

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ

Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών  
στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη Επιχειρήσεων

**Ο ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΚΑΤΑ ΤΗΝ  
ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ  
ΣΤΗΝ ΑΝΩΤΑΤΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΤΗΣ: ΠΑΠΠΑ ΧΡΥΣΟΥΛΑ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: Κ. ΓΚΟΤΖΑΜΑΝΗ

ΜΑΡΤΙΟΣ 2010

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

### 1. ΠΡΟΛΟΓΟΣ

### 2. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΟΣ ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ

2.1 Ο ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΑΝΩΤΑΤΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

2.2 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ- ΤΟ ΕΥΡΟΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΗΣ  
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ  
ΑΝΩΤΑΤΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ

2.3 Η ΣΗΜΕΡΙΝΗ ΜΟΡΦΗ ΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ  
ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΑ ΕΥΡΩΠΑΙΚΑ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑ

2.4 ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ  
ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ

**2.4.1 Τα ευρωπαϊκά πρότυπα και οι κατευθυντήριες γραμμές για  
την εσωτερική διασφάλιση της ποιότητας στα ανώτατα  
εκπαιδευτικά ιδρύματα (ENQA, 2005)**

**2.4.2 Ευρωπαϊκά πρότυπα για την εξωτερική διασφάλιση της  
ποιότητας στην ανώτατη εκπαίδευση (ENQA, 2005)**

2.5 ΑΝΤΙΛΗΨΕΙΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΙΣ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ  
ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΟ ΕΥΡΩΠΑΙΚΟ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ – Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΩΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΩΝ ΤΟΥ  
ΗΝ. ΒΑΣΙΛΕΙΟΥ

2.6 ΟΙ ΑΝΤΙΔΡΑΣΕΙΣ ΤΩΝ ΑΚΑΔΗΜΑΙΚΩΝ ΣΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ  
ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΑΝΩΤΑΤΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΠΩΣ  
ΑΝΤΑΠΕΞΕΡΧΟΝΤΑΙ ΣΤΟΥΣ ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΥΣ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ  
ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΣΤΑ ΚΑΘΕΣΤΩΤΑ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗΣ

2.7 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΩΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΩΝ ΣΤΗΝ  
ΕΛΛΑΔΑ

**2.7.1 Το Εθνικό Πλαίσιο: Σχέσεις Κράτους - Πανεπιστημίου**

**2.7.2 Δομή και Διοίκηση των Πανεπιστημίων**

**2.7.3 Ακαδημαϊκό και Διοικητικό προσωπικό**

**2.7.4 Η διαδικασία της αξιολόγησης**

- 2.8 Η ΠΟΛΥΠΛΟΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΠΛΑΙΣΙΟΥ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΑΝΩΤΑΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ
- 2.9 Η ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΣΤΗΝ ΑΝΩΤΑΤΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΣΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ
- 2.10 ΜΕΤΡΗΣΕΙΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ
- 2.11 CVF ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΝΟΟΤΡΟΠΙΑ
- 2.12 ΤΟ CVF ΤΩΝ ΡΟΛΩΝ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
- 2.13 ΡΟΛΟΙ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ Η ΣΥΝΔΕΣΗ ΤΟΥΣ ΜΕ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ
- 2.14 ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ Η ΣΥΝΔΕΣΗ ΤΗΣ ΜΕ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ
- 2.15 ΟΙ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΤΡΙΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ
- 2.16 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΚΑΙ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΤΗ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ

### **3.ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ**

- 3.1 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ
- 3.2 ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ
- 3.3 ΠΛΗΘΥΣΜΟΣ ΚΑΙ ΔΕΙΓΜΑ

### **4. ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ**

- 4.1 ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ ΚΛΙΜΑΚΩΝ (CRONBACH A)
- 4.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΟΚΙΜΑΣΙΑΣ T
  - 4.2.1 Διαφορές ως προς την Εργασιακή Ικανοποίηση μεταξύ των Φύλων
  - 4.2.2 Διαφορές μεταξύ ακαδημαϊκού και διοικητικού προσωπικού ως προς την εργασιακή ικανοποίηση
  - 4.2.3 Διαφορές ως προς τον τύπο της κουλτούρας ανοιχτού συστήματος μεταξύ ακαδημαϊκών / διοικητικών
  - 4.2.4 Διαφορές ως προς τον τύπο της κουλτούρας γενιάς μεταξύ ακαδημαϊκών / διοικητικών
  - 4.2.5 Διαφορές ως προς τον τύπο της κουλτούρας ιεραρχίας μεταξύ ακαδημαϊκών / διοικητικών

**4.2.6 Διαφορές ως προς τον τύπο της κουλτούρας αγοράς μεταξύ  
ακαδημαϊκών / διοικητικών**

**4.2.7 Διαφορές ως προς την ποιοτική διάσταση "Ακαδημαϊκοί Πόροι"  
μεταξύ ακαδημαϊκών και διοικητικών**

**4.2.8 Διαφορές ως προς τους Διοικητικούς ρόλους μεταξύ  
ακαδημαϊκών / διοικητικών**

**4.3 ΠΙΝΑΚΕΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΠΟΛΛΑΠΛΗΣ ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗΣ /  
ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΕΣ**

**Πίνακας 4.3.1**

**Πίνακας 4.3.2**

**Πίνακας 4.3.3**

**Πίνακας 4.3.4**

**Πίνακας 4.3.5**

**Πίνακας 4.3.6**

**Πίνακας 4.3.7**

## **5. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ**

**5.1 ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ**

**5.2 ΡΟΛΟΙ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**5.3 ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ**

**5.4 ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

## **6.ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ**

## **7. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ**

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Οι διεθνείς εξελίξεις στον ζωτικής σημασίας χώρο της πανεπιστημιακής εκπαίδευσης καθιστούν επιβεβλημένη την αύξηση και συνεχή βελτίωση της ποιότητας των εκπαιδευτικών τους δραστηριοτήτων συνοδευόμενη από ενεργότερη συμμετοχή στο σκέλος της κοινωνικής τους αποστολής.

Η συγκεκριμένη μελέτη κυρίως σκιαγραφεί θέματα διασφάλισης και αξιολόγησης της ποιότητας στην ανώτερη εκπαίδευση σε πολλές χώρες της Ευρώπης, τι προσπάθειες αξιολόγησης έχουν γίνει στην Ελλάδα, αν η εφαρμογή αυτών των συστημάτων ποιότητας ήταν επιτυχής ή ως ποιο σημείο έχουν υπάρξει αντιδράσεις από τους ανθρώπους που εμπλέκονται. Η περίπτωση της Μεγάλης Βρετανίας έχει εξεταστεί. Επίσης, αυτή η εργασία ερευνά την επικρατούσα κουλτούρα, τα μοντέλα διοίκησης (γραφειοκρατικό μοντέλο) και πως το προσωπικό ( διοικητικό και ακαδημαϊκό ) είναι ικανοποιημένο.

Η όλη έρευνα στηρίζεται σε εμπειρική εξέταση δεδομένων που ελήφθησαν στο Τ.Ε.Ι Λάρισας, μιας και πρόκειται για ένα από τα πρώτα τεχνολογικά ιδρύματα, με ιστορία και οργανωμένες δομές, στοιχείο αναγκαίο για τη διεξαγωγή της έρευνας. Επίσης, σημαντικό στοιχείο αποτελεί και η δυνατότητα συνεργασίας με το συγκεκριμένο Τ.Ε.Ι.

Το Τ.Ε.Ι Λάρισας ιδρύθηκε το 1983 (Ν. 1404/83). Το 2001 με το Ν. 2916/2001 τα ΤΕΙ εντάχθηκαν στην Ανώτατη Εκπαίδευση. Σήμερα περιλαμβάνει 4 σχολές και 20 τμήματα, μαζί με τα παραρτήματα σε Καρδίτσα και Τρίκαλα.

Η εργασία αποτελεί μια προσπάθεια να δούμε πως η επικρατούσα κουλτούρα, τα μοντέλα διοίκησης, και η ικανοποίηση του προσωπικού επηρεάζουν την ποιότητα. Επίσης, αν η επικρατούσα κουλτούρα θα βοηθήσει ή θα παρεμποδίσει αλλαγές στο Τ.Ε.Ι., οι οποίες θα συμβούν σε μια πιθανή εγκατάσταση συστημάτων διασφάλισης ποιότητας. Η έρευνα διεξήχθη στο Τ.Ε.Ι Λάρισας μέσω δομημένων ερωτηματολογίων που μοιράστηκαν στο ακαδημαϊκό και διοικητικό προσωπικό. Τα αποτελέσματα έδειξαν πως ο τύπος κουλτούρας γενιάς και ιεραρχίας συνυπάρχουν στο Τ.Ε.Ι.

Τα αποτελέσματα επίσης, έδειξαν ότι το προσωπικό πιστεύει ότι η ποιότητα στο Τ.Ε.Ι. είναι μετρίου βαθμού. Τα δεδομένα, που δυσμενώς επηρεάζουν την ποιότητα, σύμφωνα με αυτή την έρευνα, είναι η κουλτούρα αγοράς και η κουλτούρα γενιάς. Τα τελευταία υποδεικνύουν ότι τα εμπόδια σε μια πιθανή εφαρμογή συστημάτων διοίκησης ποιότητας στο Τ.Ε.Ι. συνίστανται στα εξής: έλλειψη μηχανισμών

εμπύκωσης και εξουσιοδότησης προσωπικού, μη συμμετοχή όλων των επιπέδων στη λήψη αποφάσεων και προβλήματα ανθρώπινου δυναμικού (θέματα εξέλιξης).

## **ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Η διασφάλιση ποιότητας στην ανώτατη εκπαίδευση είναι μια από τις βασικές προτεραιότητες όλων των μορφωτικών ιδρυμάτων στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Αυτό συμβαίνει όχι μόνο επειδή είναι σημαντικό στοιχείο για να αποκτηθεί ένα υψηλό επίπεδο γνώσης, ώστε να συμβάλει στη βελτίωση του επιπέδου κουλτούρας των πολιτών, αλλά και η επειδή η μόρφωση, η επιστήμη, η τεχνολογία και το ανθρώπινο δυναμικό αποτελούν σημαντικούς παράγοντες οικονομικής ανάπτυξης και κοινωνικής προόδου.

Πρόσφατα στην Ελλάδα ψηφίστηκε ένα προσχέδιο νόμου που έρχεται να καλύψει το κενό στο θολό τοπίο της αξιολόγησης των πανεπιστημίων στη χώρα.

Η αξιολόγηση αποτελεί τμήμα του συστήματος διασφάλισης ποιότητας. Συγκεκριμένα η αξιολόγηση και διασφάλιση ποιότητας σκοπό έχουν να αναβαθμίσουν την ως τώρα λειτουργία των πανεπιστημίων. Καθώς ο χώρος της ανώτερης εκπαίδευσης ραγδαία αλλάζει, προκύπτει η ανάγκη για ευρύτερη εφαρμογή της διασφάλισης ποιότητας στην ανώτερη εκπαίδευση. Η μαζική ανάπτυξη της ανώτερης εκπαίδευσης οδηγεί στην ανάγκη επιτάχυνσης της αλλαγής σε περιεχόμενο, σε διαδικασίες διδασκαλίας και σε καλύτερη διασύνδεση με τη βιομηχανία και την κοινωνία. Όλο αυτό με τη σειρά του πρέπει να οδηγήσει σε συστήματα διασφάλισης ποιότητας, που δεν εστιάζουν μόνο σε όσα αναφέρθηκαν πιο πάνω, παραδοσιακές παράμετροι ποιότητας, αλλά επιπλέον στην ικανότητα καινοτομίας και συνεχών νεωτερισμών σε όλα τα επίπεδα του ιδρύματος. Αλλαγές στο πρόγραμμα και στα μαθήματα, μέσα σε ένα τέτοιο πλαίσιο, θα έπρεπε να απορρέουν από την αξιολόγηση του ιδρύματος μέσα σε ένα περιβάλλον αλλαγών.

Ο βασικός στόχος τέτοιων διαδικασιών εφαρμογής δεν είναι μόνο η αξιολόγηση και η διασφάλιση ποιότητας του σκοπού των πανεπιστημιακών ιδρυμάτων στην κοινωνία, αλλά και η αντιμετώπιση δυσλειτουργιών που μπορεί να προκύψουν

## 2 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΟΣ ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ

### 2.1 Ο ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΑΝΩΤΑΤΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Η εφαρμογή μοντέλων ποιότητας στην ανώτατη εκπαίδευση ήταν μία από τις αντιδράσεις στις αλλαγές του εξωτερικού τους περιβάλλοντος. Αρκετοί συγγραφείς (Abbot, 2000; Altbach 2000; Gordon, 2001) περιέγραψαν τους παράγοντες και τις τάσεις που συνέβαλαν στις αλλαγές αυτές, όπως η αυξημένη πρόσβαση στην ανώτατη εκπαίδευση, η αυξημένη κοινωνική λογοδοσία, η μείωση των κρατικών επιχορηγήσεων που οδήγησε στην ανάγκη εύρεσης διαφορετικών πηγών εσόδων, οι αλλαγές στον πληθυσμό των φοιτητών, η ανάγκη για «ευέλικτη» εκπαίδευση που προήλθε από τις νέες εξελίξεις στην τεχνολογία της πληροφορίας· τέλος, η παγκοσμιοποίηση και η ανάγκη για συνοχή στα πρότυπα εκπαίδευσης.

Τα μοντέλα ποιότητας θεσπίστηκαν για πρώτη φορά σε περιβάλλοντα βιομηχανικής παραγωγής με μια μηχανιστική αντίληψη που ταιριάζει ελάχιστα σε πανεπιστήμιο. Κατά συνέπεια, η μεταφορά των συστημάτων διασφάλισης ποιότητας στην ανώτατη εκπαίδευση κατέστη προβληματική (Houston & Studman, 2000) κυρίως επειδή δεν εκτιμήθηκαν σωστά τα βασικά χαρακτηριστικά των οργανισμών στα οποία θα εφαρμόζονταν τα συστήματα διασφάλισης ποιότητας: ο σκοπός τους, η πολυπλοκότητά τους, ο πολιτισμός τους και οι αξίες τους.

Ο όρος «ποιότητα» είναι πολυδιάστατος: είναι δυναμικός και χαρακτηρίζεται από τη συνεχή καινοτομία. Άλλες παράμετροι της «ποιότητας» είναι για παράδειγμα:

-η προσαρμοστικότητα των στόχων της ανώτατης εκπαίδευσης σε κάθε πρόγραμμα σπουδών για φοιτητές που θα ζήσουν σε ένα δυναμικό και ολοένα και περισσότερο επαγγελματικό και ευέλικτο κόσμο

-η προσαρμοστικότητα του προγράμματος σπουδών, το οποίο θα λαμβάνει υπόψη τα βασικά πεδία γνώσεων (τα «μαθήματα»), αλλά και τις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος του πανεπιστημίου

-τα αποτελέσματα της ανώτατης εκπαίδευσης όσον αφορά τα πρότυπα γνώσεων, δεξιοτήτων, νοοτροπίας των αποφοίτων.

-εγκαταστάσεις, οργάνωση των προγραμμάτων σπουδών κ. ά. (Jacob P. Scheele, 2000)

Είναι σημαντικό σε αυτό το σημείο να διευκρινίσουμε κάποιους ορισμούς που

σχετίζονται με την ποιότητα, οι οποίοι θα εμφανίζονται συχνά στη συνέχεια της ανάλυσής μας.

Σύμφωνα λοιπόν με το γλωσσάριο της έκθεσης Phare (Νοέμβριος 1998) για τη διασφάλιση της ποιότητας στην ανώτατη εκπαίδευση, οι όροι έχουν ως εξής:

-Η *διασφάλιση της ποιότητας* είναι ένας γενικός όρος που περιλαμβάνει όλες τις πολιτικές, τις διεργασίες και τις ενέργειες με τις οποίες διατηρείται και βελτιώνεται η ποιότητα της ανώτατης εκπαίδευσης

-*Αξιολόγηση* είναι η συστηματική και κριτική ανάλυση της ποιότητας ενός αντικειμένου. Στη δική μας περίπτωση το αντικείμενο είναι η ανώτατη εκπαίδευση

-Η *αποτίμηση της ποιότητας* είναι συνώνυμη της αξιολόγησης, και συγκεκριμένα όταν πρόκειται για εξωτερικό στοιχείο.

-Η *εποπτεία της ποιότητας* είναι η αξιολόγηση ενός ιδρύματος που κινεί διαδικασίες για τη διασφάλιση της ποιότητας.

## **2.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ – ΤΟ ΕΥΡΟΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΑΝΩΤΑΤΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ.**

Η δεκαετία του 1990 χαρακτηρίζεται από την ανάγκη για ποιότητα στην ανώτατη εκπαίδευση (Ewell, 1991). Η έννοια της ποιότητας στην ανώτατη εκπαίδευση έγινε πιο περιεκτική στο πέρασμα του χρόνου, ώστε να συμπεριλαμβάνει το ενδιαφέρον για τους εργαζόμενους, τη συνοχή στις διαδικασίες διδασκαλίας και μάθησης και την ανταπόκριση στις ανάγκες των εργαζομένων. Στα πανεπιστήμια οι προσδοκίες για ποιότητα εστιάζουν στην κοινωνική λογοδοσία, στις γνώσεις των φοιτητών, στην παραγωγικότητα και τις επιδόσεις της σχολής, στην αποτελεσματικότητα του προγράμματος σπουδών και στην αξιολόγηση του ιδρύματος (Peterson & Dill, 1997). Το αίτημα για ποιότητα στα ακαδημαϊκά προϊόντα και υπηρεσίες φαίνεται να αλλάζει την εκπαιδευτική αξία των πανεπιστημίων (Lozier και Teeter, 1993, Van Mught, 1995) : «Η διοίκηση της ποιότητας στα ιδρύματα της ανώτατης εκπαίδευσης θα πρέπει να περιλαμβάνει τη βαθειά προσήλωση στις βασικές αξίες της έρευνας για την αλήθεια και της αναζήτησης της γνώσης, καθώς και την ειλικρινή προσπάθεια ανταπόκρισης στις ανάγκες των σύγχρονων κοινωνιών» (Van Vught, 1995, σελ. 209).



Η ανάπτυξη του κινήματος για ποιότητα οδήγησε στην εισαγωγή περιεκτικών εννοιών και εργαλείων του TQM (Διοίκηση Ολικής Ποιότητας) και του CQI (Συνεχής Βελτίωση της Ποιότητας) στα πανεπιστήμια. Σε αντίθεση με το κίνημα ποιότητας στην εκπαίδευση, το TQM και το CQI επικεντρώνονται σε διοικητικές δομές και διαδικασίες αλλά σε βάθος χρόνου ενδέχεται να καλύπτουν και την ακαδημαϊκή πλευρά του ιδρύματος. Οι κύριες αρχές τους περιλαμβάνουν τη νοοτροπία της συνεχούς βελτίωσης, την πελατοκεντρική πολιτική, την ορθολογιστική προσέγγιση στη λήψη αποφάσεων μέσω δεικτών απόδοσης και κριτηρίων, τον καλύτερο σχεδιασμό των διαδικασιών, την ομαδική δουλειά αλλά και την ενίσχυση του ατόμου. (Cameron και Whetten, 1996, Lozier και Teeter, 1993, Peterson Dill, 1997, Seymour, 1992).

Δεδομένης της υποβαθμισμένης δημόσιας εικόνας των πανεπιστημίων σε πολλές χώρες, οι στρατηγικές TQM και CQI μπορούν να θεωρηθούν ως οι μηχανισμοί που θα βελτιώσουν την κοινωνική λογοδοσία και θα προκαλέσουν δομικές βελτιώσεις και ανασχεδιασμό (Ewell, 1997). Υπάρχουν πολλά παραδείγματα που επαληθεύουν το επιχείρημα αυτό. Στο Η.Β, στα πλαίσια της αναδιάρθρωσης της ανώτατης εκπαίδευσης, ιδρύθηκε μια νέα μονάδα, το «Κέντρο Υποστήριξης Ποιότητας», το οποίο αναπτύσσει και προωθεί ιδέες και εργαλεία για την ποιότητα στην ανώτατη εκπαίδευση. Στην Αυστρία και τη Γερμανία, τα Υπουργεία Επιστήμης και Έρευνας, θέσπισαν πρότυπα αξιολόγησης, στα οποία οφείλουν να ανταποκρίνονται όλα τα δημόσια πανεπιστήμια για να διασφαλίσουν την ποιότητα της απόδοσής τους.

Στις ΗΠΑ, το Βραβείο Baldrige, που προοριζόταν για τις άριστες επιδόσεις εταιρειών επεκτάθηκε και στα ιδρύματα της ανώτατης εκπαίδευσης, γεγονός που αποδεικνύει την αυξημένη ανάγκη χρήσης των TQM και CQI στην πανεπιστημιακή διοίκηση (Peterson και Dill, 1997).

## **2.2 Η ΣΗΜΕΡΙΝΗ ΜΟΡΦΗ ΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΑ ΕΥΡΩΠΑΪΚΑ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑ**

Οι λειτουργίες των συστημάτων διασφάλισης ποιότητας θα καθορίζουν και την απόδοση του συστήματος. Στην αντίστοιχη βιβλιογραφία, αναφέρονται διάφορες λειτουργίες διασφάλισης ποιότητας, ωστόσο δύο είναι οι επικρατέστερες: η βελτίωση και η κοινωνική λογοδοσία.

Τα στοιχεία που οδηγούν στη βελτίωση είναι:

- έμφαση στην αυτο-αξιολόγηση
- αποτίμηση από ομότιμους ειδικούς
- επιχειρησιακές συστάσεις
- μη άμεσος συσχετισμός των χρηματοοικονομικών επιπτώσεων στα αποτελέσματα της αξιολόγησης

Τα στοιχεία που οδηγούν στη λογοδοσία

- δημόσιες εκθέσεις
- ανεξάρτητοι εμπειρογνώμονες
- μετα-αξιολόγηση
- follow up από την κυβέρνηση ή από κυβερνητική υπηρεσία

(Jacob P. Scheele, 2000)

Τα πανεπιστήμια ενδιαφέρονται ιδιαίτερα για τη βελτίωση των προγραμμάτων σπουδών, ενώ η κυβέρνηση ενδιαφέρεται χαρακτηριστικά για την κοινωνική λογοδοσία του συστήματος, ώστε να αποδεικνύει στους φορολογούμενους πολίτες την αξία των χρημάτων τους. Σε ολόκληρη την Ευρώπη έχουν αναπτυχθεί συστήματα διασφάλισης της εσωτερικής ποιότητας, μερικά από τα οποία στηρίζονται σε μοντέλα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (TQM) όπως το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας (EFQM). Τα συστήματα αυτά στοχεύουν στην εκπλήρωση της βελτίωσης της ποιότητας (G. Srikanthan, 1999). Στην Ευρώπη η αποτίμηση των προγραμμάτων σπουδών είναι η κυρίαρχη διαδικασία αξιολόγησης:

Στην Αυστρία, Δανία, Ισλανδία, Κάτω Χώρες και Πορτογαλία εφαρμόζεται η αποτίμηση προγραμμάτων, ενώ σε άλλες χώρες υπάρχει συνδυασμός των διαδικασιών. Στη Φινλανδία, Γαλλία, Ιρλανδία, Νορβηγία, Σουηδία και στο Η.Β. εφαρμόζεται μόνο η αποτίμηση της ποιότητας του ιδρύματος.

Σε κάποιες χώρες της Ανατολικής Ευρώπης (Πολωνία, Ουγγαρία κ.ά.) υπάρχουν συστήματα διαπίστευσης. Διαπίστευση είναι η δημόσια δήλωση για την ποιότητα της εκπαίδευσης από έναν φορέα που διενεργεί την αξιολόγηση βάσει προκαθορισμένων κριτηρίων. (Jacob P. Scheele, 2000).

Η Έκθεση Προόδου της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (Σεπτέμβριος 1998) έδειξε ότι σε όλα σχεδόν τα ευρωπαϊκά κράτη έχουν θεσπιστεί εθνικά συστήματα αξιολόγησης της ανώτατης εκπαίδευσης. Σε μερικά κράτη τα συστήματα αυτά θεσπίστηκαν σε περιφερειακό επίπεδο (Γερμανία, Ισπανία).

Οι περισσότερες διαδικασίες αξιολόγησης εστιάζουν στη διδασκαλία: μόνο σε λίγες χώρες οι εθνικές διαδικασίες αξιολόγησης λαμβάνουν υπόψη και την ερευνητική δραστηριότητα.

Υπάρχει μια τάση, σύμφωνα με την οποία η εντολή στους φορείς για αξιολόγηση θα αφορά στο μέλλον και τη διαπίστευση.

Υπάρχει επίσης η τάση να υπάρξει στο μέλλον ποικιλία δραστηριοτήτων αξιολόγησης αντί για μία κυκλική δραστηριότητα (είτε αξιολόγηση του προγράμματος, είτε αξιολόγηση του ιδρύματος είτε εποπτεία). Συνεπώς, τα έργα αξιολόγησης θα είναι μέχρι κάποιο βαθμό συμπληρωματικά.

Για την πλειοψηφία των δυτικών ευρωπαϊκών κρατών ο κύριος σκοπός των διαδικασιών αξιολόγησης είναι η βελτίωση της ποιότητας παρά ο έλεγχος. Τα ιδρύματα είναι τα ίδια υπεύθυνα για το follow up των αξιολογήσεων.

Παρ' όλα αυτά, όλο και περισσότερες ευρωπαϊκές χώρες θεσπίζουν διαδικασίες συστηματικής αξιολόγησης. Στις περισσότερες δυτικοευρωπαϊκές χώρες γίνονται συζητήσεις με θέμα τις απαιτούμενες αλλαγές για τη διασφάλιση της ποιότητας. Σε πολλές χώρες, συζητούνται τα καθήκοντα και οι υποχρεώσεις ενδιαμέσων παραγόντων όπως οι σύμβουλοι ποιότητας ή ένα Σώμα επιθεωρητών. Επιπλέον, οι συζητήσεις δεν αφορούν μόνο το ρόλο κυβερνήσεων ή μεσολαβητικών οργάνων, αλλά και προϊόντα διασφάλισης της ποιότητας ή μέτρα που πρέπει να ληφθούν.

Ο Frazer (1997) επιβεβαίωσε το φάσμα των κύριων στόχων της εξωτερικής αξιολόγησης, από τη λογοδοσία ως τη βελτίωση, όπως είχε επισημάνει ο Vroeijsenstijn (1995). Οι κυριότεροι λόγοι εισαγωγής της εξωτερικής αξιολόγησης ήταν, ξεκινώντας από το σημαντικότερο, οι εξής:

1. παροχή βοήθειας για βελτίωση στα ΑΕΙ
2. λογοδοσία στους ενδιαφερόμενους
3. αλλαγές στο νόμο (π.χ. αυξημένη αυτονομία των πανεπιστημίων)
4. ενημέρωση των υποψήφιων φοιτητών και εργοδοτών για τα πρότυπα
5. παροχή βοήθειας στην κυβέρνηση για τη λήψη αποφάσεων σχετικά με τη χρηματοδότηση

### **2.3 ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ**

Τα πρότυπα και οι κατευθυντήριες γραμμές για την εσωτερική και εξωτερική διασφάλιση της ποιότητας που ακολουθούν ορίστηκαν για τα Ανώτατα Εκπαιδευτικά

Ιδρύματα και τους φορείς διασφάλισης της ποιότητας που δραστηριοποιούνται στον Ευρωπαϊκό Ενιαίο Χώρο Ανώτατης Εκπαίδευσης, (ΕΕΧΑΕ, 2005). Καλύπτουν τομείς-κλειδιά που σχετίζονται με την ποιότητα και τα πρότυπα.

Σκοπός αυτών των προτύπων και των κατευθυντήριων γραμμών είναι η παροχή βοήθειας και καθοδήγησης στα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα, ώστε να αναπτύξουν τα δικά τους συστήματα διασφάλισης της ποιότητας, αλλά και στους φορείς που θα αναλάβουν την εξωτερική διασφάλιση της ποιότητας. Παράλληλα, συνεισφέρουν στη δημιουργία ενός κοινού πλαισίου αναφοράς που θα ακολουθείται από τα ιδρύματα και τους φορείς. Ωστόσο, αυτά τα πρότυπα και οι κατευθυντήριες γραμμές δεν υπαγορεύουν την εφαρμογή τους, ούτε και θα πρέπει να ερμηνευτούν ως επιτακτικά και αμετάβλητα κείμενα. (Ευρωπαϊκή Ένωση για τη Διασφάλιση της Ποιότητας στην Ανώτατη Εκπαίδευση, 2005).

### **2.3.1 Τα ευρωπαϊκά πρότυπα και οι κατευθυντήριες γραμμές για την εσωτερική διασφάλιση της ποιότητας στα ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα (ENQA<sup>1</sup>, 2005)**

- 1. Πολιτική και διαδικασίες για τη διασφάλιση της ποιότητας:** Τα ιδρύματα θα πρέπει να έχουν μία συγκεκριμένη πολιτική, τις αντίστοιχες διαδικασίες για τη διασφάλιση της ποιότητας και πρότυπα για τα προγράμματα και τα βραβεία τους. Επιπλέον, θα πρέπει να δεσμεύονται εμφανώς στη δημιουργία νοοτροπίας που θα αναγνωρίζει τη σημασία της ποιότητας και της διασφάλισής της στην εργασία τους. Για να το επιτύχουν αυτό, τα ιδρύματα θα πρέπει να αναπτύξουν και να εφαρμόσουν μια στρατηγική για τη συνεχή ενίσχυση της ποιότητας. Η στρατηγική, η πολιτική και οι διαδικασίες οφείλουν να έχουν επίσημο χαρακτήρα και να διατίθενται δημόσια. Παράλληλα, θα πρέπει να ορίζεται ο ρόλος των φοιτητών και άλλων ενδιαφερομένων.
- 2. Έγκριση, παρακολούθηση και συστηματικός έλεγχος των προγραμμάτων και των βραβείων:** Τα ιδρύματα οφείλουν να έχουν επίσημους μηχανισμούς έγκρισης, συστηματικής αποτίμησης και παρακολούθησης των προγραμμάτων και βραβείων τους.

---

<sup>1</sup> (Σ.τ.Μ.) Πρόκειται για το αγγλικό αρκτικόλεξο της *Ευρωπαϊκής Ένωσης για τη Διασφάλιση της Ποιότητας στην Ανώτατη Εκπαίδευση*.

3. **Αξιολόγηση των φοιτητών:** Οι φοιτητές θα πρέπει να αξιολογούνται βάσει δημοσιευμένων κριτηρίων, κανονισμών και διαδικασιών, οι οποίες θα εφαρμόζονται με συνέπεια.
4. **Διασφάλιση της ποιότητας του διδακτικού προσωπικού:** Τα ιδρύματα οφείλουν να εξασφαλίζουν ότι οι διδάσκοντες θα έχουν τα απαραίτητα προσόντα και τις ικανότητες που απαιτούνται για τη θέση. Θα πρέπει να βρίσκονται στη διάθεση αυτών που αναλαμβάνουν εξωτερικές αξιολογήσεις και παράλληλα να υφίστανται κριτική στις εκθέσεις.
5. **Ακαδημαϊκές πηγές και στήριξη των φοιτητών:** Τα ιδρύματα οφείλουν να εξασφαλίζουν ότι οι πηγές που τίθενται στη διάθεση των φοιτητών είναι επαρκείς και κατάλληλες για κάθε πρόγραμμα σπουδών που προσφέρεται.
6. **Πληροφοριακά συστήματα:** Τα ιδρύματα οφείλουν να εξασφαλίζουν τη συλλογή, ανάλυση και χρήση των σχετικών πληροφοριών για την αποτελεσματική διαχείριση των προγραμμάτων σπουδών και άλλων δραστηριοτήτων.
7. **Δημόσια ενημέρωση:** Τα ιδρύματα θα πρέπει να δημοσιεύουν τακτικά επίκαιρες, αμερόληπτες και αντικειμενικές πληροφορίες, στην ποσότητα και την ποιότητα που απαιτείται, σχετικά με τα προγράμματα και τα βραβεία που προσφέρουν.

### **2.3.2 Ευρωπαϊκά πρότυπα για την εξωτερική διασφάλιση της ποιότητας στην ανώτατη εκπαίδευση (ENQA, 2005).**

1. **Χρήση των διαδικασιών εσωτερικής διασφάλισης της ποιότητας:** Οι διαδικασίες εξωτερικής διασφάλισης της ποιότητας θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη και την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών εσωτερικής διασφάλισης της ποιότητας που παρουσιάστηκαν παραπάνω.
2. **Η ανάπτυξη των διεργασιών της εξωτερικής διασφάλισης της ποιότητας:** Οι σκοποί των διεργασιών διασφάλισης της ποιότητας θα πρέπει να καθορίζονται πριν την ανάπτυξη των διεργασιών αυτών καθ' εαυτών από όλους τους υπεύθυνους (συμπεριλαμβανομένων και των ανώτατων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων) και θα πρέπει να δημοσιεύονται συνοδευόμενοι από την περιγραφή των διαδικασιών που θα ακολουθηθούν.

3. **Κριτήρια λήψης αποφάσεων:** οποιαδήποτε επίσημη απόφαση που θα απορρέει από δραστηριότητα εξωτερικής διασφάλισης της ποιότητας θα πρέπει να βασίζεται σε εμφανή κριτήρια που θα εφαρμόζονται με συνέπεια.
4. **Διεργασίες και στόχοι της εξωτερικής διασφάλισης της ποιότητας:** όλες οι διεργασίες της εξωτερικής διασφάλισης της ποιότητας θα πρέπει να σχεδιάζονται αποκλειστικά για την εξυπηρέτηση των στόχων της.
5. **Σύνταξη εκθέσεων:** Οι εκθέσεις θα πρέπει να δημοσιεύονται και να συντάσσονται με τέτοιο τρόπο, που να είναι ξεκάθαρος και εύκολα προσβάσιμος στους δυνητικούς αναγνώστες τους. Οι όποιες αποφάσεις, έπαινοι ή συστάσεις που θα εμπεριέχονται στις εκθέσεις θα πρέπει να εντοπίζονται εύκολα από τον αναγνώστη.
6. **Διαδικασίες follow up:** οι διεργασίες διασφάλισης της ποιότητας, οι οποίες περιλαμβάνουν δράση ή απαιτούν μεταγενέστερο σχέδιο δράσης, θα πρέπει να ακολουθούν προκαθορισμένη διαδικασία follow up, που θα εφαρμόζεται με συνέπεια.
7. **Συστηματικός έλεγχος:** Η εξωτερική διασφάλιση της ποιότητας των ιδρυμάτων και/ή των προγραμμάτων θα πρέπει να γίνεται σε κυκλική βάση. Η χρονική διάρκεια του κύκλου αυτού και οι διαδικασίες αποτίμησης θα πρέπει να ορίζονται και να δημοσιεύονται εκ των προτέρων.
8. **Αναλύσεις των συστημάτων αξιολόγησης:** οι φορείς διασφάλισης της ποιότητας θα πρέπει να παράγουν σε τακτά χρονικά διαστήματα συνοπτικές εκθέσεις που περιγράφουν και αναλύουν τα γενικά αποτελέσματα των αποτιμήσεών τους, των αξιολογήσεων, των ελέγχων κτλ.

Η γρήγορη εφαρμογή αυτών των προτύπων δεν θα είναι εύκολη. Θα χρειαστεί καιρός για την υιοθέτηση των προτύπων εσωτερικής και εξωτερικής διασφάλισης της ποιότητας από τα ιδρύματα. Η αποδοχή τους εξαρτάται από τη βούληση των υπογραφόντων κρατών για αλλαγή και ανάπτυξη, κρατών με παγιωμένα και ισχυρά συστήματα ανώτατης εκπαίδευσης. Οι προτάσεις που εμπεριέχονται στα πρότυπα εσωτερικής διασφάλισης της ποιότητας θα αποτελέσουν πρόκληση για κάποια ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα, ειδικά στα κράτη με νεοαναπτυσσόμενη παράδοση διασφάλισης της ποιότητας ή με ακαδημαϊκή νοοτροπία που δεν περικλείει τις ανάγκες των φοιτητών και την προετοιμασία τους για ένταξη στην αγορά εργασίας. (ENQA, 2005).

## **2.7 ΑΝΤΙΛΗΨΕΙΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΙΣ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΟ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ - Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΩΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΩΝ ΤΟΥ ΗΝ. ΒΑΣΙΛΕΙΟΥ**

Αφού η ανάπτυξη που σημειώθηκε στο Η.Β. ήταν ο λόγος που η διεθνής ακαδημαϊκή κοινότητα ενδιαφέρθηκε για τη διασφάλιση της ποιότητας στην ανώτατη εκπαίδευση, θα ήταν χρήσιμο να διερευνήσουμε μέσω της αντίστοιχης βιβλιογραφίας τα συστήματα που εφαρμόστηκαν στο Η.Β και πώς αυτά έγιναν δεκτά τόσο από την ακαδημαϊκή κοινότητα όσο και από το διοικητικό προσωπικό των πανεπιστημίων.

Τα πανεπιστήμια τίθενται υπό αυξανόμενες πιέσεις για αλλαγή. Εισάγονται νέες μορφές εποπτείας για να γίνουν πιο αξιόπιστα. Είναι γενικά παραδεκτό ότι το άνοιγμα της ανώτατης εκπαίδευσης στην ελεύθερη αγορά έχει ή θα έχει σημαντικές επιπτώσεις στο έργο των ακαδημαϊκών π.χ. στο πώς αυτό θα οργανωθεί, στο πώς θα λειτουργήσει, προς όφελος ποίων και με τί επιπτώσεις στο απώτερο μέλλον. Συνεπώς, τα ζητήματα αυτά «θα επηρεάσουν στο μέγιστο βαθμό τον τρόπο παραγωγής, δόμησης και μετάδοσης της γνώσης». (Smyth, 1995).

Τα πρώτα βήματα ανάπτυξης στο Η.Β. έγιναν με την εφαρμογή του συστήματος επιθεώρησης στην Πολυτεχνική Σχολή πριν το 1992.

Η διαδικασία αυτή φαίνεται πως «άλλαξε την προοπτική των αγγλικών πανεπιστημίων, όσον αφορά τη σημασία της πρακτικής, και της οργανωμένης ανάπτυξης στον τομέα της διδασκαλίας και της μάθησης.» (Clarke, 1996). Δυστυχώς τα επιχειρήματα της αναποτελεσματικότητας αυτής της διαδικασίας είναι πιο τρανταχτά: θεωρήθηκε πολύ γραφειοκρατική, αφού απαιτούνταν πολλές στοιβές από χαρτιά για να ικανοποιηθούν οι επιθεωρητές.

Στα τέλη της δεκαετίας του '90, πολλοί ακαδημαϊκοί εκδήλωσαν τον έντονο σκεπτικισμό τους και την αντίδρασή τους στην ανάπτυξη της «βιομηχανίας της ποιότητας» και του «βάρους της ποιότητας». Για τα άτομα αυτά, όπως και για τον Trowler (1998), η δημιουργία καθεστώτων παρακολούθησης της ποιότητας συνδέθηκε με την ακαδημαϊκή από-επαγγελματικοποίηση.

Για τον Jim Graham, βάσει των εμπειριών του στο School of Education, του University of East London, (Graham, 2000), ο σημερινός συνδυασμός μειωμένης εμπιστοσύνης, υψηλής λογοδοσίας, αντικρουόμενων μοντέλων ποιότητας και εξωτερικής παρακολούθησης της ποιότητας, απλήρωτης επιπρόσθετης εργασίας, και απουσίας κάθε πραγματικής αξιολόγησης των αξιολογητών συμβολίζει την

«νοσηρότητα» και την «παθογένεια» του συστήματος αποτίμησης της ποιότητας, η οποία έπληξε την ανώτατη εκπαίδευση του Η.Β.

Ο Brennan και οι συνάδελφοί του (1997, σελ.38) στην έρευνά τους για τις επιπτώσεις της αποτίμησης της ποιότητας που διεξήγαγε ο HEFCE <sup>2</sup>, πήραν συνεντεύξεις από 180 άτομα του προσωπικού 12 ανώτατων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων, χωρισμένα σε 53 θεματικές ομάδες, και συμπέραναν ότι η αποτίμηση της ποιότητας οδηγούσε πολλά ιδρύματα σε παιχνίδια στρατηγικής: « Η πλειοψηφία των ατόμων που ερωτήθηκαν ένιωθαν πολύ έντονη πίεση. Περισσότεροι φοιτητές, λιγότεροι οικονομικοί πόροι, το RAE <sup>3</sup>, περισσότερη γραφειοκρατία και η διαδικασία αποτίμησης της ποιότητας εκλαμβάνονταν συνήθως ως άλλο ένα εμπόδιο που έπρεπε να ξεπεραστεί. Αυτό ενδεχομένως να οδηγούσε σε μια νοοτροπία «παιχνιδιών» στη διεργασία της αποτίμησης.». Περιπτωσιολογικές μελέτες του HEQC <sup>4</sup> με τίτλο «Managing for Quality» (HEQC, 1995a) αποδεικνύουν ότι τακτικές αρνητικού χαρακτήρα μπορούν να εφαρμοστούν στα ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα για να εξασφαλίσουν την αλλαγή. Πρόκειται για « απειλές», όπως ποινές προερχόμενες από την αποτίμηση της ποιότητας στη διδασκαλία ή την επαγγελματική διαπίστευση, «αυξημένη κεντρική παρακολούθηση, αυξημένη πίεση προς συμμόρφωση, και προσφυγή στους κανονισμούς».

## **2.8 ΟΙ ΑΝΤΙΔΡΑΣΕΙΣ ΤΩΝ ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΩΝ ΣΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΑΝΩΤΑΤΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΠΩΣ ΑΝΤΑΠΕΞΕΡΧΟΝΤΑΙ ΣΤΟΥΣ ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΥΣ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΣΤΑ ΚΑΘΕΣΤΩΤΑ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗΣ**

Η ανώτατη εκπαίδευση έχει μακρά ιστορία στις αντιδράσεις της έναντι της εξωτερικής πίεσης για αλλαγή (Benjamin, 1994, Bok, 1986, McConnell, 1992). Η έμφαση στην αυτονομία από κάθε εξωτερικό έλεγχο και επίβλεψη επηρεάζει το βαθμό στον οποίο η Σχολή και το Διοικητικό προσωπικό βλέπουν τη διασφάλιση της ποιότητας και τις δραστηριότητες ποιότητας ως μέρος της αποτελεσματικότητας των ιδρυμάτων.

---

<sup>2</sup> (Σ.τ.Μ.) Συμβούλιο Χρηματοδότησης της Ανώτατης Εκπαίδευσης στην Αγγλία (*Higher Education Funding Council for England*) .

<sup>3</sup> (Σ.τ.Μ.) Άσκηση Αξιολόγησης της Έρευνας (*Research Assessment Exercise*).

<sup>4</sup> (Σ.τ.Μ.) Συμβούλιο για την Ποιότητα στην Ανώτατη Εκπαίδευση (*Higher Education Quality Council*)



Λέγεται ότι οι ακαδημαϊκοί της πρώτης γραμμής δεν δέχονται σιωπηρά νέες πολιτικές ή τις αλλαγές που αυτές προϋποθέτουν, ούτε είναι παθητικοί δέκτες διοικητικών στόχων. Το επιχείρημα αυτό τρέφεται από την άρνηση της έννοιας ότι η «ακαδημαϊκή νοοτροπία» υπάρχει ως μονολιθική, μονόπλευρη οντότητα που υπαγορεύει συμπεριφορές, αντιλήψεις και ενέργειες των ακαδημαϊκών. Η επικρατούσα άποψη είναι αυτή κατά την οποία η νοοτροπία «διαμορφώνεται τουλάχιστον ως ένα βαθμό σε καθημερινή βάση από άτομα και ομάδες.» (Trowler, 1998a, σελ. 25.)

Αποτελέσματα από άλλες έρευνες αποδεικνύουν ότι το προσωπικό, και ιδιαίτερα οι ακαδημαϊκοί της πρώτης γραμμής, δεν δέχονται σιωπηρά την αλλαγή ή ειδικότερα αιτήματα για την εφαρμογή πολιτικών ή συστημάτων διασφάλισης της ποιότητας. Η εφαρμογή των πολιτικών είναι σύνθετη και ανομοιογενής. Μέσω της δικής τους ερμηνευτικής διαδικασίας, οι διάφοροι παράγοντες προσδίδουν ξεχωριστή σημασία στις διάφορες πτυχές του συστήματος ποιότητας, γιατί έχουν σχέση αλληλεπίδρασης μαζί του. Δεν είναι παθητικοί δέκτες διοικητικών στόχων. Το ακαδημαϊκό προσωπικό, μαζί με το διοικητικό προσωπικό και όλους τους εμπλεκόμενους παράγοντες είναι «δημιουργοί» και «διαμορφωτές» των πολιτικών. Ανταποκρίνονται, υιοθετούν ή ακόμη αντιδρούν στις πολιτικές, χωρίς βέβαια αυτό να ισχύει για όλους. Υπάρχει λοιπόν η ανάγκη να δοθεί βαρύτητα στο τί σκέφτονται οι ακαδημαϊκοί, τί πράττουν, πώς ερμηνεύουν τις διαφορετικές πτυχές των πολιτικών, πώς εργάζονται, αλλάζουν ή ακόμη και «επεξεργάζονται» τις πολιτικές. (Trowler, 1998a). Άλλοι ερευνητές όπως οι Harvey και Knight (1996, σελ.100), υποστηρίζουν ότι τα συστήματα διασφάλισης της ποιότητας έχουν αρνητικές επιπτώσεις στο προσωπικό. Πιο συγκεκριμένα, αναφέρουν ότι η «λογοδοσία τείνει να αποθαρρύνει τους ακαδημαϊκούς, οι οποίοι εμπλέκονται ήδη σε πρωτοβουλίες καινοτομίας και ποιότητας. Όχι μόνο υφίστανται το επιπρόσθετο βάρος του λεπτομερούς ελέγχου, αλλά τους δίνεται και η εντύπωση ότι χειραγωγούνται, ότι δεν εμπνέουν εμπιστοσύνη, ότι δεν αναγνωρίζεται η αξία τους, και ιδιαίτερα από φορείς και μάνατζερ του εξωτερικού τους περιβάλλοντος.»

## **2.9 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΩΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ**

### **2.9.1 Το Εθνικό Πλαίσιο: Σχέσεις Κράτους - Πανεπιστημίου**

Η ανώτατη εκπαίδευση στην Ελλάδα συνίσταται σε δύο παράλληλους χώρους α) στα Πανεπιστήμια και β) στα Τεχνολογικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα, τα οποία ορίζονται στο Σύνταγμα ως κρατικά ιδρύματα και εποπτεύονται από το Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων (ΥΠΕΠΘ). Η κυβέρνηση αποφασίζει για τη δημιουργία τους, τη δομή και τη λειτουργία τους. Η εθνική νομοθεσία καθορίζει τον προϋπολογισμό τους, τις προμήθειες, την επίβλεψη των οικονομικών τους και τις προσλήψεις. Τα Πανεπιστήμια και τα Τεχνολογικά Ιδρύματα χρηματοδοτούνται σχεδόν αποκλειστικά από το κράτος, μέσω του προϋπολογισμού ή μέσω προγραμμάτων (π.χ. ειδικά ερευνητικά προγράμματα) και γενικά τα έσοδά τους είναι πενιχρά, καθώς δεν υπάρχουν δίδακτρα. Οι επιχορηγήσεις από ιδιώτες είναι επίσης αμελητέες και συνίστανται κυρίως σε δωρεές.

Όπως περιγράφουν οι Μπουραντάς, Λιούκας και Παπαδάκης (2002), τα τελευταία χρόνια τα Πανεπιστήμια προσπαθούν να αυξήσουν τους πόρους τους κυρίως μέσα από την έρευνα και τη συμμετοχή σε ανταγωνιστικά ευρωπαϊκά προγράμματα. Ειδικοί λογαριασμοί που δημιουργούνται εκτός του κρατικού προϋπολογισμού και των ελέγχων εξόδων παρέχουν κάποια ευελιξία. Επιπλέον, λήφθηκαν άλλα ειδικά μέτρα για τη διαχείριση της ακίνητης και μη περιουσίας των πανεπιστημίων.

Παρόλο που τα πανεπιστήμια και τα τεχνολογικά ιδρύματα έχουν εκλεγμένη διοίκηση, απολαμβάνουν περιορισμένη αυτονομία. Εφόσον το κράτος ελέγχει τη χρηματοδότηση των πανεπιστημίων και την εισροή κεφαλαίου από την Ε.Ε. στα πανεπιστήμια, όλες οι ειδικές κατηγορίες του προϋπολογισμού θα πρέπει να υπάγονται στον κρατικό προϋπολογισμό. Αυτό σημαίνει ότι το κράτος ασκεί πολύ αυστηρό έλεγχο σε θέματα στρατηγικής σημασίας, όπως για παράδειγμα την ίδρυση ή κατάργηση σχολών και τμημάτων, τη δημιουργία ή μη των μεταπτυχιακών προγραμμάτων, την εσωτερική οργάνωση επικουρικών υπηρεσιών, το ρόλο, τις ευθύνες, τη λειτουργία και τον τρόπο εκλογής της διοίκησης. Το ΥΠ.Ε.Π.Θ. αποφασίζει για θέματα ανθρώπινου δυναμικού, όπως συστήματα διαχείρισης και πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού, την κατανομή των θέσεων εργασίας σε κάθε πανεπιστήμιο και σε κάθε σχολή, τον κανονισμό πρόσληψης, τις αμοιβές, την

τοποθέτηση του προσωπικού, τις προαγωγές, την κοινωνική ασφάλιση, τις συντάξεις κλπ. Οι προμήθειες του πανεπιστημίου υπάγονται εξ ολοκλήρου στο νόμο για τις κρατικές προμήθειες. Κάθε πληρωμή χρειάζεται την έγκριση Ελεγκτή διορισμένου στο Υπουργείο Οικονομικών. Τα υπόλοιπα έξοδα υπόκεινται και αυτά στον κρατικό οικονομικό έλεγχο. Η Πρυτανεία μπορεί μόνο να αποφασίζει για κάποια ζητήματα σε συγκεκριμένες κατηγορίες. Η κυβέρνηση καθορίζει τις εγγραφές των φοιτητών μετά από διαβουλεύσεις με το εκάστοτε πανεπιστήμιο. Οι μαθητές δίνουν Πανελλήνιες εξετάσεις τις οποίες σχεδιάζει και διοργανώνει το ΥΠΕΠΘ, ενώ τα πανεπιστήμια δεν μπορούν να επιλέξουν τους φοιτητές ή να αποφασίσουν αυτόνομα για τις εγγραφές. Το ΥΠΕΠΘ εγκρίνει επίσης τα συγγράμματα που διανέμονται στους φοιτητές και αποφασίζει και για τις πανεπιστημιακές αργίες.

### **2.9.2 Δομή και διοίκηση των Πανεπιστημίων**

Τα Πανεπιστήμια και τα Τεχνολογικά Ιδρύματα αποτελούνται από διαφορετικές σχολές οι οποίες υποδιαιρούνται σε τμήματα και συνιστούν τις βασικές οργανωτικές μονάδες· είναι οι κύριοι υπεύθυνοι για το σχεδιασμό και την εφαρμογή των εκπαιδευτικών προγραμμάτων και τη χορήγηση πτυχίων. Κάθε τμήμα έχει το δικαίωμα να χορηγεί το δικό του πτυχίο και διαθέτει υπολογίσιμη αυτονομία σε εκπαιδευτικά ζητήματα.

Η διοίκηση των Πανεπιστημίων έχει κοινά στοιχεία με αυτή των ΤΕΙ. Για παράδειγμα υπάρχει ο Πρύτανης, που επικουρείται από δύο Αντιπρυτάνεις, και εκλέγονται κάθε 3 χρόνια. Υπάρχει η Σύγκλητος, το ανώτατο διοικητικό όργανο, που συγκροτείται από τον Πρύτανη και τους Αντιπρυτάνεις, τους Κοσμήτορες των Σχολών και τους Προέδρους των Τμημάτων.

Κάθε σχολή αποτελείται από διάφορα Τμήματα που διοικούνται από τον Κοσμήτορα (τριετούς θητείας), ένα Συμβούλιο που απαρτίζεται από τον Κοσμήτορα, τους Προέδρους των Τμημάτων και έναν προπτυχιακό φοιτητή-εκπρόσωπο από κάθε Τμήμα, και τη Γενική Συνέλευση της Σχολής που περιλαμβάνει τις Γενικές Συνελεύσεις των Τμημάτων.

Κάθε Τμήμα διοικείται από τον Πρόεδρο και τον Αναπληρωτή Πρόεδρο, οι οποίοι εκλέγονται κάθε δύο χρόνια, και το Διοικητικό Συμβούλιο, που αποτελείται από τον Πρόεδρο του Τμήματος, τους Διευθυντές Τομέων και τους εκπροσώπους των

φοιτητών, του τεχνικού και διοικητικού προσωπικού. Η Γενική Συνέλευση Τμήματος συγκροτείται από το ακαδημαϊκό προσωπικό των τμημάτων και από τους εκπροσώπους των φοιτητών, του τεχνικού και του διοικητικού προσωπικού.

Τα συλλογικά διοικητικά όργανα όλων των επιπέδων εκλέγονται από το ακαδημαϊκό προσωπικό, τους εκπροσώπους των φοιτητών και τους εκπροσώπους του τεχνικού και ακαδημαϊκού προσωπικού. Οι φοιτητές έχουν υπολογίσιμη δύναμη ψήφου· σε συγκεκριμένες περιπτώσεις (π.χ. στην εκλογή των Πρυτάνεων, Αντιπρυτάνεων, Κοσμητόρων και Προέδρων Τμημάτων), το ποσοστό συμμετοχής της ψήφου των φοιτητών αγγίζει το 80% του ακαδημαϊκού προσωπικού.

### **2.9.3 Ακαδημαϊκό και Διοικητικό Προσωπικό**

Όπως η διοίκηση, έτσι και το προσωπικό που υπάρχει σε ΑΕΙ και ΑΤΕΙ έχει ομοιότητες και διαφορές. Το προσωπικό συνίσταται στο διδακτικό προσωπικό, στο ειδικό τεχνικό προσωπικό και στο διοικητικό προσωπικό. Στα μεν ΑΕΙ το διδακτικό προσωπικό περιλαμβάνει τους Λέκτορες, τους Επίκουρους, τους αναπληρωτές Καθηγητές και τους Καθηγητές. Όλα τα μέλη του διδακτικού προσωπικού κατέχουν Διδακτορική Διατριβή. Στα ΤΕΙ το διδακτικό προσωπικό περιλαμβάνει τους Καθηγητές Εφαρμογών, τους Επίκουρους, τους Αναπληρωτές Καθηγητές και τους Καθηγητές. Όλα τα μέλη του διδακτικού προσωπικού, εκτός των Καθηγητών Εφαρμογών, κατέχουν Διδακτορική Διατριβή. Ειδικά εκλεκτορικά σώματα τοποθετούν και προάγουν όλα τα μέλη του διδακτικού και ερευνητικού προσωπικού. Οι ακαδημαϊκές δημοσιεύσεις και τα χρόνια προϋπηρεσίας αποτελούν ένα από τα σημαντικότερα κριτήρια για τις προαγωγές. Ειδικό τεχνικό προσωπικό παρέχει τεχνική υποστήριξη στην εκπαίδευση και την έρευνα (εργαστήρια κλπ). Το διοικητικό προσωπικό είναι δημόσιοι υπάλληλοι που υπάγονται στους νόμους του Υπουργείου Εσωτερικών. Το ακαδημαϊκό και τεχνικό προσωπικό υπόκειται στους νόμους του Υπουργείου Παιδείας.

### **2.9.4 Η διαδικασία της αξιολόγησης**

Παρά τον αυστηρό κυβερνητικό έλεγχο, δεν υπάρχει επίσημος μηχανισμός για την αξιολόγηση των πανεπιστημίων. Έγιναν μόνο κάποιες ανεπίσημες και έκτακτες προσπάθειες από τα ίδια τα πανεπιστήμια, την κυβέρνηση ή άλλους εξωτερικούς

φορείς. Παρόλο που δεν υπήρξε συστηματική καταγραφή της διαδικασίας αυτών των αξιολογήσεων, τα όποια στοιχεία βρέθηκαν αναφέρουν τα εξής:

-Το ΥΠΕΠΘ διεξήγαγε ένα είδος ανεπίσημης αξιολόγησης με σκοπό την διανομή εσόδων και την κατανομή θέσεων διδασκόντων. Αυτή η αξιολόγηση βασίστηκε σε απλοϊκά ποσοστά (π.χ. αριθμός φοιτητών, διδακτικού προσωπικού, έξοδα ανά φοιτητή, τετραγωνικά μέτρα κτιρίων ανά φοιτητή κλπ.). Τα νούμερα αυτά δεν είναι ακριβή ούτε επαρκή για σοβαρή και συστηματική αξιολόγηση. Επιπλέον, λόγω του ανεπίσημου της διαδικασίας το υπουργείο δεν είναι αναγκασμένο να προωθήσει τα αποτελέσματα. Άλλωστε, το υπουργείο και οι αποφάσεις που λαμβάνει επηρεάζουν όλες τις παραμέτρους στις οποίες βασίζονται αυτά τα ποσοστά (π.χ. αριθμός των φοιτητών ή του διδακτικού προσωπικού).

-Η φήμη του πανεπιστημίου και των σχολών καθορίζεται από ποικίλες εξωτερικές δυνάμεις, συμπεριλαμβανομένου του ίδιου του κράτους, των δυνάμεων αγοράς, των πολιτών, των εταιρειών, άλλων πανεπιστημίων κλπ. Η φήμη ενεργεί ως ένα είδος αποτίμησης της ποιότητας και ανεπίσημης κατάταξης του πανεπιστημίου μεταξύ των υπολοίπων. Αντανακλά τις προτιμήσεις των μελλοντικών φοιτητών που δίνουν Πανελλήνιες εισαγωγικές εξετάσεις. Για να συμμετάσχουν στις εξετάσεις αυτές, οι μαθητές υποβάλλουν αίτηση στην οποία δηλώνουν τις προτιμήσεις σχετικά με τις σχολές φοίτησης. Ο αριθμός των σχολών που έχουν δηλωθεί και οι επιδόσεις στις εξετάσεις διαμορφώνουν το βαθμό δυσκολίας για την εισαγωγή σε μια συγκεκριμένη σχολή. Αυτά τα στατιστικά δεδομένα δημοσιεύονται και είναι στη διάθεση του κοινού.

-Η αγορά προβαίνει επίσης σε ένα είδος άτυπης αξιολόγησης: οι εταιρείες προτιμούν αποφοίτους από συγκεκριμένα πανεπιστήμια. Εφόσον δεν υπάρχουν στατιστικά δεδομένα για αυτές τις προτιμήσεις, τότε αυτές καταλήγουν να είναι αποτέλεσμα γενικών εντυπώσεων.

-Οι επιλογές κορυφαίων επιστημόνων που αναζητούν εργασία αποτελούν άλλο ένα άτυπο κριτήριο της ποιότητας των πανεπιστημίων. Δυστυχώς δεν υπάρχουν αξιόπιστα στοιχεία και για αυτήν την περίπτωση.

Η απουσία κάθε επίσημου ή θεσμοθετημένου συστήματος εσωτερικής ή εξωτερικής αξιολόγησης συνάδει με την απουσία αντικειμενικών, αξιόπιστων και έγκυρων στατιστικών στοιχείων που θα χρησίμευαν στη λήψη σημαντικών υπουργικών αποφάσεων (κατανομή χρηματοδότησης). Η ανεπίσημη αξιολόγηση έχει πολύ μικρές επιπτώσεις αφού τελικά ο αριθμός των φοιτητών που εισάγονται στις σχολές είναι

μικρότερος από αυτόν που τις δηλώνουν στις προτιμήσεις τους. Η αξιολόγηση των φοιτητών επηρεάζει ελάχιστα την απόδοση του πανεπιστημίου ή την κατανομή των πόρων.

Είναι πολύ πιθανό η διαδικασία αξιολόγησης των ελληνικών πανεπιστημίων να φέρει στην επιφάνεια πολλά μειονεκτήματα του συστήματος.

Οι λόγοι για τους οποίους δεν υπήρξε στρατηγικός σχεδιασμός φάνηκαν στην έρευνα που διεξήγαγαν πολλά τμήματα για να αξιολογήσουν το έργο τους:

- Έλλειψη κινήτρων του προσωπικού (οικονομικά, επιστημονικά, προαγωγές)
- Έλλειψη ικανού και κατάλληλου για στρατηγικό σχεδιασμό οργάνου (ανεξαρτήτως της ύπαρξης ή μη κινήτρων)
- Η γραφειοκρατική νοοτροπία που συναντάται σε όλα τα διοικητικά επίπεδα. Λόγω αυτής της νοοτροπίας δεν υπάρχει μεταξύ των Τμημάτων, ακόμη και μεταξύ του προσωπικού, υγιής ανταγωνισμός που οδηγεί σε δραστηριοποίηση και στην ανάπτυξη της πρωτοβουλίας.
- Η συστηματική απουσία και απροθυμία του προσωπικού να συμμετάσχει στα διοικητικά όργανα. (Γραβάνης Φ., 1999).

Αξιολόγηση είναι η διεργασία κατά την οποία κρίνονται οι πληροφορίες που συλλέγονται για ένα συγκεκριμένο σκοπό, όπως ο προσδιορισμός της αποτελεσματικότητας. Η αξιολόγηση είναι πολύ σημαντική για αυτούς που σχεδιάζουν τις πολιτικές έτσι ώστε να ασκούν έλεγχο στην παραγωγικότητα της ανώτατης εκπαίδευσης. (Heck R.H. κ.ά., 2000).

## **2.10 Η ΠΟΛΥΠΛΟΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΠΛΑΙΣΙΟΥ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΑΝΩΤΑΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ**

Οι οργανισμοί ανώτατης εκπαίδευσης και συγκεκριμένα τα πανεπιστήμια θεωρούνται από τους πλέον πολύπλοκους οργανισμούς με μοναδικά χαρακτηριστικά. Στη διάρκεια των αιώνων ανέπτυξαν περίπλοκες δομές, διαδικασίες και πολιτισμικά χαρακτηριστικά. (H.R. Kells, 1995). Σε αντίθεση με τους κερδοσκοπικούς οργανισμούς, τα πανεπιστήμια έχουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που πρέπει να κατανοηθούν και τα οποία κυριαρχούν στην νοοτροπία των ακαδημαϊκών ιδρυμάτων. Οι στόχοι τους είναι πιο ασαφείς: εστιάζουν στους ανθρώπους και όχι στο κέρδος· οι τεχνικές τους δεν είναι ξεκάθαρες και συνηθισμένες· είναι ευάλωτα στις αλλαγές του

εξωτερικού τους περιβάλλοντος και οι εμπειρογνώμονες είναι αυτοί που κυριαρχούν στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων (Sporn B., 1996).

Τα πανεπιστήμια προστατεύονται από μία δομή με δυνατή αντίσταση στην αλλαγή, η οποία έχει εξελιχθεί στο πέρασμα των αιώνων. Φαίνεται να καθοδηγούνται από αυτό που αποκάλεσε ο Richard Dawkins (1986) ως τον «Τυφλό Ωρολογοποιό», μία κατασκευή μοιρασμένης εξουσίας, επαγγελματικού προνομίου και αποκεντροποιημένης δομής λήψης αποφάσεων, η οποία εξελίχθηκε μέσω της εμπειρίας από τις χιλιάδες αλληλεπιδράσεις με τους έχοντες τον έλεγχο και με αυτούς που αλλάζουν τελικά το ακαδημαϊκό ίδρυμα.

Όπως παρατηρούν και οι Middlehurst και Gordon (1995, σελ.280), « τα πανεπιστήμια και τα κολλέγια περιγράφονται ως οργανισμοί στους οποίους οι επαγγελματίες (κυρίως οι ακαδημαϊκοί) απολαμβάνουν μεγάλο βαθμό αυτονομίας. Έχουν μεγάλη ελευθερία στο τί και πώς διδάσκουν και στο τί και πώς ερευνούν.»

## **2.11 Η ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΣΤΗΝ ΑΝΩΤΑΤΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΣΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ**

Η οργανωτική κουλτούρα συνίσταται στις κοινές αξίες και τα πιστεύω των μελών της, ενώ φαίνεται στους στόχους που η ίδια θέτει και στα μέσα που χρησιμοποιούνται για να επιτευχθούν οι στόχοι αυτοί.(Hofstede, 1994). Ένα από αυτά τα «μέσα» είναι η οργανωτική δομή που αντανακλά τις αξιακές επιλογές που κάνει η εταιρεία. (Quinn, 1988, Zammuto & O'Connor, 1992).

Με τον όρο πανεπιστημιακό κλίμα εννοούμε τη συλλογική προσωπικότητα του πανεπιστημίου, κολλεγίου ή άλλου οργανισμού. Εννοούμε επίσης και την αίσθηση που δημιουργείται από τις κοινωνικές και επαγγελματικές αλληλεπιδράσεις μεταξύ των ατόμων του πανεπιστημίου. Το πανεπιστημιακό κλίμα παίζει βασικό ρόλο στον καθορισμό του «τί είναι τα ακαδημαϊκά ιδρύματα και πώς θα μπορούσαν να εξελιχθούν». (Norton, 1984).

Πολλές παράμετροι υποδεικνύουν τη μέγιστη σημασία του πανεπιστημιακού κλίματος στη φύση του πανεπιστημίου. Η πιο σημαντική είναι το ότι το κλίμα που υπάρχει σε έναν οργανισμό είναι άρρηκτα συνδεδεμένο με την ποιότητα των εσωτερικών διεργασιών του. Το πανεπιστημιακό κλίμα επηρεάζει την κινητοποίηση και τη συμπεριφορά των ατόμων και, κατά συνέπεια, την ποιότητα των ενεργειών

τους μέσα στο ακαδημαϊκό ίδρυμα. (Likert, 1967, Roueche & Baker 1986, Schneider & Snyder, 1975.). Η κουλτούρα που θα εξεταστεί στη μελέτη αυτή δεν αφορά τους φοιτητές αλλά το ακαδημαϊκό και διοικητικό προσωπικό.

## **2.12 ΜΕΤΡΗΣΕΙΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ <sup>5</sup>**

Έχουν αναπτυχθεί αρκετά εργαλεία για την αξιολόγηση της οργανωτικής κουλτούρας. Τα ποσοτικά εργαλεία που χρησιμοποιούνται ευρέως από άλλους ερευνητές για την αξιολόγηση της κουλτούρας περιλαμβάνουν το Μητρώο Οργανωτικής Κουλτούρας (Cooke and Lafferty 1989), το Προφίλ Οργανωτικής Κουλτούρας (O'Reilly III, Chatman and Caldwell 1991), το Μοντέλο Έξι Διαστάσεων (Hofstede, Neuijen, Ohayn and Sanders 1990) καθώς και το Ανταγωνιστικό Μοντέλο Αξιών (CVM), γνωστό επίσης και ως Ανταγωνιστικό Πλαίσιο Αξιών (Cameron and Quinn 1999). Στην παρούσα μελέτη χρησιμοποιήθηκε το "Ανταγωνιστικό Πλαίσιο Αξιών (CVF)". Το CVF βασίζεται στο έργο των Quinn και Rohfbaugh (1983) οι οποίοι ανέπτυξαν το πλαίσιο βάσει των αναλύσεων τους σχετικά με 39 δείκτες οργανωτικής αποτελεσματικότητας, που αρχικά δημιουργήθηκαν από τον Campbell *et al* (1974). Όσον αφορά τη συγκεκριμένη περίπτωση του ΤΕΙ Λάρισας, το προφίλ της οργανωτικής του κουλτούρας θα μετρηθεί και θα συζητηθεί περαιτέρω με την εφαρμογή της ανάλυσης των τεσσάρων τύπων κουλτούρας του CVF βάσει των Cameron and Quinn, 1999.

Η βιβλιογραφία σχετικά με την ανώτατη εκπαίδευση προτείνει αυτές τις τέσσερις βασικές διαστάσεις περιεχομένου της κουλτούρας οι οποίες χρησιμοποιούνται συχνά για τη μελέτη των απόψεων του συμμετέχοντος σχετικά με το ίδρυμά του ενώ φαίνεται να αποδίδει ένα βασικό νόημα σε ένα κολέγιο ή ένα πανεπιστήμιο: ακαδημαϊκός σκοπός του ιδρύματος, φύση της οργανωτικής κουλτούρας, ηγετικοί ρόλοι και προσανατολισμός οργανωτικής αλλαγής. Η χρήση των τεσσάρων στοιχείων (κυρίως χαρακτηριστικά, ηγεσία, κριτήρια επιτυχίας και διοίκηση εργαζομένων) συμβάλλει στην εξέταση της κουλτούρας βάσει δύο πρωταρχικών διαστάσεων: εσωτερικός-

---

<sup>5</sup> (Σ.τ.Μ.) Η απόδοση των όρων που συναντώνται στα κεφάλαια 2.12 – 2.14 βασίστηκε στη διδακτορική διατριβή του Μακρίδη Σάββα, η οποία δημοσιεύεται στο διαδίκτυο με τίτλο «Ο ρόλος της οργανωτικής κουλτούρας στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων από τις δημόσιες επιχειρήσεις.»

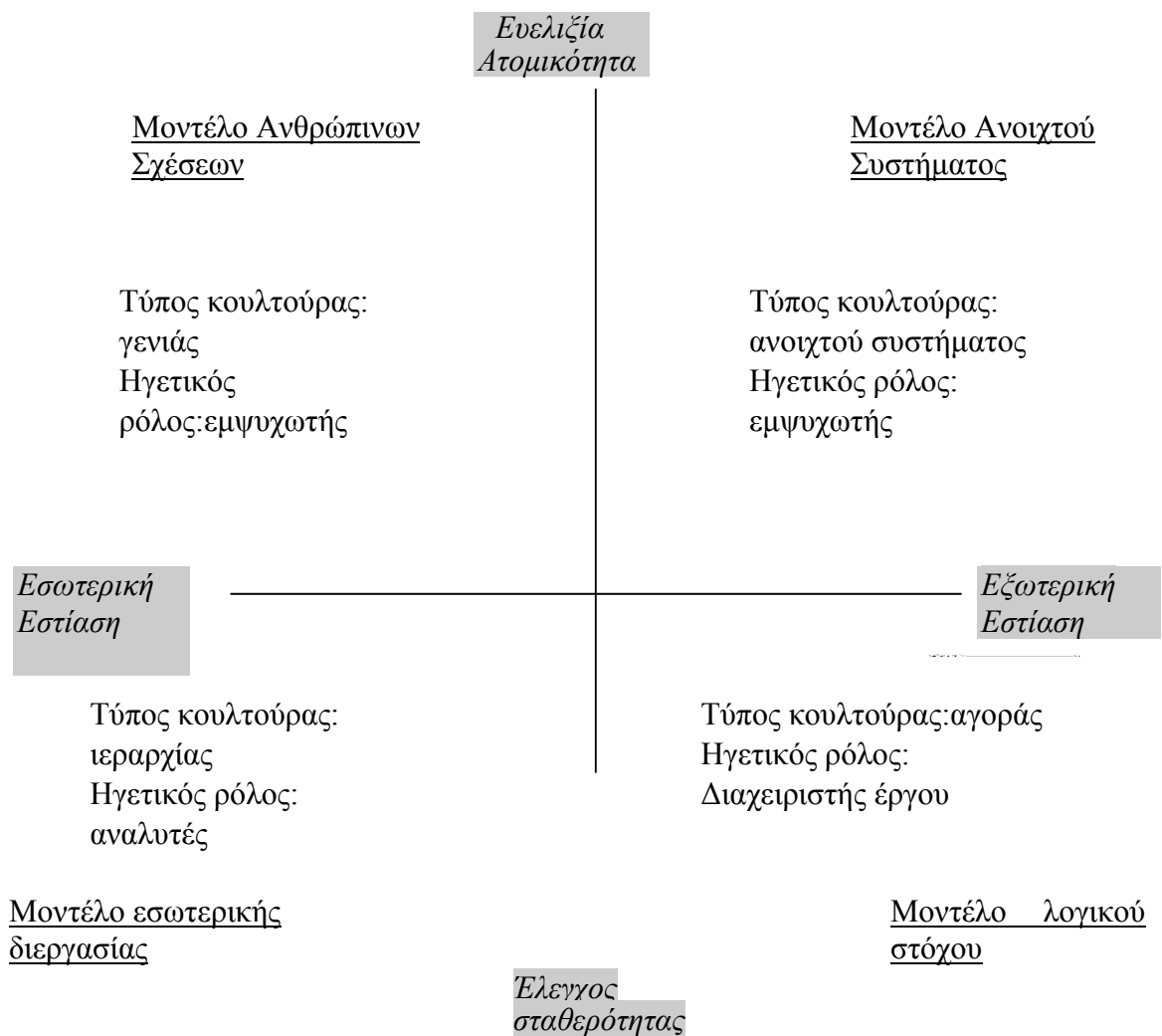


εξωτερικός προσανατολισμός και έμφαση στην ευελιξία-σταθερότητα. Οι τύποι κουλτούρας που προκύπτουν είναι η «κουλτούρα γενιάς ή ομαδική κουλτούρα» (εσωτερική/ευέλικτη), η «ιεραρχική ή επίσημη/λογική κουλτούρα» (εσωτερική/σταθερή), η «κουλτούρα της αγοράς» (εξωτερική/σταθερή) και η «κουλτούρα ανοιχτού συστήματος ή καινοτόμος» (εξωτερική/ευέλικτη).

Η προσέγγιση της οργανωτικής κουλτούρας θα συμβάλλει στην κατανόησή της από την πλευρά των συμμετεχόντων του ιδρύματος. Η νοοτροπία των μελών της πανεπιστημιακής κοινότητας συμβάλλει στο να αποκαλυφθεί η υπολανθάνουσα κουλτούρα και ως εκ τούτου στο πώς κάτι τέτοιο επηρεάζει την ποιότητα στο ΤΕΙ/Λ.

**Εικόνα 2.1 ( Cameron & Quinn,1999), "Ανταγωνιστικό Μοντέλο Αξιών "**  
**(CVM)**

**Εικόνα 2.1**



Το *μοντέλο ανθρώπινων σχέσεων*, στο επάνω αριστερό τεταρτημόριο, δίνει έμφαση στην ευελιξία και στην εσωτερική εστίαση. Η συνοχή και το ηθικό εξετάζονται ως βασικά μέσα χάρη στα οποία επιτυγχάνεται ο τελικός στόχος της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού. Το *μοντέλο ανοιχτού συστήματος*, στο επάνω δεξί τεταρτημόριο, δίνει έμφαση στην ευελιξία και στην εξωτερική εστίαση. Η προσαρμοσιμότητα και η ετοιμότητα εξετάζονται ως μέσα χάρη στα οποία επιτυγχάνονται οι πρωταρχικοί στόχοι της ανάπτυξης, της απόκτησης πόρων και της εξωτερικής υποστήριξης. Το *μοντέλο λογικού στόχου*, στο κάτω δεξί τεταρτημόριο, δίνει έμφαση στον έλεγχο και την εξωτερική εστίαση. Ο σχεδιασμός και ο καθορισμός στόχων στο μοντέλο αυτό εκλαμβάνονται ως τα βασικά μέσα χάρη στα οποία η οργάνωση επιτυγχάνει τον τελικό στόχο της υψηλής παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας. Το *μοντέλο εσωτερικής διεργασίας*, στο κάτω αριστερό τεταρτημόριο, δίνει έμφαση στον έλεγχο και στην εσωτερική εστίαση. Στην περίπτωση αυτή, η διαχείριση των πληροφοριών και η επικοινωνία αποτελούν μέσα επίτευξης των τελικών στόχων που σχετίζονται με τη σταθερότητα, την τάξη και τον έλεγχο. John C. Smart (2003).

## 2.13 ΤΟ CVF ΚΑΙ Η ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΝΟΟΤΡΟΠΙΑ

Όπως σημειώνουν οι Cameron και Quinn (1999), τα τεταρτημόρια του CVF είναι πολύ σταθερά ως προς την εξήγηση των διαφορετικών προσανατολισμών καθώς και των ανταγωνιστικών αξιών που χαρακτηρίζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά. Η σταθερότητα των διαστάσεων και ο πλούτος των τεταρτημορίων που προκύπτουν μας οδηγούν να ταυτοποιήσουμε κάθε τεταρτημόριο με έναν τύπο κουλτούρας. Αυτό σημαίνει ότι κάθε τεταρτημόριο παρουσιάζει βασικές αντιλήψεις, προσανατολισμούς και αξίες – τα ίδια στοιχεία που απαρτίζουν μια οργανωτική κουλτούρα (σελ. 33).

Επί παραδείγματι, οι χαρακτηριστικές αντιλήψεις, προσανατολισμοί και αξίες του μοντέλου των ανθρώπινων σχέσεων αντανακλούν στην *κουλτούρα γενιάς* (Ouchi, 1980, Wilkins and Ouchi, 1983) η οποία επικεντρώνεται στη διατήρηση της εσωτερικότητας με ευελιξία, ενδιαφέρον για τον άνθρωπο και ευαισθησία προς τους εργαζομένους και τους πελάτες. Κατά παρόμοιο τρόπο, οι χαρακτηριστικές αντιλήψεις, προσανατολισμοί και αξίες του μοντέλου των ανοιχτών συστημάτων αντανακλούν στην *κουλτούρα ανοιχτού συστήματος* (Cameron and Ettington, 1988)

η οποία επικεντρώνεται στην εξωτερική θέση με υψηλό βαθμό ευελιξίας και ατομικότητας. Η **κουλτούρα αγοράς** (Ouchi, 1980, Wilkins and Ouchi, 1983), η οποία επικεντρώνεται στην εξωτερική θέση με έμφαση στη σταθερότητα και τον έλεγχο, παρουσιάζει κοινές βασικές αντιλήψεις, προσανατολισμούς και αξίες με το μοντέλο λογικού στόχου. Τέλος, η **κουλτούρα ιεραρχίας** (Ouchi, 1980, Wilkins and Ouchi, 1983), η οποία επικεντρώνεται στην διατήρηση της εσωτερικότητας με έμφαση στη σταθερότητα και τον έλεγχο, διαθέτει κοινές βασικές αντιλήψεις, προσανατολισμούς και αξίες με το μοντέλο εσωτερικής διεργασίας (John Smart 2003).

Η **κουλτούρα γενιάς** χαρακτηρίζεται από συμμετοχή, δέσμευση, άνοιγμα προς τους άλλους και ηθικό. Η **κουλτούρα ανοιχτού συστήματος** χαρακτηρίζεται από καινοτομία, εξωτερική υποστήριξη, προσαρμογή και ανάπτυξη. Η **κουλτούρα αγοράς** χαρακτηρίζεται από διεύθυνση, παραγωγικότητα, σαφήνεια και επίτευξη στόχων ενώ η **κουλτούρα ιεραρχίας** χαρακτηρίζεται από σταθερότητα, τεκμηρίωση, έλεγχο και διοίκηση πληροφοριών (Reiny, I.& Buttle F., 2006).

Το κλίμα έτσι όπως γίνεται αντιληπτό, αντανακλά την κοινή αντίληψη που μοιράζονται τα μέλη σχετικά με τα σχέδια οργανωτικής συμπεριφοράς. Συνήθως επικεντρώνεται σε σαφή οργανωτική συμπεριφορά ή φαινόμενα. Το κλίμα που γίνεται αισθητό αποτελεί την «κοινή αίσθηση του τρόπου με τον οποίο τα μέλη αισθάνονται για τον οργανισμό και τους ρόλους τους μέσα σε αυτόν» (Peterson M.W.& White, T.H.,1992).

## 2.14 ΤΟ CVF ΤΩΝ ΡΟΛΩΝ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Το ανταγωνιστικό πλαίσιο αξιών προβλέπει ότι οι οκτώ ρόλοι καθώς και οι συνδεδεμένες με αυτούς αρμοδιότητες είναι σημαντικοί για μια αποτελεσματική ηγεσία διοίκησης. Ο Quinn (1988) ισχυρίζεται ότι οι αποτελεσματικοί διαχειριστές θα πρέπει να εφιστούν την προσοχή τους σε όλους αυτούς τους ρόλους.

Ο Quinn (1988) αντιλαμβάνεται την ηγεσία ως ένα φάσμα συμπληρωματικών ικανοτήτων που συνδέονται με διακριτές αντιλήψεις και προσανατολισμούς αξιών έκαστου εκ των τεταρτημορίων που περιλαμβάνονται στο CVF της εικόνας 2.1. Το σχετικό με την αποτελεσματικότητα μοντέλο των ανθρώπινων σχέσεων και η συσχετιζόμενη **κουλτούρα γενιάς**, με την έμφαση που προσδίδουν στις ανθρώπινες αλληλεπιδράσεις και διεργασίες, απαιτεί οι ηγέτες να διαθέτουν την ικανότητα να λειτουργούν ως **Εμπνευστές**. Δύο ρόλοι-κλειδιά που συνδέονται με τις ικανότητες

των ηγετών να είναι επιτυχημένοι Εμφυχωτές είναι (α) ο **"Ρόλος του διευκολυντή"** όπου οι ηγέτες ενθαρρύνουν την έκφραση απόψεων, οικοδομούν συνοχή και διαχειρίζονται τις διαπροσωπικές διαμάχες και (β) ο **"Ρόλος του εμπνευστή"** όπου οι ηγέτες έχουν γνώση των ατομικών αναγκών, ακούν προσεκτικά, υποστηρίζουν τα νόμιμα αιτήματα, εκφράζουν την εκτίμησή τους και διευκολύνουν την προσωπική ανάπτυξη.

Το σχετικό με την αποτελεσματικότητα μοντέλο των ανοιχτών συστημάτων και η συσχετιζόμενη **κουλτούρα ανοιχτού συστήματος**, δίνοντας έμφαση στην ευελιξία και την προσαρμοστικότητα ως προς το εξωτερικό περιβάλλον, απαιτούν από τους ηγέτες να διαθέτουν την ικανότητα να λειτουργούν ως **Οραματιστές**.

Δύο ρόλοι-κλειδιά που συνδέονται με τις ικανότητες των ηγετών να λειτουργούν επιτυχώς ως Οραματιστές είναι (α) ο **"Ρόλος του καινοτόμου"** όπου είναι δημιουργικοί και προβλέπουν, ενθαρρύνουν και διευκολύνουν την αλλαγή και (β) ο **"Ρόλος του μεσάζοντα"** όπου οφείλουν να είναι πολιτικώς εύστροφοι και να διασφαλίζουν τη νομιμότητα του οργανισμού με εξωτερικά συστατικά στοιχεία. Το σχετικό με την αποτελεσματικότητα μοντέλο του λογικού στόχου και η συσχετιζόμενη κουλτούρα αγοράς, δίνοντας έμφαση στην παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητα, απαιτούν οι ηγέτες να διαθέτουν την ικανότητα να λειτουργούν ως **Διαχειριστές Έργου**. Οι δύο ρόλοι-κλειδιά που συνδέονται με τις ικανότητες των ηγετών που αποτελούν επιτυχημένους Διαχειριστές έργου είναι (α) ο **"Ρόλος του παραγωγού"** όπου προσανατολίζονται προς το έργο και εστιάζουν στην εργασία προκειμένου να προωθούν συμπεριφορές που έχουν ως αποτέλεσμα την ολοκλήρωση των έργων που έχουν ανατεθεί, και (β) ο **"Ρόλος του διευθύνοντος"** όπου θέτουν στόχους, δημιουργούν σαφείς προσδοκίες και επικεντρώνονται στον καθορισμό στόχων και την αποσαφήνιση των ρόλων. Τέλος, το σχετικό με την αποτελεσματικότητα μοντέλο της εσωτερικής διεργασίας και η συνδεδεμένη με αυτό **κουλτούρα ιεραρχίας**, δίνοντας έμφαση στη σταθερότητα και τον έλεγχο, απαιτούν από τους ηγέτες να διαθέτουν την ικανότητα να λειτουργούν ως **Αναλυτές**. Οι δύο ρόλοι-κλειδιά που συνδέονται με τις ικανότητες των ηγετών να αποτελούν επιτυχημένους Αναλυτές είναι (α) ο **"Ρόλος του συντονιστή"** όπου δεσμεύονται να διατηρούν τη δομή, τον προγραμματισμό και να βεβαιώνονται ότι πληρούνται οι κανόνες και τα πρότυπα και (β) ο **"Ρόλος του ελεγκτή"** όπου συγκεντρώνουν και διανέμουν πληροφορίες, παρακολουθούν την απόδοση και παρέχουν μια αίσθηση

συνέχειας και σταθερότητας. Ως εκ τούτου, το CVF του Quinn χρησιμεύει ως βάση για τον καθορισμό των τεσσάρων γενικών και οκτώ ειδικών ρόλων τους οποίους θα πρέπει να αναλαμβάνουν οι ηγέτες εάν επιθυμούν να είναι επιτυχημένοι και να συμβάλλουν στην αποτελεσματική απόδοση των οργανισμών τους (John Smart 2003).

## **2.15 ΡΟΛΟΙ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ Η ΣΥΝΔΕΣΗ ΤΟΥΣ ΜΕ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ**

Η επικρατούσα κουλτούρα των πανεπιστημίων βασίζεται συχνά στην ατομική αυτονομία η οποία και τηρείται με ζήλο (Colling and Harvey, 1995). Αυτού του τύπου η κουλτούρα συνδυάζεται συνήθως δύσκολα με την ανάγκη για ομαδική εργασία, ένα σημαντικό χαρακτηριστικό για κάθε προσπάθεια διοίκησης της ποιότητας (Boaden and Dale, 1992).

Οι ηγέτες θεμελιώνουν την ενότητα του σκοπού και της κατεύθυνσης της εκπαίδευσης. Οφείλουν να διατηρούν και να δημιουργούν το εσωτερικό εκείνο περιβάλλον, όπου οι άνθρωποι μπορούν να συμμετέχουν πλήρως στην επίτευξη των στόχων του πανεπιστημίου.

Τα πορίσματα προηγούμενων ερευνών έχουν σαφώς καταδείξει ότι τόσο οι ενέργειες των ηγετών του πανεπιστημίου όσο και η φύση της κουλτούρας του πανεπιστημίου επηρεάζουν έντονα την οργανωτική αποτελεσματικότητα.

Τα συλλογικά πορίσματα των Cameron (1986), Cameron και Tschirhart (1992) και Winn και Cameron (1998) τεκμηριώνουν σαφώς το πόσο έντονα επηρεάζουν οι ενέργειες των ηγετών του πανεπιστημίου την αποτελεσματικότητα και την ποιότητα των ιδρυμάτων τους.

Πιο συγκεκριμένα, τα περισσότερα σχετικά μοντέλα (Cole, 1983, Griffiths and McCarty, 1980, Matczynski et al, 1989, Morris, 1981, Tucker and Bryan, 1991) προβαίνουν στην υπόθεση ότι οι ηγέτες της ανώτατης εκπαίδευσης επηρεάζουν έμμεσα την αποτελεσματικότητα των ιδρυμάτων τους μέσω δραστηριοτήτων και ικανοτήτων όπως ο καθορισμός στόχων, η λήψη αποφάσεων, η επικοινωνία, η ανάπτυξη συνεκτικής και παραγωγικής νόρμας, η παροχή υποστήριξης για την ανάπτυξη των σχολών και την κατανομή των πόρων. (Ronald H. Heck et al. 2000).

Από την άλλη πλευρά, στα ελληνικά πανεπιστήμια και τεχνολογικά ιδρύματα, η κυβερνητική πολιτική και νομοθεσία αποτελούν ανεξάρτητες μεταβλητές που

καθορίζουν πολλές πλευρές της διοικητικής απόδοσης. Πιο συγκεκριμένα, το μεγαλύτερο μέρος εισροών και χρηματοδότησης υπόκειται σε περιορισμούς και αναγκαιότητες.

## **2.16 ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ Η ΣΧΕΣΗ ΤΗΣ ΜΕ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ**

Δεδομένου ότι οι νέες προσεγγίσεις διοίκησης επιδιώκουν συνεχή ανάπτυξη θέτοντας τον ανθρώπινο παράγοντα σε πρώτο πλάνο και εφόσον τα ιδρύματα μπορούν να προοδεύσουν μόνο βάσει των απόψεων, των συμπεριφορών και των αντιλήψεών τους για τους διαθέσιμους ανθρώπινους πόρους, ο αριθμός των μελετών που σχετίζονται με την ικανοποίηση των εργαζομένων αυξήθηκε τάχιστα (π.χ. Witt and Beokermen, 1991, Jekins, 1993, Tudge and Watanable, 1993). Παρόλο που οι περισσότερες έρευνες στον τομέα αυτό σχετίζονται με κερδοσκοπικούς βιομηχανικούς οργανισμούς και οργανισμούς υπηρεσιών, από τις αρχές της δεκαετίας του '90 παρατηρείται, σε ολόκληρο τον κόσμο, αυξανόμενο ενδιαφέρον ως προς την ικανοποίηση των εργαζομένων στην ανώτατη εκπαίδευση, ιδιαίτερος ως προς τη διοίκηση της ποιότητας. Ο λόγος αυτού του αυξανόμενου ενδιαφέροντος έγκειται στο γεγονός ότι τα ιδρύματα ανώτατης εκπαίδευσης εργάζονται υπό εντατικούς ρυθμούς. Οι προϋπολογισμοί τους αφορούν κατά κύριο λόγο το προσωπικό τους και η αποτελεσματικότητά τους εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τους εργαζομένους τους. Ως εκ τούτου, είναι πολύ σημαντική η ικανοποίηση των εργαζομένων στα ιδρύματα ανώτατης εκπαίδευσης.

Οι εργαζόμενοι σε ιδρύματα ανώτατης εκπαίδευσης διακρίνονται σε δύο κυρίως ομάδες: εκπαιδευτικό και διοικητικό προσωπικό.

Οι εργαζόμενοι μπορούν να εκτελούν επιτυχώς την εργασία τους μόνο εάν κατορθώσουν να καταστήσουν το εργασιακό περιβάλλον περισσότερο παραγωγικό με τη βοήθεια άλλων εργαζομένων του ίδιου οργανισμού με διαφορετικό πόστο καθώς και υποστηρίζοντας τις διάφορες εργασίες που πραγματοποιούνται. Η έμφαση που δίνεται από τη διοίκηση ολικής ποιότητας στην ιδέα του εσωτερικού πελάτη επικεντρώνεται επίσης στο εύρος και τη σημασία της επίδρασης που έχουν ο ένας στον άλλο άνθρωποι που εργάζονται στο ίδιο περιβάλλον αλλά από διαφορετική θέση.

Η ικανοποίηση των εργαζομένων αντανακλά το βαθμό στον οποίο ικανοποιούνται οι ανάγκες και οι επιθυμίες του ατόμου καθώς και το βαθμό στον οποίο αυτό γίνεται αντιληπτό από άλλους εργαζομένους. Σε γενικές γραμμές εκλαμβάνεται ως:

*«...το εύρος της εργασίας και η θετική στάση ως προς το εργασιακό περιβάλλον ».*  
(Staples and Higgins, 1998).

Η ικανοποίηση των εργαζομένων στα ιδρύματα ανώτατης εκπαίδευσης είναι ζωτικής σημασίας προκειμένου να φτάσουμε στην **κοινωνική λογοδοσία** και την ποιότητα των πανεπιστημίων. Η αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων, θα σημάνει την αύξηση του επιπέδου ποιότητας των ιδρυμάτων ανώτατης εκπαίδευσης (Kusku,F.2003).

## **2.17 ΟΙ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΤΡΙΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ**

Η τριτοβάθμια ή ανώτατη εκπαίδευση αποτελεί μια επαγγελματική υπηρεσία η οποία διαφέρει από πολλές απόψεις από άλλες υπηρεσίες και απαιτεί να την εξετάσουμε ξεχωριστά. Ομοιάζοντας προς άλλες επαγγελματικές υπηρεσίες (π.χ., νομικές, συμβουλευτικές, αρχιτεκτονικές), η ανώτατη εκπαίδευση αποτελεί το αμιγές άκρο των υπηρεσιών στο συνεχές των αγαθών-υπηρεσιών και χαρακτηρίζεται συνήθως από υψηλό βαθμό διαπροσωπικών επαφών, πολυπλοκότητας, απόκλισης και προσαρμογών σε σχέση με οποιονδήποτε άλλο τομέα υπηρεσιών (Patterson, Romm, and Hill, 1998). Η ποιότητα καθορίζεται βάσει των αντιλήψεων και προσδοκιών του πελάτη.

«...η ανώτατη εκπαίδευση είναι μοναδική ως εμπειρία στον τομέα των υπηρεσιών ως προς το γεγονός ότι οι περισσότεροι πελάτες θα πρέπει να πληρούν αυστηρά ακαδημαϊκά και ενίοτε προσωπικά κριτήρια προτού τους επιτραπεί να εισέλθουν στην εμπειρία αυτή...»

Σύμφωνα με την D.Lander (2000) στη θεωρία της για την ποιότητα στην ανώτατη εκπαίδευση, η εξυπηρέτηση των άλλων στα πλαίσια σχέσεων ευθύνης αποτελεί ποιότητα. Η ανώτατη εκπαίδευση, όπως και μεγάλο μέρος του υπόλοιπου δημόσιου τομέα, διαθέτει ένα μεγάλο αριθμό ενδιαφερομένων, το σύνολο των οποίων διαθέτει διαφορετική εμπειρία των ιδρυμάτων ανώτατης εκπαίδευσης ή του σωρευτικού αποτελέσματος του τομέα της ανώτατης εκπαίδευσης.



Μεταξύ των ενδιαφερομένων περιλαμβάνονται: οι φοιτητές, οι γονείς και οι οικογένειές τους, η τοπική κοινότητα, η κοινωνία, η κυβέρνηση, τα διοικητικά όργανα, το προσωπικό, οι τοπικές αρχές καθώς και οι ήδη υπάρχοντες αλλά και οι μελλοντικοί εργοδότες.

Παρόλο που, όπως προτείνει ο Hill (1995a), ο φοιτητής αποτελεί τον βασικό καταναλωτή, η οποιαδήποτε προσπάθεια μέτρησης της ποιότητας υπό γενικούς όρους θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη τις απόψεις όλων των ενδιαφερομένων. Τυχόν προσπάθεια μέτρησης σχετικά με την ποιότητα των υπηρεσιών μπορεί να επικεντρωθεί στις ομάδες εκείνες, όπως το προσωπικό και οι φοιτητές οι οποίοι εμπλέκονται στενά με την εμπειρία της εξυπηρέτησης. Ωστόσο, τέτοιου είδους μετρήσεις θα πρέπει να πραγματοποιούνται στο ευρύτερο πλαίσιο των απόψεων περί ποιότητας όλων των ενδιαφερομένων. (Rowley J., 1997)

Ο Vroeijsenstijn (1992) ισχυρίζεται ότι όλες οι πλευρές ενδιαφέρονται για την ποιότητα αλλά δεν έχουν όλοι την ίδια άποψη ως προς το τί είναι αυτή. Φαίνεται ότι ο Middlehurst (1992) συμφωνεί και διευρύνει το επιχειρήμα λέγοντας ότι οι περισσότερες απόψεις αναφορικά με την ποιότητα σχετίζονται με την αξία και είναι επικριτικές, καθώς και ότι το είδος της εκπαίδευσης είναι αυτό που γίνεται αντικείμενο έριδας μεταξύ των διαφόρων ενδιαφερομένων στον τομέα της ανώτατης εκπαίδευσης.

Αποδεχόμενοι τη σκέψη ότι οι διαφορετικοί ενδιαφερόμενοι ενδεχομένως έχουν διαφορετικές αντιλήψεις σχετικά με την ποιότητα στην ανώτατη εκπαίδευση καθώς και ότι οι αντιλήψεις αυτές επηρεάζουν την αποτίμηση της ποιότητας, στην παρούσα μελέτη επιχειρείται να γίνει κατανοητός ο τρόπος με τον οποίο το προσωπικό αντιλαμβάνεται την ποιότητα στα ελληνικά τεχνολογικά ιδρύματα.

Οι Galloway και Wearn (1998) έχουν δείξει ότι το προσωπικό αντιλαμβάνεται ως κινητήριους μοχλούς της ποιότητας τη σαφήνεια, την ακρίβεια και την προβλεψιμότητα. Για το προσωπικό, ποιότητα είναι ό,τι το βοηθά να εκτελεί τα καθήκοντά του.

Οι Owlia και Aspinwall (1996) ανέπτυξαν ένα θεωρητικό πλαίσιο σχετικά με τις διαστάσεις της ποιότητας, δίνοντας έμφαση στη διδασκαλία. Οι Parasuraman et al (1985,1988) προκειμένου να μετρήσουν την ποιότητα των γενικών υπηρεσιών ανέπτυξαν το εργαλείο SERVQUAL. Το πλαίσιο αυτό χρησιμοποιήθηκε και

δοκιμάστηκε εκτεταμένα σε ευρύ φάσμα υπηρεσιών του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα.

Οι Harvey και Green (1993) θεωρούν ότι ο όρος ποιότητα όπως αυτός χρησιμοποιείται στη βιομηχανία και τις επιχειρήσεις θα πρέπει να επαναπροσδιοριστεί στα πλαίσια της ανώτατης εκπαίδευσης. Στην προσπάθειά τους για επαναπροσδιορισμό ανέπτυξαν μια μεθοδολογία για την αποτίμηση της ποιότητας και καθόρισαν τα ακόλουθα κριτήρια αναφορικά με την ποιότητα στην ανώτατη εκπαίδευση:

- επάρκεια φυσικών πόρων,
- επάρκεια ανθρώπινων πόρων,
- στόχοι και σκοποί σαφείς σε όλους τους ενδιαφερομένους,
- σχέση του περιεχομένου του αντικειμένου με τους στόχους και τους σκοπούς του προγράμματος,
- ενεργός συμμετοχή των φοιτητών σε όλα τα επίπεδα,
- σχέση του περιεχομένου του προγράμματος με την επιβράβευση που απονέμεται,
- αντικειμενικότητα αποτίμησης,
- συνοχή μεταξύ της αποτίμησης και των σκοπών των μαθημάτων,
- χρήσιμη ανατροφοδότηση (feedback) από την αποτίμηση,
- παροχή στους φοιτητές μεταβιβάσιμων γνώσεων και δεξιοτήτων

## **2.18 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΚΑΙ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΤΗ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ**

Οι ακαδημαϊκοί και γενικότερα το σύνολο του προσωπικού των πανεπιστημίων είναι αυτοί που βιώνουν τις αλλαγές και αυτοί που με τις δικές τους ερμηνευτικές εργασιακές ενέργειες, προσδίδουν νόημα στις διαφορετικές πλευρές του συστήματος ποιότητας μέσω της αλληλεπίδρασης μαζί του. Επιπλέον, ως προς τους διοικητικούς ρόλους και τα ζητήματα ηγεσίας, δεν αποτελούν παθητικούς αποδέκτες. Το ακαδημαϊκό προσωπικό, από κοινού με όλο το συμμετέχον προσωπικό είναι αυτοί που «λαμβάνουν» και «διαμορφώνουν» τις πολιτικές. Ανταποκρίνονται, προσαρμόζονται ή ακόμη και αντιστέκονται.

Ο Birnbaum (2000) θεωρεί ότι ένας από τους πιο σημαντικούς λόγους αποτυχίας των στρατηγικών διοίκησης είναι ότι δεν κατορθώνουν να ελκύσουν τη σύμφωνη γνώμη ή τη στήριξη μεγάλου αριθμού διοικητικού προσωπικού του ιδρύματος ή της σχολής.

Τόσο ερευνητές όσο και σχολιαστές θεωρούν ότι η συμμετοχή των ακαδημαϊκών και των διοικητικών αποτελεί ουσιαστικό στοιχείο της ικανότητας ενός ιδρύματος να καθορίζει, να μετρά, να προάγει και να βελτιώνει τις δραστηριότητες θεσμικής αποτελεσματικότητας (Welsh J.F., Metcalf J., 2003).

Το να κερδίσουν το ενδιαφέρον και τη στήριξη των θεσμικών παραγόντων, ιδίως του ακαδημαϊκού και διοικητικού προσωπικού, αποτελεί μεγάλη πρόκληση για τα κολέγια και τα πανεπιστήμια. Χωρίς τη δική τους υποστήριξη, η επιτυχής ενσωμάτωση δραστηριοτήτων ποιότητας είναι μάλλον απίθανη (Friedlander & McDougall, 1990, σ.99, Morse & Santiago, 2000, σ.32).

### 3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Η παρούσα μελέτη επιχειρεί να ερευνήσει τη σχέση μεταξύ της κουλτούρας, της εργασιακής ικανοποίησης, των ρόλων διοίκησης και της ποιότητας.

Οι ανεξάρτητες μεταβλητές της έρευνας είναι η κουλτούρα, η εργασιακή ικανοποίηση και ο ρόλος της διοίκησης. Εξαρτημένη μεταβλητή αποτελεί η ποιότητα.

Αναμένεται να υπάρξουν σημαντικοί συσχετισμοί ως ακολούθως:

***H1: Ικανοποίηση εργαζομένων και σύνδεσή της με την ποιότητα***

***H2: Κουλτούρα και σύνδεσή της με την ποιότητα***

***H3: Διοικητικοί ρόλοι και σύνδεσή τους με την ποιότητα***

#### 3.1 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ

Ποιοι παράγοντες επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά την ποιότητα.

#### 3.2 ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ

Προκειμένου να απαντηθούν τα παραπάνω ερωτήματα, σχεδιάστηκε ένα ερωτηματολόγιο το οποίο περιλαμβάνει τις μεταβλητές που ακολουθούν.

Το ερευνητικό μέσο περιελάμβανε **τέσσερα σύνολα** μεταβλητών σχετικών με τους σκοπούς της παρούσας μελέτης καθώς και δύο σύνολα δημογραφικών.

Οι δύο πρώτοι δείκτες αναφέρονταν στο φύλο, την ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο, τα έτη εργασίας και τη θέση στο πανεπιστήμιο του ερωτώμενου.

Ως προς το τρίτο και τέταρτο σύνολο, οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να αξιολογήσουν βάσει μιας κλίμακας επτά σημείων τύπου Likert όπου το "1" ήταν το κατώτατο και το "7" το ανώτατο όριο.

**Το τρίτο** σύνολο αποτελούνταν από 32 στοιχεία σχεδιασμένα ώστε να αξιολογούν την αντίληψη των τεσσάρων τύπων κουλτούρας του TEI/Λ όπως αντλήθηκαν από το μοντέλο του CVF (Cameron and Ettington, 1988). Οι αντιλήψεις της σχολής και της διοίκησης αφορούν την έμφαση που αποδίδει το ίδρυμα σε πολιτικές, πρακτικές και διαδικασίες που υποστηρίζουν τόσο την εκπαίδευση όσο και τη λειτουργία του TEI/Λ.

**Το τέταρτο** σύνολο περιελάμβανε 15 στοιχεία σχεδιασμένα να μετρούν την **ικανοποίηση των εργαζομένων**, τόσο ακαδημαϊκών όσο και διοικητικού

προσωπικού βάσει του Cammann et al., (1983). **Το πέμπτο σύνολο** αποτελούνταν από 16 στοιχεία σχεδιασμένα να μετρούν τις αντιλήψεις των γενικών ηγετικών ρόλων που ενσωματώνονται στο ανταγωνιστικό πλαίσιο αξιών (Quinn, 1988, Hart and Quinn, 1983) που αντλήθηκε από τους Soyeon S.R., Lusch F. και Goldsberry E. (2002) με κλίμακα απόκρισης που κυμαίνεται από *σχεδόν ποτέ* (βαθμολογία: 1) έως *σχεδόν πάντα* (βαθμολογία: 7).

| <i>Ηγετικοί ρόλοι</i> | <i>Στοιχεία</i> |
|-----------------------|-----------------|
| <b>Καινοτόμος</b>     | <b>1,2</b>      |
| <b>Μεσάζων</b>        | <b>3,4</b>      |
| <i>Παραγωγός</i>      | <i>5,6</i>      |
| <i>Διευθύνων</i>      | <i>7,8</i>      |
| <i>Συντονιστής</i>    | <i>9,10</i>     |
| <i>Ελεγκτής</i>       | <i>11,12</i>    |
| <i>Διευκολυντής</i>   | <i>13,14</i>    |
| <i>Εμπνευστής</i>     | <i>15,16</i>    |

Τέλος, **το έκτο σύνολο** αποτελούνταν από 41 στοιχεία σχεδιασμένα να μετρούν την αντίληψη της ποιότητας εξυπηρέτησης στο ΤΕΙ/Λ υπό την οπτική γωνία του ενδιαφερομένου και ιδίως υπό την οπτική γωνία του εργαζομένου (τόσο σε ακαδημαϊκό όσο και σε διοικητικό επίπεδο).

Όπως και στο τρίτο και τέταρτο σύνολο στοιχείο, οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να αξιολογήσουν βάσει μιας κλίμακας τύπου Likert επτά σημείων από το κατώτατο σημείο "1" ως το ανώτατο "7" καθώς και βάσει των δικών τους απόψεων περί ποιότητας.

Οι μεταβλητές που συνδέονται με την **ποιότητα** επελέγησαν πολύ προσεκτικά καθώς η μέτρηση της ποιότητας είναι ένα πιο περίπλοκο ζήτημα στην ανώτατη εκπαίδευση. Εφόσον οι περισσότερες έρευνες έχουν διεξαχθεί βάσει των απόψεων περί ποιότητας από την οπτική γωνία των φοιτητών, υπάρχει ελάχιστη βιβλιογραφία σχετικά με τη μέτρηση της ποιότητας βάσει των απόψεων του διοικητικού και ακαδημαϊκού προσωπικού. Για το λόγο αυτό, έπρεπε να γίνει προσαρμογή του αρχικού ερωτηματολογίου του SERVQUAL ενώ χρησιμοποιήθηκαν βασικά κριτήρια όπως αυτά που περιγράφονται στην έρευνα των Harvey και Green (1993) προκειμένου να βελτιωθεί και να τροποποιηθεί το ερωτηματολόγιο της παρούσας μελέτης.

Οι τελικές ερωτήσεις της έρευνας αυτής σχετικά με τη μέτρηση της ποιότητας στο ΤΕΙ/Λ προκύπτουν από μια αλληλεπίδραση ερωτημάτων που μετρούν εν πρώτοις την ποιότητα στην εκπαιδευτική διαδικασία και ακολούθως την ποιότητα ως προς τις διοικητικές και υποστηρικτικές διαδικασίες.

Τόσο το ακαδημαϊκό όσο και το διοικητικό προσωπικό καλούνται να εκφράσουν την άποψη τους ως προς τα δύο αυτά είδη ερωτήσεων, βάσει προσωπικών αντιλήψεων. Παρόλο που το διοικητικό προσωπικό δεν συμμετέχει στην εκπαιδευτική διαδικασία, είναι απαραίτητο να ληφθεί υπόψη η άποψή τους σχετικά με το πόσο ποιοτική είναι αυτή. Πιο συγκεκριμένα, το πλαίσιο του ερωτηματολογίου για τη μέτρηση της ποιότητας περιλαμβάνει τις ακόλουθες διαστάσεις και βασίζεται στους Owlia, M.S. και Aspinall, E.M. (1998).

| Ποιοτικές διαστάσεις           | Στοιχεία                   |
|--------------------------------|----------------------------|
| Ακαδημαϊκοί πόροι              | 1,2,3,4,5                  |
| Ικανότητα                      | 6,7,8,9                    |
| Συμπεριφορά                    | 10,11,12                   |
| Περιεχόμενο                    | 13,14,15,16,17,18,19,20    |
| Περιουσιακά στοιχεία           | 21,22,23,24                |
| Αξιοπιστία και                 | 25,26,27,28,29,30,31,32,33 |
| Αποκρισιμότητα                 |                            |
| Διαβεβαιώσεις και συμπαράσταση | 34,35,36,37,38,39,40,41    |

Ακολουθεί σύντομη περιγραφή των ποιοτικών διαστάσεων που περιλαμβάνει ο πίνακας.

Οι **ακαδημαϊκοί πόροι** αφορούν τα φυσικά αντικείμενα που απαιτούνται για την παροχή των υπηρεσιών, όπως εγκαταστάσεις, εξοπλισμός, κτλ.

Η **ικανότητα** σχετίζεται με τις γνώσεις και τις δεξιότητες που πρέπει να διαθέτει το προσωπικό που παρέχει την υπηρεσία προκειμένου να την παρέχει σωστά.

Το στοιχείο της **συμπεριφοράς** αφορά τον τρόπο με τον οποίο οι καθηγητές μεταχειρίζονται τους φοιτητές. Η διάσταση αυτή θα μπορούσε να εξαιρεθεί επειδή αφορά μόνο φοιτητές. Ωστόσο, συμπεριελήφθη στο ερωτηματολόγιο προκειμένου να εξετασθεί ο τρόπος με τον οποίο εκλαμβάνουν τη ποιοτική διάσταση της συμπεριφοράς οι άλλες ομάδες ενδιαφερομένων, **η ίδια η σχολή και το προσωπικό** βάσει φήμης.

Το **περιεχόμενο** αφορά τα προπτυχιακά προγράμματα και το βαθμό στον οποίο οι απόφοιτοι κατέχουν διαφορετικές γνώσεις και δεξιότητες.

Η **αξιοπιστία** αποτελεί την ικανότητα παροχής της υποσχόμενης υπηρεσίας αξιόπιστα και με ακρίβεια ενώ

η **αποκρισιμότητα** αποτελεί την προθυμία και την άμεση εξυπηρέτηση των πελατών.

Οι **διαβεβαιώσεις** είναι οι γνώσεις και η ευγένεια των εργαζομένων καθώς και η ικανότητά τους να μεταδίδουν εμπιστοσύνη και αξιοπιστία, ενώ συμπαράσταση σημαίνει την παροχή εξατομικευμένης βοήθειας στον πελάτη (Waugh R.F, 2002).

Η **συμπαράσταση** αναφέρεται στην εξατομικευμένη προσοχή που παρέχουν οι εταιρείες υπηρεσιών στους πελάτες τους.

Τα **περιουσιακά στοιχεία** συνδέονται με το φυσικό περιβάλλον όπου παράγεται και καταναλώνεται η υπηρεσία.

### **3.3 ΠΛΗΘΥΣΜΟΣ ΚΑΙ ΔΕΙΓΜΑ**

Τα ερευνητικά ερωτήματα απευθύνθηκαν μέσω ερωτηματολογίων που μοιράστηκαν σε ακαδημαϊκό και διοικητικό προσωπικό κατά τον Νοέμβριο και Δεκέμβριο του 2006.

Ο πληθυσμός της μελέτης αποτελούνταν από 1) ακαδημαϊκό προσωπικό πλήρους απασχόλησης από τις 4 σχολές του ΤΕΙ Λάρισας και από 2) διοικητικό προσωπικό κάθε βαθμίδας.

Το δείγμα αποτελούνταν από ένα σύνολο 67 ερωτηθέντων, συμπεριλαμβανομένων 33 ακαδημαϊκών και 34 διοικητικών εργαζομένων που απάντησαν στην έρευνα. Το ποσοστό απαντήσεων για τους ακαδημαϊκούς ήταν στο 14,4 % ενώ για τους διοικητικό προσωπικό ήταν 20,7 %.



## 4. ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Οι απαντήσεις στην έρευνα εισήχθησαν σε λογισμικό Excel για Windows ενώ ακολούθως χρησιμοποιήθηκε η εφαρμογή SPSS 13. Η ανάλυση διεξήχθη κυρίως με τη χρήση κλιμάκων (Cronbach a), ανάλυση δοκιμασίας t (t-test) καθώς και ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης.

### 4.1 ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ ΚΛΙΜΑΚΩΝ (CRONBACH A)

| Ερευνητικοί παράγοντες                    | Αριθμός<br>Στοιχείων | Cronbach's<br>alpha: | N: |
|---|----------------------|----------------------|----|
| <b>Οργανωτική κουλτούρα</b>               |                      |                      | 67 |
| <i>Ανοιχτού συστήματος</i>                | 7                    | .918                 |    |
| <i>Γενιάς</i>                             | 11                   | .941                 |    |
| <i>Ιεραρχίας</i>                          | 8                    | .893                 |    |
| <i>Αγοράς</i>                             | 6                    | .897                 |    |
| <b>Διοικητικοί ρόλοι</b>                  | 16                   | .964                 |    |
| <b>Εργασιακή ικανοποίηση</b>              | 15                   | .931                 |    |
| <b>Ποιοτικές διαστάσεις</b>               |                      |                      |    |
| <i>Ακαδημαϊκοί πόροι</i>                  | 5                    | .833                 | ;  |
| <i>Ικανότητα</i>                          | 4                    | .921                 |    |
| <i>Συμπεριφορά</i>                        | 3                    | .934                 |    |
| <i>Περιεχόμενο</i>                        | 7                    | .955                 | ι  |
| <i>Περιουσιακά στοιχεία</i>               | 4                    | .784                 | η  |
| <i>Αξιοπιστία και αποκρισιμότητα</i>      | 9                    | .966                 | ι  |
| <i>Διαβεβαιώσεις και<br/>συμπαράσταση</i> | 8                    | .968                 | ι  |

Η αξιοπιστία των παραγόντων ελέγχθηκε προκειμένου να υποστηρίξει την εφαρμογή μέτρων εγκυρότητας. Όλοι οι παράγοντες εξετάστηκαν ως προς την εσωτερική συνοχή βάσει των συντελεστών Cronbach a. Σύμφωνα με τον Nunnally (1978), η διαδικασία των Cronbach a αποτελεί μια εκτίμηση της αξιοπιστίας βάσει των μέσων συσχετισμών μεταξύ στοιχείων. Καμία τιμή του συντελεστή alpha δεν ήταν χαμηλότερη του 0,70, με σχεδόν όλους τους παράγοντες να υπερβαίνουν το επίπεδο του 0,85. Μόνο η ποιοτική διάσταση "Ακαδημαϊκοί πόροι" έχει τιμή 0,833.

### 4.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΟΚΙΜΑΣΙΑΣ T

Η ανάλυση δοκιμασίας t χρησιμοποιείται για την ακριβή περιγραφή του σχήματος της κατανομής ως μέσο σύγκρισης δύο συνόλων (Runyon et al. 1996).

Στην περίπτωση αυτή, χρησιμοποιούμε την ανάλυση δοκιμασίας t προκειμένου να εντοπιστούν διαφορές άποψης και αντίληψης μεταξύ του ακαδημαϊκού και διοικητικού προσωπικού καθώς και μεταξύ γυναικών και ανδρών.

Πολλές μελέτες κολεγίων και πανεπιστημίων έχουν σταθερά εντοπίσει διαφορές μεταξύ του ακαδημαϊκού και διοικητικού προσωπικού των ιδρυμάτων τους (White 1990). Η πεποίθηση αυτή δείχνει ότι η αντίληψη διαφορετικών ομάδων ενδέχεται να αντανακλά κάτι περισσότερο από απλές σταθερές διαφορές ενώ ενδέχεται να αντανακλά διαφορετικά "σιωπηρά μοντέλα" σχετικά με τον τρόπο λειτουργίας των ιδρυμάτων. Επομένως, οι διαφωνίες τους δεν σχετίζονται απλώς με σχετικές αντιλήψεις των οργανωτικών μεταβλητών αλλά με το ποιες μεταβλητές επηρεάζουν περισσότερο μια μεταβλητή-κλειδί. Οι Blacburn, Lawrence και Συνεργάτες (1990), σε μια αντιπροσωπευτική έρευνα σε εθνικό επίπεδο, αναφορικά με ακαδημαϊκό και διοικητικό προσωπικό, εντόπισαν σταθερές διαφορές μεταξύ των απόψεων του ακαδημαϊκού και διοικητικού προσωπικού σχετικά με την οργάνωση σε αρκετές διαστάσεις, συμπεριλαμβανομένων των απόψεων σχετικά με το οργανωτικό κλίμα, τον ακαδημαϊκό χώρο εργασίας και τη διοικητική υποστήριξη.

#### 4.2.1 Διαφορές ως προς την Εργασιακή Ικανοποίηση μεταξύ των Φύλων

| Εργασιακή ικανοποίηση | Άνδρες<br>Γυναίκες | N  | M.O. | τυπική απόκλιση | Τυπικό σφάλμα M.O. | Sig   |
|-----------------------|--------------------|----|------|-----------------|--------------------|-------|
| Στοιχείο 4            | A                  | 38 | 5,66 | 1,361           | ,221               | ,037* |
|                       | Γ                  | 29 | 4,76 | 1,921           | ,357               |       |
| Στοιχείο 10           | A                  | 38 | 5,97 | 1,000           | ,162               | ,022* |
|                       | Γ                  | 29 | 5,03 | 1,936           | ,360               |       |

\* Τα ζεύγη των μέσων τιμών διαφέρουν σημαντικά για  $p < 0,05$

Αυτό που μπορούμε να συμπεράνουμε από τον παραπάνω πίνακα και την ανάλυση δοκιμασίας t είναι ότι υπάρχουν στατιστικώς σημαντικές διαφορές μεταξύ ανδρών και γυναικών ως προς την εργασιακή ικανοποίηση σε δύο στοιχεία.

Στο ερώτημα 4 το οποίο αφορά την ελευθερία επιλογών ως προς τον τρόπο εργασίας, άνδρες και γυναίκες παρουσιάζουν σημαντική διαφορά με M.O. 5,66 και 4,76 αντίστοιχα. Στο ερώτημα 10 το οποίο μετρά το ποσοστό ικανοποίησης ανδρών

και γυναικών ως προς την εργασιακή ασφάλεια παρουσιάζει επίσης στατιστικώς σημαντική διαφορά με Μ.Ο. 5,97 και 5,03 αντίστοιχα.

Σε γενικές γραμμές και σύμφωνα με τα πορίσματα, άνδρες και γυναίκες φαίνονται ικανοποιημένοι από την εργασία τους στο ΤΕΙ/Λ.

Σε δύο στοιχεία, άνδρες και γυναίκες έχουν αρνητική άποψη. Στο στοιχείο 7 σχετικά με τους μισθούς με Μ.Ο. 4,03 και 3,69 αντίστοιχα για άνδρες και γυναίκες.

Στο στοιχείο 12, άνδρες και γυναίκες εργαζόμενοι εξετάζουν την πιθανότητα προαγωγής μάλλον αρνητικά με Μ.Ο. 3,79 και 3,97.

#### 4.2.2 Διαφορές μεταξύ ακαδημαϊκού και διοικητικού προσωπικού ως προς την εργασιακή ικανοποίηση

| Εργασιακή ικανοποίηση | A/Δ | N  | M.O. | Τυπική απόκλιση |
|-----------------------|-----|----|------|-----------------|
| Στοιχείο 9            | A   | 33 | 4,36 | 1,558           |
|                       | Δ   | 34 | 3,41 | 1,811           |

\* Τα ζεύγη των μέσων τιμών διαφέρουν σημαντικά για  $p < 0,05$

Αναφορικά με το επίπεδο των απολαβών, οι διοικητικοί είναι λιγότερο ικανοποιημένοι από τους ακαδημαϊκούς σύμφωνα με την ανάλυση δοκιμασίας t σε επίπεδο 0,05.

*Υψηλή μέση τιμή.*

Υψηλή μέση τιμή παρατηρείται στο στοιχείο 9 το οποίο ρωτά τόσο το ακαδημαϊκό όσο και το διοικητικό προσωπικό εάν είναι ικανοποιημένο από το ωράριο εργασίας (Μ.Ο.= 5,61) και στο στοιχείο 10 όπου και οι δύο πλευρές φαίνονται ικανοποιημένες ως προς την εργασιακή ασφάλεια (Μ.Ο.=5,50).

#### 4.2.3 Διαφορές ως προς τον τύπο της κουλτούρας ανοιχτού συστήματος μεταξύ ακαδημαϊκών/ διοικητικών

| Κουλτούρα<br>Ανοιχτού<br>Συστήματος | A/Δ | N  | M.O.   | Τυπ. απόκλιση | Τυπ. σφάλμα<br>ΜΟ | Sig   |
|-------------------------------------|-----|----|--------|---------------|-------------------|-------|
| Στοιχείο 2                          | F   | 33 | 3,0303 | 1,59069       | ,27690            | ,036* |
|                                     | Δ   | 33 | 3,7879 | 1,26880       | ,22087            |       |
| Στοιχείο 3                          | A   | 33 | 5,0303 | 1,92816       | ,33565            | ,038* |
|                                     | Δ   | 34 | 4,0882 | 1,71213       | ,29363            |       |

\* Τα ζεύγη των μέσων τιμών διαφέρουν σημαντικά για  $p < 0,05$   
 Σε γενικές γραμμές, δεν υπάρχουν σημαντικές διαφορές με εξαίρεση το στοιχείο 2 όπου το ακαδημαϊκό και διοικητικό προσωπικό φαίνεται να έχουν σημαντικά διαφορετικές απόψεις σχετικά με το πόσο το ΤΕΙ/Λ χαρακτηρίζεται για την ανάπτυξη και το επιχειρηματικό πνεύμα του (3,03 για ακαδημαϊκούς και 3,78 για διοικητικούς) όπου και οι δύο πλευρές αξιολογούν το στοιχείο αυτό σχετικά χαμηλά.

Υπάρχει σημαντική διαφορά ως προς το στοιχείο 3 το οποίο ερωτά το σε ποιο βαθμό το ΤΕΙ/Λ χαρακτηρίζεται από την αποδοχή της εποικοδομητικής κριτικής. Ο Μ.Ο. για τους ακαδημαϊκούς είναι 5,03 ενώ για τους διοικητικούς 4,08.

Χαμηλή μέση τιμή.

Στο στοιχείο 4, όπου τόσο το ακαδημαϊκό όσο και διοικητικό προσωπικό καλούνται να ορίσουν το κατά πόσο το ΤΕΙ/Λ χαρακτηρίζεται από ανάληψη ρίσκων, φαίνεται να έχουν χαμηλή εκτίμηση (Μ.Ο.=3,27).

#### 4.2.4. Διαφορές ως προς τον τύπο της κουλτούρας γενιάς μεταξύ ακαδημαϊκών/ διοικητικών

| Κουλτούρα<br>γενιάς | A/Δ | N  | M.O.   | Τυπ. απόκλιση | Τυπ. σφάλμα | SIG   |
|---------------------|-----|----|--------|---------------|-------------|-------|
| Στοιχείο 9          | A   | 33 | 4,4545 | 1,67874       | ,29223      | ,024* |
|                     | Δ   | 34 | 3,4706 | 1,81301       | ,31093      |       |

\* Τα ζεύγη των μέσων τιμών διαφέρουν σημαντικά για  $p < 0,05$

Ως προς την κουλτούρα γενιάς, η μοναδική σημαντική διαφορά μεταξύ ακαδημαϊκού και διοικητικού προσωπικού μπορεί να εντοπιστεί στο στοιχείο σχετικά με τη συναίνεση στη λήψη αποφάσεων.

Στο στοιχείο αυτό ο Μ.Ο. για τους ακαδημαϊκούς είναι 4,45 ενώ για το διοικητικό προσωπικό 3,47.

Σύμφωνα επίσης με τα πορίσματα στο στοιχείο 12, το διοικητικό προσωπικό νοιώθει ότι δεν υπάρχει αμοιβαία εμπιστοσύνη μεταξύ των ανθρώπων του ΤΕΙ/Λ (Μ.Ο.= 3,46) ενώ τοποθετούν σχετικά χαμηλά τη δυνατότητα της προσωπικής εξέλιξης (Μ.Ο.=3,52).

#### 4.2.5 Διαφορές ως προς τον τύπο της κουλτούρας ιεραρχίας μεταξύ ακαδημαϊκών/ διοικητικών

| Κουλτούρα ιεραρχίας<br>Στοιχείο20 | A/Δ | N  | ΜΟ.    | Σταθ απόκλιση | Τυπ. Σφάλμα ΜΟ. | SIG   |
|-----------------------------------|-----|----|--------|---------------|-----------------|-------|
|                                   | Δ   | 33 | 4,0606 | 2,01462       | ,35070          | .010* |

\* Τα ζεύγη των μέσων τιμών διαφέρουν σημαντικά για  $p < 0,05$

Παρατηρείται σημαντική διαφορά, στον τρόπο με τον οποίο ακαδημαϊκό και διοικητικό προσωπικό εξετάζουν την τυποποίηση και αυστηρότητα των εκτελεστικών διαδικασιών και κανονισμών. Το διοικητικό προσωπικό έχει πιο θετική άποψη σχετικά με το θέμα αυτό (Μ.Ο.= 5,11) σε σχέση με τους ακαδημαϊκούς (Μ.Ο.=4,06).

#### *Χαμηλή μέση τιμή.*

Στο στοιχείο 22 σχετικά με την αξιολόγηση και τον έλεγχο της απόδοσης των εργαζομένων ως προς τους στόχους τους, παρατηρείται χαμηλή μέση τιμή (Μ.Ο.=3,08).

#### 4.2.6. Διαφορές ως προς τον τύπο της κουλτούρας αγοράς μεταξύ ακαδημαϊκών/ διοικητικών

| Κουλτούρα αγοράς<br>Στοιχείο 29 | A/Δ | N  | Μ.Ο.   | Τυπ. Απόκλιση | Τυπ. σφάλμα ΜΟ | SIG   |
|---------------------------------|-----|----|--------|---------------|----------------|-------|
|                                 | A   | 33 | 4,2424 | 1,67762       | ,29204         | ,058* |
|                                 | Δ   | 34 | 5,0000 | 1,53741       | ,26366         |       |

\* Τα ζεύγη των μέσων τιμών διαφέρουν σημαντικά για  $p < .05$

Σημαντική διαφορά μεταξύ ακαδημαϊκών και διοικητικών παρατηρείται στο στοιχείο 29. Στο εν λόγω στοιχείο, το διοικητικό προσωπικό υποστηρίζει περισσότερο την άποψη ότι υπάρχει προσωπική ευθύνη για την ατομική απόδοση.

*Χαμηλή μέση τιμή.*

Στο στοιχείο 31, παρατηρείται χαμηλή μέση τιμή τόσο για το ακαδημαϊκό όσο και για το διοικητικό προσωπικό αναφορικά με τις απολαβές τους συγκριτικά με την απόδοσή τους. (M.O. =3,17)

#### **4.2.7 Διαφορές ως προς την ποιοτική διάσταση "Ακαδημαϊκοί πόροι" μεταξύ ακαδημαϊκών και διοικητικών**

| <b>Ακαδημαϊκοί Πόροι</b> | A/Δ | N  | M.O.   | Τυπ. απόκλιση | Τυπ. σφάλμα MO | Sig   |
|--------------------------|-----|----|--------|---------------|----------------|-------|
| Στοιχείο 1               | A   | 33 | 3,0606 | 1,83609       | ,31962         | ,030* |
|                          | Δ   | 34 | 4,0294 | 1,73179       | ,29700         |       |

\* Τα ζεύγη των μέσων τιμών διαφέρουν σημαντικά για  $p < .05$

Αναφορικά με την αντίληψη της ποιοτικής διάστασης «ακαδημαϊκοί πόροι» μεταξύ ακαδημαϊκού και διοικητικού προσωπικού δεν παρατηρούνται διαφορές ενώ και οι δύο πλευρές έχουν την ίδια γνώμη, με εξαίρεση το ερώτημα 9-1. Στο ερώτημα αυτό, το ακαδημαϊκό και το διοικητικό προσωπικό έχουν διαφορετική άποψη σχετικά με το κατά πόσο το TEI/Λ χαρακτηρίζεται από ένα οπτικώς ελκυστικό περιβάλλον. Ο M.O. των ακαδημαϊκών είναι 3,06 ενώ των διοικητικών 4,02.

Ως προς τις λοιπές ποιοτικές διαστάσεις, η ανάλυση δοκιμασίας t δεν έδειξε σημαντικές διαφορές ενώ σε γενικές γραμμές δεν υπάρχει άλλο στοιχείο με τιμή μικρότερη της μέσης.

#### **4.2.8 Διαφορές ως προς τους Διοικητικούς ρόλους μεταξύ ακαδημαϊκών/διοικητικών**

Δεν υπάρχουν σημαντικές διαφορές μεταξύ του ακαδημαϊκού και διοικητικού προσωπικού αναφορικά με τους διοικητικούς ρόλους στο TEI/Λ.

### 4.3 ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΠΟΛΛΑΠΛΗΣ ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗΣ ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΕΣ

Πίνακας 4.3.1

| Ανεξάρτητες : Κουλτούρα, ικανοποίηση, διοικητικοί ρόλοι<br>Εξαρτημένες: ακαδημαϊκοί πόροι | Τυποποιημένοι<br>συντελεστές | sig  |
|---|------------------------------|------|
|   | Beta                         |      |
| Ανοιχτού συστήματος   | ,426                         | ,005 |
| γενιάς  | -,382                        | ,015 |
| ιεραρχίας   | ,514                         | ,001 |
| αγοράς  | -,172                        | ,346 |
| ικανοποίηση   | ,320                         | ,020 |
| ρόλοι   | ,171                         | ,207 |
| προσαρμοσμένο $R^2$   | ,619                         | ,000 |

Η πολλαπλή παλινδρόμηση είναι μια στατιστική τεχνική που μας επιτρέπει να προβλέπουμε τη βαθμολογία κάποιου ατόμου σε μια μεταβλητή βάσει των αποτελεσμάτων της βαθμολογίας του σε αρκετές άλλες. Στην πολλαπλή παλινδρόμηση, χρησιμοποιούμε τον όρο ανεξάρτητη μεταβλητή για να εντοπίσουμε τις μεταβλητές εκείνες που νομίζουμε ότι θα επηρεάσουν κάποια άλλη εξαρτημένη μεταβλητή. Η τιμή beta αποτελεί ένα μέτρο του πόσο έντονα κάθε μεταβλητή προλεκτήρα (predictor variable) επηρεάζει τη μεταβλητή κριτηρίου (criterion variable). Όσο υψηλότερη η τιμή beta, τόσο η ανεξάρτητη μεταβλητή ή μεταβλητή προλεκτήρα επηρεάζει την εξαρτημένη μεταβλητή.

Η υψηλή τιμή του  $R^2$  αποτελεί ένδειξη ότι συγκεκριμένες μεταβλητές αποτελούν σημαντικούς προλεκτήρες της ποιοτικής διάστασης. Σύμφωνα με τον πίνακα, οι παράγοντες ευθύνονται για το 62% της μεταβολής. Οι ανεξάρτητες μεταβλητές όπως οι τύποι κουλτούρας ανοιχτού συστήματος και ιεραρχίας συνδέονται θετικά με την εξαρτημένη μεταβλητή «ακαδημαϊκοί πόροι», ενώ η ικανοποίηση συνδέεται οριακά. Από την άλλη πλευρά, η κουλτούρα γενιάς συνδέεται αρνητικά με την εξαρτημένη ποιοτική μεταβλητή.

Βάσει της ιεραρχικής ανάλυσης πολλαπλής παλινδρόμησης προκύπτει η ακόλουθη σειρά: Ιεραρχία, (επιρροή = .514), Ανοιχτό σύστημα (επιρροή = .426), Ικανοποίηση (επιρροή=.320)



**Πίνακας 4.3.2**

| <b>Ανεξάρτητες : Κουλτούρα, ικανοποίηση, διοικητικοί ρόλοι</b><br><b>Εξαρτημένη: Ικανότητα</b> | <b>Τυποποιημ. Συντελεστές</b><br>Beta | <b>Sig.</b> |
|--|---------------------------------------|-------------|
| <b>Ανοιχτού συστήματος</b>   | ,431                                  | ,021        |
| <b>Γενιάς</b>  | -,081                                 | ,670        |
| <b>Ιεραρχίας</b>   | ,383                                  | ,046        |
| <b>Αγοράς</b>  | -,186                                 | ,419        |
| <b>Ικανοποίηση</b>   | -,036                                 | ,830        |
| <b>Ρόλοι</b>   | ,235                                  | ,166        |
| <b>Προσαρμοσμένο R<sup>2</sup></b>   | ,416                                  | ,000        |

Το προσαρμοσμένο  $R$  δείχνει τον τρόπο με τον οποίο όλοι οι παράγοντες ευθύνονται για το 41% της μεταβολής. Σημαντική θετική επίδραση στην ποιοτική διάσταση «ικανότητα» έχουν οι ανεξάρτητες μεταβλητές «κουλτούρα Ανοιχτού συστήματος» (επιρροή=0,431) και «κουλτούρα ιεραρχίας» (επιρροή=0,383)

**Πίνακας 4.3.3**

| <b>Ανεξάρτητες : Κουλτούρα, ικανοποίηση, διοικητικοί ρόλοι</b><br><b>Εξαρτημένες : Συμπεριφορά</b> | <b>Τυποποιημ. Συντελεστές</b><br>Beta | <b>Sig.</b> |
|--|---------------------------------------|-------------|
| <b>Ανοιχτού συστήματος</b>   | ,198                                  | ,352        |
| <b>Γενιάς</b>  | ,062                                  | ,778        |
| <b>Ιεραρχίας</b>   | ,091                                  | ,679        |
| <b>Αγοράς</b>  | -,039                                 | ,883        |
| <b>Ικανοποίηση</b>   | 122                                   | ,530        |
| <b>Ρόλοι</b>   | ,176                                  | ,368        |
| <b>Προσαρμοσμένο R<sup>2</sup></b>   | ,215                                  | ,002        |

Στον πίνακα αυτό, το προσαρμοσμένο  $R$  είναι ενδεικτικό ότι κάποιοι παράγοντες ευθύνονται για το 21% της μεταβολής και ότι καμία από τις ανεξάρτητες μεταβλητές δεν είναι στατιστικώς σημαντική, γεγονός που σημαίνει ότι

η εξαρτημένη ποιοτική διάσταση «συμπεριφορά» δεν επηρεάζεται από καμία από τις ανεξάρτητες μεταβλητές.

**Πίνακας 4.3.4**

| <b>Ανεξάρτητες : Κουλτούρα, ικανοποίηση, διοικητικοί<br/>ρόλοι Εξαρτημένη: περιεχόμενο</b> | <b>Τυποποιήμ.<br/>Συντελεστές</b> | <b>Sis.</b> |
|--|-----------------------------------|-------------|
|  | <b>Beta</b>                       |             |
| Ανοιχτού συστήματος  | 383                               | ,035        |
| Γενιάς   | ,048                              | ,796        |
| Ιεραρχίας  | ,339                              | ,070        |
| Αγοράς   | -,303                             | ,178        |
| Ικανοποίηση  | -,006                             | ,972        |
| Ρόλοι  | 316                               | ,058        |
| <b>Προσαρμοσμένο R<sup>2</sup></b>   | <b>,444</b>                       | <b>,000</b> |

Το προσαρμοσμένο  $R^2$  είναι ενδεικτικό του τρόπου με τον οποίο οι παράγοντες ευθύνονται για το 44% της μεταβολής. Η εξαρτημένη ποιοτική μεταβλητή «περιεχόμενο» συνδέεται θετικά με το Ανοιχτό σύστημα (επιρροή= 0,383), την ιεραρχία (επιρροή=0,339) και τους διοικητικούς ρόλους (επιρροή= .316)

**Πίνακας 4.3.5**

| <b>Ανεξάρτητες : Κουλτούρα, ικανοποίηση, διοικητικοί<br/>ρόλοι Εξαρτημένη: Περιουσιακά στοιχεία</b> | <b>Τυποποιημ.<br/>Συντελεστές</b> | <b>Sis.</b> |
|---|-----------------------------------|-------------|
|   | <b>Beta</b>                       |             |
| Ανοιχτού συστήματος   | ,659                              | ,000        |
| Γενιάς  | -,133                             | ,456        |
| Ιεραρχίας   | ,236                              | ,181        |
| Αγοράς  | ,409                              | ,056        |
| Ικανοποίηση   | .259                              | .100        |
| Ρόλοι   | ,147                              | ,349        |
| <b>Προσαρμοσμένο R<sup>2</sup></b>  | <b>,487</b>                       | <b>,000</b> |

Τα περιουσιακά στοιχεία σχετίζονται θετικά με την ανεξάρτητη διάσταση «κουλτούρα Ανοιχτού συστήματος» (επιρροή=0,659) ενώ σχετίζεται αρνητικά με τον τύπο «κουλτούρα αγοράς» (επιρροή= -409). Το προσαρμοσμένο  $R$  είναι ενδεικτικό του τρόπου με τον οποίο οι παράγοντες ευθύνονται για το 44% της μεταβολής.

**Πίνακας 4.3.6**

| <b>Ανεξάρτητες : Κουλτούρα, ικανοποίηση, διοικητικοί ρόλοι</b><br><b>Εξαρτημένη: Αξιοπιστία και αποκρισιμότητα</b> | <b>Τυποποιημ.<br/>Συντελεστές</b> | <b>Sig.</b> |
|--|-----------------------------------|-------------|
|  | <b>Beta</b>                       |             |
| Ανοιχτού συστήματος  | ,160                              | ,243        |
| Γενιάς   | ,126                              | ,376        |
| Ιεραρχίας  | -,024                             | ,863        |
| Αγοράς   | ,124                              | ,464        |
| Ικανοποίηση  | ,305                              | ,017        |
| Ρόλοι  | ,247                              | ,053        |
| <b>Προσαρμοσμένο <math>R^2</math></b>  | <b>,671</b>                       | <b>,000</b> |

Στον πίνακα αυτό, η ικανοποίηση και οι διοικητικοί ρόλοι είναι στατιστικώς σημαντικοί και συνδέονται θετικά με την εξαρτημένη μεταβλητή «Αξιοπιστία και αποκρισιμότητα». Το προσαρμοσμένο  $R^2$  είναι ενδεικτικό ότι οι παράγοντες ευθύνονται για το 67% της μεταβολής. Σύμφωνα με την ιεραρχική ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης έχουμε την ακόλουθη σειρά για τους διοικητικούς ρόλους (επιρροή=,671) και ικανοποίηση (επιρροή= ,305).

**Πίνακας 4.3. 7**

| <b>Ανεξάρτητες : Κουλτούρα, ικανοποίηση, διοικητικοί ρόλοι</b> | <b>Τυποποιήμ. Συντελεστές</b> | <b>Sig</b>  |
|--|-------------------------------|-------------|
| <b>Εξαρτημένη: Διαβεβαιώσεις και συμπαράσταση</b>              |                               |             |
| <b>Ανοιχτού συστήματος</b>                                     | <b>Beta</b>                   | <b>,12</b>  |
| <b>Γενιάς</b>  | <b>,209</b>                   | <b>4</b>    |
| <b>Ιεραρχίας</b>   | <b>-.030</b>                  | <b>,83</b>  |
| <b>Αγοράς</b>  | <b>,162</b>                   | <b>,333</b> |
| <b>Ικανοποίηση</b>   | <b>,460</b>                   | <b>,000</b> |
| <b>Ρόλοι</b>   | <b>,100</b>                   | <b>,419</b> |
| <b>Προσαρμοσμένο R<sup>2</sup></b>                             | <b>,679</b>                   | <b>,000</b> |

Το προσαρμοσμένο  $R^2$  είναι ενδεικτικό ότι οι παράγοντες ευθύνονται για το 68% της μεταβολής. Η ικανοποίηση συνδέεται θετικά με την εξαρτημένη ποιοτική μεταβλητή «διαβεβαιώσεις και συμπαράσταση» με επιρροή 0,460.

## 5. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ

Η ποιότητα είναι σημαντική για τα εκπαιδευτικά ιδρύματα για πολλούς λόγους, συμπεριλαμβανομένων του πλεονεκτήματος του ανταγωνισμού, της ικανοποίησης κυβερνητικών απαιτήσεων και της εκπλήρωσης των ολοένα και αυξανόμενων προσδοκιών του κόσμου.

Οι ερευνητές έχουν αποδείξει ότι η ποιότητα αφορά το σύνολο του οργανισμού ενώ σύμφωνα με εμπειρίες από αρκετά ιδρύματα, η εφαρμογή συστημάτων διασφάλισης της ποιότητας είναι μια αργή και απαιτητική διαδικασία. (Lagrosen, S. et al., 2004).

Στην παρούσα μελέτη απόψεων, οι απόψεις των εργαζομένων του τομέα (ακαδημαϊκό και διοικητικό προσωπικό) ως ενός εκ των τεσσάρων ενδιαφερομένων (Strikanthan and Dalrymple (2003) ελήφθησαν υπόψη για ζητήματα που αφορούν την κουλτούρα του ΤΕΙ/Λ, το πόσο ικανοποιημένοι είναι από τη εργασία τους και τους ρόλους ηγεσίας και διοίκησης που ακολουθούνται στο ΤΕΙ/Λ και τέλος από την ποιότητα.

Ο λόγος που επελέγη το ακαδημαϊκό και διοικητικό προσωπικό ως δείγμα για την παρούσα έρευνα είναι ότι ο ρόλος τους είναι σημαντικός, ακόμη και αν αυτό δεν φαίνεται να αποτελεί μέρος της άποψης που επικρατεί σχετικά με την οργάνωση. Επιδρά με τρόπο άμεσο στους φοιτητές και σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό διαμορφώνει την άποψή τους για την ποιότητα του ιδρύματος στο σύνολό του (Galloway R. L. and WearnK., 1998).

Τα πορίσματα της παρούσας έρευνας παρουσιάζουν με σαφήνεια μια γραμμική σχέση μεταξύ των απόψεων σχετικά με την κουλτούρα του ιδρύματος, το ρόλο της ηγεσίας όπως αυτός ασκείται από τους ανώτερο διοικητικό προσωπικό και την ικανοποίηση των εργαζομένων σχετικά με την ποιότητα του ιδρύματος.

### 5.1 ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

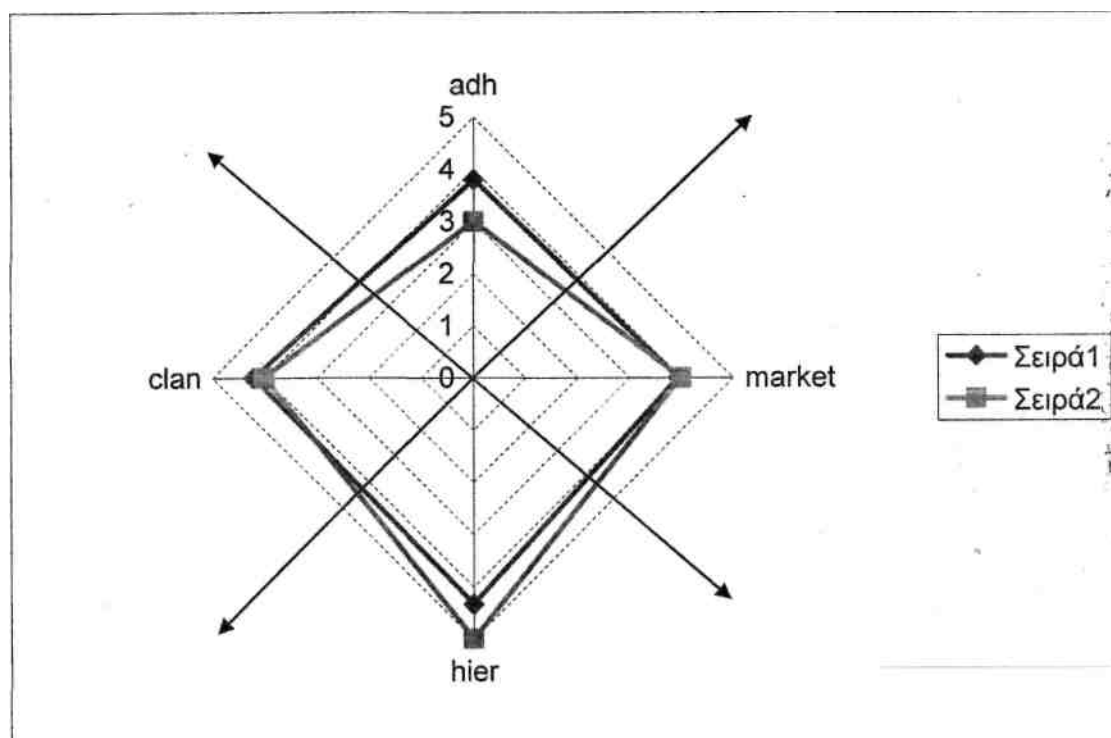
Ο Ciampa ( 1991, σ. 81) υποστηρίζει ότι η διάγνωση και ανάλυση της κουλτούρας ενός ιδρύματος μάς δίνει μια σαφή άποψη των δυνατών σημείων και των αδυναμιών και των εμποδίων κατά την πορεία του ιδρύματος από το σημείο στο οποίο βρίσκεται προς το σημείο στο οποίο πρέπει να βρίσκεται. Μια τέτοια εις βάθος κατανόηση θα διευκολύνει τη διοίκηση να επιλέξει τη σωστή οδό ώστε να προετοιμάσει το ίδρυμα για την εφαρμογή του συστήματος διασφάλισης ποιότητας.

Σύμφωνα με τα πορίσματα, ο κυρίαρχος τύπος κουλτούρας στο ΤΕΙ/Λ είναι η κουλτούρα ιεραρχίας και η κουλτούρα γενιάς. Η κουλτούρα γενιάς αποτελεί κυρίαρχη κουλτούρα για τους ακαδημαϊκούς με Μ.Ο. 4,3 με την κουλτούρα ιεραρχίας να έρχεται δεύτερη με Μ.Ο. 4,2.

| Ακαδημαϊκοί            |            |
|------------------------|------------|
| <b>Γενιάς</b>          | <b>4,3</b> |
| <b>Ιεραρχίας</b>       | <b>4,2</b> |
| Αγοράς                 | 3,9        |
| Ανοιχτού<br>συστήματος | 3,9        |

Για τους διοικητικούς και σύμφωνα πάντοτε με τις απόψεις τους, τα αποτελέσματα είναι τα ακόλουθα:

| Διοικητικοί          |            |
|----------------------|------------|
| <b>Ιεραρχίας</b>     | <b>4,5</b> |
| <b>Γενιάς</b>        | <b>4,1</b> |
| Αγοράς               | 4          |
| Ανοιχτού<br>συστήματ | 3,7        |



Εικόνα 5.1.1

Σχεδόν τα δύο τρίτα των κολεγίων και πανεπιστημίων σε μελέτη που πραγματοποιήθηκε σε εθνικό επίπεδο έχουν αυτή τη στιγμή τον τύπο «κουλτούρα γενιάς». Τα ιδρύματα όπου κυριαρχεί η **κουλτούρα γενιάς (clan)** ή η **κουλτούρα ανοιχτού συστήματος (adh)** είναι τα πλέον αποτελεσματικά, ενώ ακολουθούν εκείνα όπου επικρατεί η **κουλτούρα αγοράς (market)** ως μακράν μεσαίου επιπέδου αποτελεσματικότητας και εκείνα όπου η κυρίαρχη **κουλτούρα ιεραρχίας (hier)** είναι ομόφωνα η λιγότερο αποτελεσματική (Cameron and Ettington, 1988, Cameron and Freeman, 1991, Smart and Hamm, 1993b, Smart et al., 1997, Smart and St. John, 1996). Όπως φαίνεται παραπάνω, τα πορίσματα της μελέτης δείχνουν ότι η αντίληψη της κυρίαρχης κουλτούρας στο ΤΕΙ/Α από την πλευρά των ακαδημαϊκών είναι ο τύπος της κουλτούρας γενιάς. Αυτό σημαίνει ότι οι ακαδημαϊκοί σκιαγραφούν το ίδρυμα ως έναν οργανισμό που επικεντρώνεται στη διατήρηση της εσωτερικότητας με ευελιξία, ενδιαφέρον για τον άνθρωπο και ευαισθησία για τους πελάτες. Η κουλτούρα γενιάς έχει χαρακτηριστικά οργανισμού οικογενειακού τύπου και απεικονίζει ένα φιλικό περιβάλλον εργασίας, όπου οι άνθρωποι μοιράζονται πράγματα μεταξύ τους. Η κουλτούρα γενιάς εκλαμβάνει τους ηγέτες της ως εμπνευστές ή διευκολυντές.

Από την άλλη πλευρά και σύμφωνα με τις απόψεις των διοικητικών, η κυρίαρχη κουλτούρα, κατ' αυτούς, είναι ο τύπος της κουλτούρας ιεραρχίας. Τα πορίσματα πολλών μελετών δείχνουν ότι οι απόψεις της σχετικής έμφασης που αποδίδεται στα γνωρίσματα που συνδέονται με την κουλτούρα ιεραρχίας έχουν μια έντονα αρνητική σχέση ουσιαστικά με όλα τα μέτρα αποτελεσματικότητας. Ο Cameron (1986) στην προηγούμενη έρευνά του είχε δείξει ότι μια κουλτούρα ιεραρχίας η οποία χαρακτηρίζεται από το σύνδεσμο του προσωπικού με κανόνες και πολιτικές που μπορούν να καθοριστούν αυστηρά, και με τη στρατηγική έμφαση στη μονιμότητα και τη σταθερότητα, δεν θα βοηθήσει το ίδρυμα να προσαρμοστεί στις αλλαγές.

Λέγεται ότι η οργανωτική επιτυχία εξαρτάται από το συνδυασμό του τύπου κουλτούρας με τις απαιτήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος (Smart & St. John, 1996, Cameron & Quinn, 1999).

Στην παρούσα μελέτη, τα χαρακτηριστικά της κουλτούρας γενιάς και της κουλτούρας ιεραρχίας συνυπάρχουν ενώ τα πλεονεκτήματα και των δύο τύπων κουλτούρας θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν για τη συμμόρφωση με το εξωτερικό περιβάλλον και τις απαραίτητες αλλαγές για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας.

Τα τοπικά κολέγια με περισσότερο σύνθετες συνολικές κουλτούρες θεωρούνται πιο αποτελεσματικά σε σχέση με αυτά οι κουλτούρες των οποίων είναι λιγότερο σύνθετες. (Smart J.C.2003). Τα πορίσματα του John C. Smart, (1996) έρχονται να συμπληρώσουν την παραπάνω θεωρία και να προτείνουν ότι οι ιθύνοντες των πανεπιστημίων θα πρέπει να επιζητούν την ανάπτυξη περισσότερο σύνθετης ή ισορροπημένης συνολικής πανεπιστημιακής κουλτούρας, γεγονός που περιλαμβάνει μια υγιή έμφαση και στους τέσσερις τύπους κουλτούρας που περιλαμβάνονται στην τυπολογία των Cameron και Ettington (1988).

## 5.2 ΡΟΛΟΙ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Ο Schein (1985) σημειώνει, "η κουλτούρα και η ηγεσία... αποτελούν δύο πλευρές του ίδιου νομίσματος" εφόσον "το μόνο πραγματικά σημαντικό πράγμα που κάνουν οι ηγέτες είναι να δημιουργούν και να διαχειρίζονται κουλτούρα". Είναι σαφές ότι ακαδημαϊκό και διοικητικό προσωπικό αντιλαμβάνονται μια ισχυρή θετική σχέση μεταξύ της πολυπλοκότητας της κουλτούρας του κολεγίου και της πολυπλοκότητας της απόδοσης του ηγετικού ρόλου των ανώτερων αξιωματούχων του πανεπιστημίου. Η βελτίωση της απόδοσης ως προς την εκπαίδευση και την απόδοση των κολεγίων και των πανεπιστημίων συνδέεται θεμελιωδώς με την ανάπτυξη κουλτούρας που θα αντανakλά μια υγιή ισορροπία των γνωρισμάτων που αντανakλώνται στους τέσσερις τύπους κουλτούρας που προτάθηκαν αρχικά από τους Cameron και Ettington (1988). Η υποστήριξη της ηγεσίας για τη διασφάλιση της ποιότητας είναι ουσιαστικής σημασίας για την ανάπτυξη μιας μαθησιοκεντρικής κουλτούρας η οποία μπορεί να οδηγήσει σε διαδικασίες προοδευτικού και προσαρμοστικού σχεδιασμού που ανταποκρίνονται στις δυναμικές απαιτήσεις του περιβάλλοντος της ανώτατης εκπαίδευσης (Furrer, O. et al, 2000).

Δεν υπάρχουν σημαντικές διαφορές μεταξύ του ακαδημαϊκού και διοικητικού προσωπικού σε όλα σχεδόν τα στοιχεία ενώ και οι δύο πλευρές αντιλαμβάνονται την ηγεσία στο ΤΕΙ/Λ ως αυτήν του "*Διευθύνοντα*". Διευθύνων είναι κάποιος που καθιστά σαφή το ρόλο του τμήματος στο οποίο ανήκει και ως εκ τούτου είναι αυτός που καθορίζει ευκρινώς την κατεύθυνση και τις προτεραιότητες του τμήματος. Σε εταιρείες η κουλτούρα των οποίων επικεντρώνεται στον έλεγχο και στις μηχανιστικές δομές, ο ρόλος της διοίκησης είναι να σχεδιάζει, να οργανώνει, να διευθύνει και να ελέγχει τους εργαζομένους. Αυτό δεν αντιστοιχεί στην έννοια της ποιοτικής



διοίκησης, όπου η διοίκηση θα πρέπει μάλλον να οδηγεί προς και να δημιουργεί ένα όραμα παρά ένα σχέδιο, να εξουσιοδοτεί παρά να διευθύνει, αλλά και να δημιουργεί συνεργάτες και αντιπροσώπους παρά να οργανώνει και να ελέγχει.

Ωστόσο, στην παρούσα μελέτη, τα πορίσματα της ανάλυσης πολλαπλής παλινδρόμησης έδειξαν ότι οι διοικητικοί ρόλοι δεν επηρεάζουν την ποιότητα στο ΤΕΙ/Α.

| <i>Τύπος ηγεσίας στο ΤΕΙ/Α<br/>όπως γίνεται αντιληπτός<br/>ιεραρχικώς</i> | <b>Μ.Ο.</b> | <b>N</b>  |
|---|-------------|-----------|
| <b>Διευθύνων</b>  | <b>4,50</b> | <b>67</b> |
| <b>Συντονιστής</b>  | <b>4,39</b> | <b>67</b> |
| <b>Παραγωγός</b>  | <b>4,33</b> | <b>67</b> |
| <b>Εμπνευστής</b>   | <b>4,26</b> | <b>67</b> |
| <b>Διευκολυντής</b>   | <b>4,1</b>  | <b>67</b> |
| <b>Ελεγκτής</b>   | <b>3,98</b> | <b>67</b> |
| <b>Μεσάζων</b>  | <b>3,91</b> | <b>67</b> |
| <b>Καινοτόμος</b>   | <b>3,71</b> | <b>67</b> |

### **5.3 ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ**

Η εργασιακή ικανοποίηση έχει πολλές διαστάσεις και επηρεάζεται από ένα σύνθετο σύνολο προσωπικών και καταστασιακών περιστάσεων (Austin & Gamson, 1983, Horrocks, 1977, Mumford, 1972, Bruce and Blackburn, 1992). Ως εκ τούτου, είναι πιθανό οι εργαζόμενοι να μην είναι ικανοποιημένοι με κάποια πτυχή της δουλειάς τους, όπως ο μισθός. Από την άλλη πλευρά όμως, ενδέχεται να είναι πολύ ικανοποιημένοι με άλλες πτυχές όπως οι διαπροσωπικές σχέσεις ή στοιχεία που εκλαμβάνουν ως εγγενώς ικανοποιητικά.

Οι Strikanthan και Dalrymple (2003) παρουσιάζουν τους εργαζόμενους στον τομέα αυτό (ακαδημαϊκό και διοικητικό προσωπικό) ως έναν από τους τέσσερις βασικούς ενδιαφερόμενους και συσχετίζουν με τον ακόλουθο τρόπο με αυτούς τις ερμηνείες περί ποιότητας των Harvey και Green (1993): Η ποιότητα ερμηνεύεται ως τελειότητα (ή σταθερότητα), εκεί όπου πληρούνται τα συμπεριφορικά πρότυπα και τηρείται το βασικό ήθος προκειμένου να επιτευχθεί εργασιακή ικανοποίηση.

Υπάρχουν αποδείξεις ότι οι εργαζόμενοι είναι πιο παραγωγικοί όταν είναι ικανοποιημένοι με τη δουλειά και το εργασιακό τους περιβάλλον και συμβάλλουν στην ποιότητα των ιδρυμάτων τους ( Kusk F.,2003).

Στην έρευνά τους, οι Lacy και Sheehan (1997) διαπίστωσαν ότι το κλίμα στο πανεπιστήμιο, το αίσθημα της ομαδικότητας και οι σχέσεις με τους συναδέλφους είναι οι καλύτερες ενδείξεις της εργασιακής ικανοποίησης.

Σύμφωνα με τα πορίσματα της παρούσας έρευνας υπάρχουν αποδείξεις ότι όλα σχεδόν όλες οι μέσες τιμές που σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση για όλα τα στοιχεία είναι πάνω από το μέσο όρο, γεγονός που δείχνει ότι στο ΤΕΙ/Λ υπάρχει επαρκές επίπεδο ικανοποίησης ως προς το χώρο εργασίας ενώ σε γενικές γραμμές δεν υπάρχουν σημαντικές διαφορές μεταξύ του ακαδημαϊκού και διοικητικού προσωπικού. Στο στοιχείο που αφορά το μισθό, υπάρχει σημαντική διαφορά μεταξύ διοικητικών και ακαδημαϊκών, με τους διοικητικούς να φέρονται λιγότερο ικανοποιημένοι. Το μάλλον χαμηλό επίπεδο ικανοποίησης από τον «μισθό» οφείλεται κυρίως στους χρηματοπιστωτικούς και οικονομικούς περιορισμούς.

Η ανταμοιβή και η αναγνώριση είναι πολύ σημαντικά σε κάθε οργάνωση που θέλει να έχει ικανοποιημένους εργαζομένους, καθώς έτσι φαίνεται η αξία που αποδίδει ο οργανισμός στο προσωπικό. Τα συστήματα ανταμοιβής συνδέονται άμεσα με σαφείς οργανωτικούς στόχους ενώ οι προσδοκίες δεν θα βελτιώσουν μόνο την ατομική αποτελεσματικότητα του προσωπικού αλλά θα ευθυγραμμίσουν τον οργανισμό με το σκοπό του και θα βελτιώσουν την αποτελεσματικότητά του (Welsh J.F.,and Metcalf, J., 2003).

Ένα ακόμη θέμα που προκύπτει από τα πορίσματα της έρευνας είναι ότι το διοικητικό προσωπικό νοιώθει ότι παρακάμπτεται περισσότερο σε σχέση με τους ακαδημαϊκούς ως προς τη λήψη αποφάσεων.

Σύμφωνα με τον James R. Detert et al, ένα θεμελιώδες πιστεύω της ποιοτικής διοίκησης είναι η σημασία του να περιλαμβάνονται όλοι οι εργαζόμενοι στη λήψη

αποφάσεων. Όπως εφαρμόζεται στα εκπαιδευτικά ιδρύματα, καταδεικνύει ότι η συμμετοχή του ακαδημαϊκού και διοικητικού προσωπικού στο σχεδιασμό και τη λήψη αποφάσεων καθορίζει κριτικά τη θεσμική ποιότητα. Ως εκ τούτου, η λήψη αποφάσεων δεν θα πρέπει να αφήνεται σε λίγα άτομα αλλά να αφορά όλους.

#### **5.4 ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

Δεν υπάρχει προφανής καθολικός ορισμός της ποιότητας στην ακαδημαϊκή βιβλιογραφία. Οι περισσότεροι ορισμοί έχουν ως επίκεντρο τον πελάτη, ενώ η ικανοποίηση του πελάτη εκλαμβάνεται ως συνάρτηση της αντιλαμβανόμενης ποιότητας (Anderson and Sullivan, 1993) ή η αντιλαμβανόμενη ποιότητα γίνεται συνάρτηση της ικανοποίησης του πελάτη (Parasuraman et al. 1988). Η παροχή υπηρεσιών είναι περισσότερο σύνθετη στο δημόσιο τομέα. Σύμφωνα με τον Guster (1995), "Δεν πρόκειται απλώς για ζήτημα εκπλήρωσης εκπεφρασμένων αναγκών αλλά για εντοπισμό μη εκπεφρασμένων αναγκών, καθορισμό προτεραιοτήτων, κατανομή των πόρων και δημόσια αιτιολόγηση και λογοδοσία των πεπραγμένων" (Strydom J.F., Zulu. N. & Murray L.,2004).

Ο Garvin (1998) ισχυρίζεται ότι "η σύγχυση του ορισμού επιδεινώνεται στον τομέα των υπηρεσιών λόγω της απαιτούμενης εξάρτησης από την αντίληψη του πελάτη με την εισαγωγή υποκειμενικών και άυλων στοιχείων που αυτή συνεπάγεται. Στον δημόσιο τομέα, η σύγχυση αυτή, γίνεται ακόμη πιο σύνθετη λόγω της παρουσίας μιας πληθώρας ενδιαφερομένων, το σύνολο των οποίων μπορεί να προβεί σε κάποιον επικριτικό ισχυρισμό ως προς την ποιότητα της υπηρεσίας, ανεξαρτήτως των διαφορετικών αναγκών και του επιπέδου συμμετοχής στην υπηρεσία.

Για τη διασφάλιση της ποιότητας, μια αφετηρία θα μπορούσε να αποτελεί η δημιουργία και διάδοση πληροφοριών σχετικά με την τρέχουσα κατάσταση ως προς την ποιότητα. Συχνά, οι πληροφορίες αυτές παρέχουν αποδείξεις σχετικά με ποιοτικά προβλήματα και προετοιμάζουν το δρόμο για την παρουσίαση ενός προγράμματος δράσης (Jouran and Gryna, 1993, σ.162).

Μεταξύ ακαδημαϊκού και διοικητικού προσωπικού δεν υπάρχουν σημαντικές διαφορές. Η τρέχουσα κατάσταση αναφορικά με τις απόψεις τους για την ποιότητα στο ΤΕΙ/Α δείχνουν ότι η ποιότητα κυμαίνεται κατά Μ.Ο. πάνω από το 5, γεγονός που σημαίνει ότι το ακαδημαϊκό και διοικητικό προσωπικό κρίνει την ποιότητα του ιδρύματος, ως προς όλες τις αναφερόμενες διαστάσεις, ως μέτρια προς υψηλή. Οι

απόψεις για κακή ποιότητα υπηρεσιών τελικά επηρεάζει τη βιωσιμότητα του ιδρύματος (Galloway & Wearn, 1998).

Ο πίνακας που ακολουθεί δείχνει τις επιπτώσεις της κουλτούρας, της εργασιακής ικανοποίησης και του ρόλου της διοίκησης στην ποιότητα.

| Ανεξάρτητοι παράγοντες       | Εξαρτημένοι παράγοντες   |                  |                    |                    |                              |                                      |                                       |
|------------------------------|--------------------------|------------------|--------------------|--------------------|------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------------|
|                              | Ποιοτικές διαστάσεις     |                  |                    |                    |                              |                                      |                                       |
|                              | <i>Ακαδημαϊκοί πόροι</i> | <i>Ικανότητα</i> | <i>Συμπεριφορά</i> | <i>Περιεχόμενο</i> | <i>Περιοριστικά στοιχεία</i> | <i>Αξιοπιστία και αποκρισιμότητα</i> | <i>Διαβεβαιώσεις &amp; συμπράξεις</i> |
| <i>Γενιάς</i>                | -                        |                  |                    |                    |                              |                                      |                                       |
| <i>Ανοιχτού συστήματος</i>   | +                        | +                |                    | +                  | +                            |                                      |                                       |
| <i>Ιεραρχίας</i>             | +                        | +                |                    | +                  |                              |                                      |                                       |
| <i>Αγοράς</i>                | »                        | .                |                    |                    | -                            |                                      |                                       |
| <i>Εργασιακή ικανοποίηση</i> | +                        |                  |                    |                    |                              | +                                    |                                       |
| <i>Διοικητικοί ρόλοι</i>     |                          |                  |                    | +                  |                              | +                                    |                                       |

Τα συνολικά αποτελέσματα του παραπάνω πίνακα δείχνουν ότι ο τύπος κουλτούρας ανοιχτού συστήματος και ιεραρχίας συνδέονται θετικά με τις ποιοτικές διαστάσεις τη στιγμή που ο τύπος κουλτούρας γενιάς και αγοράς συνδέονται αρνητικά.

Ο τύπος κουλτούρας γενιάς συνδέεται αρνητικά με την ποιοτική διάσταση «Ακαδημαϊκοί πόροι». Σύμφωνα με τα πορίσματα παρατηρήθηκε ότι οι διοικητικοί πιστεύουν ότι δεν συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων, στο βαθμό που θα έπρεπε, ότι δεν υπάρχει αμοιβαία εμπιστοσύνη μεταξύ των ανθρώπων και τελικά ότι δεν υπάρχουν ευκαιρίες για προσωπική ανάπτυξη στο ΤΕΙ/Λ. Πολλές από τις μελέτες που έχουν διεξαχθεί δείχνουν ότι ζητήματα που άπτονται του ανθρώπινου δυναμικού όπως η προσωπική ανάπτυξη και η συμμετοχή επηρεάζουν την ποιότητα ή αποτελούν ακόμη και σημαντικά εμπόδια για την εφαρμογή ποιοτικής διοίκησης (Young, 1992, Francois et al., 2003, Merron, 1994, Huang et al., 1998 και Mosadeghard, 2005).

Επιπλέον, ο τύπος «κουλτούρα αγοράς» σχετίζεται αρνητικά με την ποιοτική διάσταση «περιουσιακά στοιχεία». Παρατηρήθηκε χαμηλή μέση τιμή σε ένα στοιχείο του τύπου «κουλτούρα αγοράς», το οποίο αφορά την επιβράβευση των εργαζομένων ανάλογα με την απόδοσή τους, γεγονός που σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι δεν επιβραβεύονται όσο θα έπρεπε. Η έλλειψη μηχανισμών εξουσιοδότησης των εργαζομένων, η έλλειψη μηχανισμών μη χρηματικών κινήτρων για την ανάπτυξη των εργαζομένων, έχει ως αποτέλεσμα μη αποδοτικούς και αποτελεσματικούς εργαζομένους οι οποίοι με τη σειρά τους επηρεάζουν την ποιότητα του ιδρύματος (Mosadeghard, A.M., 2006). Από την άλλη πλευρά, η εργασιακή ικανοποίηση, οι διοικητικοί ρόλοι και οι άλλοι δύο τύποι κουλτούρας, η κουλτούρα ανοιχτού συστήματος και η κουλτούρα ιεραρχίας έχουν μάλλον θετικές επιδράσεις στην ποιότητα.

## 6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Οι διεθνείς εξελίξεις στον ζωτικής σημασίας χώρο της πανεπιστημιακής εκπαίδευσης καθιστούν επιβεβλημένη την αύξηση και συνεχή βελτίωση της ποιότητας των εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων, συνοδευόμενη από ενεργότερη συμμετοχή στο σκέλος της κοινωνικής αποστολής. Σκοπός της έρευνας αυτής υπήρξε η μελέτη του παράγοντα της κουλτούρας κατά την εφαρμογή της διοίκησης της ποιότητας στην ανώτατη εκπαίδευση, τόσο μέσω πλήρους βιβλιογραφικής ανασκόπησης όσο και μέσω εμπειρικής έρευνας.

Στόχος της παρούσας μελέτης ήταν να εξετάσει την τρέχουσα κουλτούρα στο ΤΕΙ/Α και στη συνέχεια να εξετάσει το επίπεδο της ποιότητας τόσο ως προς τις εκπαιδευτικές όσο και ως προς τις υποστηρικτικές και διοικητικές διαδικασίες προκειμένου να εντοπίσει τους παράγοντες που επηρεάζουν την ποιότητα καθώς και το τί αποτελεί εμπόδιο στην εφαρμογή διαδικασιών ποιοτικής διοίκησης.

Για τον εντοπισμό των ανωτέρω, υιοθετήθηκε μια προσέγγιση ποιοτικής εποπτείας. Σύμφωνα με τον Berry (1991, σ. 22), η επιθεώρηση ποιότητας (quality audit) ή έρευνα κλίματος (climate survey) αποτελείται από δύο μέρη. Το ένα μετρά τις συμπεριφορές που συνδέονται με την εργασία, τη ζωή και τις συνθήκες όπως η ικανοποίηση που πηγάζει από απολαβές, οφέλη και επικοινωνία. Το άλλο μέρος αξιολογεί την εταιρική κουλτούρα. Μια εταιρεία, μέσω των καθημερινών ενεργειών και πρακτικών της, στέλνει σήματα που καθορίζουν αυτό που θεωρεί κατάλληλο και σημαντικό.

Τα πορίσματα για την κουλτούρα – βάσει του μοντέλου CVF (Quinn, 1988) – δείχνουν ότι η κουλτούρα γενιάς και ιεραρχίας συνυπάρχουν. Η επικράτηση αυτών των δύο τύπων σημαίνει ότι το ΤΕΙ/Α έχει εσωτερικό προσανατολισμό. Ο προσανατολισμός αναφέρεται στην εστίαση σε αξίες, συμπεριφορές, πιστεύω και συμπεριφορικά μοντέλα των μελών της πανεπιστημιακής κοινότητας (Sprogn, B. 1996). Οι κουλτούρες εσωτερικής εστίασης επικεντρώνονται στην εσωτερική δυναμική του οργανισμού. Σε τέτοιου είδους εταιρείες, ο συντονισμός και η επίλυση προβλημάτων πραγματοποιούνται στα ιεραρχικώς ανώτερα επίπεδα. Οι εργαζόμενοι είναι μάλλον απίθανο να αναγνωρίζουν τα προβλήματα εν τω γίνεσθαι λόγω της περιορισμένης κατανόησης της συνολικής διαδικασίας. Ακόμη και όταν οι εργαζόμενοι αναγνωρίζουν τα προβλήματα, δεν έχουν την αρμοδιότητα να τα διορθώσουν χωρίς διοικητική έγκριση. (Jasmine, T. & Sameer, P., 1998).

Στις κουλτούρες εσωτερικής εστίασης κυριαρχεί η ομοιομορφία των αξιών, των πεποιθήσεων και των συμπεριφορών. Τα μέλη και οι ομάδες της πανεπιστημιακής κοινότητας σε γενικές γραμμές μοιράζονται τις ίδιες συμπεριφορές και αξίες ως προς τις εσωτερικές δραστηριότητες. Η οργανωτική προσαρμογή ελάχιστα υποστηρίζεται από την κουλτούρα. Αυτού του είδους η κουλτούρα είναι κατάλληλη σε σταθερά περιβάλλοντα, θα αντιμετωπίσει όμως προβλήματα όταν προκύψουν εξωτερικές αλλαγές. (Sporn, B.1996).

Ως προς το θέμα της ηγεσίας, τα πορίσματα δείχνουν ότι το ηγετικό στυλ που κυριαρχεί στο ΤΕΙ/Α είναι αυτό του "Διευθύνοντα" που χαρακτηρίζεται από τον καθορισμό στόχων, σαφών προσδοκιών και την έμφαση στον καθορισμό στόχων και την αποσαφήνιση των ρόλων.

Παρόλο που τα χαρακτηριστικά αυτού του τύπου ταιριάζουν κυρίως σε σταθερά περιβάλλοντα που δεν συμβαδίζουν με την αποτελεσματικότητα και την ποιότητα, τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν ότι η ποιότητα στο ΤΕΙ/Α δεν επηρεάζεται από τους διοικητικούς ρόλους και την ηγεσία.

Πορίσματα προηγούμενων μελετών έχουν δείξει σαφώς ότι τόσο οι ενέργειες των ηγετών όσο και η φύση της κουλτούρας επηρεάζουν έντονα την οργανωτική αποτελεσματικότητα και την ποιότητα στα κολέγια και τα ιδρύματα (Cameron, 1986).

Ως προς την τρίτη ανεξάρτητη διάσταση, την εργασιακή ικανοποίηση, τα αποτελέσματα δείχνουν ότι υφίσταται θετική σχέση με την ποιότητα.

Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι το προσωπικό πιστεύει πως η ποιότητα στο ΤΕΙ/Α είναι μέτρια. Οι παράγοντες που επηρεάζουν αντίστροφα την ποιότητα σύμφωνα με την παρούσα έρευνα είναι η κουλτούρα αγοράς και η κουλτούρα γενιάς.

Η δεύτερη υποδεικνύει ότι τα εμπόδια για πιθανή εφαρμογή της ποιοτικής διοίκησης στο ίδρυμα συνοψίζονται στα ακόλουθα:

- έλλειψη μηχανισμών εξουσιοδότησης των εργαζομένων
- μη συμμετοχή όλων των βαθμίδων στη λήψη αποφάσεων
- ζητήματα ανθρώπινου δυναμικού (προσωπική ανάπτυξη)

Η σημασία του ιδρύματος ως μοχλού αλλαγής για τη βελτίωση της ποιότητας έγκειται στην ικανότητα του οργανισμού να παρέχει ένα συνολικό κλίμα και μια κουλτούρα για αλλαγή μέσω των διαφορετικών συστημάτων λήψης αποφάσεων, των λειτουργικών συστημάτων και των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού (Mosadeghard, A.M., 2006).

Προσαρμογές των συστημάτων ποιότητας απαιτούν αλλαγή προσανατολισμού γεγονός που για τη διοίκηση σημαίνει έναν μετασχηματισμό των ιεραρχικών δομών «από την κορυφή προς τα κάτω» σε κορυφαία διοικητική δέσμευση, διοικητική συμμετοχή και ηγεσία. (Mizikaci F.2003). Οι πολιτικές της ανώτατης εκπαίδευσης προς την εφαρμογή ποιοτικής διοίκησης απαιτούν μακροπρόθεσμο σχεδιασμό ενώ ο σχεδιασμός αυτός θα πρέπει να αφορά όχι μόνο ανησυχίες σχετικά με την επίλυση προβλημάτων αλλά και θέματα-κλειδιά εφόσον το πανεπιστήμιο είναι σύνθετο στη φύση του. Η μετάβαση από μία προσέγγιση προς μια νέα είναι επίπονη.

Οι αλλαγές δεν γίνονται πάντοτε αποδεκτές ενώ υπάρχουν σοβαρές αποδείξεις, που πηγάζουν από την εμπειρία άλλων χωρών όπως το Ηνωμένο Βασίλειο, ότι το σύστημα ποιότητας προκαλεί πολλές αντιδράσεις τόσο από το ακαδημαϊκό όσο και από το διοικητικό προσωπικό. Η αντίσταση στην αλλαγή είναι αναπόφευκτη. Ο Certo, (1983 σ. 277) ισχυρίζεται ότι η αντίδραση σε έναν οργανισμό αποτελεί κοινότυπο ζήτημα όταν πρόκειται για αλλαγές. Η αντίσταση αυτή υπάρχει σε γενικές γραμμές επειδή τα μέλη του οργανισμού φοβούνται ορισμένες προσωπικές απώλειες ως αποτέλεσμα της προτεινόμενης αλλαγής.

Οι βασικοί λόγοι που οι άνθρωποι αντιστέκονται στην αλλαγή – όπως τους εντόπισε ο Atkinson (1990, σ. 48) – συνοψίζονται ως ακολούθως:

- Φόβος για τις άγνωστες –αβάσιμες φήμες (τί θα προκαλέσει η εφαρμογή του συστήματος διασφάλισης της ποιότητας)
- Αντιλαμβανόμενη απώλεια ελέγχου πριν την αλλαγή
- Αλλαγή σημαίνει να γίνονται τα πράγματα διαφορετικά, να δημιουργούνται νέες γνώσεις και πληροφορίες με στόχο την εκμάθηση και την εφαρμογή
- Προσωπική αβεβαιότητα – οι άνθρωποι ενδέχεται να νοιώθουν αβεβαιότητα ως προς το αν θα ανταποκριθούν στις προσδοκίες της διοίκησης
- Ενδέχεται να σημαίνει περισσότερη δουλειά. Τα ιδρύματα δεν γίνονται γνωστά για την ποιότητά τους αν δεν γίνει μεγάλη προσπάθεια από τον πλέον πολύτιμο και ευέλικτο πόρο τους, τους ανθρώπους που τα στελεχώνουν.
- Απροθυμία ανάληψης ευθύνης και δεσμεύσεων – πρόκειται για πολύ έντονη στάση που επιδεικνύει μεγάλο μέρος των εργαζομένων.

Είναι δύσκολο για όλα τα μέλη και ιδίως όσους εμπλέκονται να αποκωδικοποιήσουν την κατάσταση. Η αξιολόγηση και η αποτίμηση είναι όροι που συνάδουν με την ποιότητα και συχνά προκαλούν φόβο σε όσους συμμετέχουν στην εκπαιδευτική



διαδικασία (ακαδημαϊκό και διοικητικό προσωπικό) καθώς πολλοί από αυτούς συνδέουν τη μέτρηση και την αξιολόγηση με ένα πιθανό εργαλείο κατηγοριών και τιμωρίας όσων δεν πληρούν τα πρότυπα. Αντιθέτως θα πρέπει να γίνει δεκτό ως μέσο παρουσίασης επιτυχίας ή εκμάθησης της ανάγκης αλλαγής στρατηγικών.

Προκειμένου να λάβει χώρα η αλλαγή, ο οργανισμός θα πρέπει να αναγνωρίσει είτε μια απειλή ως προς την επιβίωσή του είτε μια ισχυρή, θετική εξωτερική πίεση που να καλεί για προσαρμογή και ενσωμάτωση νέων συστημάτων (Smart, J.C, 2003). Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να είναι πεπεισμένοι ότι η αλλαγή είναι απαραίτητη όχι μόνο γιατί είναι ζήτημα "επιβίωσης" αλλά επίσης και για μια εργασία σε περιβάλλον όπου οι υπηρεσίες που παρέχουν ή τους παρέχονται είναι υψηλής ποιότητας.

Η αλήθεια είναι ότι σε ένα νέο, πιο ανταγωνιστικό περιβάλλον, με λιγότερη δημόσια χρηματοδότηση, αλλαγές στο ρόλο του κράτους ή το αίτημα για περισσότερη ακαδημαϊκή διοίκηση, η υποχρέωση λογοδοσίας και η αυτονομία, φέρνουν τα πανεπιστήμια αντιμέτωπα με προβλήματα όπως η προσαρμογή, ο συντονισμός, η αξιολόγηση και η αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας (Dill & Sporn, 1995). Η ηγεσία και η διοίκηση έρχονται να παίξουν τον πιο σημαντικό ρόλο στην αλλαγή των συμπεριφορών. Η θεσμική ηγεσία πρέπει να βρει τρόπους να βελτιώσει τις ενδείξεις μειονεκτημάτων και να συμβάλλει στις αλλαγές εφόσον ο νόμος και οι συνταγματικές διατάξεις για τα ελληνικά πανεπιστήμια και τεχνολογικά ιδρύματα επιτρέπουν την αλλαγή αυτή. Η καλή διοίκηση απαιτεί την ύπαρξη συστημάτων που θα υποστηρίζουν τις συναισθηματικές ανάγκες των ανθρώπων. Ο σχεδιασμός οργανωτικών συστημάτων που θα λαμβάνουν υπόψη την αλληλεπίδραση των ανθρώπων, το πώς αυτοί νοιώθουν και θα δημιουργούν ένα κλίμα που ενθαρρύνει τη θετική αλληλεπίδραση της ομάδας είναι εξαιρετικής σημασίας για έναν οργανισμό που εκτιμά την εγκαρδιότητα και την εμπιστοσύνη. Οι Lakos, A. & Phipps, S.(2004) υποστηρίζουν ότι η συμμετοχή του προσωπικού στη λήψη αποφάσεων και την ανάπτυξη σαφών και ολοκληρωμένων συστημάτων επικοινωνίας, αυξάνει τη δυναμική για μια πραγματική αλλαγή κουλτούρας.

Η έννοια της διασφάλισης της ποιότητας πρέπει να είναι πλέον ταυτόσημη και άρρηκτα συνυφασμένη με τους στόχους, τις επιδιώξεις και την ανάπτυξη των πανεπιστημιακών ιδρυμάτων, οπότε μελλοντικά θα είχε ενδιαφέρον μια ευρύτερη έρευνα και τα πορίσματα αυτής.

## 7.ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Abbot, P. (2000). "Assuring Academic Standards and Quality in Higher Education-The UK Experience", in Staples, W. and Strikanthan, G. (eds), The Transactions of the 21<sup>st</sup> International Conference on Assessing Quality in Higher Education, June 28-30, RMIT, Melbourne, Australia
- Altbach, P.G. (2000). "The Deterioration of the Academic Estate: International Patterns of Academic Work", in Altbach, P.g.(ed), The Changing Academic Workplace: Comparative Perspectives, Centre for International Higher Education Lynch school of Education, Boston College, Massachusetts, pp 11-34
- Anderson, E. and Sullivan, M.(1993) " The Andecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Firms", Marketing Science 12: 125-43
- Austin, A. E. and Gamson, Z. F. (1983). "*Academic Workplace: New Demands, Heightened Tensions*" ASHE-ERIC Higher Education Research Report No 10, Washington, D.C.: ASHE
- Baldrige, J.V., Curtis, D.V., Ecker, G.P. and Riley, G.L.(1977). "Alternative models of governance in higher education", in Riley, G.L., Baldrige, G.V.(eds). Governing Academic Organizations. Berkeley: Mc Cutchen Publishing Corporation, pp 2-25
- Benjamin, E. (1994). "From accreditation to regulation: The decline of academic autonomy in higher education" *Academe*, 80 (4), 34-36
- Birnbaum, R. (1988). "How Colleges Work: The Cybernetics of Academic Organization and Leadership", San Francisco: Jossey-Bass
- Birnbaum, R. (2000) "*Management fads in Higher Education*", San Francisco: Josey-Bass
- Boaden, R.J., Dale, B.G. (1992), "Teamwork in services: quality circles by another name?", *International Journal of Service Industry Management*, Vol.4, No.1, pp.5-24
- Bok, D. (1986). "Higher Learning", Cambridge, MA: Harvard University Press
- Bourantas D., Lioukas S. and Papadakis V. (2002). "University Evaluation System in Greece: Athens University of Economics and Business". Working Paper, Athens University of Economics and Business

- Brennan, J. Frederics, M. and Shah, T. (1997), "Improving the quality of education: the impact of quality assessment on institutions". London, QSC/HEFCE
- Bruce, W. L. & Blackburn, J. W. (1992), "Balancing Job Satisfaction & Performance", Connecticut: Quorum Books
- Cameron, K. S. (1986). "A study of organizational effectiveness and its predictors", *Management Science* 32: 87-111
- Cameron, K. S., and Ettington, D. R. (1988) "The conceptual foundations of organizational culture" in: Smart, J. C. (ed), *Higher Education: Handbook of Theory and Research* (Vol. 4), Kluwer Academic Press, Dordrecht, The Netherlands, pp. 356-396.
- Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, G.D. Jr and Klesh, J.R. (1983), "Assessing the attributes and perceptions of organizational members", in Seahore, S.E., Lawler, E.E. III, Mirvis, P.H. and Cammann, C. (eds), *Assessing Organizational Change*, Wiley, New York, NY, pp. 71-138
- Cameron, K.S., and Freeman, S.J. (1991). "Cultural congruence, strength, and type: Relationships to effectiveness". *Research in Organizational Change and Development* 5: 23-58
- Cameron, K.S., and Quinn, R. E. (1999). "Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework". Reading, MA: Addison-Wesley
- Cameron, K.S., and Tschirhart, M. (1992). "Post-industrial environments and organizational effectiveness in colleges and universities". *Journal of Higher Education* 63: 87-108.
- Cameron, K., and Whetten, D. (1996). "Organizational effectiveness and quality: The second generation." In J. Smart (ed), *Higher Education: Handbook of Theory and Research*. Volume XI. New York: Agathon
- Ciampa, D. (1991), *Total Quality*, Addison-Wesley, Reading, MA
- Clarke, P., 1996, "Quality Assessment in English Higher Education: Achievements and Prospects", Key note address, 8<sup>th</sup> Intl.Conf. on Aseg. Qual. In HE., Gold Coast, Australia, July.

- Cole, B. R., Harvey, L. (1995) "Administrative effectiveness of deans of education on decisions affecting teacher education". *Journal of Teacher Education* 34(4), 48-51
- Colling C., Harvey, L. (1995) "Quality control, assurance and assessment-the link to continuous improvement" *Quality Assurance in Education* Vol 3. No 4. pp. 30-4
- Cooke, Robert A. and J. Clayton Lafferty (1989), "Organizational culture inventory" Plymouth, MI: Human Synergistics
- Dawkins R. (1986) "The Blind Watchmaker" ( Harlow, Longman Publishing Co
- Detert J.R., Louis, S., K., Schroeder, R., (2001), "A culture framework for Education: Defining Quality Values and their Impact in U.S. High Schools" *School Effectiveness and Scholl Improvement*, Vol. 12, No 2, pp.183-212
- Dill, D. & Sporn, R. (1995) "The Implications of a Post-industrial Environment for the University", Pergamon Press: Oxford
- ENQA (2005) "Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area", Helsinki
- Evaluation of European Higher Education, "A Status Report". Prepared for the European Commission DG XXII by the Centre for Quality Assurance and Evaluation of Higher Education, Denmark in cooperation with Comite National d' Evaluation, France September 1998.
- Ewell, P.T. (1991). Effectiveness and student success in community colleges: Practices, realities, and imperatives. Paper presented at the Accountability and Assessment for the Community College System conference, Raleigh, NC., November, 1991.
- Ewell, P. T. (1997). "Strengthening assessment for academic quality improvement". In M.W. Peterson, D. D. Dill, and L.A. Mets (eds), *Planning and Management for a Changing Environment: A Handbook on Redesigning Postsecondary Institutions*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Final Report and Project Recommendations. Phare Multi-Country Programme in Higher Education, Quality in Higher Education, European Training Foundation, November 1998
- Frazer, M. (1997) "Report on the Modalities of External Evaluation of Higher Education in Europe: 1995-1997". *Higher Education in Europe*, 12, pp. 349-401

- Francois, P., Peyrin, J. C., Touboul, M., Labarere, J., Reverdy, T., Vinck, D. (2003), «Evaluating implementation of quality management systems in a teaching hospital's clinical departments», *International Journal of Quality Health Care*, Vol.15 No. 1 pp 47-55
- Frielander, J., & MacDougall, P. R. (1990) "Responding to mandates for institutional effectiveness". *New Directions for Community Colleges*, 72(4), 93-100
- Furrer, O. Shaw-Ching Liu, B. And Sudharsan D. (2000) "The relationship between culture and Service Quality Perceptions: Basis for Cross-Cultural Market Segmentation and Resource allocation", *Journal of Service Research* assessed on February 5, 2007 from [http:// www.ssagepub.com](http://www.ssagepub.com)
- Galloway R.L. and Wearn K., (1998) "Determinants of Quality Perception in Educational Administration Potential Conflict between the requirements of Internal and External Customers" *Educational Management and Administration* retrieved on February 5, 2007 from [http:// www.sagepub.com](http://www.sagepub.com)
- Garvin, D. A. 1998. "Managing Quality: The Strategic and Competitive Edge". New York: Free Press.
- Gaster, L., (1995) *Quality in Public Services*. Buckingham: Open University Press
- Gordon G. (2001) "The roles of Leadership and ownership in building an effective quality culture" Paper presented at the sixth QHE Seminar Birmingham (25-26 May)
- Graham, J. (2000) "The English Patient", presentation at a one-day conference organized by the University of Wales Education Subject Panel, Gregynog, Powys, 20 October
- Gravanis F., Podimatas K., Tasiopoulos, D., Chouliaras, N., (1999) "Internal evaluation of the Department of Plant Production at the Technological Institute of Larissa"
- Griffiths, D.E., and McCarty, D.J. (1980) "The Dilemma of the Deanship", Danville, IL: Interstate Publishers
- Hart, S.L., and Quinn, R. E. (1993). "Roles executives play: CEOs, behavioral complexity and firm performance". *Human Relations* 46: 543-576

- Harvey, L. & Green, D., 1993, "Assessing quality in higher education: a transbinary research project", *Assessment and Evaluation in Higher Education*, 18(2), pp 143-149
- Harvey, L. & Green, D., 1993, "Defining Quality", *Assessment and Evaluation in Higher Education*, Vol. 18 No 1. pp 9-34
- Harvey, L., and Knight, P. (1996) "Transforming higher education. Buckingham", SRHE/OU Press
- Heck P. H., Linda K. Johnsrud, and Vicki J. Rosser (2000) "Administrative Effectiveness in Higher Education: Improving Assessment Procedures" *Research in Higher Education*, Vol. 41, No. 6, Human Sciences Press, Inc
- HEQC (1995) "Managing for Quality: Stories and Strategies – A case study Resource for Academic Leaders and Managers ", London: Higher Education Quality Council
- Hill, F. (1995), "Managing service quality in higher education: an exploratory longitudinal study", UMIST, paper presented at Quality Assurance in education
- Hofstede, G. (1994). "Culture and Organizations", London: Harper Collins
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., and Sanders, G. (1990). "Measuring organizational cultures: A quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarter*", 35(2), 286-316
- Houston, D. And Studman, C. (2000). "Quality Management and the University: a deafening clash of metaphors?" in Staples W. And Strikanthan G. (eds). *The transactions of the 12th International Conference on Assessing Quality in Higher Education*, June 28-3, RMIT, Melbourne Australia
- Huang, Y.S., Chuan, M., Chen, C.K. (1998), "TQM Implementation in Taiwan: A field study with Taiwan top 500 companies"
- Jasmine T & Sameer P. (1998) "Cultural structural constraints on total quality management implementation *Total Quality Management*", Vol.9, No 8, 1998, 703-710
- Jenkins, J.M. (1993), "Self-monitoring and turnover: the impact of personality on intent to leave" *Journal of Organisational Behavior* Vol 14, pp 83-91
- John C. Smart (2003), "Organizational aeffectiveness of 2-year Colleges: The Centrality of Cultural and Leadership Complexity" *Research in Higher Education*, Vol. 44, No 6, December 2003

- Juran J.M., Gryna, F.M. (1993), "Quality Planning and Analysis" Mc Grawhill, New York, NY
- Kells H.R., 1995 "Creating a culture of evaluation and self regulation in higher education organizations", Total Quality Management, Vol.6, No 5&6,1995
- Kusku F., (2003) "Employee satisfaction in higher education: the case of academic and administrative staff in Turkey", Career Development International, Volume 8 No 7 pp 347-356
- Lacy, F.G., Sheehan, B.A. (1997), "Job satisfaction among academic staff an international perspective", Higher Education, Vol. 34 No 3. pp305-322
- Δερβιτσιώτης, Κ., Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Β' έκδοση, εκδοτικός οίκος Interbooks
- Τσιώτρας, Γ., Βελτίωση Ποιότητας, Β' έκδοση, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2002
- Υπουργείο Παιδείας, Εισηγητική Έκθεση στο σχέδιο Νόμου "Εθνικό σύστημα διασφάλισης και αξιολόγησης της ποιότητας της ανώτατης εκπαίδευσης", Ινστιτούτο Δια Βίου Εκπαίδευσης, Διεθνές Ελληνικό Πανεπιστήμιο και άλλες διατάξεις
- Lagrosen.S., Hashemi R.S., Leitner M.,(2004) Examinations of the dimensions of Quality in Higher Education" Quality Assurance in Education, Voll2No2.
- Lakos, A. & Phipps,S., (2004) "Creating a culture of Assesment :Acatalyst for Organizational Change" Libraries and the Academy, Vol 4. ,No 3 pp345-361
- Lander , D., 1997, "Telling tales out of school: authorising the university as a service organisation', unpublished doctoral thesis, University of Nottingham.
- Likert, R. (1967), "The Human Organization: Its Management and Value", McGraw-Hill, New York, NY.
- Lozier, G., and Teeter, D. (1993). "Six foundations of total quality management". In D. Teeter and G. Lozier (eds.), *Pursuit of Quality in Higher Education: Case Studies in Total Quality Management*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Matczynski, T., Lasley, T. J., and Haberman, M. (1989). "The deanship: how faculty evaluate performance". *Journal of Teacher Education* 40(6): 10-14.
- Merron, K. (1994) "Creating TQM Organizations" Quality Progress, January. Vol.27 pp.51-4

- McConnell, T. R. (1992). "Accountability and autonomy" *Journal of Higher Education*, 42,445-451.
- Middlehurst, R. (1992). "Quality: an organising principle for higher education?" *Higher Education Quarterly* 46(1): 20-38.
- Middlehurst, R. & Gordon, G., (1995), "Leadership, quality and institutional effectiveness' , *Higher Education Quarterly*, 49(3), pp. 267± 285.
- Mizikaci F.,(2003) "Quality Systems and Accreditation in Higher Education: an overview of Turkish higher education" *Quality in Higher Education, Vol. 9, No. 1, 2003*
- Morris, Van Cleve (1981). "Deaning: Middle Management in Academe". Urbana, IL: University of Illinois Press.
- Morse, J. A., & Santiago, G., Jr. (2000). "Accreditation and faculty: Working together", *Academe*, 86(1), 30-34.
- Mosadeghard, A.M. (2005) "A survey of total quality management in Iran:barriers to successful implementation in health care organizations" *Leadership in Health Services Vol.18 No3, ppxii-xxxiv*
- Mosadeghard, A.M. (2006) "The impact of organizational culture on the successful implementation of total quality management" *The TQM Magazine, Vol.18 No.6 pp.606-625*
- Mumford, E. (1972). "Job Satisfaction: A study of computer specialist", London: Longman.
- Norton, M.S. (1984), "What's so important about school climate?", *Contemporary Education*, Vol. 56 No. 1, pp. 43-5.
- Nunnally, J.C. (1978), *Psychometric Theory*, McGraw-Hill, New York, NY.
- O'Reilly III, C. A., Chatman, J., and Caldwell, D. F. (1991). "People and organizational culture: Assessing person-organizational fit". *Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516.
- Ouchi, W. G. (1980). "Markets, bureaucracies, and clans", *Administrative Science Quarterly* 25: 129-141
- Owlia, M.S. and Aspinall, E.M. (1996), "A framework for the dimensions of quality in higher education", *Quality Assurance in Education*, Vol. 4 No. 2, pp. 12-20



- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Berry, L.L. (1985), "A conceptual model of service quality and its implications for future research", *Journal of Marketing*, Vol. 49pp.41-50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Berry, L.L. (1988), "SERVQUAL: a multi-item scale for measuring consumer perceptions of service quality", *Journal of Retailing*, Vol. 64 No. 1, pp. 12-40.
- Peterson, M. W., and Dill, D. D. (1997). "Understanding the competitive environment of the postsecondary knowledge industry" in M. W. Peterson, D. D. Dill, and L. A. Mets (eds.), *Planning and management for a changing environment: A handbook on redesigning postsecondary institutions*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Peterson M. W. and White T. H., (1992) "Faculty and Administrator perceptions of their Environments: Different Views or Different Models of Organization?" *Research in Higher Education*, Vol. 33, No. 2, 1992 Human Sciences Press. Inc.
- PHARE. Strategic Study on Legislation, Accreditation, Recognition, and Quality Assurance Applied to Open and Distance Learning in Central and Eastern Europe. Report and Recommendations. Turin: European Training Foundation. 1999
- Quinn, R. E. (1988). "Beyond rational management: Mastering the paradoxes and competing demands of high performance", San Francisco: Jossey-Bass.
- Quinn, R. E., and Rohrbaugh, J. (1983). "A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organisational Analysis", *Management Science*, 29(3), 363.
- Reiny I. and Francis B.,(2006) "International Journal of Knowledge, Culture and Change management" *Customer Relationship Management (CRM) System Implementations* Vol 6, No. 2
- Ronald H. Heck, Linda K. Johnsrud, and Vicki J. Rosser (2000) *ADMINISTRATIVE EFFECTIVENESS IN HIGHER EDUCATION: Improving Assessment Procedures* *Research in Higher Education*. Vol. 41, No. 6, 2000
- Roueche, J.E. and Baker, G.A. (1986), "Profiling Excellence in America's Schools", The American Association of School Administrators, Virginia.

- Rowley J.,(1997) "Beyond service quality dimensions in higher education and towards a service contract". *Quality Assurance in Education* Volume 5 No 1 pp. 7-14
- Scheele J.P.,(2000) Inspector of Higher Education, The Netherlands, *Quality assurance as an European challenge :Quality assurance in higher education after the Bologna declaration, with an emphasis on follow-up Procedures, sinergie rapporti di ricerca n. 9/2000*
- Schein, E. H. (1985). "Organizational Culture and Leadership", Jossey-Bass, San Francisco.
- Schneider, B. and Snyder, R.A. (1975), "Some relationships between job satisfaction and organizational climate", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 60 No. 3, pp. 318-28.
- Seymour, D. T. (1992). "On Q: Causing Quality in Higher Education." New York: Macmillan.
- Smart, J. C, and Hamm, R. E. (1993b)."Organizational culture and effectiveness in two year colleges". *Research in Higher Education* 34: 95-106.
- Smart, J. C, Kuh, G. D., and Tierney, W. G. (1997). "The role of institutional cultures and decision approaches in promoting organizational effectiveness in two-year colleges". *Journal of Higher Education* 68: 256-281.
- Smart, J. C, and St. John, E. P. (1996). "Organizational culture and effectiveness in higher education: A test of the "culture type" and "strong culture" hypotheses". *Educational Evaluation and Policy Analysis* 18: 219— 241
- Smart, J.C.,(2003) "Organizational Effectiveness of 2-year Colleges: The Centrality of Cultural and Leadership Complexity". *Research in Higher Education*, Vol. 44, No. 6, December 2003
- Smyth, J. (Ed.), (1995,) "Academic Work: The changing labour process in higher education" (Buckingham, Society for Research into Higher Education & Open University Press).
- Soyeon Shim Robert F. Lusch and Ellen Goldsberry (2002) "Leadership style profiles of retail managers: personal, organizational and managerial Characteristics" *International Journal of Retail &Distribution Management* Volume 30. Number 4 .2002. pp. 186±201

- Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area, European Association for Quality Assurance in Higher Education 2005, Helsinki
- Staples, D.S.. Higgins, C.A.,(1998), "A study of the impact of factor importance weightings on job satisfaction measures" *Journal of Business and Psychology*, Vol.13 No. 2, pp.211-32
- Strikanthan G., (1999) "A Comparative Study of Factors Determining Education Quality in the Universities in Developed Nations", Third International & Sixth National Research Conference on Quality Management
- Strikanthan, G. Dalrympe, J.(2003) . "Developing alternative perspectives for quality in higher Education", *The International Journal of Educational Management*, Vol 17 No 3, pp. 126-36
- Strydom J.F., Zulu. N. & Murray L., (2004) " Quality, Culture and Change" *Quality in Higher Education*, Vol.10, No 3, November 2004
- Sporn, B.1996. "Managing University Culture: An Analysis of the Relationship between Culture and Management Approaches". *Higher Education* 32 (1), pp. 41-61.
- The European Commission Status Report (September 1998)
- Trowler, P., (1998) "Academics Responding to Change: New higher education frameworks and academic cultures" Buckingham, Society for Research into Higher Education & Open University Press
- Tucker, A., and Bryan, R. A. (1991). "The Academic Dean: Dove, Dragon, and Diplomat." New York: American Council on Education, Mcmillan Publishing.
- Van Mujen et al.(1999) "Organizational Culture: The Focus Questionnaire" *European Journal of work and Organizational Psychology*, 1999, 8 (4), 551— 568 pp560-563
- Van Vught, F. A. (1995). "The new context for academic quality. In D. D. Dill and B. Sporn(eds.), *Emerging Patterns of Social Demand and University Reform: Through a Glass Darkly*. Oxford: Pergamon
- Vroeijenstijn, T. (1992). "External quality assessment, servant of two masters? The Netherlands university perspective." *Quality Assurance in Higher Education*. A. Craft. UK, The Falmer Press: 109-131.

- Vroeijenstijn, A.I. (1995) "Improvement and Accountability, Navigating Between Scylla and Charybdis," Guide for Quality Assessment in Higher Education, London: Jessica Kingsley Publishers.
- Waugh R.F, (2002) "Academic Staff perceptions of administrative quality at universities," Journal of Educational Administration Vol 40 No 2. 2002, pp172-188
- Welsh J.F and Metcalf J.(2003) "Faculty and Administrative Support for Institutional Effectiveness Activities A Bridge Across the Chasm?" The Journal of Higher Education, Vol. 74, No. 4 (July/August 2003)
- White, Theodore H. (1990). "Differences in faculty and administrator perceptions of their institutions: Implications for institutional performance. Unpublished doctoral preliminary examination". Ann Arbor, MI: University of Michigan.
- Wilkins, A. L., and Ouchi, W. G. (1983). "Efficient cultures: Exploring the relationship between culture and organizational performance." Administrative Science Quarterly 28: 468-481.
- Winn, B. A., and Cameron, K. S. (1998). "Organizational quality: An examination of the Malcolm Baldrige National Quality Award framework." Research in Higher Education 39: 491-512.
- Witt, L.A., Beokermen, M.N.(1991) "Satisfaction with Initial work assignment and organisational commitment" Journal of Applied Social Psychology, Vol 41 No.21, pp 1783-92
- Young, S.M. (1992), "A framework for successful adoption and performance of Japanese manufacturing practices in the United States", Academy of Management Review, Vol. 17 No. 4, pp. 677-700
- Zammuto. R.F. and O'Connor, E.J. (1992), "Gaining advanced manufacturing technologies' benefits: the roles of organisation design and culture", Academy of Management Review, Vol. 17 No. 4, pp. 701-28.