

Διοίκηση των πανεπιστημίων : Δημοκρατία ή /και αποτελεσματικότητα;

Κλάδης Διονύσης
Ομότιμος Καθηγητής
Πανεπιστημίου Πελοποννήσου

Περίληψη

Η εργασία αποσκοπεί στην ανάλυση του ζητήματος της διοίκησης των πανεπιστημίων μέσα από την οπτική της αντίθεσης μεταξύ δημοκρατίας και αποτελεσματικότητας. Παρακολουθείται η διαχρονική εξέλιξη του σχετικού διαλόγου και των σχετικών νομοθετικών πρωτοβουλιών στην Ελλάδα, η οποία και τοποθετείται μέσα στο αντίστοιχο διεθνές και, κυρίως, Ευρωπαϊκό πλαίσιο. Κατ' αρχήν, αναλύεται η μετάβαση από το "πανεπιστήμιο των αυθεντιών" στο "δημοκρατικό και συμμετοχικό πανεπιστήμιο των ομάδων" (μετά το 1968 στην Ευρώπη και μετά το 1982 στην Ελλάδα). Ακολούθως, αναλύεται η εισαγωγή του μοντέλου της διπλής διοίκησης στα πανεπιστήμια προκειμένου να εναρμονιστούν αυτά με την ανάγκη ανοίγματος του πανεπιστημίου στην κοινωνία (λογοδοσία). Και, τέλος, αναλύονται οι τάσεις που εμφανίζονται τα τελευταία χρόνια και σε κάποιες Ευρωπαϊκές χώρες για σταδιακή διολίσθηση του μοντέλου αυτού σε μορφές εταιρικής διακυβέρνησης στο όνομα της μεγαλύτερης δυνατής αποτελεσματικότητας, πράγμα που τελικώς συνεπάγεται τη συρρίκνωση της δημοκρατίας (συμμετοχικής διοίκησης). Ιδιαίτερο κεφάλαιο της ανάλυσης αποτελεί ο ρόλος και η συμμετοχή των φοιτητών στη διοίκηση των πανεπιστημίων, με ιδιαίτερη αναφορά στις αρχές που η Διαδικασία της Μπολόνιας έχει θεσπίσει για τη συμμετοχή των φοιτητών στη διοίκηση των πανεπιστημίων και με έμφαση στη διάκριση μεταξύ ατομικής και συλλογικής ευθύνης των φοιτητών. Η εργασία καταλήγει με τη θέση ότι η αποτελεσματικότητα στη λήψη των αποφάσεων είναι χωρίς αξία εάν δεν ακολουθείται από την αποτελεσματικότητα στην υλοποίηση των αποφάσεων, η οποία όμως – ειδικά στο χώρο της ανώτατης εκπαίδευσης – προϋποθέτει και απαιτεί ακριβώς τη δημοκρατική νομιμοποίηση των αποφάσεων αλλά και των υφισταμένων δομών και διαδικασιών διοίκησης.

Λέξεις κλειδί

Πανεπιστημιακή Διοίκηση, Δημοκρατία, Αποτελεσματικότητα, Συμμετοχή, Φοιτητές.

Το ερώτημα είναι απόρροια μιας μεταφραστικής επιλογής, σύμφωνα με την οποία χρησιμοποιώ τον όρο «διοίκηση» για τον αγγλικό όρο «governance» και όχι για το όρο «management». Κανονικά, θα έπρεπε, θα ήταν μάλλον πιο δόκιμο, να χρησιμοποιούσα το «διακυβέρνηση» για το «governance» και να κρατούσα το «διοίκηση» για το «management», αλλά επειδή στο διάλογο που έχει προκαλέσει το Υπουργείο Παιδείας, έχει επικρατήσει η αναφορά σε μοντέλα διοίκησης, δηλαδή μοντέλα governance, κρατάω κι εγώ αυτή την ορολογία. Παράλληλα, αν χρειαστεί θα χρησιμοποιήσω τον όρο «διαχείριση» για το «management». Αυτά ως προς τη χρήση της ορολογίας. Όμως και με την αποτελεσματικότητα έχω πρόβλημα. Χρησιμοποιώ τον όρο «αποτελεσματικότητα» και για το «efficiency» και για το «effectiveness», παρόλο που δεν είναι τα ίδια πράγματα. Αλλά επειδή δεν είναι σαφές για ποιον από τους δύο όρους γίνεται αναφορά χρησιμοποιούμε τον όρο αποτελεσματικότητα στην Ελλάδα. Εγώ χρησιμοποιώ τον όρο «αποτελεσματικότητα» και για τις δύο αγγλικές λέξεις και απλώς αν χρειάζεται να κάνω κάποια διάκριση, την κάνω στα αγγλικά.

Εισαγωγικά να πω ότι αφορμή για αυτή την εισήγηση υπήρξε η πρωτοβουλία του Υπουργείου Παιδείας για αλλαγή του μοντέλου διοίκησης των ελληνικών Πανεπιστημίων. Το Υπουργείο Παιδείας προβαίνει ουσιαστικά σε μια μεταρρύθμιση που έχει στον πυρήνα της την αλλαγή του μοντέλου διοίκησης του Πανεπιστημίου. Το θέμα αυτό βρίσκεται επίσης στην ημερήσια διάταξη των συζητήσεων και στην Ευρώπη. Γίνεται παράλληλα με τη διαχείριση των μεταρρυθμίσεων της Διαδικασίας της Μπολόνιας. Πράγματι, πρέπει να τονιστεί ότι το θέμα της διοίκησης, το θέμα του governance, δεν απορρέει ευθέως από τις μεταρρυθμίσεις της Μπολόνιας. Πρόκειται για ένα παρένθετο ζήτημα που έρχεται στην επιφάνεια παράλληλα με τη Μπολόνια.

Λοιπόν, αυτό που θεωρώ εγώ ότι είναι στην καρδιά, στην ουσία, του διαλόγου που γίνεται σήμερα στην Ελλάδα, είναι, σε τελευταία ανάλυση, η σχέση μεταξύ δημοκρατίας και αποτελεσματικότητας στην πανεπιστημιακή διοίκηση. Κατά τη δική μου άποψη αυτό διακυβεύεται και θα ήθελα να το συζητήσω στη συνέχεια και να το αναλύσω. Να θυμίσω ότι, αν πάμε ιστορικά και γυρίσουμε πίσω στο 1982, με το νόμο πλαίσιο για τα ελληνικά πανεπιστήμια, στο επίκεντρο της πολιτικής βρισκόταν τότε η δημοκρατία στο ελληνικό πανεπιστήμιο, η δημοκρατική διακυβέρνηση στο ελληνικό πανεπιστήμιο. Σήμερα φαίνεται ότι, τουλάχιστον αυτό δείχνει το Υπουργείο Παιδείας, στο επίκεντρο της πολιτικής τοποθετείται η αποτελεσματικότητα. Εκείνο που είναι ενδιαφέρον είναι ότι και το 1982 και το 2011 είχαμε σοσιαλιστικές κυβερνήσεις στην Ελλάδα, όμως τότε η έμφαση δόθηκε στη δημοκρατία, ενώ σήμερα δίνεται στην αποτελεσματικότητα.

Τι άλλο θέλω να πω εδώ τώρα εισαγωγικά; Ότι γίνεται ένας διάλογος στην Ελλάδα. Αυτός ο διάλογος έχει στο επίκεντρο τη συγκεκριμένη αντιπαράθεση και είναι ένας διάλογος που γίνεται γενικότερα στην Ευρώπη, χωρίς να έχει υπάρξει κατάληξη στο ένα ή στο άλλο μοντέλο διοίκησης. Με άλλα λόγια, δεν μπορεί κανείς να ισχυριστεί ότι σήμερα στην Ευρώπη υπάρχει ένα μοντέλο που επικρατεί, ότι υπάρχει ένα κυρίαρχο μοντέλο σε σχέση με την πανεπιστημιακή διοίκηση. Επομένως, θα μπορούσα να πω ότι είναι ψέμα αυτό το οποίο διατείνεται το Υπουργείο Παιδείας σήμερα. Θα μπορούσα να το πω ανακριβές, αν δεν θεωρούσα ότι υπάρχει σκοπιμότητα γύρω από αυτή τη θέση. Συνεπώς, δεν υπάρχει σήμερα στην Ευρώπη ένα κυρίαρχο μοντέλο πανεπιστημιακής διοίκησης που στηρίζεται στην αποτελεσματικότητα. Αυτό είναι ψέμα! Δεν είναι τα πράγματα έτσι. Θα μπορούσε να πει το Υπουργείο Παιδείας ότι γίνεται μια συζήτηση, ένας διάλογος, και μέσα σε αυτό το διάλογο μπαίνει και ο δικός μας διάλογος.

Αυτό πάλι μας οδηγεί στη συζήτηση περί ελληνικής ιδιαιτερότητας. Είναι αλήθεια ότι έχουμε δυο διαφορετικές οπτικές γωνίες για το πως προσεγγίζεται το θέμα στην Ελλάδα και στην Ευρώπη. Στην Ευρώπη, η αφετηρία των προβληματισμών ήταν το πως θα γίνει ακόμα καλύτερο το πανεπιστήμιο, το πως θα υπηρετεί ακόμα καλύτερα το ρόλο του έναντι των φοιτητών, της κοινωνίας και της ανάπτυξης. Κατά συνέπεια, αναζητείται ένα μοντέλο διοίκησης που να εξυπηρετεί καλύτερα το ρόλο του πανεπιστημίου. Αυτό, ναι! Αυτή είναι η αφετηρία των προβληματισμών στην Ευρώπη. Στην Ελλάδα, δεν προσεγγίζεται έτσι το θέμα. Στην Ελλάδα, θέλουμε να αλλάξουμε το σύστημα διοίκησης, το μοντέλο διοίκησης, προκειμένου «να σώσουμε» το πανεπιστήμιο (και το ερώτημα είναι ποιοι είμαστε εμείς που θα σώσουμε). Να σώσουμε ένα πανεπιστήμιο που βρίσκεται σε τέλμα, που είναι αναξιόπιστο, που είναι χρεωκοπημένο. Αυτή την αντίληψη θα τη βρούμε μόνο στην Ελλάδα.

Τώρα, μετά από αυτή την εισαγωγή, θα ήθελα να πω δυο λόγια ιστορικού χαρακτήρα για την εξέλιξη των μοντέλων πανεπιστημιακής διοίκησης στην Ευρώπη και στην Ελλάδα. Χρησιμοποιώντας βέβαια ως οριοθέτηση το 1982 για την Ελλάδα. Στην Ευρώπη, μάλλον θα πρέπει να πάμε στο 1968. Ουσιαστικά, η πρώτη κίνηση ήταν ότι μετακινηθήκαμε από το μοντέλο των αυθεντιών στο μοντέλο της συμμετοχής ή αν θέλετε της αντιπροσωπευτικότητας, ή αν θέλετε της δημοκρατίας ή αλλιώς στο μοντέλο του πανεπιστημίου των ομάδων. Αυτή ήταν η βασική μετατόπιση που έγινε πριν από μερικές δεκαετίες. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι το μοντέλο που ισχύει σήμερα στην Ελλάδα είναι ένα παραδοσιακό μοντέλο σε σχέση με όλα αυτά τα πράγματα που είπα, συμμετοχές, αντιπροσωπευτικότητα και δημοκρατία. Είναι το παραδοσιακό μοντέλο της ενιαίας και συλλογικής διοίκησης. Ισχύει λοιπόν από το 1982, και στην Ελλάδα, και

καλύπτει όλες τις εκφάνσεις της πανεπιστημιακής ζωής και λειτουργίας, δηλαδή την ακαδημαϊκή, τη στρατηγική, την αναπτυξιακή, την οικονομική, τη διαχειριστική, όλες. Το σύστημα διοίκησης που έχουμε σήμερα στην Ελλάδα, με σχετικές εξαιρέσεις, ασχολείται με όλα τα θέματα. Συνήθως, αυτό το μοντέλο είναι το ανώτατο συλλογικό όργανο λήψης αποφάσεων και ο Πρύτανης που είναι το ανώτατο ατομικό όργανο διοίκησης.

Μιλώντας τώρα στο ευρωπαϊκό επίπεδο θα μπορούσαμε να πούμε ότι αυτό το παραδοσιακό μοντέλο μπορεί να χαρακτηριστεί παιδί του Μάη του '68, σε γενικές γραμμές. Αντικατέστησε το προηγούμενο στο οποίο η ευθύνη και η αρμοδιότητα της διοίκησης, τόσο της συλλογικής όσο και της ατομικής, ανήκε σε εκείνους που θεωρούνταν ότι έχουν την αυθεντία. Και όταν λέμε αυθεντία, θα συνυπολογίσουμε και τη γνώση και την εμπειρία περί τα πανεπιστημιακά πράγματα, τα οποία και αποτελούν το αντικείμενο της διοίκησης. Και ποιοί ήταν αυτοί που είχαν αυτές τις ικανότητες; Αυτοί ήταν οι μόνιμοι καθηγητές της υψηλότερης βαθμίδας, οι τακτικοί καθηγητές. Αυτό, λοιπόν το παλιό μοντέλο έδωσε, σταδιακά μετά το '68, τη θέση του στο παραδοσιακό μοντέλο που στηρίζεται στην αρχή της αντιπροσωπευτικότητας, η οποία παραπέμπει στην έννοια της δημοκρατίας, στην πανεπιστημιακή διοίκηση.

Ποιά ήταν η πρώτη αλλαγή στη συνέχεια; Ήταν η ανάγκη ανοίγματος της πανεπιστημιακής διοίκησης εκτός του πανεπιστημίου. Το άνοιγμα της πανεπιστημιακής διοίκησης εκτός πανεπιστημίου, γιατί; Γιατί αναδύθηκαν σταδιακά σε αυτό το μοντέλο δυο κρίσιμες ανάγκες. Πρώτη ήταν η ανάγκη λογοδοσίας του πανεπιστημίου στην κοινωνία. Η άλλη ήταν η ανάγκη εξισορρόπησης ανάμεσα στη δημοκρατία και την αποτελεσματικότητα στην πανεπιστημιακή διοίκηση. Κι αυτές οι δύο ανάγκες γίνονταν όλο και πιο έντονες λόγω και της μαζικοποίησης της ανώτατης εκπαίδευσης και των

οικονομικών κρίσεων, με αποκορύφωμα βέβαια τη σημερινή οικονομική κρίση. Η αναγκαιότητα λογοδοσίας έναντι της κοινωνίας εμφανίστηκε πρώτη και οδήγησε στη συμμετοχή εξωτερικών παραγόντων στη διοίκηση, κοινωνικών εταίρων, προσώπων της κοινωνίας, όπως μπορούν να προκύψουν αυτοί. Ένα ερώτημα που τίθεται εν προκειμένω είναι, έχοντας στο μυαλό μας τα προηγούμενα δύο μοντέλα, της αυθεντίας και της αντιπροσωπευτικότητας, εάν η ανάγκη για λογοδοσία, ανάγκη του ανοίγματος του πανεπιστημίου στην κοινωνία, αποτελεί πισωγύρισμα σε σχέση με τη δημοκρατία ή αν πρόκειται για διεύρυνση της δημοκρατίας.

Ουσιαστικά πρόκειται για δύο διαφορετικές οπτικές γωνίες ανάλογα με τον τρόπο με τον οποίο προσεγγίζουμε το καινούργιο στοιχείο, δηλαδή την παρουσία των εξωτερικών παραγόντων. Σύμφωνα με την πρώτη οπτική γωνία, μπορεί να πει κανείς ότι έχουμε μια επάνοδο στο παλιό μοντέλο διοίκησης των αυθεντιών όπου τώρα οι νέες αυθεντίες προσδιορίζονται σε συνάρτηση με το ρόλο και την ευθύνη του πανεπιστημίου απέναντι στην κοινωνία. Ως αυθεντίες θα θεωρηθούν εδώ οι εξωτερικοί «σοφοί» που θα αναλάβουν τη διεύθυνση των σχέσεων κοινωνίας και πανεπιστημίου. Αυτή η προσέγγιση μοιάζει με πισωγύρισμα, σηματοδοτεί ένα πισωγύρισμα.

Υπάρχει όμως και μια δεύτερη οπτική γωνία που λέει ότι, στην ουσία, έχουμε μια περαιτέρω απομάκρυνση από το παλιό μοντέλο των αυθεντιών, έχουμε περαιτέρω ενίσχυση του μοντέλου της συμμετοχής και της αντιπροσωπευτικότητας, μόνο που τώρα η αντιπροσωπευτικότητα επεκτείνεται και στην κοινωνία. Δηλαδή, το πανεπιστήμιο δεν υπάρχει μόνο του αλλά απευθύνεται στην κοινωνία. Η κοινωνία, λοιπόν, αντιμετωπίζεται εδώ ως συμμετέχων στη λειτουργία της ανώτατης εκπαίδευσης. Είναι αυτό που συνηθίζουμε να λέμε «κοινωνική ευθύνη» της ανώτατης εκπαίδευσης

και κοινωνική ευθύνη για την ανώτατη εκπαίδευση. Η σχέση ανώτατης εκπαίδευσης και κοινωνίας είναι αμφίδρομη.

Σε κάθε περίπτωση πάντως περνάμε από τον μικρόκοσμο του πανεπιστημίου στον ευρύτερο εξωτερικό κόσμο. Δηλαδή, το πανεπιστήμιο παύει πια να είναι κλεισμένο στον εαυτό του και ανοίγεται με αυτό τον τρόπο προς τα έξω. Εδώ θα κάνω μια παρένθεση, για να θυμίσω ότι το ζήτημα είχε τεθεί ήδη από τα πρώτα χρόνια της Μεταπολίτευσης. Όλοι παραδέχονταν την ανάγκη της κοινωνικής συμμετοχής, το άνοιγμα του πανεπιστημίου στην κοινωνία. Και το δίλημμα που είχε τεθεί τότε ήταν εάν η κοινωνική συμμετοχή θα πραγματοποιόταν μέσα στα ίδια τα συλλογικά πανεπιστημιακά όργανα ή όχι. Είχαμε τότε αντιλήψεις που έλεγαν ότι στις Συγκλήτους πρέπει να προβλέψουμε να συμμετέχουν εκπρόσωποι της κοινωνίας, σε μικρό αριθμό, αλλά να συμμετέχουν εκεί. Ή αντίθετα, εκείνο που θα έπρεπε να γίνει ήταν η συμμετοχή με κάποιον τρόπο έξω όμως από τα όργανα, σε εθνικό επίπεδο. Τελικά επελέγη η δεύτερη προσέγγιση. Επελέγη δηλαδή, μετά από αρκετά χρόνια, μέσα στο νόμο πλαίσιο του 1982, η κοινωνική συμμετοχή να υλοποιηθεί μέσα από το Εθνικό Συμβούλιο Παιδείας, δηλαδή να υλοποιηθεί σε εθνικό επίπεδο. Όμως, ο προβληματισμός υπήρχε ήδη από το 1974. Ο διάλογος 1974-1982 είχε μέσα του αυτό τον προβληματισμό για πως το πανεπιστήμιο πρέπει να ανοιχτεί στην κοινωνία, να λογοδοτεί στην κοινωνία, να είναι υπεύθυνο απέναντι στην κοινωνία. Δεν είναι λοιπόν καινούργια αυτή η συζήτηση.

Τώρα, με αυτά και με αυτά, ήρθε στην ατζέντα το μοντέλο της διπλής διοίκησης. Τώρα κι εδώ έχω πρόβλημα με την ορολογία. Χρησιμοποιώ τον όρο «διπλή» για τον αγγλικό όρο «dual» και όχι για τον όρο «double». Μπορεί η απόδοση στην ελληνική γλώσσα να είναι και λάθος. Μπορεί ο σωστός όρος να είναι «διπλή», μπορεί να είναι και «δουική»,

μπορεί να είναι και «διττή». Δεν ξέρω πως μπορώ να το πω στα ελληνικά. Χρησιμοποιώ τελικά τον όρο «διπλή» με αυτή τη διευκρίνιση. Αυτό που θέλω να πω πάντως είναι ότι έχουμε ουσιαστικά δύο παράλληλους θεσμούς στο σύστημα διοίκησης. Δηλαδή, έχουμε πλέον δύο ανώτατα συλλογικά όργανα. Το ένα είναι η Σύγκλητος που γνωρίζουμε χωρίς καμία εξωτερική συμμετοχή και με το σύνολο των παραδοσιακών αρμοδιοτήτων της, και το άλλο είναι ένα Συμβούλιο με μικτή συμμετοχή, εσωτερική-εξωτερική. Εννοείται ότι δεν πρέπει να μπερδεύουμε το νέο Συμβούλιο με το Πρυτανικό Συμβούλιο το οποίο είναι άλλη ιστορία.

Ιστορικά, στην αρχική τουλάχιστον φάση, αυτό το νέου τύπου Συμβούλιο αποσκοπούσε στην ικανοποίηση της ανάγκης για κοινωνική λογοδοσία, στην ανάγκη ανοίγματος του πανεπιστημίου, στην ανάγκη εγκατάλειψης του μυθικού μοντέλου πανεπιστημίου «του γυάλινου πύργου»! Σταδιακά όμως τα χαρακτηριστικά του άρχισαν να αλλάζουν. Οι βασικές αλλαγές ήταν τρεις. Πρώτη ήταν η σταδιακή αύξηση του αριθμού των εξωτερικών μελών σε βάρος του αριθμού των εσωτερικών μελών. Άρχισαν σιγά-σιγά να μπαίνουν πιο πολλοί εξωτερικοί και να αλλάζει η ισορροπία. Αυτή είναι μια συζήτηση που έχει γίνει και στην Ελλάδα. Πόσοι θα είναι οι εξωτερικοί; Πόσοι θα είναι οι εσωτερικοί; Πώς θα επιλέγονται οι εξωτερικοί; Η σχέση μεταξύ εξωτερικών-εσωτερικών γενικότερα. Στη συνέχεια είχαμε μια δεύτερη αλλαγή που ήταν η ανατροπή των ισορροπιών μεταξύ των αρμοδιοτήτων των δύο οργάνων, Συγκλήτου και Συμβουλίου, σε βάρος της Συγκλήτου. Σε ορισμένες περιπτώσεις, η Σύγκλητος περιορίστηκε σε αρμοδιότητες αμιγώς ακαδημαϊκού χαρακτήρα, όπως άλλωστε προβλέπουν και κάποιες από τις τρέχουσες προτάσεις του Υπουργείου Παιδείας. Έτσι, το Συμβούλιο αποκτούσε σταδιακά όλες τις αρμοδιότητες που αφορούσαν στρατηγική, αναπτυξιακή, οικονομική και διαχειριστική διάσταση της λειτουργίας του

πανεπιστημίου και θα μπορούσε να πει κανείς ότι μέσα από το Συμβούλιο, μέσα από την εισαγωγή του Συμβουλίου ως θεσμού, εισάγονται στην πανεπιστημιακή ζωή και λειτουργία χαρακτηριστικά εταιρικής διακυβέρνησης με τη σταδιακή αυτή αλλαγή. Η τρίτη αλλαγή, που έρχεται ως συνέπεια των προηγούμενων δύο, ήταν η δυνατότητα ύπαρξης διαφορετικής ηγεσίας μεταξύ Συμβουλίου και Συγκλήτου. Έτσι, ενώ στην αρχική φάση ο Πρύτανης ήταν ο επικεφαλής και των δύο οργάνων, στη συνέχεια ο Πρύτανης άρχισε να συμπληρώνεται ως προς τις αρμοδιότητες και τις λειτουργίες του από τον Πρόεδρο του Συμβουλίου, αρχίζουν πια να αλλοιώνονται οι ισορροπίες ανάμεσα στις εξουσίες.

Θα μπορούσαμε να πούμε ότι, στα σημερινά μοντέλα στην Ευρώπη, ο Πρύτανης εξακολουθεί να είναι ο ανώτατος άρχοντας στο πανεπιστήμιο, αλλά με εμφανώς ψαλιδισμένες αρμοδιότητες και μείωση της δύναμής του. Σε αυτές τις αλλαγές αποτυπώνεται η τάση που έχει αναπτυχθεί σε κάποιες ευρωπαϊκές χώρες για μετάθεση του κέντρου βάρους της πανεπιστημιακής διοίκησης από τον εσωτερικό στον έξω κόσμο. Ως αποτέλεσμα αυτής της τάσης σε κάποιες χώρες έχουμε και την εμφάνιση φαινομένων επιλογής Πρυτάνεων με δημόσιους ή με διεθνείς διαγωνισμούς και πρόσληψής τους βάσει συμβολαίων και όχι κατ' ανάγκη μέσα από την οικεία πανεπιστημιακή κοινότητα και όχι κατ' ανάγκη από την ίδια χώρα. Έχουμε τέτοιες περιπτώσεις. Έχουμε δηλαδή περιπτώσεις Πρυτάνεων που δεν προέρχονται καν από την πανεπιστημιακή κοινότητα του πανεπιστημίου που καλούνται να διοικήσουν. Όλα αυτά τώρα έρχονται και φτιάχνουν ένα μοντέλο το οποίο σε κάποιες χώρες, σε κάποια πανεπιστήμια λειτουργεί – μιλάμε για την Ευρώπη πάντα – αλλά που είναι και παράλληλα αντικείμενο κριτικής, αντικείμενο έντονης κριτικής στο επίπεδο του διαλόγου που συντελείται στην Ευρώπη.

Το μοντέλο της διπλής διοίκησης εμφανίστηκε σχετικά πρόσφατα, μετά το 2000, στην Ευρώπη. Η διολίσθηση σε μορφές διπλής διακυβέρνησης είναι πιο πρόσφατη και φαίνεται να απορρέει από δυο διαφορετικές προσεγγίσεις. Και εδώ έχουμε δύο διαφορετικές προσεγγίσεις. Η μία προσέγγιση είναι το μοντέλο διοίκησης που κυριαρχεί σήμερα στο σύστημα ανώτατης εκπαίδευσης των ΗΠΑ, το οποίο από πολλούς, ή από κάποιους, θεωρείται ως το πιο επιτυχημένο σύστημα ανώτατης εκπαίδευσης παγκοσμίως. Μία άποψη, όμως που από την άλλη πλευρά, δέχεται παράλληλα και σοβαρή και έντονη κριτική ακόμα και στο εσωτερικό των ΗΠΑ. Η άλλη άποψη είναι το μοντέλο διοίκησης των μεγάλων επιχειρήσεων, το οποίο αντιπαράθεται τώρα σε ένα κρατικό ή δημόσιο μοντέλο διοίκησης – όπως θέλετε πείτε το – και το οποίο θεωρεί εξ ορισμού τη νοοτροπία των δημόσιων υπηρεσιών ως εμπόδιο για όποια μεταρρύθμιση και καινοτομία. Αυτά τα δύο ή το καθένα χωριστά ήταν αυτά που έχουν χρησιμοποιηθεί ως βάση αναφοράς σε αυτή τη διολίσθηση του μοντέλου διπλής διοίκησης από την κοινωνική λογοδοσία προς μια μορφή εταιρικής διακυβέρνησης.

Μοιραία λοιπόν, από την κοινωνική λογοδοσία πηγαίνουμε στο ζήτημα της αποτελεσματικότητας. Έχουν αλλάξει λοιπόν τα χαρακτηριστικά του μοντέλου διπλής διοίκησης. Όπου αυτό εμφανίζεται, τα χαρακτηριστικά της κοινωνικής λογοδοσίας έχουν εξασθενήσει και έχουν ενισχυθεί τα χαρακτηριστικά της αποτελεσματικότητας.

Γιατί;

Η ενίσχυση της αποτελεσματικότητας είναι ένας εύλογος στόχος για το πανεπιστήμιο σήμερα. Πρέπει να μπορεί το πανεπιστήμιο, αφενός μεν να συνεισφέρει στην οικονομική ανάπτυξη, αφετέρου δε να εξασφαλίζει πόρους από δραστηριότητες προσανατολισμένες στην οικονομία της αγοράς. Μιλάμε πάντα για συνθήκες

μαζικοποίησης της ανώτατης εκπαίδευσης και μιλάμε πάντα για συνθήκες οικονομικής κρίσης. Άρα λοιπόν το πανεπιστήμιο δεν καλείται να επιλέξει έναν από τους δύο στόχους, οφείλει να επιδιώκει να κάνει και τα δύο. Οφείλει δηλαδή να συνεισφέρει στην οικονομική ανάπτυξη, επομένως να δώσει, στο βαθμό που μπορεί, κάποιες λύσεις για την αντιμετώπιση της οικονομικής κρίσης. Παράλληλα όμως, πρέπει να μπορέσει να αντιμετωπίσει και την έλλειψη πόρων, πρέπει να μπορέσει να την καλύψει με άλλους τρόπους. Εξ ου και η αναγκαιότητα της αποτελεσματικότητας στη διοίκηση. Έτσι, διαμορφώνεται σήμερα το μοντέλο. Όπως είναι φυσικό, αυτές οι εξελίξεις έχουν προκαλέσει έντονο διάλογο στην Ευρώπη, θα έλεγα σκεπτικισμό και αντιδράσεις στην ευρωπαϊκή ακαδημαϊκή και πανεπιστημιακή κοινότητα, η οποία τις θεωρεί ως μια κίνηση προς την κατεύθυνση εταιρικοποίησης, ιδιωτικοποίησης, εμπορευματοποίησης, (αποδίδοντας στα ελληνικά τους όρους corporatisation, privatisation, marketization) των πανεπιστημίων.

Και έτσι ερχόμαστε τώρα στο αρχικό ερώτημα «αποτελεσματικότητα ή δημοκρατία», γιατί η συμπίεση όλων αυτών των πραγμάτων στην ουσία σημαίνουν συμπίεση της δημοκρατίας.

Ποιά είναι σήμερα η βασική ιδέα για την εφαρμογή του διπλού μοντέλου στην ελληνική πραγματικότητα έτσι ώστε η αποτελεσματικότητα να μπορέσει να παίξει το ρόλο της; Φτιάχνουμε ένα Συμβούλιο Διοίκησης το οποίο θα ασχολείται με τις σκληρές πολιτικές στο πανεπιστήμιο, τις «hard policies» μέσα στο πανεπιστήμιο, στρατηγικές, αναπτυξιακές, οικονομικές και διαχειριστικές. Ουσιαστικά εδώ βάζουμε στο στόχαστρό μας τις προηγούμενες διαδικασίες λήψης αποφάσεων τις οποίες και θεωρούμε εμπόδιο στην αποτελεσματικότητα. Με τον τρόπο αυτό όμως αποβάλλουμε τη δημοκρατία από το σύστημα διοίκησης.

Αποβάλλεται πλήρως η δημοκρατία; Όχι ακριβώς. Διασώζεται κάπως μέσα από την παραδοσιακή Σύγκλητο η οποία πλέον ασχολείται με τις ήπιες πολιτικές, τις «soft policies», που είναι ουσιαστικά τα ακαδημαϊκά ζητήματα. Οι hard πολιτικές στο Συμβούλιο, οι soft πολιτικές στη Σύγκλητο, οι hard πολιτικές χωρίς δημοκρατία, οι soft πολιτικές με δημοκρατία.

Ουσιαστικά εδώ αναδεικνύεται και το ζήτημα της «καλής» πανεπιστημιακής διοίκησης, γιατί σε τελική ανάλυση αυτό είναι που ενδιαφέρει. Η δική μου προσέγγιση είναι ότι η διοίκηση οφείλει να ανταποκρίνεται σε ολόκληρο το φάσμα της αποστολής του πανεπιστημίου, των σκοπών του πανεπιστημίου, και να υλοποιεί το σύνολο των λειτουργιών του. Πρέπει να έχουμε μια ολιστική προσέγγιση στη διοίκηση του πανεπιστημίου και επομένως δεν μπορούμε να έχουμε νησίδες διαφορετικών μορφών διοίκησης. Αλλού νησίδες δημοκρατίας και αλλού νησίδες χωρίς δημοκρατία.

Αν αρχίσουμε να ψάχνουμε τους σκοπούς, την αποστολή της ανώτατης εκπαίδευσης τουλάχιστον όπως έχει αποτυπωθεί στα επίσημα κείμενα του Συμβουλίου της Ευρώπης και στο πλαίσιο της Διαδικασίας της Μπολόνιας και στο Communiqué του Λονδίνου το 2007, θα βρούμε να αναφέρονται ρητά πέντε πράγματα. Τα τρία πρώτα αφορούν τον φοιτητή και συνίστανται α) στο να ενισχυθεί η ατομική βελτίωση και εξέλιξη των φοιτητών, β) στο να προετοιμαστούν οι φοιτητές για τις μελλοντικές τους απασχολήσεις και σταδιοδρομίες, και γ) στο να προετοιμαστούν οι φοιτητές για τη ζωή ως ενεργοί πολίτες σε μια δημοκρατική κοινωνία και για μια δημοκρατική κοινωνία. Επομένως, τρία στοιχεία της αποστολής του πανεπιστημίου αφορούν το φοιτητή. Την προσωπική του ανάπτυξη, την προετοιμασία για την επαγγελματική του σταδιοδρομία και την προετοιμασία του για να είναι ενεργός πολίτης στην κοινωνία. Τα άλλα δύο στοιχεία είναι δ) να δημιουργήσει το πανεπιστήμιο και να διευρύνει μια προχωρημένη

βάση γνώσεων και ε) να αναπτύξει βεβαίως το πανεπιστήμιο την έρευνα και την καινοτομία. Η διοίκηση λοιπόν του πανεπιστημίου πρέπει να είναι τέτοια που να τα υπηρετεί όλα αυτά σφαιρικά και κατά τρόπο ενιαίο. Δεν μπορούμε να έχουμε μια κεντρική διοίκηση για την έρευνα και μια κεντρική διοίκηση για κάτι άλλο, ως χωριστές πολιτικές, ως χωριστές αποστολές. Όταν πάμε σε εξειδικευμένα πράγματα πρέπει να έχουμε ούτως ή άλλως μια διαφοροποίηση. Επομένως, εκεί πρέπει να μιλάμε για διοίκηση η οποία πρέπει να καλύπτει όλες τις μορφές της λειτουργίας του πανεπιστημίου. Κουλτούρα διοίκησης χρειαζόμαστε. Τί θα πει κουλτούρα διοίκησης; Έχουμε το ίδιο πρόβλημα όταν μιλάμε και λέμε κουλτούρα ποιότητας.

Θα ήταν μια κουλτούρα διοίκησης, π.χ, το γεγονός ότι η διαδικασία λήψης αποφάσεων με τη διαδικασία υλοποίησης των αποφάσεων δεν μπορεί να αντιμετωπίζονται ως δύο ξεχωριστά πράγματα αλλά ως ένα ενιαίο. Επομένως όλοι όσοι συμμετέχουν σε αυτή τη διαδικασία, εφόσον συμμετέχουν, έχουν και μια προσωπική, ατομική δέσμευση στην υλοποίηση της διαδικασίας. Με απλά λόγια, αν συμμετέχουμε στη λήψη των αποφάσεων, δεσμευόμαστε παράλληλα για την υλοποίηση των αποφάσεων έστω και αν διαφωνούμε με τις αποφάσεις. Σε μια κουλτούρα διοίκησης, πολλές φορές τα πράγματα που έχουν να κάνουν με την καλή διοίκηση, μπορεί να είναι αντιφατικά μεταξύ τους. Δηλαδή, ναι η δημοκρατία μπορεί να είναι αντιφατική με την αποτελεσματικότητα. Κατά μια άλλη άποψη όμως, καλή διοίκηση δεν είναι αυτή η οποία προκρίνει τη δημοκρατία ή αυτή η οποία προκρίνει την αποτελεσματικότητα. Καλή διοίκηση είναι αυτή που μπορεί να τα συνδυάζει και τα δύο. Καλή διοίκηση είναι αυτή που μπορεί και αναπτύσσει μια κουλτούρα. Το να φτιάξεις μια κουλτούρα διοίκησης, σε βοηθάει να κάνεις καλή διοίκηση και αντιστρόφως. Αν έχεις καλή διοίκηση, μπορείς να φτιάξεις και κουλτούρα διοίκησης. Αυτά τα αλληλοσυνδεόμενα, έστω και αντιφατικά πράγματα,

νομίζω ότι θα μας βοηθούσαν να σχηματίσουμε σιγά-σιγά μία εικόνα. Ήδη το είπα προηγουμένως: αν μπορέσεις να συνδυάσεις δημοκρατία και αποτελεσματικότητα αυτό, είναι για μένα ο ορισμός της καλής διοίκησης.

Και ερχόμαστε τώρα στη σχέση δημοκρατίας και αποτελεσματικότητας, δηλαδή στον πυρήνα του προβλήματος. Ξέρουμε όλοι τα βασικά επιχειρήματα που υπάρχουν ενάντια στη δημοκρατία. Τα έχουμε ακούσει, τα έχουμε διαβάσει. Πρώτον, η δημοκρατία περιορίζει την ικανότητα των συλλογικών οργάνων διοίκησης για αποτελεσματικότητα λόγω του ότι σε αυτά συμμετέχουν μέλη που δεν έχουν τις κατάλληλες ικανότητες. Κατά κύριο λόγο, αυτοί είναι οι φοιτητές. Αν θέλουμε να το επεκτείνουμε, δεν έχουν τις κατάλληλες ικανότητες όλοι όσοι δεν συγκροτούν την παλιά αυθεντία. Σήμερα, η αμφισβήτηση για το ποιοι έχουν τις κατάλληλες ικανότητες αγγίζει μόνο τους φοιτητές. Συνεπώς, η δημοκρατία περιορίζει την ικανότητα των συλλογικών οργάνων λόγω της παρουσίας μη ικανών μελών στα όργανα, δηλαδή λόγω της παρουσίας των φοιτητών. Δεύτερον, η δημοκρατία προκαλεί καθυστερήσεις στη λήψη των αποφάσεων και μειώνει την ευελιξία των συλλογικών οργάνων διοίκησης, λόγω του μεγάλου αριθμού των μελών της και λόγω της διαφορετικότητας των μελών της. Άρα, λοιπόν έχουμε και μία δεύτερη αιτία, ένα δεύτερο επιχείρημα, πιο τεχνικό. Και το τρίτο είναι ότι η δημοκρατία επιτρέπει, τώρα πως να το πω αυτό στα ελληνικά, την εισαγωγή των politics στα policies. Δηλαδή, η λήψη αποφάσεων στα συλλογικά όργανα του πανεπιστημίου είναι policy σε σχέση με το πανεπιστήμιο. Η εισαγωγή των politics όμως, μπαίνει μέσα από τη δημοκρατία, μέσα από τη συμμετοχή παραγόντων οι οποίοι επηρεάζονται από αυτό, από την εισαγωγή της πολιτικής. Και αυτό περιπλέκει τα πράγματα και περιπλέκει τη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Θα σταθώ ιδιαίτερα στη φοιτητική συμμετοχή γιατί θεωρείται ο βασικότερος λόγος που η δημοκρατία χαρακτηρίζεται κίνδυνος ή εμπόδιο για την αποτελεσματικότητα. Ποιά είναι τώρα τα επιχειρήματα που χρησιμοποιούνται ειδικά ενάντια στη φοιτητική συμμετοχή. Πρώτον, οι φοιτητές δεν έχουν τις κατάλληλες ικανότητες και γνώσεις, το είπαμε και νωρίτερα. Δεύτερον, οι φοιτητές δεν μπορούν να αναλάβουν ενεργή δέσμευση μέσα από τη συμμετοχή τους στα όργανα, επειδή σε γενικές γραμμές έχουν άλλα ενδιαφέροντα – να τελειώσουν τις σπουδές τους και να φύγουν από το πανεπιστήμιο. Οι φοιτητές δεν είναι επαρκώς ενημερωμένοι για τα θέματα συζήτησης. Ο χρόνος κατά τον οποίο οι φοιτητές παραμένουν στο πανεπιστήμιο είναι περιορισμένος με αποτέλεσμα να μην προλαβαίνουν τελικά να εξοικειωθούν με τα πανεπιστημιακά ζητήματα. Τέλος, οι φοιτητές δεν έχουν πραγματικό ενδιαφέρον για το μέλλον του πανεπιστημίου, γνωρίζοντας ότι «μετά την απομάκρυνσή τους από το ταμείο», μετά την αποφοίτηση, δεν θα διατηρήσουν κανένα δεσμό με το πανεπιστήμιο. Ό,τι πήραν, πήραν. Τελείωσαν. Άρα, γιατί ο φοιτητής να ενδιαφερθεί για τη στρατηγική του πανεπιστημίου ή του Τμήματός του; Γι' αυτούς τους λόγους, θεωρείται ότι η φοιτητική συμμετοχή στην πανεπιστημιακή διοίκηση δεν μπορεί να έχει καμία θετική επίπτωση στην όλη λειτουργία του πανεπιστημίου.

Μέχρι το σημείο αυτό έχουμε αναφερθεί μόνο στους λόγους για τους οποίους η φοιτητική συμμετοχή στην πανεπιστημιακή διοίκηση δεν μπορεί να έχει καμία θετική επίπτωση. Η σχετική επιχειρηματολογία όμως δεν εξαντλείται εδώ. Παράλληλα, υπάρχει μια συμπληρωματική επιχειρηματολογία που λέει ότι όχι μόνο δεν έχει θετικές επιπτώσεις, αλλά αντίθετα έχει και σοβαρές αρνητικές επιπτώσεις στο πανεπιστήμιο η συμμετοχή των φοιτητών στη διοίκηση για δύο κύριους λόγους. Ο πρώτος είναι μηχανιστικός, αυξάνει σημαντικά τον αριθμό των μελών των συλλογικών οργάνων και

τα κάνει αναποτελεσματικά. Ο δεύτερος είναι ότι η φοιτητική συμμετοχή είναι εκείνη που εισάγει τα politics μέσα στο πανεπιστήμιο και όχι κάτι άλλο.

Θα προσπαθήσω να απαντήσω σε αυτά με αντίστροφη σειρά, πρώτα με τα αρνητικά. Υπάρχει μια αντίφαση σε αυτά που χρησιμοποιούνται ως αρνητικά. Η πρώτη αντίφαση είναι ότι σήμερα στην Ευρώπη, και σε αντίθεση με αυτά που ψευδώς διακηρύσσει η ελληνική κυβέρνηση, ένα ζητούμενο είναι πως θα γίνει πιο ενεργή η φοιτητική συμμετοχή στη διοίκηση μέσα από τη διαπίστωση ότι ναι μεν προβλέπεται, αλλά δε συμβαίνει. Προβλέπεται θεσμικά, αλλά δε γίνεται ενεργή η φοιτητική συμμετοχή στη διοίκηση, και για αυτό πρέπει να βρεθεί τρόπος ενεργητικότερης συμμετοχής. Αυτά όλα μπορεί να τα βρει κανείς διαχρονικά σε όλα τα επίσημα κείμενα της Διαδικασίας της Μπολόνιας από το 2001 και μετά. Δεν μπορούμε λοιπόν, από τη μια πλευρά να λέμε ότι δεν είναι ενεργή η φοιτητική συμμετοχή στη διοίκηση, κι από την άλλη να λέμε ότι είναι τόσο ενεργή που κάνει τον αριθμό των μελών των οργάνων τεράστιο και συντελεί στην αναποτελεσματικότητά τους. Θεωρώ δε, εν τέλει, ότι το ποσοτικό ζήτημα δεν είναι και τόσο σοβαρό.

Το δεύτερο έχει σε σχέση με την εισαγωγή των politics. Όμως αυτή γίνεται ούτως ή άλλως. Πράγματι, στα πανεπιστήμια δεν γίνεται τόσο μέσα από τη φοιτητική συμμετοχή στα συλλογικά όργανα διοίκησης αλλά μέσα από παράπλευρες διεργασίες. Στην Ελλάδα, για παράδειγμα, δεν γίνεται μέσα από τη συμμετοχή – τη θεσμοθετημένη συμμετοχή – αλλά μέσα από την είσοδο ομάδων φοιτητών στις συνεδριάσεις και την παρεμπόδιση της λειτουργίας των οργάνων. Ή με την ιστορία των καταλήψεων, ή με τη γενίκευση των φαινομένων βίας στα ελληνικά πανεπιστήμια. Αυτά έχουν να κάνουν με τη συμμετοχή; Δεν είναι αυτά στοιχεία που λειτουργούν ως εισαγωγή politics μέσα στο πανεπιστήμιο; Εκτός κι αν το γεγονός, η όλη ιστορία, η όλη συζήτηση περί

κομματικοποίησης, πολιτικοποίησης αναφέρεται μόνο στις διαδικασίες εκλογής πρυτάνεων και γενικώς πανεπιστημιακών αρχών.

Συνεπώς θα έπρεπε να το ψάξουμε πολύ βαθύτερα το θέμα για να βρούμε από ποιο επίπεδο και κάτω υπεισέρχεται η επίδραση των politics στην πανεπιστημιακή ζωή και λειτουργία. Δηλαδή, εξαφανίζοντας τους φοιτητές τελείωσε το πρόβλημα; Μήπως θα έπρεπε να εξαφανίσουμε και τους λέκτορες; Μήπως θα έπρεπε να εξαφανίσουμε και τους επίκουρους; Μήπως θα έπρεπε να εξαφανίσουμε και τους αναπληρωτές καθηγητές και να γυρίσουμε σε ένα παλιότερο μοντέλο; Γιατί μόνο οι φοιτητές ευθύνονται για την επίδραση των politics στην εκλογή των πρυτάνεων, παραδείγματος χάρη, κι όχι όλο το σύστημα; Εάν η εκλογή πρυτάνεων αποτελεί δείγμα διαφθοράς στο ελληνικό πανεπιστήμιο, τότε θα πρέπει να σκεφτούμε λίγο βαθύτερα, θα πρέπει να σκεφτούμε ποιος διαφθείρει ποιον: Οι φοιτητές τους καθηγητές ή οι καθηγητές τους φοιτητές; Και αν η κομματικοποίηση των πανεπιστημιακών λειτουργιών αποτελεί ένα ακόμα δείγμα διαφθοράς στο ελληνικό πανεπιστήμιο, τότε επίσης θα πρέπει να σκεφτούμε λίγο βαθύτερα, θα πρέπει να σκεφτούμε ποιος βρίσκεται πίσω από τις πρακτικές κομματικοποίησης: Οι ανώνυμοι φοιτητές, οι φοιτητικές παρατάξεις ή τα πολιτικά κόμματα που κηδεμονεύουν άμεσα ή έμμεσα τις φοιτητικές παρατάξεις και τα οποία δεν διστάζουν παρ' όλα αυτά να καταδικάζουν τις πρακτικές κομματικοποίησης τις οποίες τα ίδια προωθούν; Το εντυπωσιακό πάντως είναι ότι και στις δύο περιπτώσεις διαφθοράς, η λύση αναζητείται, με σύμφωνη γνώμη πολιτικών κομμάτων και καθηγητών, στην εκθεμελίωση της φοιτητικής συμμετοχής που είχε θεμελιωθεί το 1982 στην Ελλάδα.

Θα επιστρέψω στην αντίκρουση των επιχειρημάτων κατά της φοιτητικής συμμετοχής στην πανεπιστημιακή διοίκηση. Τελικά όλα αυτά περιστρέφονται γύρω από κάτι άλλο,

αυτό που εγώ θα το περιέγραφα ως ατομική ευθύνη, ατομική συμπεριφορά και στάση των φοιτητών, εν τέλει ατομική ευθύνη των φοιτητών. Αντίθετα, η υπόθεση της συμμετοχής των φοιτητών στην πανεπιστημιακή διοίκηση πρέπει να προσεγγίζεται από τη σκοπιά της συλλογικής ευθύνης των φοιτητών. Πρέπει να διακρίνουμε ανάμεσα στην ατομική και στη συλλογική ευθύνη των φοιτητών σε αυτή τη διαδικασία και θα μπορούσε να πει κανείς ότι η συλλογική ευθύνη των φοιτητών προκύπτει όχι ως άθροισμα ή σύνθεση των επιμέρους ατομικών ευθυνών. Η μεταμόρφωση της ατομικής ευθύνης σε συλλογική περνάει μέσα από διαδικασίες και διεργασίες του φοιτητικού χώρου, δηλαδή σε τελική ανάλυση μέσα από τις ίδιες τις φοιτητικές οργανώσεις.

Η φοιτητική οργάνωση είναι αυτή, η οποία θα μετασχηματίσει την ατομική ευθύνη σε συλλογική και η συλλογική ευθύνη είναι αυτή που εμπλέκεται στη διαδικασία της πανεπιστημιακής διοίκησης. Όμως οι φοιτητικές οργανώσεις – και αυτά που λέω τώρα μπορεί να το δει κανένας ως μια κριτική του τι συμβαίνει σήμερα στην Ελλάδα, και όχι μόνο, σε σχέση με τις φοιτητικές οργανώσεις – δεν είναι σίγουρο ότι κάνουν αυτό ακριβώς που θα έπρεπε να κάνουν. Συνεπώς, η κριτική μου είναι διπλή, τόσο προς αυτούς που ωθούν προς τον περιορισμό της φοιτητικής συμμετοχής όσο και προς την υπάρχουσα λειτουργία των φοιτητικών οργανώσεων.

Οι φοιτητικές οργανώσεις θα όφειλαν να εγγυώνται τη συλλογική ευθύνη των φοιτητών. Οι φοιτητικές οργανώσεις θα όφειλαν να είναι ενήμερες, να έχουν την ικανότητα να είναι ενεργές στη συμμετοχή της πανεπιστημιακής διοίκησης. Συμπερασματικά λοιπόν, θα μπορούσαμε να πούμε ότι έστω κι αν ο χρόνος ζωής του κάθε μεμονωμένου φοιτητή σε ένα πανεπιστήμιο είναι μικρός, τρία με τέσσερα χρόνια, ο χρόνος ζωής της φοιτητικής οργάνωσης δεν είναι περιορισμένος. Είναι άπειρος. Οι φοιτητικές οργανώσεις έχουν τη δική τους ιστορία, θα όφειλαν να χειρίζονται τη γνώση

τους, την εμπειρία τους, την ικανότητά τους για τα πανεπιστημιακά πράγματα. Κι αυτή η ικανότητα έχει εφαρμογή σε όλες τις φοιτητικές οργανώσεις σε όλα τα επίπεδα. Δηλαδή, στο επίπεδο του ιδρύματος, στο εθνικό επίπεδο και στο ευρωπαϊκό επίπεδο.

Θα έλεγα ότι αυτή την ευθύνη σήμερα στην Ευρώπη τη βλέπουμε καθαρά μόνο στο ευρωπαϊκό επίπεδο. Δηλαδή στο ευρωπαϊκό επίπεδο έχουμε φοιτητική οργάνωση που διαθέτει αυτά τα χαρακτηριστικά. Έχει ιστορία, έχει μνήμη, έχει γνώση, ικανότητα και εμπειρία από τα πανεπιστημιακά πράγματα. Και αυτή είναι η ευρωπαϊκή οργάνωση των φοιτητών (European Students' Union) με μία εμπειρία 10 – 12 ετών.

Τώρα, θα ήθελα να συνδέσω την προηγούμενη ανάλυση με τη Διαδικασία της Μπολόνιας και να δούμε πώς έγινε η εμπλοκή των φοιτητών στην υπόθεση της Μπολόνιας. Ας ξεκινήσουμε:

Στην Πράγα, το 2001, στην συνάντηση των Υπουργών Παιδείας, που ήταν η δεύτερη μετά την Μπολόνια το 1999, το ανακοινωθέν των Υπουργών ορίζει ότι οι φοιτητές είναι πλήρη, ισότιμα μέλη της πανεπιστημιακής κοινότητας. Οι φοιτητές είναι ισότιμα μέλη της πανεπιστημιακής κοινότητας. Αυτό είναι σαφέστατο ότι αναφέρεται στην ατομική ευθύνη των φοιτητών. Σε εκείνο το ανακοινωθέν, ο φοιτητής αντιμετωπίζεται ως ισότιμος στη λειτουργία του πανεπιστημίου.

Δύο χρόνια μετά (2003) στο Βερολίνο, υπάρχει μια διαφορετική διατύπωση, οι φοιτητές είναι «πλήρως ισότιμοι εταίροι στη διοίκηση των πανεπιστημίων». Στην Πράγα μιλούσαμε – για να συνδυάσουμε αυτά τα δύο – για «πλήρη ισότιμα μέλη της κοινότητας», στο Βερολίνο για «πλήρως ισότιμους εταίρους στη διοίκηση των πανεπιστημίων». Το ένα αναφέρεται στην ατομική ευθύνη των φοιτητών, το άλλο αναφέρεται, προφανώς, στη συλλογική ευθύνη των φοιτητών. Δεν πρέπει να υπάρχει

σύγκυση μεταξύ ατομικής και συλλογικής ευθύνης. Πρέπει να έχουμε καθαρή την εικόνα της διάκρισης ανάμεσα σε αυτά τα δύο.

Μέχρι τώρα ήταν μία περιγραφή, αποτύπωση, του ρόλου των φοιτητών, όπως τον έβλεπαν οι Υπουργοί, οι ευρωπαϊοί Υπουργοί, το 2001 στην Πράγα και το 2003 στο Βερολίνο. Στο Βερολίνο όμως παράλληλα είδαμε κι άλλα πράγματα. Δεν ήταν μόνο οι φοιτητές που επεδίωκαν την συμμετοχή τους στη διοίκηση των πανεπιστημίων. Υπήρξε η διαπίστωση των Υπουργών ότι σε πολλές ευρωπαϊκές χώρες έχουν ληφθεί τα αναγκαία νομοθετικά μέτρα μέσω των οποίων κατοχυρώνεται και διασφαλίζεται η συμμετοχή των φοιτητών στη διοίκηση των πανεπιστημίων. Αυτό ήταν μια διαπίστωση. Σε πολλές ευρωπαϊκές χώρες έχουν πράγματι ληφθεί τα αναγκαία νομοθετικά μέτρα. Στην Ελλάδα είχαν ληφθεί από το 1982, δηλαδή 21 χρόνια πριν από το Βερολίνο. Ήμασταν πρωτοπόροι. Όμως παρόλο το νομοθετικό πλαίσιο που υπήρχε σε πολλές χώρες, η διαπίστωση ότι η συμμετοχή των φοιτητών δεν ήταν ουσιαστική, ήταν ιδιαίτερα έντονη.

Αυτά ήταν τα τρία βασικά σημεία που περιελήφθησαν στο ανακοινωθέν του Βερολίνου το 2003 και στην ουσία τι μας λένε; Μας λένε ότι οι κυβερνήσεις και οι πολιτικοί έχουν την ευθύνη να παρέχουν το κατάλληλο νομοθετικό πλαίσιο. Γι' αυτό και ήταν μια υποχρέωση για πολλές κυβερνήσεις, μετά το 2003, να ενισχύσουν το ρόλο των φοιτητών στα πανεπιστημιακά πράγματα, στη διοίκηση. Για την ενεργό συμμετοχή όμως, πού πάει η ευθύνη; Κατά τους Υπουργούς, σύμφωνα με το προηγούμενο, πάει αφενός στα ίδια τα πανεπιστήμια, στους επικεφαλής της διοίκησης στα διάφορα επίπεδα του πανεπιστημίου, αφετέρου πάει στους ίδιους τους φοιτητές.

Θα μπορούσε να πει κανείς ότι ολοκληρώθηκε από την πλευρά της Διαδικασίας της Μπολόνιας το πλαίσιο που αφορά τη συμμετοχή των φοιτητών στη διοίκηση των πανεπιστημίων. Υποτίθεται ότι από το 2003 και μετά οι ευρωπαϊκές χώρες θα έπρεπε να ενισχύσουν την υλοποίηση αυτών των δεσμεύσεων. Οι κυβερνήσεις, τα πανεπιστήμια θα έπρεπε κι αυτά να ενισχύσουν την ενεργή συμμετοχή. Από τη μεριά τους και οι φοιτητές θα έπρεπε να κάνουν τα αναγκαία.

Αυτή τώρα η όλη ιστορία με το πώς κάνει κανείς πιο ενεργή τη φοιτητική συμμετοχή στο πανεπιστήμιο, είναι μια δύσκολη υπόθεση. Είναι μια δύσκολη υπόθεση, αλλά είναι και μια σημαντική προϋπόθεση για να έχουμε πραγματική δημοκρατία στη διοίκηση. Πραγματική δημοκρατική διακυβέρνηση. Δεν αρκεί να λέμε ότι έχουμε μια συμμετοχή. Πρέπει αυτή η συμμετοχή να έχει κι ένα αποτέλεσμα. Και το θέμα είναι τι κάνει κανείς; Δηλαδή τι σημαίνει ευθύνη των πανεπιστημίων;

Έχω κάνει τέσσερα χρόνια Πρόεδρος σε ένα πανεπιστημιακό Τμήμα. Μετά το 2003. Είχα συμβάλει προσωπικά στη διαμόρφωση αυτής της πολιτικής στο Βερολίνο το 2003. Επομένως θεωρούσα ότι ήταν και μια ευθύνη μου για την υλοποίηση αυτού του στόχου. Και είχα και ένα πολύ σοβαρό θέμα, πώς εγώ, ως Πρόεδρος, μπορούσα να βοηθήσω τους φοιτητές του Τμήματός μου σε μια πιο ενεργή συμμετοχή. Ήταν μια τρομακτικά δύσκολη άσκηση για μένα, ένα τρομακτικά δύσκολο εγχείρημα, το οποίο μου έπαιρνε ένα μεγάλο χρόνο από τις δραστηριότητες που είχα να κάνω ως Πρόεδρος του Τμήματος. Γενικότερα πάντως, η διοίκηση των πανεπιστημίων, σε όλα τα επίπεδα, έχει ένα πρόβλημα ως τώρα γιατί πρέπει κάποιος να εμπνεύσει τους φοιτητές, πρέπει να ευαισθητοποιήσει τους φοιτητές, πρέπει να κάνει τους φοιτητές πρόθυμους να συμμετέχουν, να τους κάνει κοινωνούς για αυτό που έχουν να αντιμετωπίσουν και να τους προετοιμάσει να συμμετέχουν σε αυτή τη διαδικασία. Σε τελευταία ανάλυση,

μήπως εδώ μιλάμε για μια διαδικασία εκπαίδευσης ή κατάρτισης των φοιτητών; ένα training των φοιτητών στη δημοκρατία και στη διοίκηση; Μπορεί να θεωρηθεί «ύβρις» το να πει κανείς ότι πρέπει να εκπαιδεύσει τους φοιτητές στη δημοκρατία, διότι οι φοιτητές είναι η πεμπτούσια της δημοκρατίας! Εν πάση περιπτώσει, δεν τολμάς να πεις προς τα έξω «θα εκπαιδεύσω το φοιτητή στη δημοκρατία».

Εγώ πάντως στο Τμήμα μου, για τέσσερα χρόνια, προσπάθησα να το κάνω. Ευτυχώς, χωρίς να έχω πολλές αμφισβητήσεις αλλά κατάλαβα πόσο δύσκολο είναι. Η δημοκρατία είναι μια δύσκολη ιστορία και πολύ πιο δύσκολη είναι όταν πρέπει να εφαρμοστεί στη διοίκηση. Αν πας να συνδυάσεις, δηλαδή, διοίκηση και δημοκρατία. Και αν θες να αποφύγεις τις ακρότητες του τύπου «άρα, αφού δε συνδυάζονται εύκολα δημοκρατία και διοίκηση, ας εγκαταλείψουμε τη δημοκρατία»!

Εγώ πιστεύω ότι η διατύπωση αυτή πηγαίνει κι ακόμα παραπέρα. Η ευθύνη, όσο αφορά τα πανεπιστήμια, δεν είναι μόνο στους επικεφαλής της διοίκησης. Σε τελευταία ανάλυση, η ευθύνη είναι δυστυχώς στον κάθε πανεπιστημιακό. Λέω «δυστυχώς» γιατί αυτή είναι μια ευθύνη που είτε δεν θέλουμε είτε δεν είμαστε έτοιμοι να αναλάβουμε: να καταρτίσουμε τους φοιτητές στη δημοκρατία. Εκπαίδευση των φοιτητών στη δημοκρατία δεν μπορούμε να κάνουμε. Μπορούμε όμως να κάνουμε κάτι άλλο. Να δώσουμε στους φοιτητές υποδείγματα δημοκρατικής λειτουργίας μέσα στο πανεπιστήμιο, μέσα από την καθημερινότητα τη δικιά μας. Η διοίκηση στην εκπαίδευση, στην έρευνα, στην καθημερινότητα την πανεπιστημιακή, τέτοια υποδείγματα, υποδειγματικές λειτουργίες μπορούμε να κάνουμε; Όπως καλή ώρα οι φοιτητές στα παιδαγωγικά τμήματα κάνουν υποδειγματικές διδασκαλίες! Μπορούμε να υποδείξουμε, να δημιουργήσουμε ένα υπόδειγμα δημοκρατίας; Αυτό θα ήταν πολύ σημαντικό.

Και για να έρθω στο τέλος, στο ερώτημα, στο τελευταίο ερώτημα: Είναι η δημοκρατία εμπόδιο στην αποτελεσματικότητα; ή είναι μήπως προϋπόθεση για την αποτελεσματικότητα; Έχει νόημα να μιλάμε για αποτελεσματικότητα χωρίς δημοκρατία; Αυτό το περίφημο μοντέλο διπλής διοίκησης και ιδιαίτερα του Συμβουλίου Διοίκησης, έτσι όπως το συζητάμε στην Ελλάδα, αποτελεί εγγύηση για μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα; Εγώ πιστεύω ότι το κλειδί για την απάντησή μας σε αυτό το ερώτημα αποτελεί το ξεκαθάρισμα της άποψής μας για την αποτελεσματικότητα. Και συγκεκριμένα: Μας ενδιαφέρει η αποτελεσματικότητα στο επίπεδο της λήψης των αποφάσεων και μόνο εκεί; Ή μας ενδιαφέρει η αποτελεσματικότητα και στο επίπεδο της υλοποίησης των αποφάσεων που λαμβάνονται; Η δική μου προσέγγιση είναι ότι δεν μπορούμε να μιλάμε για αποτελεσματική διοίκηση, όταν περιορίζουμε την αποτελεσματικότητα στη λήψη των αποφάσεων και δε μας ενδιαφέρει τι γίνεται παρακάτω. Μπορεί να είμαι αποτελεσματικός στη λήψη των αποφάσεων σε επίπεδο Συγκλήτου, Συμβουλίου και τα λοιπά, αλλά αυτές οι αποφάσεις κάτι πρέπει να γίνουν στη συνέχεια! Αυτές οι αποφάσεις λαμβάνονται από όργανα συλλογικά ή ατομικά, αλλά υλοποιούνται από ανθρώπινα όντα. Υλοποιούνται από τους ανθρώπους, από τα μέλη της πανεπιστημιακής κοινότητας.

Κι εδώ έχω ένα τελευταίο που θέλω να πω. Χρειαζόμαστε δρώντες (actors) στο πανεπιστήμιο. Το ζητούμενο ποιο είναι; Το ζητούμενό είναι η «efficiency». Παίρνουμε κάποιες αποφάσεις και θέλουμε αυτές οι αποφάσεις να λαμβάνονται και να υλοποιούνται αποτελεσματικά. Αυτό που ισχυρίζομαι εγώ είναι ότι η κατάλληλη, η γνήσια υλοποίηση των αποφάσεων που λαμβάνονται στα όργανα συλλογικά ή ατομικά, καταρχήν προϋποθέτει νομιμοποίηση της διαδικασίας, νομιμοποίηση των αποφάσεων,

νομιμοποίηση των δομών διοίκησης και των διαδικασιών διοίκησης. Όλο το πακέτο της νομιμοποίησης. Διότι, αν μιλάμε για αποφάσεις που έχουν ληφθεί με ένα τρόπο που αμφισβητείται από παντού, έχουμε ένα μεγάλο πρόβλημα. Εγώ πιστεύω ότι efficiency, αποτελεσματικότητα, χωρίς νομιμοποίηση της όλης ιστορίας δεν μπορούμε να πετύχουμε.

Για τη νομιμοποίηση χρειαζόμαστε τη συμμετοχή. Μέσα από τη συμμετοχή διασφαλίζουμε τη νομιμοποίηση της διαδικασίας, άρα και των ίδιων των αποφάσεων. Και τη συμμετοχή τη διασφαλίζουμε μέσα από τη δημοκρατία. Δημοκρατία με δημοκρατική διακυβέρνηση.

Από εκεί και πέρα ερχόμαστε στους δρώντες, δηλαδή στους actors, δηλαδή σε αυτούς οι οποίοι θα υλοποιήσουν. Αυτούς, πρέπει να τους έχουμε εμπνεύσει και να θελήσουν να συμμετέχουν σε όλη τη διαδικασία. Θέληση λοιπόν για συμμετοχή! Θέλουμε πρόθυμους να συμμετέχουν σε αυτό το παιχνίδι, θέλουμε αυτούς που να έχουν τη γνώση, να είναι ενήμεροι για το τι πάμε να συζητήσουμε. Και όταν είσαι ενήμερος, αυτό βοηθά στην ενεργή συμμετοχή. Και θέλουμε τέλος κι ανθρώπους, οι οποίοι να έχουν την ετοιμότητα, για να δράσουν, να μπουν μέσα στη διαδικασία.

Χωρίς τη δημοκρατία δεν μπορούμε να εξασφαλίσουμε για τα άτομα ούτε την προθυμία, ούτε την ενημέρωση, ούτε την ετοιμότητα. Για μένα λοιπόν η δημοκρατία είναι προϋπόθεση για να καταλήξουμε στην αποτελεσματικότητα. Είναι όμως και προϋπόθεση για να εξασφαλίσουμε τα ειδικότερα χαρακτηριστικά των ατόμων τα οποία θα πάρουν μέρος σε αυτή την διαδικασία και θα κληθούν στο τέλος να συμμετάσχουν στην υλοποίηση των αποφάσεων που έχουν ληφθεί στο συλλογικό επίπεδο.

Και ας πούμε ότι δεν λειτουργεί έτσι το σύστημα. Έχουμε φτιάξει ένα σύστημα, έτσι όπως το πρεσβεύει το Υπουργείο Παιδείας στην Ελλάδα, το οποίο το έχουμε απαλλάξει από την ενοχλητική συμμετοχή των διαφόρων παραγόντων της πανεπιστημιακής κοινότητας που δημιουργούν πρόβλημα στην αποτελεσματικότητα της λήψης των αποφάσεων και παίρνουμε τις αποφάσεις μας και είναι όμορφες κι ωραίες αυτές οι αποφάσεις, αλλά το κακό είναι ότι δεν έχουμε κάποιον να τις υλοποιήσει. Εάν η υλοποίηση των αποφάσεων αυτών συναντά προβλήματα λόγω ακριβώς της έλλειψης όλων εκείνων των στοιχείων που διασφαλίζουν την αποτελεσματικότητα, τουλάχιστον κατά τη δική μου την εκτίμηση, δηλαδή της δημοκρατίας, της διαφάνειας, της συμμετοχής, της νομιμοποίησης, θα εξακολουθούμε να υποστηρίζουμε και να θεωρούμε ότι έχουμε κατακτήσει ένα αποτελεσματικό μοντέλο διοίκησης; Θα είμαστε χαρούμενοι ότι το έχουμε πετύχει αυτό; Δε λέω χαζοχαρούμενοι... Θα είμαστε ευχαριστημένοι από αυτό το πράγμα; Ή θα χρειαστεί πάλι να βρούμε κάποιον να του ρίξουμε το ανάθεμα; Ποιόν θα κατηγορήσουμε; Δηλαδή αν η υλοποίηση δεν προχωρήσει, αν έχουμε έλλειψη αποτελεσματικότητας στην υλοποίηση των αποφάσεων, τότε ποιον θα κατηγορήσουμε; Πάλι τη δημοκρατία θα κατηγορήσουμε; Ή θα πρέπει να κατηγορήσουμε την έλλειψη της δημοκρατίας που μας οδήγησε εκεί;

Για μένα η απάντηση είναι προφανής και με αυτή την αποστροφή τελειώνω.