

**Στρατηγική διοίκηση των ελληνικών πανεπιστημίων: εισαγωγή καινοτόμων
αλλαγών**

Γιανζίνα-Κασσωτάκη Όλγα & Κασσωτάκης Ιωάννης

Υποψήφια Διδάκτορας Warwick Business School – Διδάκτορας Εθνικού Μετσόβιου

Πολυτεχνείου

Περίληψη

Η ανώτατη εκπαίδευση αποτελεί ένα κοινωνικό αγαθό που αντανακλά το πολιτισμικό επίπεδο μιας χώρας. Ταυτόχρονα, είναι κι ένα προϊόν το οποίο αναπόφευκτα ακολουθεί τους κανόνες της αγοράς και υπόκειται πλέον σε διεθνή ανταγωνισμό. Οι σύγχρονες, όμως, δυσμενείς οικονομικές συγκυρίες και η συνακόλουθη υποχρηματοδότηση δημιούργησαν επιπλοκές στη λειτουργικότητα των πανεπιστημιακών ιδρυμάτων. Ως απάντηση, οι διοικήσεις των πανεπιστημίων καλούνται να αναλάβουν πρωτοβουλίες, έτσι ώστε τα πανεπιστημιακά ιδρύματα ν' αποκτήσουν την οικονομική σταθερότητα και αυτοτέλεια μέσα από τις οποίες θα πηγάσει η υψηλού επιπέδου διδασκαλία και έρευνα. Η λειτουργική αποτελεσματικότητα, η οργανωσιακή αριστεία και η αποτελεσματική διοίκηση του εκπαιδευτικού προσωπικού θα προκύψουν μέσω ενός συνεπακόλουθου, προσεκτικού στρατηγικού σχεδιασμού. Μόνο τότε, τα πανεπιστημιακά ιδρύματα θα καταφέρουν να προσαρμοστούν στις παρούσες οικονομικές και κοινωνικές συνθήκες, ενώ ταυτόχρονα θα αποκτήσουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο σύγχρονο, παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης.

Λέξεις κλειδιά

Στρατηγική Διοίκηση, Ελληνικά Πανεπιστήμια, Καινοτόμες Αλλαγές.

1. Εισαγωγή

Η ανώτατη εκπαίδευση είναι ένας ζωτικός και απαραίτητος τομέας της κοινωνίας. Συμβάλλει στην ενημέρωση και στην εκπαίδευση των πολιτών, διαμορφώνει τις πεποιθήσεις και τις αντιλήψεις τους, ενώ ταυτόχρονα συνεισφέρει στην κοινωνική τους ευημερία (Rhodes 2001; OECD 2010). Σε παγκόσμια κλίμακα, η παροχή εκπαίδευσης υψηλού επιπέδου οδηγεί στη μακροπρόθεσμη οικονομική ανάπτυξη ενός κράτους (Childress 2012), ενώ παράλληλα παίζει ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο στην αύξηση του πλούτου του, ώστε αυτό ν' αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με τα υπόλοιπα κράτη.

Τις τελευταίες δεκαετίες, ένα πανεπιστημιακό πτυχίο θεωρείται από την κοινωνία ως ένα μέσο για την κοινωνική ανέλιξη και αναγνώριση δια μέσου μιας διακεκριμένης επαγγελματικής σταδιοδρομίας. Ως εκ τούτου, η ζήτηση για εκπαίδευση πανεπιστημιακού επιπέδου συνεχώς αυξάνεται, όπως αποδεικνύουν και οι σύγχρονες στατιστικές μελέτες (Μαρούδας και Κυριακίδου 2009: 99; OECD 2010: 69; Ευρωπαϊκή Επιτροπή 2011¹).

Κι ενώ η ζήτηση της κοινωνίας για ανώτατη εκπαίδευση αυξάνεται συνεχώς, ταυτόχρονα αυξάνεται και η κοινωνική δυσαρέσκεια για τις αναχρονιστικές και δυσλειτουργικές δομές των πανεπιστημιακών ιδρυμάτων (Αναστασόπουλος 2011; Τσούκαλης 2013). Ενδεικτικά, θα μπορούσαν να αναφερθούν τα παράπονα για τις μειωμένες λειτουργικές δαπάνες ανά φοιτητή λόγω του κατακερματισμού της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης σε όλη την ελληνική επικράτεια με τη ταυτόχρονη αύξηση

¹ Με βάση τα στοιχεία της Eurostat, η αύξηση του αριθμού των φοιτητών για το χρονικό διάστημα 2000-2008 για την Ελλάδα ήταν της τάξης του 51% (Ευρωπαϊκή Επιτροπή 2011).

του αριθμού των φοιτητών (Γουβιάς 2011: 130), τα μαθήματα σε προπτυχιακό επίπεδο που διεξάγονται από βοηθούς καθηγητών, ο ανεπαρκής αριθμός των αιθουσών για να στεγάσει τον ολοένα αυξανόμενο αριθμό φοιτητών, όπως επίσης η ανοχή στην ύπαρξη των «αιώνιων» φοιτητών, οι οποίοι επιβαρύνουν οικονομικά τα πανεπιστημιακά ιδρύματα (Εκθεση Διεθνούς Συμβουλευτικής Επιτροπής για τις αλλαγές στην ανώτατη εκπαίδευση 2011).

Υπό αυτό το πρίσμα, τα τελευταία χρόνια, σχεδόν όλα τα κυβερνώντα κόμματα προχώρησαν σε προτάσεις για εισαγωγή αλλαγών στο ανώτατο εκπαιδευτικό σύστημα (βλ. ν. 3549/2007; ν. 4009/2011 κτλ.), με στόχο να εξαλειφθούν τα προβλήματα που ταλαιπωρούν την ανώτατη εκπαίδευση. Οι παραπάνω αλλαγές θεωρήθηκαν αναγκαίες τόσο για την ικανοποίηση της αυξανόμενης ζήτησης για πανεπιστημιακή μόρφωση, όσο και για τη βελτίωση της ποιότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης σε σχέση με την αντίστοιχη ποιότητα άλλων χωρών της Ε.Ε. (Απάντηση της Επιτρόπου Παιδείας της ΕΕ Α. Βασιλείου στον Ευρωβουλευτή καθ. Ι. Τσουκαλά 2010²; European Commission, 2012: 3).

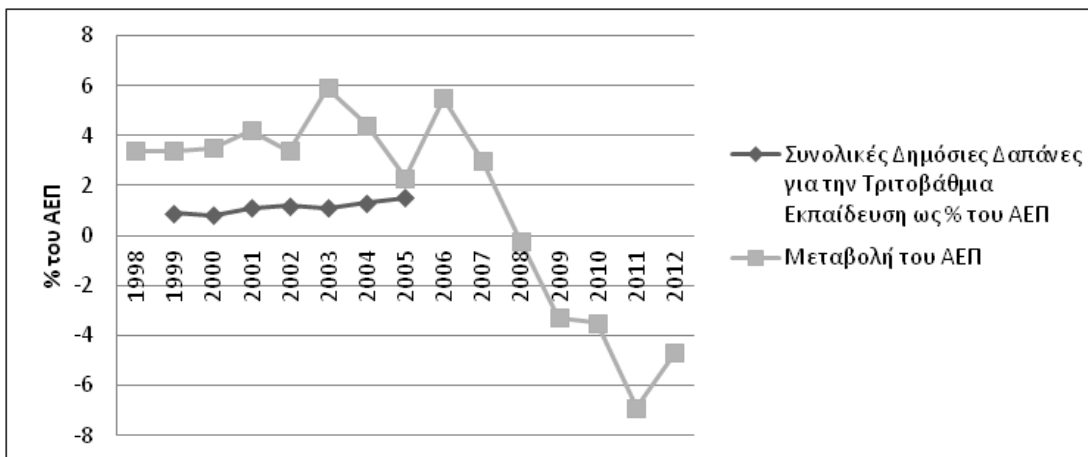
Παράλληλα με την αύξηση του αριθμού των ιδρυμάτων και τις όποιες αλλαγές στη παρεχόμενη γνώση, τέθηκε επί τάπητος και το θέμα της αυτονομίας των πανεπιστημιακών ιδρυμάτων³ (Μαθίας χ.χ.; Κλάδης, Κοντιάδης και Πανούσης 2007; Estermann and Nokkala 2009; Estermann, Nokkala and Steinell 2011; άρθρο 5 του ν. 4009/2011). Παρ' όλες τις προσπάθειες, όμως, για τη βελτίωση του ανωτάτου εκπαιδευτικού συστήματος, η πρόσφατη οικονομική κρίση και η συνακόλουθη

² Η τριτοβάθμια εκπαίδευση στην Ελλάδα είναι σχετικά μαζική, εντούτοις τα ποιοτικά στοιχεία της εκπαίδευσης είναι χαμηλά σε σχέση με αυτά των άλλων ευρωπαϊκών χωρών. Βλ. <http://www.tsoukalas.org/newsArticle.aspx?ID=117>

³ Η Ελλάδα έχει το μικρότερο ποσοστό οργανωσιακής και ακαδημαϊκής αυτονομίας, όπως και αυτονομίας ως προς τη διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού σε σχέση με τις άλλες ευρωπαϊκές χώρες (Estermann, Nokkala and Steinell 2011: 78-79).

υποχρηματοδότηση δυσχέραναν ακόμα περισσότερο το πανεπιστημιακό τοπίο (Σχήμα 1) (Σύψας 2006; Δαμιγός 2011; Έκθεση Διεθνούς Συμβουλευτικής Επιτροπής για τις αλλαγές στην ανώτατη εκπαίδευση 2011; Ευρωπαϊκή Επιτροπή 2011: 35).

Σχήμα 1: Η χρηματοδότηση της Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης στην Ελλάδα



Πηγή: Eurostat⁴, Index mundi⁵, UNESCO Institute for Statistics⁶, Ομάδα Έρευνας ΕΛΙΑΜΕΠ⁷.

Μέσα σ' αυτό το ασταθές περιβάλλον, οι διοικήσεις των πανεπιστημίων έχουν προοδευτικά αρχίσει να αντιλαμβάνονται, ότι για την αποτελεσματική αντιμετώπιση των προβλημάτων των ιδρυμάτων τους, θα πρέπει να πραγματοποιηθεί μια πολύ προσεκτική αναδιοργάνωση του εσωτερικού περιβάλλοντος διοίκησής τους (Bridges 2005), λαμβάνοντας υπόψη τις νέες νομοθετικές ρυθμίσεις (βλ. ν. 4009/2011). Τα

⁴ Δεν υπάρχουν στοιχεία από τη Eurostat για την Ελλάδα μετά το 2005.

⁵ Αναλυτικά τα στοιχεία από την ιστοσελίδα Index mundi μπορούν να βρεθούν εδώ: <http://www.indexmundi.com/facts/greece/public-spending-on-education>

⁶ Αναλυτικά στοιχεία από την ιστοσελίδα της UNESCO μπορούν να βρεθούν εδώ:

http://stats.uis.unesco.org/unesco/TableViewer/tableView.aspx?ReportId=3560&IF_Language=eng

⁷ «Έρευνα για την Ανώτατη Εκπαίδευση στην Ελλάδα: Η Οικονομική Διάσταση της Ανώτατης Εκπαίδευσης στην Ελλάδα». Ομάδα Έρευνας ΕΛΙΑΜΕΠ, Ιούνιος 2006. <http://www.eliamep.gr/wp-content/uploads/2008/07/chapter6.pdf> (ανακτήθηκε 25 Ιανουαρίου, 2013).

πανεπιστήμια θα πρέπει να απογαλακτιστούν από τον οικονομικό, διοικητικό και νομοθετικό εναγκαλισμό του κράτους για να μπορέσουν να χτίσουν το μέλλον τους σε γερές βάσεις πάνω στις οποίες θα στηριχθεί η πραγματικά υψηλού επιπέδου διδασκαλία και έρευνα.

Ο βασικός στόχος της παρούσας έρευνας είναι η παρουσίαση των τρόπων αναδιοργάνωσης των πανεπιστημιακών δομών για τη βελτίωση της παρεχόμενης εκπαίδευσης. Μέσα από την ανάπτυξη ενός στρατηγικού σχεδιασμού, ο οποίος βασίζεται πάνω στη κύρια αποστολή των πανεπιστημίων για τη παροχή υψηλού επιπέδου εκπαίδευσης και έρευνας, γίνεται μια προσπάθεια παρουσίασης προτάσεων για την απόκτηση οικονομικής ευρωστίας και ανεξαρτησίας των ιδρυμάτων. Οι παρακάτω προτάσεις στηρίζονται πάνω σε γερές οικονομικές βάσεις που αποτελούν το θεμέλιο λίθο πάνω στον οποίο θα μπορέσουν να χτιστούν η λειτουργική αποτελεσματικότητα, η οργανωσιακή αριστεία και εν συνεχεία η αποτελεσματική διοίκηση του εκπαιδευτικού δυναμικού (Shun-Hsing, Ching-Chow and Jiun-Yan 2006; Hinton 2012).

Παρόλο που το κάθε εκπαιδευτικό ίδρυμα έχει τις δικές του ιδιαιτερότητες και ανάγκες (π.χ. οι ανάγκες ως προς την έρευνα των ιδρυμάτων στα οποία ανήκουν οι ιατρικές σχολές είναι διαφορετικές από αυτές των οικονομικών πανεπιστημίων ή των πολυτεχνείων)⁸, εντούτοις, οι αλλαγές που προτείνονται βασίζονται πάνω σ' ένα γενικό πλάνο και είναι απαραίτητο να συντελεστούν στο σύνολο των ιδρυμάτων, όπως

⁸ Στο σύνολο των ελληνικών πανεπιστημίων, οι αλλαγές δε θα μπορούσαν να αγγίξουν παγιωμένες νομοθετικές ρυθμίσεις, όπως η εισαγωγή διδασκτρών με την παράλληλη αύξηση του αριθμού των φοιτητών για την προσέλκυση αυξημένων οικονομικών πόρων. Αντίθετα, στις χώρες όπου τα δίδακτρα προβλέπονται από τη νομοθεσία, παρατηρείται όχι μόνο η τάση για την αύξηση των διδασκτρών, αλλά και ανταγωνισμός για την προσέλκυση περισσότερων φοιτητών μεταξύ των ιδρυμάτων για την αύξηση των οικονομικών πόρων, κάτι το οποίο δε θα μπορούσε να υποστηριχθεί από τις υπάρχουσες χωροταξικές υποδομές των ελληνικών πανεπιστημίων (Μαυρουδέας 2005).

αποδεικνύουν και οι έρευνες που έχουν διεξαχθεί από διάφορες ξένες κυβερνήσεις (Watson and Amoah 2007; McCaffery 2010).

2. Αποστολή⁹

Ο ανταγωνισμός για την προσέλκυση των ταλέντων και των κορυφαίων σπουδαστών είναι το κύριο μέλημα για κάθε πανεπιστήμιο με διεθνή προσανατολισμό. Αυτός είναι κι ο κύριος λόγος, που τα περισσότερα υψηλού επιπέδου πανεπιστήμια αναζητούν να εισάγουν καινοτόμες αλλαγές, ώστε να μπορούν να ανταγωνιστούν κορυφαία ιδρύματα σε παγκόσμιο επίπεδο (Veugelers and van der Ploeg 2008; Bradshaw 2012).

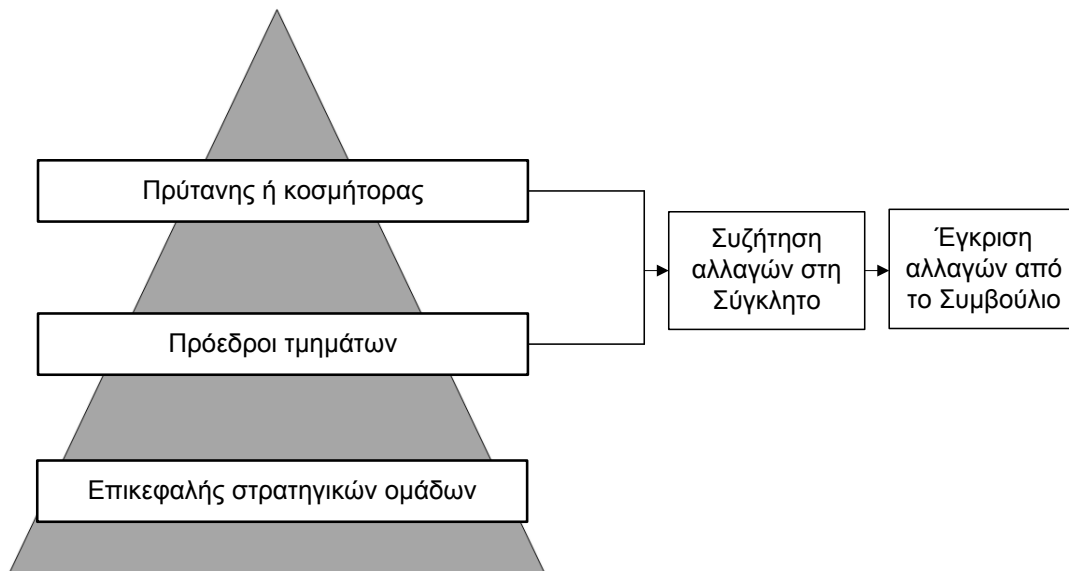
Υπό αυτό το σκεπτικό, τα ελληνικά πανεπιστήμια πρέπει να προχωρήσουν σ' ένα ευρύτερο φάσμα αλλαγών, εάν θέλουν να καταστούν ανταγωνιστικά σ' ένα παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον στην εκπαίδευση, στην έρευνα και στην καινοτομία. Το πρώτο μέλημα των ελληνικών ανώτερων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων είναι η παγιοποίηση μιας ξεκάθαρης αποστολής, η οποία θα πρέπει να σκοπεύει στην αριστεία στην εκπαίδευση και στην έρευνα (Κιντής 2007; Welch 2009; Shattock 2010; Πραστάκος, 2011). Μόνο τότε, τα πανεπιστημιακά ιδρύματα θα μπορέσουν να παρέχουν υψηλού επιπέδου πτυχία, τα οποία θα είναι ευρέως αναγνωρισμένα από τη διεθνή αγορά εργασίας και παράλληλα, θα παράγουν επιστήμονες παγκοσμίου βεληνεκούς με πολλαπλές επαγγελματικές ευκαιρίες.

⁹ Κατά την εφαρμογή των αρχών της στρατηγικής διοίκησης στην τριτοβάθμια εκπαίδευση, τα βήματα που θα πρέπει να ακολουθηθούν για τη αποτελεσματική αναδιάρθρωση της εκπαίδευσης είναι: ανάλυση του εξωτερικού/εσωτερικού περιβάλλοντος (π.χ. SWOT Analysis), ανάπτυξη της αποστολής/οράματος των ιδρυμάτων (mission/vision), προσδιορισμός των καθηκόντων της στρατηγικής ηγεσίας (strategic leadership), ανάπτυξη στρατηγικού σχεδιασμού/στοχοθεσίας (strategic planning) και αξιολόγηση του σχεδιασμού αυτού (Volberda et al 2011; Grant 2012: 144; Hinton 2012).

3. Στρατηγική ηγεσία

Με βάση τον Kotter (2007), κάθε ίδρυμα για να προωθήσει το στρατηγικό σχεδιασμό του (Οργανισμός ιδρύματος) θα πρέπει να διαθέτει ένα στρατηγικό πυρήνα αλλαγής (πρύτανης, αντιπρυτάνεις, μέλη Συμβουλίου, πρόεδροι τμημάτων). Ο πρύτανης, για να μπορέσει να πραγματοποιήσει το στρατηγικό σχεδιασμό και παράλληλα όλες οι πράξεις του να εναρμονίζονται με τις ισχύουσες νομοθετικές διατάξεις, πρέπει να μπορεί με τις ηγητικές του ικανότητες να εμπνέει εμπιστοσύνη και να καθοδηγεί τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας του (Flamholtz and Randle 2008). Ο Οργανισμός του ιδρύματος θα πρέπει να συντάσσεται από τον πρύτανη και τη στρατηγική ομάδα, ενώ θα πρέπει να συζητείται στη Σύγκλητο και να εγκρίνεται από το Συμβούλιο του ιδρύματος (Σχήμα 2).

Σχήμα 2: Επίπεδα στρατηγικής ηγεσίας των πανεπιστημίων



Οι πανεπιστημιακοί ηγέτες, για να προωθήσουν την οποιαδήποτε αλλαγή θα πρέπει να έχουν υπόψη τους την υβριδική φύση των πανεπιστημίων¹⁰ (Marshall 2007: 2; Tufano 2011). Θα πρέπει, δηλαδή, να χρησιμοποιούν ταυτόχρονα τα χαρακτηριστικά στοιχεία των ηγετών των *ιδιωτικών* εταιρειών (επιδίωξη της οργάνωσης, απλοποίησης των διαδικασιών, αποτελεσματικότητας, προώθησης της καινοτομίας, ευελιξίας και διαφάνειας) και τα στοιχεία των *δημοσίων* ηγετών (ηθική συμπεριφορά και υψηλού επιπέδου επικοινωνία και έμπνευση σε όλα τα επίπεδα), έτσι ώστε να γίνεται πλήρως κατανοητή, η ιδιαίτερη αποστολή των ιδρυμάτων (Boal and Hooijberg, 2001; Taliento and Silverman, 2005; Phipps and Burbach 2010; Quong and Walker, 2010).

Η επικοινωνία της ηγετικής ομάδας με όλα τα μέλη της πανεπιστημιακής κοινότητας είναι εξαιρετικά σημαντική και απολύτως αναγκαία (Flamholtz and Randle 2008). Οι συνεχείς προσωπικές επαφές και οι συζητήσεις του στρατηγικού πυρήνα με όλα τα εμπλεκόμενα μέλη θα πρέπει να πραγματοποιούνται για την επίλυση ασαφειών στη στοχοθεσία και για τη διασφάλιση της επιτυχίας του στρατηγικού σχεδίου. Είναι απαραίτητο να τονιστεί, ότι η ισχυρή και η επίμονη θέληση, καθώς και οι τολμηρές κινήσεις της ηγεσίας απαιτούν την εισαγωγή καινοτομιών, οι οποίες δύνανται να προκαλέσουν συγκρούσεις σε πολλαπλά μέτωπα (Collins 2005; Hsieh and Yik 2005).

Το πιο σημαντικό κεφάλαιο-αξία της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης είναι οι άνθρωποι που την απαρτίζουν και την υπηρετούν. Με βάση τους Veugelers and van der Ploeg (2008)

¹⁰ Τα πανεπιστήμια ανήκουν σε μία κατηγορία ιδρυμάτων όπου ούτε αποκλειστικά ιδιωτικά ιδρύματα θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν, αλλά ούτε και μόνο δημόσια. Από τη μια, εξαρτώνται άμεσα από το κράτος για τη χρηματοδότησή τους και αποδέχονται τον αριθμό των φοιτητών χωρίς να έχουν λόγο στην επιλογή τους (δημόσιος χαρακτήρας), από την άλλη συλλέγουν δίδακτρα για τα μεταπτυχιακά τους προγράμματα, έχουν δικό τους σώμα εκλεκτόρων που αποφασίζει για την εκλογή του εκπαιδευτικού προσωπικού, διαχειρίζονται δικό τους λογαριασμό κονδυλίων για τις οικονομικές τους ανάγκες (ΕΛΚΕ), διαμορφώνουν δικά τους προγράμματα σπουδών, αναζητούν ιδιωτικές πηγές εσόδων για τη κάλυψη των οικονομικών τους αναγκών κ.α. (ιδιωτικός χαρακτήρας). Εν συντομία, τα πανεπιστημιακά ιδρύματα, ενώ εξαρτώνται κατά ένα ποσοστό από το κράτος, από την άλλη συνεχίζουν να διατηρούν ένα είδος αυτονομίας (Marshall 2007: 2; Estermann, Nokkala and Steinel 2011).

και τη χρήση του Ευρωβαρομέτρου 198 για την αναδιάρθρωση της Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης, η πλειοψηφία των Ελλήνων πανεπιστημιακών (52%) τείνει να πιστεύει περισσότερο στις αλλαγές που προωθεί η διοίκηση των ιδρυμάτων τους, παρά στις όποιες «εκ των άνωθεν» πολιτικές απόπειρες για μεταρρύθμιση¹¹. Αυτό είναι ένα θετικό βήμα για την εφαρμογή των αλλαγών, όταν τα επίπεδα της εσωτερικής εμπιστοσύνης είναι αρκετά υψηλά.

4. Στρατηγικός σχεδιασμός

Ένας εφικτός στρατηγικός σχεδιασμός θα πρέπει πρωτίστως να βασίζεται στην έννοια της αυτονομίας, έτσι ώστε τα πανεπιστήμια να είναι ικανά από μόνα τους να χαράξουν τη στρατηγική που ταιριάζει στον ιδιαίτερο χαρακτήρα και στην αποστολή τους. Εφόσον, όμως, οι σύγχρονες νομοθετικές ρυθμίσεις το επιτρέπουν (άρθρα 3, 56, 57 του ν. 4009/2011; άρθρο 16 του Συντάγματος), το πρώτο σημαντικό μέλημα των ιδρυμάτων είναι η εξασφάλιση των κονδυλίων, τόσο κρατικών όσο και ιδιωτικών που απαιτούνται για την ομαλή και απρόσκοπτη λειτουργία τους.

Το επόμενο βήμα πρέπει να εμπεριέχει την εισαγωγή καινοτομιών με τη χρήση νέων τεχνολογιών με σκοπό τη βελτίωση της οικονομικής κατάστασης των πανεπιστημίων και την περιστολή των εξόδων τους. Ταυτόχρονα, αφού έχει προηγηθεί η εξασφάλιση των απαραίτητων κονδυλίων, θα πρέπει να προχωρήσει η χωροταξική αναδιαμόρφωση των πανεπιστημιακών υποδομών για το περιορισμό της πολύ-διασποράς των οικονομικών πόρων, αλλά και για τη δημιουργία ενός σύγχρονου, άνετου και

¹¹ Λόγω του σχετικά μικρού αριθμού του δείγματος (N=56), τα αποτελέσματα είναι αρκετά επισφαλής (Veugelers and van der Ploeg 2008).

λειτουργικού περιβάλλοντος που να ανταποκρίνεται στις προσδοκίες του εκπαιδευτικού προσωπικού και των φοιτητών-ερευνητών.

Στη συνέχεια, ο σχεδιασμός θα πρέπει να περιλαμβάνει τη δημιουργία άριστων οργανωτικών δομών και στα τρία επίπεδα εκπαίδευσης (προπτυχιακό, μεταπτυχιακό και διδακτορικό/ερευνητικό) και θα πρέπει να συμπεριλάβει τη σχεδίαση της σωστής και δίκαιης πρόσληψης, εξέλιξης και αποζημίωσης του πιο ευαίσθητου τομέα των ιδρυμάτων, αυτού των μελών ΔΕΠ (Σχήμα 3).

Σχήμα 3: Στρατηγικός σχεδιασμός καινοτόμων αλλαγών στα πανεπιστήμια



Η αποτίμηση της αποτελεσματικότητας του στρατηγικού σχεδίου θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί με διάφορες μεθόδους αξιολόγησης, είτε πιο απλές είτε πιο σύνθετες

(Flamholtz and Randle 2008). Μέχρι τώρα έχει χρησιμοποιηθεί κυρίως το Balanced Scorecard ειδικά προσαρμοσμένο για τις πανεπιστημιακές δομές, με ικανοποιητικά αποτελέσματα (Kaplan and Norton 2004; Kaplan and Norton 2007; Marshall 2007: 43; Niven 2008).

Πρέπει να τονιστεί ότι ένα πολύ σημαντικό βήμα για την πετυχημένη υλοποίηση του σχεδίου είναι η χρήση μιας κατάλληλης μεθόδου αξιολόγησης για τον ακριβή έλεγχο της αποτελεσματικότητας των στρατηγικών στόχων, των δεικτών απόδοσης και της μεταξύ τους αλληλεπίδρασης. Η επανααξιολόγηση και η αναπροσαρμογή των στόχων θα πρέπει να πραγματοποιείται κάθε εξάμηνο, ενώ πιο αναλυτική και ενδελεχής αξιολόγηση θα πρέπει να γίνεται μια φορά το χρόνο ή όποτε υπάρχει σημαντική αλλαγή στη στρατηγική του ιδρύματος (Shun-Hsing et al 2006).

4.1 Οικονομική σταθερότητα

4.1.1 Διαχείριση των δωρεών

Λόγω της υποχρηματοδότησης του κράτους προς τα πανεπιστήμια, υπάρχει μεγάλη ανάγκη εξασφάλισης κονδυλίων για την ομαλή λειτουργία των ιδρυμάτων από εξωτερικές, ιδιωτικές πηγές. Αυτό θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί μέσα από τη προσέλκυση χορηγιών για την επίτευξη αριστείας και για την αναπλήρωση της βασικής κρατικής χρηματοδότησης.

Οι δωρεές θα μπορούσαν να παρέχουν στα ιδρύματα τη δυνατότητα αυτά να χρηματοδοτήσουν τις τρέχουσες πανεπιστημιακές έρευνες, να βελτιώσουν τις υπάρχουσες υποδομές και εγκαταστάσεις, να συμβάλλουν στη πρόσληψη των

καλύτερων εκπαιδευτικών και στη προσέλκυση των καλύτερων φοιτητών, καθώς και να εξασφαλίσουν στα ιδρύματα την εκπαιδευτική και την ερευνητική αριστεία (Gilby and Armstrong, 2011). Με βάση τις σύγχρονες έρευνες (Thomas et al 2004; Okunade and Wunnava 2011), οι δωρητές είναι πολύ θετικά προδιατεθειμένοι ως προς τη στήριξη του πανεπιστημίου τους, ιδιαίτερα στη περίπτωση που το ίδρυμα έχει καλλιεργήσει ένα ευνοϊκό περιβάλλον προσφοράς, όπου η δωρεά θεωρείται αναγκαία για τη βελτίωση του ιδρύματός τους.

Το πιο σημαντικό στοιχείο για τη σωστή συγκέντρωση κεφαλαίων είναι η στελέχωση ενός ξεχωριστού, επαγγελματικού γραφείου στις εγκαταστάσεις του πανεπιστημίου το οποίο θα εφαρμόζει οργανωμένες τεχνικές άντλησης κεφαλαίων. Το γραφείο αυτό θα πρέπει να υποστηρίζεται από τους πανεπιστημιακούς ηγέτες, οι οποίοι οφείλουν να επιδεικνύουν επαγγελματισμό, ζήλο και σκληρή δουλειά για να πετύχουν το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.

Η αποτελεσματική άντληση κεφαλαίων απαιτεί δέσμευση και ενασχόληση από τη πλευρά του πρύτανη, των αντιπρυτάνεων, των προέδρων των τμημάτων, καθώς επίσης και από ένα ευρύ δίκτυο εθελοντών και αποφοίτων το οποίο θα είναι σε θέση να επηρεάσει τους φοιτητές και των τριών επιπέδων στο να προσφέρουν για την ανέλιξη του ιδρύματός τους. Η συγκέντρωση κεφαλαίων θα είναι αποτελεσματική εφόσον αυτή είναι σαφής ως προς τη στόχευσή της (απόφοιτοι, σημαντικοί χορηγοί, οργανισμοί/ιδρύματα, επιχειρήσεις) αλλά και ως προς τους λόγους προσέγγισης των στόχων. Όλες οι συναλλαγές θα πρέπει να συντελούνται με απολύτως διαφανείς διαδικασίες και οι δωρητές να λαμβάνουν γραπτές εγγυήσεις για τη κατεύθυνση των

δωρεών τους, τον ακριβή ποσό του έργου και για τους περιορισμούς που συσχετίζονται με τις δωρεές αυτές (Πίνακας 1) (Thomas et al 2004)^{12 13}.

Πίνακας 1: Διάφορα είδη προσεγγίσεων ως μέρος της στρατηγικής άντλησης κεφαλαίων

Πηγές δωρεών	Είδη προσεγγίσεων
Απόφοιτοι	<ul style="list-style-type: none"> • Προσέγγιση ετήσιας χορηγίας: τηλεφωνική εκστρατεία, άμεσο e-mail. • Εκδηλώσεις και υπηρεσίες για το χτίσιμο της εμπιστοσύνης: κοινωνικές εκδηλώσεις για συγκεκριμένα τμήματα αποφοίτων, υπηρεσίες και εκπτώσεις για τους απόφοιτους • Συνεχή επαφή και επικοινωνία: αποστολή newsletters
Σημαντικοί χορηγοί	<ul style="list-style-type: none"> • Χρήση διαδικτύου για την εξεύρεση και προσέγγιση πιθανών σημαντικών χορηγών • Προσωπικές επαφές και επισκέψεις από τα ανώτερα επίπεδα πανεπιστημιακής ηγεσίας • Καμπάνιες για προσέγγιση κληροδοτημάτων • Αναγνώριση/ανταπόδοση: ονόματα δωρητών στα κτίρια/αίθουσες, ανταπόδοση μέσω υποτροφιών (fellowships), χρήση των δωρητών ως προσκεκλημένων καθηγητών σε διαλέξεις (professorships)
Οργανισμοί/Ιδρύματα	<ul style="list-style-type: none"> • Προσδιορισμός των στόχων: πολύ καλές και σχετικές με το επιχειρησιακό περιβάλλον case studies/business cases
Επιχειρήσεις	<ul style="list-style-type: none"> • Προσδιορισμός των στόχων: δημιουργία προϋποθέσεων για τη προσέλκυση χορηγιών (sponsorships)

Πηγή: μετάφραση και προσαρμογή από Thomas et al 2004.

¹² Σαν παράδειγμα προσέλκυσης χορηγιών θα μπορούσε να αναφερθεί το πανεπιστήμιο του Harvard. Το πανεπιστήμιο αυτό βρίσκεται σε μία από τις πρώτες θέσεις των πανεπιστημίων με βάση τις επίσημες κατατάξεις (Times Higher Education World University Rankings 2004-2009) και οι δωρεές του είναι από τις μεγαλύτερες παγκοσμίως, όπου για το 2011 ήταν της τάξης των \$89 εκ. (τα στοιχεία προέρχονται από την επίσημη ιστοσελίδα του πανεπιστημίου: <http://www.alumni.hbs.edu/giving/why-support-hbs/financial-overview.html>). Πληροφορίες σχετικά με τα είδη δωρεών και το τρόπο υποβολής μιας δωρεάς μπορεί κανείς να βρει στην ιστοσελίδα του ιδρύματος, ειδικά διαμορφωμένη για τους αποφοίτους (alumni), στον παρακάτω σύνδεσμο: <http://alumni.harvard.edu/>.

¹³ Η κατασκευή των καινούριων εγκαταστάσεων του Said Business School του πανεπιστημίου της Οξφόρδης πραγματοποιήθηκε κατά 65% από δωρεές. Η υποβολή των δωρεών πραγματοποιείται αποκλειστικά από την επίσημη ιστοσελίδα του πανεπιστημίου: <http://www.sbs.ox.ac.uk/about/Pages/Newbuilding.aspx>

4.2 Λειτουργική αποτελεσματικότητα

4.2.1 Χωροταξική αναδιάρθρωση

Ένα πανεπιστημιακό ίδρυμα δεν αρκεί να είναι υψηλού επιπέδου, πρέπει και η δημόσια εικόνα του να αντανακλά τη ποιότητά του. Κατ' αυτό το τρόπο είναι απολύτως αναγκαία η χωροταξική αναδιάρθρωση των ιδρυμάτων για την εξοικονόμηση πόρων, καθώς και για την επίτευξη οικονομιών κλίμακας. Ταυτόχρονα, τα πανεπιστήμια θα πρέπει ν' αποκτήσουν ένα άνετο και λειτουργικό χώρο και να αποχωριστούν τις απαρχαιωμένες και ελλιπώς συντηρημένες υποδομές τους (Σύψας 2006). Μια κατάλληλη αρχιτεκτονική μελέτη θα μπορούσε να επιλύσει τις παρούσες αλλά και τις μέλλουσες ανάγκες των πανεπιστημίων, ενώ οι νέες νομοθετικές ρυθμίσεις (άρθρο 3 του ν.4009/2011) θα μπορούσαν να αποτελέσουν το έναυσμα για την απομάκρυνση από το πανεπιστημιακό χώρο ανθρώπων που έχουν συνηθίσει στην ασυδοσία και στη καταστροφή, εκμεταλλευόμενοι το νόμο περί «Πανεπιστημιακού Ασύλου».

4.2.2 Ψηφιακές βιβλιοθήκες (Digital libraries)

Ένα πολύ σημαντικό στοιχείο των καινοτόμων ιδρυμάτων είναι η χρήση των νέων τεχνολογιών για τη προώθηση του νεωτερισμού και της δημιουργικότητας (Elizondo, Luis et al 2010). Λόγω της τεράστιας ποσότητας της παραγόμενης γνώσης, τα πανεπιστημιακά ιδρύματα θα πρέπει να προχωρήσουν στην εγκατάσταση και στη συντήρηση ψηφιακών βιβλιοθηκών, έτσι ώστε η γνώση να προσφέρεται με οργανωμένο και σύγχρονο τρόπο στους φοιτητές, στους ερευνητές, στα μέλη της πανεπιστημιακής κοινότητας, αλλά και στο κοινό γενικότερα.

Με βάση το Παρατηρητήριο για τη Ψηφιακή Ελλάδα, η διεύθυνση της ευρυζωνικότητας παρουσιάζει μεγάλη δυναμική ανάπτυξης στο ελλαδικό χώρο, η οποία είναι αισθητά

υψηλότερη από το ευρωπαϊκό μέσο όρο. Για το 2010, η χρήση του διαδικτύου ήταν στα επίπεδα του 19,9% η οποία δε φάνηκε να επηρεάζεται σημαντικά από την αβεβαιότητα που χαρακτηρίζει το ευρύτερο οικονομικό περιβάλλον. Επιπλέον, οι μελλοντικές προϋποθέσεις ανάπτυξης αναμένονται να είναι θετικές (Παρατηρητήριο για τη Κοινωνία της Πληροφορίας 2011)

Με βάση τα ανωτέρω, γίνεται προφανές, ότι η κοινωνία απομακρύνεται ολοένα και περισσότερο από τις παραδοσιακές μορφές εξεύρεσης βιβλιογραφικού υλικού και καταφεύγει στη πιο γρήγορη και βολική λύση του διαδικτύου. Ως εκ τούτου, τα πανεπιστήμια θα πρέπει να επενδύσουν στη κατασκευή ιδρυματικών αποθετηρίων όπου θα αποθηκεύονται όλες οι εργασίες προπτυχιακού, μεταπτυχιακού και διδακτορικού επιπέδου, δημοσιεύεις και συνεδριακά πρακτικά των μελών ΔΕΠ, καθώς επίσης και βιβλία και περιοδικά σε ψηφιοποιημένη ή ψηφιακή μορφή. Κατ' αυτό το τρόπο, οι φοιτητές θα έχουν τη δυνατότητα της άμεσης πρόσβασης στη γνώση, ενώ παράλληλα θα μπορούν να εξερευνήσουν τη γνώση αυτή, ώστε ν' αποφύγουν την αντιγραφή και την αναπαραγωγή της, όπως επίσης να την εμπλουτίσουν με νέες, καινοτόμες ιδέες.

Τα ιδρυματικά αποθετήρια θα πρέπει να έχουν απλοποιημένη μορφή για εύκολη πρόσβαση και ανασκόπηση της γνώσης, λειτουργώντας κάτω από συνθήκες ελάχιστου περιορισμού πρόσβασης, σε συμφωνία με τους στόχους της ελεύθερης πρόσβασης και με βάση τις πρωτοβουλίες κορυφαίων διεθνών πανεπιστημίων (βλ. DSpace@MIT, DSpace@Cambridge, MIT OpenCourseWare κτλ.). Κι ενώ οι παραδοσιακές βιβλιοθήκες έχουν περιορισμένο χώρο για αποθήκευση της πληροφορίας και οι ώρες λειτουργίας είναι καθορισμένες, αντίθετα, οι ψηφιακές βιβλιοθήκες μπορούν να καταχωρήσουν όλο το πνευματικό κεφάλαιο των πανεπιστημίων σε ελάχιστο φυσικό χώρο αποθήκευσης και να είναι προσβάσιμες όλο το εικοσιτετράωρο.

Επιπρόσθετα, οι ψηφιακές βιβλιοθήκες μπορούν να χρησιμοποιηθούν ταυτόχρονα από ένα μεγάλο αριθμό πανεπιστημίων, ερευνητικών κέντρων, οργανισμών και επιχειρήσεων (Armbruster 2008). Το πιο σημαντικό στοιχείο, όμως, είναι ότι το κόστος συντήρησης αυτού του είδους βιβλιοθήκης είναι κατά πολύ μικρότερο από αυτό της παραδοσιακής βιβλιοθήκης, γεγονός το οποίο μπορεί να ελαχιστοποιήσει τα έξοδα των πανεπιστημίων συμβάλλοντας στην εξοικονόμηση των πόρων τους (Crow 2011). Γίνεται λοιπόν, προφανές, ότι οι ψηφιακές βιβλιοθήκες αποκτούν προοδευτικά σημαντική αξία σε πανεπιστημιακό, τοπικό, εθνικό αλλά και παγκόσμιο επίπεδο.

4.2.3 E-εκπαίδευση (*e-learning/distance learning*)

Παράλληλα με τη δημιουργία ψηφιακών βιβλιοθηκών, οι νέες τεχνολογίες μπορούν να αποτελέσουν μία ανεκτίμητης αξίας ευκαιρία για την ενσωμάτωση της σύγχρονης τεχνολογίας στο πρόγραμμα σπουδών των πανεπιστημίων και στη προώθηση της εξ αποστάσεως διδασκαλίας (Hawawini 2005). Σύμφωνα με τους Friga, Bettis and Sullivan (2003), ο αριθμός των φοιτητών που προτιμάει την εγγραφή σε on-line μαθήματα με τη χρήση του παγκοσμίου ιστού (Internet) έχει ετήσιο μέσο όρο αύξησης 33%. Το διαδίκτυο παίζει ένα πολύ σημαντικό ρόλο στη ζωή των ανθρώπων όχι μόνο σε προσωπικό επίπεδο, αλλά και στο τομέα της δια βίου μάθησης.

Γι' αυτό το λόγο τα πανεπιστήμια θα πρέπει να δημιουργήσουν τις προϋποθέσεις και να επενδύσουν στις κατάλληλες υποδομές για τη προώθηση της διαδικτυακής εκπαίδευσης (*distance learning*) σε συνεργασία με εξειδικευμένες εταιρείες παροχής πακέτων λογισμικού, συμβούλων διαχείρισης και υπηρεσιών τεχνολογίας (βλ. συνεργασίες πανεπιστημίων-ιδιωτικών εταιρειών UNext, Caliber κτλ.) κάτι το οποίο ήδη

εφαρμόζεται από πολλά καινοτόμα πανεπιστήμια του εξωτερικού (Friga et al 2003; Abelson and Long 2008; Dua 2012; Ripley 2012).¹⁴

Επί πλέον, τα πανεπιστημιακά ιδρύματα θα πρέπει να χρησιμοποιήσουν τις νέες τεχνολογίες ως συμπληρωματικό μέσο στη παραδοσιακή μορφή διδασκαλίας (Fry et al 2009; Cota et al 2011; Eggers et al 2012). Η μάθηση με τη χρήση των νέων τεχνολογιών είναι το πιο αποτελεσματικό μέσο ελάττωσης του κόστους λειτουργίας των ιδρυμάτων. Με βάση τις έρευνες (Twigg 2013), η μέση ελάττωση του κόστους των μαθημάτων στα οποία χρησιμοποιούνται, συμπληρωματικά, οι νέες τεχνολογίες είναι περίπου 39%, με τη μείωση του κόστους ορισμένων ειδικών μαθημάτων να φτάνει μέχρι και 75%.

Με βάση τα ανωτέρω, τα πανεπιστήμια θα πρέπει να ενσωματώσουν στο παραδοσιακό πρόγραμμα σπουδών τους, καινοτόμες πρακτικές και ψηφιακά εργαλεία μάθησης, όπως η προσομοίωση, η επισκόπηση σχετικών με το μάθημα πολυμέσων, η χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης και η χρησιμοποίηση ειδικού λογισμικού με διαδραστικές ασκήσεις (βλ. i-cases, business games, case studies κτλ.).

Κατ' αυτό τον τρόπο, η εκπαίδευση με τη χρήση των νέων τεχνολογιών θα συμβάλλει στην αυξημένη επιτυχία των φοιτητών στις εξετάσεις, ενώ θα συνεισφέρει στα υψηλά επίπεδα ικανοποίησης των φοιτητών από το προσφερόμενο πρόγραμμα σπουδών.

Ταυτόχρονα, τα πανεπιστημιακά ιδρύματα θα καταφέρουν να επιτύχουν αύξηση στα

¹⁴ Βλ. On-line MBAs: Indiana University, University of Florida, Rensselaer Polytechnic Institute κα. Επίσης, στο παρακάτω σύνδεσμο μπορούν να βρεθούν 237 πανεπιστημιακά ιδρύματα τα οποία προσφέρουν διαδικτυακά προγράμματα MBA: <http://www.usnews.com/education/online-education/bachelors/search> (όπως διαμορφώθηκαν τον Ιανουάριο 2013).

ποσοστά αποφοίτησης και να βελτιώσουν τη συνολική εικόνα και τη ποιότητα της εκπαιδευτικής διαδικασίας.

4.3 Οργανωσιακή αριστεία

Οι καιροί είναι οι κατάλληλοι για την επιβίωση των πιο ικανών ιδρυμάτων ή για τη δημιουργία νέων πανεπιστημίων, τα οποία να μπορέσουν να προσαρμοστούν στο νέο περιβάλλον των δυσχερών οικονομικών, πολιτισμικών και πολιτιστικών συνθηκών. Σε αντίθετη περίπτωση, τα ιδρύματα θα παρακμάσουν και μαζί με αυτά θα παρακμάσει η πνευματική εξέλιξη και η οικονομική ανάπτυξη μιας χώρας (Iniguez 2010).

Τα πανεπιστήμια θα πρέπει να δημιουργήσουν τις κατάλληλες προϋποθέσεις για την ομαλή υποδοχή των εισερχόμενων φοιτητών και την ταχεία αποφοίτηση των εξερχόμενων σπουδαστών μέσω μιας αποτελεσματικής οργανωσιακής δομής. Αυτού του είδους η δομή θα μπορούσε να στηριχθεί πάνω σε στερεές και σύγχρονες προπτυχιακές σπουδές, οι οποίες θα αποτελέσουν τη βάση για υψηλού επιπέδου μεταπτυχιακά προγράμματα. Επιπλέον, το ανωτέρω απλοποιημένο και οργανωμένο περιβάλλον θα πρέπει να περιλαμβάνει υψηλού επιπέδου έρευνα η οποία να έρχεται σε άμεση συμφωνία με τις ανάγκες της αγοράς.

4.3.1 Προπτυχιακές και μεταπτυχιακές σπουδές

Τα πανεπιστημιακά ιδρύματα θα πρέπει να δημιουργήσουν ένα υποστηρικτικό περιβάλλον στο οποίο οι φοιτητές θα ολοκληρώνουν ένα πολύ καλά οργανωμένο, απλοποιημένο και πολύ προσεκτικά προετοιμασμένο πρόγραμμα σπουδών. Τα πανεπιστήμια θα πρέπει να βρίσκονται σε συνεχή επικοινωνία με την αγορά εργασίας,

ώστε να μπορεί να εισαχθεί στο πρόγραμμα προπτυχιακών και μεταπτυχιακών σπουδών, σύγχρονο εκπαιδευτικό υλικό βασισμένο στις ανάγκες της αγοράς εργασίας και στις πραγματικές επιχειρησιακές απαιτήσεις (Rubin and Dierdorff 2009). Στην σύγχρονη ελληνική κοινωνία, παρόλο που η ανώτατη εκπαίδευση αποτελεί κοινωνικό αγαθό, εντούτοις είναι και προϋπόθεση για την αξιοζήλευτη επαγγελματική αποκατάσταση και κοινωνική καταξίωση.

Επιπλέον, λόγω του φαινομένου της παγκοσμιοποίησης, τα προγράμματα σπουδών θα πρέπει να περιλαμβάνουν μαθήματα με διεθνή χαρακτήρα τα οποία να διεξάγονται στην αγγλική γλώσσα (Hawawini 2005; Πραστάκος, 2011). Ταυτοχρόνως, τα πανεπιστημιακά ιδρύματα θα πρέπει να προωθήσουν την ανταλλαγή των φοιτητών και μελών ΔΕΠ με πανεπιστήμια του εξωτερικού, γεγονός το οποίο θα συμβάλλει στη σφαιρική πνευματική τους μόρφωση, θα διευρύνει τα πολιτισμικά τους ερεθίσματα, ενώ θα αναβαθμίσει την εικόνα και τη φήμη των πανεπιστημίων στο διεθνές εκπαιδευτικό περιβάλλον.

4.3.2 Έρευνα

Η έρευνα αποτελεί ένα απαραίτητο εργαλείο για τη προώθηση της γνώσης. Εάν τα πανεπιστημιακά ιδρύματα δε στοχεύσουν στη παραγωγή υψηλού επιπέδου έρευνας, τότε αναπόφευκτα θα ελαττώσουν τη ποιότητά τους και ακολούθως θα μεταμορφωθούν σε εκπαιδευτικά ιδρύματα όπου μόνο η εγκυκλοπαιδική γνώση θα εξακολουθεί να παρέχεται.

Μέσω κατάλληλης προσέλκυσης και διαχείρισης των δωρεών, τα πανεπιστημιακά ιδρύματα θα πρέπει να στηρίζουν τους ερευνητές τους (διδασκοντικούς, μεταδιδασκοντικούς και μέλη ΔΕΠ) για τη προώθηση των καινοτόμων ιδεών. Με βάση

τους Ehrenberg and Mavros (1995), τα ποσοστά ολοκλήρωσης των διδακτορικών σπουδών και κατ' επέκταση των ερευνητικών προγραμμάτων είναι υψηλότερα για διδακτορικούς φοιτητές με υποτροφίες, παρά για διδακτορικούς φοιτητές που χρηματοδοτούν μόνοι τις σπουδές τους.

Συγχρόνως, η φήμη των πανεπιστημιακών ιδρυμάτων συνάδει άμεσα με ένα καλά οργανωμένο και δομημένο διδακτορικό πρόγραμμα. Έτσι, πρέπει να καθίσταται υποχρεωτική η παρουσίαση της έρευνας των διδακτορικών φοιτητών εντός προκαθορισμένου χρονικού διαστήματος. Κατ' αυτό το τρόπο, οι διδακτορικοί φοιτητές θα έχουν το κίνητρο να ολοκληρώνουν την έρευνά τους εγκαίρως. Την ίδια στιγμή, οι καθοδηγητές των φοιτητών θα πρέπει να τους συμβουλεύουν κατάλληλα τόσο στον ακαδημαϊκό, όσο και στον ερευνητικό τομέα, για να μπορέσουν οι τελευταίοι ν' αναπτύξουν ακαδημαϊκές δεξιότητες που να συσχετίζονται με τη δικτύωση, τη δημοσίευση, τη διδασκαλία και τη μάθηση (Park 2005; Taylor and Beasley 2005; Fry et al 2009).

4.4 Αποτελεσματική Διοίκηση Εκπαιδευτικού Προσωπικού

Η ποιότητα των πανεπιστημιακών ιδρυμάτων είναι συνάρτηση της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχονται από τα μέλη ΔΕΠ. Για το λόγο αυτό, τα πανεπιστήμια θα πρέπει να μεριμνήσουν ώστε ν' αποκτήσουν υψηλού επιπέδου εκπαιδευτικό προσωπικό, τόσο ως προς τις ερευνητικές του ικανότητες, όσο και ως προς τη διδακτική του δεξιότητα. Η έρευνα και η διδασκαλία είναι δύο αλληλεξαρτώμενες έννοιες, απαραίτητες για την ακαδημαϊκή σταδιοδρομία, καθώς η διδασκαλία και η αλληλεπίδραση με τους φοιτητές αποτελεί μια μοναδική ευκαιρία για τη δοκιμή και τη

βελτίωση νέων, καινοτόμων ιδεών απαραίτητων για την ερευνητική διαδικασία (Iniguez 2010).

Σε αυτό το πλαίσιο λειτουργίας, τα πανεπιστήμια θα πρέπει ν' αναπτύξουν μία ξεκάθαρη στρατηγική πρόσληψης των πιο ικανών και ταλαντούχων υποψηφίων, ενώ η πανεπιστημιακή ηγεσία θα πρέπει να εξετάζει ενδελεχώς τους υποψήφιους και στους δύο τομείς, αυτόν της έρευνας κι εκείνον της διδασκαλίας (Gappa et al 2007; Auguste et al 2010).

Στον τομέα της έρευνας, οι υποψήφιοι καθηγητές θα πρέπει να έχουν αποδεδειγμένα παράγει υψηλού επιπέδου ερευνητικό έργο μέσω δημοσιεύσεων σε έγκυρα και αναγνωρισμένης ποιότητας επιστημονικά περιοδικά, με βάση το συντελεστή επίπτωσης (*impact factor*) των περιοδικών. Όπως είναι γνωστό, το υψηλό *impact factor* αντανακλά τη ποιότητα του περιοδικού και τη σχετική σημασία του περιεχομένου του σ' ένα συγκεκριμένο γνωστικό τομέα. Επιστήμονες με βαθιά γνώση του αντικειμένου τους καταφέρνουν να δημοσιεύουν σε αξιόλογα περιοδικά (*top-tier journals*) με υψηλό συντελεστή επίπτωσης όπου τα ποσοστά απόρριψης, κατά μέσο όρο, είναι μεγαλύτερα από 90% (Park and Gordon 1996: 114; Day and Gastel 2011: 132). Συγχρόνως, η έρευνά τους θα πρέπει να έχει παρουσιαστεί και με ανακοινώσεις στα κορυφαία διεθνή συνέδρια του τομέα τους και οι υποψήφιοι να έχουν ηγηθεί σημαντικών ερευνητικών προγραμμάτων.

Στον τομέα της διδασκαλίας, οι υποψήφιοι καθηγητές θα πρέπει να έχουν δοκιμαστεί για τις παιδαγωγικές τους ικανότητες, το βαθμό μεταδοτικότητας και τη καταλληλότητά τους για το συγκεκριμένο επάγγελμα μέσω συνεντεύξεων από ειδική επιτροπή επιλογής των ιδρυμάτων. Η πρόσληψη νέων πανεπιστημιακών μελών θα πρέπει να

πραγματοποιείται με απόλυτα διαφανείς και αξιοκρατικές διαδικασίες (Μουτσόπουλος 2007; Καρκαγιάννης 2009; άρθρα 17-20, ν. 4009/2011; Τσούκαλης 2013).

Αντίστοιχα, τα ήδη υπάρχοντα πανεπιστημιακά μέλη θα πρέπει να έχουν τη δυνατότητα επαγγελματικής εξέλιξης και στήριξης. Τα μέλη ΔΕΠ θα πρέπει να έχουν οικονομικά κίνητρα για συμμετοχή σε υψηλού επιπέδου επιμορφώσεις που αφορούν στη χρήση των νέων τεχνολογιών και σύγχρονων μεθόδων διδασκαλίας, όπως επίσης σε θέματα σωστής βαθμολόγησης, κατάλληλης αλληλεπίδρασης με τους φοιτητές και σωστής καθοδήγησης των φοιτητών στις εργασίες τους (Fry et al 2009).

Επιπλέον, τα μέλη ΔΕΠ θα πρέπει να απολαμβάνουν οικονομικής στήριξης για τη συμμετοχή σε κορυφαία συνέδρια στο τομέα της έρευνάς τους, όπως και για την υποβολή δημοσιεύσεων στα παγκοσμίου φήμης περιοδικά. Το πιο σημαντικό στοιχείο, εντούτοις, είναι η οικονομική διευκόλυνσή τους για ανταλλαγές με πανεπιστήμια του εξωτερικού, οι οποίες θα πρέπει να υποβοηθούνται και να ενθαρρύνονται από τα ιδρύματα με στόχο τη προώθηση του διεθνούς χαρακτήρα τους (Hawawini 2005).

Μεταξύ άλλων, η επαγγελματική εξέλιξη των μελών ΔΕΠ θα πρέπει να αξιολογείται από εσωτερικές και εξωτερικές επιτροπές για τη διασφάλιση της αντικειμενικότητας της αξιολογικής διαδικασίας (Πανάρετος 2002; ΜΟΔΠ ν. 3374/2005; άρθρο 21 ν. 4009/2011).

Το πιο σημαντικό ζήτημα απ' όλα, όμως, αποτελεί η αποζημίωση των μελών ΔΕΠ. Με βάση τις νέες νομοθετικές ρυθμίσεις οι οποίες επιτρέπουν την καταβολή πρόσθετων παροχών από τους πόρους του ιδρύματος (άρθρο 22 ν. 4009/2011), τα πανεπιστημιακά ιδρύματα θα πρέπει να προχωρήσουν στη καταβολή στο εκπαιδευτικό προσωπικό αξιοκρατικών επιδομάτων κάθε τρία με πέντε χρόνια για εξαιρετικές επιδόσεις, ετήσια

πριμ απόδοσης, ετήσια βραβεία για υψηλού επιπέδου έρευνα και διδασκαλία και μηνιαίες αποζημιώσεις για συμμετοχή σε ερευνητικά προγράμματα.

Τα επιδόματα θα πρέπει να καθορίζονται από ετήσιες αξιολογήσεις οι οποίες να περιλαμβάνουν δείκτες μέτρησης των ικανοτήτων διδασκαλίας, συμμετοχή σε επιμορφωτικές ημερίδες, ατομικές πρωτοβουλίες κατάρτισης και προσωπικής εξέλιξης, συμβολή στην καινοτομία στην έρευνα, συνεχής συνεισφορά στη βελτίωση του πανεπιστημιακού ιδρύματος και άλλα (Πίνακας 2) (Auguste et al 2010).

Πίνακας 2: Αποτελεσματική διοίκηση μελών ΔΕΠ

Μέλη ΔΕΠ	Αποτελεσματική Διοίκηση
Πρόσληψη	<ul style="list-style-type: none"> • Τομέας της έρευνας: <ul style="list-style-type: none"> ○ Υψηλού επιπέδου δημοσιεύσεις σε περιοδικά με υψηλό συντελεστή επίπτωσης (impact factor) ○ Υψηλού επιπέδου δημοσιεύσεις σε κορυφαία συνέδρια ○ Ολοκλήρωση σημαντικών ερευνητικών προγραμμάτων • Τομέας της διδασκαλίας: <ul style="list-style-type: none"> ○ Υψηλές παιδαγωγικές ικανότητες ○ Υψηλός βαθμός μεταδοτικότητας ○ Καταλληλότητα (αξίες και αρχές)
Εξέλιξη	<ul style="list-style-type: none"> • Παροχή οικονομικών κινήτρων για υψηλού επιπέδου επιμορφώσεις και συμμετοχή σε συνέδρια: <ul style="list-style-type: none"> ○ Οικονομικά κίνητρα για συμμετοχή σε συνέδρια στο τομέα μελέτης των μελών ΔΕΠ ○ Οικονομικά κίνητρα για υποβολή δημοσιεύσεων σε υψηλού επιπέδου περιοδικά ○ Οικονομικές διευκολύνσεις για ανταλλαγή των μελών ΔΕΠ με τα πανεπιστήμια του εξωτερικού ○ Επιμορφώσεις σε θέματα χρήσης νέων τεχνολογιών ○ Επιμορφώσεις σε θέματα χρήσης σύγχρονων μεθόδων διδασκαλίας ○ Επιμορφώσεις σε θέματα σωστής βαθμολόγησης, αλληλεπίδρασης και καθοδήγησης των φοιτητών • Εσωτερικές και εξωτερικές αξιολογήσεις
Αποζημίωση	<ul style="list-style-type: none"> • Επιδόματα (βασίζονται στις εσωτερικές ετήσιες αξιολογήσεις που θα προωθούνται από την πανεπιστημιακή ηγεσία για τη διασφάλιση της αξιοπιστίας): <ul style="list-style-type: none"> ○ Μηνιαίες αποζημιώσεις για συμμετοχή σε ερευνητικά προγράμματα ○ Ετήσια πριμ απόδοσης ○ Ετήσια βραβεία για υψηλού επιπέδου έρευνα και διδασκαλία ○ Επιδόματα κάθε τρία με πέντε χρόνια για εξαιρετικές επιδόσεις

5. Επίλογος

Είναι προφανές, λοιπόν, ότι τα πανεπιστημιακά ιδρύματα βρίσκονται αντιμέτωπα με ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, εκείνο της παγκοσμιοποίησης, των δημογραφικών αλλαγών, της σαρωτικής διείσδυσης της πληροφορικής και των νέων τεχνολογιών στη διδασκαλία, αλλά και της οικονομικής λιτότητας. Γι' αυτό το λόγο, αποτελεί πλέον επιτακτική ανάγκη, τα ιδρύματα να αλλάξουν τις οργανωσιακές δομές τους, να αναπτύξουν στερεές οικονομικές βάσεις, να αποκτήσουν αποδοτικές λειτουργικές δομές, να εισάγουν καινοτόμες διαδικασίες, να χρησιμοποιήσουν τις νέες τεχνολογίες ως το βασικό παράγοντα διευκόλυνσης της μαθησιακής πράξης, ενώ ταυτοχρόνως να προσελκύσουν υψηλού επιπέδου εκπαιδευτικό και ερευνητικό προσωπικό (Friga et al 2003; Πραστάκος 2011). Κατ' αυτό το τρόπο, τα πανεπιστημιακά ιδρύματα θα αυξήσουν τη ποιότητά τους στον τομέα της διδασκαλίας και της έρευνας, ενώ ταυτοχρόνως θα καταστούν ανταγωνιστικά στο σύγχρονο, παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (Hawawini 2005; Veugelers and van der Ploeg 2008).

6. Βιβλιογραφία

Ελληνόγλωσση

Αναστασόπουλος, Βασίλης. 2011. «Η Διαχείριση και η Ανάπτυξη της Έρευνας στο Πανεπιστήμιο Πατρών: Μία Μεγάλη Πρόκληση». *Academia Journal*, 1(1): 36-59. <http://academia.lis.upatras.gr/index.php/academia/article/view/78/147> (ανακτήθηκε 26 Νοεμβρίου, 2013).

- «Απάντηση της Επιτροπής Παιδείας της ΕΕ Α. Βασιλείου στον ευρωβουλευτή καθ. Ι. Τσουκαλά», 24/10/2010. <http://www.tsoukalas.org/newsArticle.aspx?ID=117> (ανακτήθηκε 26 Νοεμβρίου, 2013).
- Γουβιάς, Διονύσης. 2011. «Η 'Περιπέτεια' ενός Ερευνητικού Προγράμματος: από τη Σύλληψη και Έγκριση μέχρι τη Δημοσιοποίηση των 'Παραδοτέων'». *Academia Journal*, 1(1): 108-134. <http://academia.lis.upatras.gr/index.php/academia/article/view/80/158> (ανακτήθηκε 26 Νοεμβρίου, 2013).
- Δαμιγός, Δημήτρης. 2011. «Η Υποχρηματοδότηση της Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης». *Ελευθεροτυπία*, 16 Μαρτίου, 2011. <http://www.enet.gr/?i=news.el.article&id=259937> (ανακτήθηκε 25 Ιανουαρίου, 2013).
- «12^η Εξαμηνιαία Αναφορά για την Ευρυζωνικότητα», *Παρατηρητήριο για την Κοινωνία Πληροφορίας*, Απρίλιος 2011. http://www.observatory.gr/files/meletes/12_broadband_report_b10.pdf (ανακτήθηκε 24 Ιανουαρίου, 2013).
- «Έκθεση Διεθνούς Συμβουλευτικής Επιτροπής για τις Αλλαγές στην Ανώτατη Εκπαίδευση», Φεβρουάριος 2011. <http://ypepth.opengov.gr/panaretos/?p=6445> (ανακτήθηκε 19 Ιανουαρίου, 2013).
- «Εκσυγχρονισμός της Ανώτατης Εκπαίδευσης στην Ευρώπη: Χρηματοδότηση και Κοινωνική Διάσταση», *Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Eurydice*, 2011. http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/thematic_reports/131EL.pdf (ανακτήθηκε 26 Ιανουαρίου, 2013).
- «Έρευνα για την Ανώτατη Εκπαίδευση στην Ελλάδα: Η Οικονομική Διάσταση της Ανώτατης Εκπαίδευσης στην Ελλάδα», *Ομάδα Έρευνας ΕΛΙΑΜΕΠ*, Ιούνιος 2006.

- <http://www.eliamep.gr/wp-content/uploads/2008/07/chapter6.pdf> (ανακτήθηκε 25 Ιανουαρίου, 2013).
- Καρκαγιάννης, Αντώνης. 2009. «Νεποτισμός και Διαφθορά στα Ελληνικά Πανεπιστήμια». *Καθημερινή*, 14/6/2009. http://news.kathimerini.gr/4dcgi/w_articles_columns_12_14/06/2009_318677 (ανακτήθηκε 1 Δεκεμβρίου, 2013).
- Κιντής, Ανδρέας. 2007. *85 Χρόνια Προσφοράς*. Αθήνα, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών.
- Κλάδης, Διονύσης, Κοντιάδης, Ξενοφών και Πανούσης, Γιάννης. 2007. *Η Μεταρρύθμιση του Ελληνικού Πανεπιστημίου*. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.
- Μαρούδας, Λεωνίδα και Κυριακίδου, Ολίβια. 2009. «Η Εφαρμογή της Νέας Δημόσιας Διοίκησης στα Πανεπιστήμια: Από την Επαγγελματική Γραφειοκρατία προς Νέες Οργανωσιακές Μορφές». *Επιθεώρηση Κοινωνικών Ερευνών*, 130(3): 93-121.
- Ματθίας, Στέφανος. χ.χ. «Αυτοδιοίκηση Ελληνικών Πανεπιστημίων και Αναγνώριση Πτυχίων Ευρωπαϊκών Πανεπιστημίων». <http://www.sci.ccny.cuny.edu/~themis/greekuniversityreform/matthias.pdf> (ανακτήθηκε 30 Νοεμβρίου, 2013).
- Μαυρουδέας, Δ. Σταύρος. 2005. *Οι Τρεις Εποχές του Πανεπιστημίου: Το Πανεπιστήμιο στον Καπιταλισμό*. Αθήνα, Ελληνικά Γράμματα.
- Μουτσόπουλος, Χαράλαμπος. 2007. «Νεποτισμός: Τροχοπέδη στην Ανάπτυξη του Πανεπιστημίου». *Το Βήμα*, 14/1/2007. <http://www.tovima.gr/opinions/article/?aid=178297&h1=true#commentForm> (ανακτήθηκε 1 Δεκεμβρίου 2013).

Νόμος 3374/2005, «Διασφάλιση ποιότητας στην ανώτατη εκπαίδευση», 2 Αυγούστου 2005. <http://www.hqaa.gr/linksoct2009/001.pdf> (ανακτήθηκε 26 Ιανουαρίου, 2013).

Νόμος 4009/2011, «Δομή, Λειτουργία, Διασφάλιση της Ποιότητας των Σπουδών και Διεθνοποίηση των Ανωτάτων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων», 6 Σεπτεμβρίου 2011. http://www.aueb.gr/pages/news/attachments/1174_a.pdf (ανακτήθηκε στις 19 Ιανουαρίου, 2013).

Νόμος 3549/2007, «Μεταρρύθμιση του Θεσμικού Πλαισίου για τη Δομή και Λειτουργία των Ανωτέρων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων», 20 Μαρτίου 2007. <http://access.uoa.gr/Unit%20Legislation%20Files/Act%203549-2007.pdf> (ανακτήθηκε 19 Ιανουαρίου, 2013).

Πανάρετος, Ιωάννης. 2002. *Αξιολόγηση της Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης*, 15 Απριλίου 2002. <http://archive.aueb.gr/wayback/20100219224913/http://www.stat-athens.aueb.gr/~jpan/axiologisi-tritovathmias-ekpaideusis-gr.pdf> (ανακτήθηκε 26 Ιανουαρίου, 2013).

Πραστάκος, Γρηγόρης. 2011. *Ελληνικό Πανεπιστήμιο στη Νέα Εποχή: Προοπτικές και Προκλήσεις*, Αθήνα, Εχέδωρος Εκδοτική.

Σύψας, Νικόλαος. 2006. «Θέματα Υλικοτεχνικής Υποδομής των Ελληνικών Πανεπιστημίων: Μια σύντομη επισκόπηση», *Έρευνα του ΕΛΙΑΜΕΠ για την Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση στην Ελλάδα*, Απρίλιος 2006.

Τσούκαλης, Λουκάς. 2013. «Το Ελληνικό Αδιέξοδο». *Καθημερινή*, 24 Νοεμβρίου 2013. http://news.kathimerini.gr/4dcgi/w_articles_columns_2_24/11/2013_540941 (ανακτήθηκε 26 Νοεμβρίου, 2013).

Ξενογλώσση

Abelson, Hal and Long, Philip. 2008. «MIT Strategy for Educational Technology Innovation, 1999-2003». *MIT Institute of Electrical and Electronics Engineers*, Proceeding of the IEEE, 96(6), June 2008.

Armbruster, Chris. 2008. «Access, Usage and Citation Metrics: What Function for Digital Libraries and Repositories in Research Evaluation?» *Research Network 1989*, Working Paper Series, January 29, 2008.

Auguste, Byron, Kihn, Paul and Miller, Matt. 2010. «Closing the Talent Gap: Attracting and retaining top-third graduates to careers in teaching». *McKinsey Quarterly*, September 2010.

Boal, Kimberly and Hooijberg, Robert. 2001. «Strategic Leadership Research: Moving on». *Leadership Quarterly*, 11(4): 515-549.

Bradshaw, Della. 2012. “Degrees of Change”, *Financial Times*, January 30. <http://www.ft.com/intl/cms/s/2/e052537c-456611e1a71900144feabdc0.html#axzz2DF1e7w44> (retrieved January 20, 2013).

Bridges, William. 2005. *Managing Transitions*, 2 Ed. London, Nicholas Brearley Publishing.

Childress, Stacey. 2012. «Rethinking School». *Harvard Business Review*, 90(3): 76-79.

Collins, Jim. 2005. «Level 5 Leadership: The Triumph of Humility and Fierce Resolve». *Harvard Business Review*, July 2005.

Cota, Adam, Jayram, Kartik and Laboissiere, Martha. 2011. «Boosting Productivity in US Higher Education». *McKinsey Quarterly*, April 2011.

Crow, Michael. 2011. “Innovating US Higher Education: Arizona State University’s Michael Crow”. *McKinsey Quarterly*, April 2011.

Day, Robert and Gastel, Barbara. 2011. *How to Write and Publish a Scientific Paper*, 7th Ed. Greenwood, p. 132.

«Digital Library», *Wikipedia*. http://en.wikipedia.org/wiki/Digital_library (retrieved January 24, 2013).

Dua, Andre. 2012. «8 Ideas to Improve Higher Education: Embrace Parallel Universes». *Time*, October 18. <http://ideas.time.com/2012/10/18/8-ideas-to-improve-higher-education/slide/embrace-parallel-universes/> (retrieved January 24, 2013).

«Education at a glance: OECD Indicators», *OECD*, 2010. <http://www.uis.unesco.org/Education/Documents/45926093.pdf> (retrieved January 25, 2013).

Eggers, William, Baker, Laura and Vaughn, Audrey. 2012. «Public Sector Disrupted: How disruptive Innovation can help Government Achieve More for Less». *Deloitte Development LLC*, A GovLab Study.

Ehrenberg, Ronald and Mavros, Panagiotis. 1995. «Do Doctoral Students’ Financial Support Patterns Affect their Time-to-Degree and Completion Probabilities?». *National Bureau of Economic Research*, Working Paper No. 4070. <http://www.nber.org/papers/w4070> (retrieved November 26, 2013).

- Elizondo, Luis A. et al. 2010. «Understanding Innovation in Student Design Projects», *American Society of Mechanical Engineers*. Proceedings of ASME 2010 International Design Engineering Technical Conferences and Computers and Information in Engineering Conference, August 15-18, Montreal, Quebec, Canada.
- Estermann, Thomas and Nokkala, Tehri. 2009. «University Autonomy in Europe I: Exploratory Study». *European University Association Publications*. http://www.eua.be/Libraries/Publications_homepage_list/University_Autonomy_in_Europe.sflb.ashx (retrieved November 30, 2013).
- Estermann, Thomas, Nokkala, Tehri and Steinel, Monika. 2011. «University Autonomy in Europe II: The Scorecard». *European University Association Publications*. http://www.eua.be/Libraries/Publications/University_Autonomy_in_Europe_II_The_Scorecard.sflb.ashx (retrieved December 1, 2013).
- «Europe 2020 Target: Tertiary Education Attainment». *European Commission*, 2012. http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/themes/28_tertiary_education.pdf (retrieved November 28, 2013).
- Flamholtz, Eric and Randle, Yvonne. 2008. *Leading strategic change*. http://www.langtoninfo.com/web_content/9780521849470_frontmatter.pdf (retrieved December 1, 2013).
- Friga, Paul, Bettis, Richard and Sullivan, Robert. 2003. «Changes in Graduate Management Education and New Business Schools Strategies for the 21st Century». *Academy of Management, Learning and Education*, 2(3): 233-249.

- Fry, Heather, Ketteridge, Steven and Marshall, Steve. 2009. *A Handbook for Teaching and Learning in Higher Education: Enhancing Academic Practice*. 3rd Ed. NY, Routledge.
- Gappa, Judith, Austin, Ann and Trice, Andrea. 2007. *Rethinking Faculty Work: Higher Education's Strategic Imperative*. San Francisco, Wiley & Sons.
- Gilby, Nicholas and Armstrong, Cole. 2011. *Ross-CASE Survey 2009-2010: Final Report*, Prepared for Ross Group and CASE, March 2011.
- Grant, Robert. 2012. *Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases*. 8th Ed. UK: Willey & Sons.
- Hawawini, Gabriel. 2005. «The Future of Business Schools». *Journal of Management Development*, 24(9): 770-782.
- Hinton, Karen. 2012. *A Practical Guide to Strategic Planning in Higher Education*. Kindle Edition: Society for College and University Planning.
- Hsieh, Tsun-yan and Yik, Sara. 2005. «Leadership as the starting point of strategy». *McKinsey Quarterly*, Feb. 2005, pp. 66-73.
- Iniquez, Santiago. 2010 «From Challenge to Change: Business Schools in the Wake of Financial Crisis». Essays from GFME Board Members. *Global Foundation for Management Education & Emerald Group Publishing*, January 2010.
- Kaplan, Robert and Norton, David. 2004. *Strategy Maps*. Boston, Harvard Business School.

- Kaplan, Robert and Norton, David. 2007. «Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System». *Harvard Business Review*, July 2007.
- Kotter, John. 2007. « Leading Change: Why Transformation Efforts Fail». *Harvard Business Review*, January 2007.
- Marshall, Stephanie. 2007. *Strategic Leadership of Change in Higher Education: What's new?* NY, Routledge.
- McCaffery, Peter. 2010. *The Higher Education Manager's Handbook: Effective Leadership & Management in Universities and Colleges*. 2nd Ed. UK, Routledge.
- Niven, Paul. 2008. *Balanced Scorecard: Step-by-step for Government and Nonprofit Agencies*. 2nd Ed. New Jersey, John Wiley and Sons.
- Okunade, Albert and Wunnava, Phanindra. 2011. *Alumni Giving of Business Executives to the Alma Mater: Panel Data Evidence at a Large Metropolitan Research University*. Discussion Paper Series No 5428, January 2011.
- «Open Access: Opportunities and Challenges-A Handbook». *European Commission: Directorate General for Research Science, Economy and Society*, 2008. http://unesco.de/fileadmin/medien/Dokumente/Kommunikation/Handbook_Open_Access_English.pdf (retrieved January 24, 2013).
- «Open Access», *Wikipedia*. Retrieved January 24, 2013 [http://en.wikipedia.org/wiki/Open_access_\(publishing\)](http://en.wikipedia.org/wiki/Open_access_(publishing)).
- Park, Chris. 2005. «*New Variant PhD: the changing nature of the doctorate in the UK*». *Journal of Higher Education Policy and Management*, 27(2): 189-207.

- Park, Seung Ho and Gordon, Michael. 1996. «Publication Records and Tenure Decisions in the Field of Strategic Management». *Strategic Management Journal*, 17(2): 109-128.
- Phipps, Kelly and Burbach Mark. 2010. «Strategic Leadership in the Nonprofit Sector: Opportunities for Research». *Journal of Behavioral and Applied Management*, pp. 137-154.
- Quong, Terry and Walker, Allan. 2010. «Seven Principles of Strategic Leadership». *International Studies on Educational Administration*, 38(1): 22-34.
- Rhodes, Frank. 2001. *The Creation of the Future: The Role of the American University*. NY, Cornell University Press.
- Ripley, Amanda. 2012. «College is dead. Long live College!» *Time*, October 18. <http://nation.time.com/2012/10/18/college-is-dead-long-live-college/> (retrieved 26/11/ 2012).
- Rubin, Robert and Dierdorff, Erich. 2009. «How Relevant is the MBA? Assessing the Alignment of Required Curricula and Required Managerial Competencies». *Academy of Management, Learning & Education*, 8(2): 208-224.
- Shattock, Michael. 2010. *Managing successful universities*. The Society for Research into Higher Education, 2nd Ed. UK, Bell and Bain Ltd.
- Shun-Hsing, Chen, Ching-Chow, Yang and Jiun-Yan, Shiau. 2006. «The application of balanced scorecard in the performance evaluation of higher education». *The TQM Magazine*, 18(2): 190 – 205.

- Taliento, Lynn and Silverman, Les. 2005. «A Corporate Executive's Short Guide to Leading Nonprofits». *Strategy & Leadership*, 33: 5-10.
- Taylor, Stan and Beasley, Nigel. 2005. *A Handbook of Doctoral Supervisors*. NY, Routledge.
- Thomas, Eric, Blair, Mary, Hughes-Hallett, Tom, Lampl, Peter. 2004. *Increasing Voluntary Giving to Higher Education: Task Force Report to Government*. DfES Publication Centre. Nottingham, 2004.
- Tufano, Peter. 2011. Not an Ivory Tower, *Saïd Business School official web page*, June 2011. <http://www.sbs.ox.ac.uk/newsandevents/news/Pages/notanivorytower.aspx> (retrieved January 20, 2013).
- Twigg, Carol. 2013. «Improving Learning and Reducing Costs: Outcomes from Changing the Equation». *Change: The Magazine of Higher Learning*, July-August, 2013. http://www.changemag.org/Archives/Back%20Issues/2013/JulyAugust%202013/improving_full.html (retrieved November 26, 2013).
- Veugelers, Reinhilde and van der Ploeg, Frederick. 2008. «Reforming European Universities: Scope for an Evidence-Based Process». CESifo Working Paper Series No 2298. Category I: Public Finance.
- Volberda, Henk. W., Morgan, Robert. E., Reinmoeller, Patrick, Hitt, Michael A., Ireland, Duane, and Hoskisson, Robert. 2011. *Strategic Management*. UK: Cengage Learning EMEA.

Watson, David and Amoah, Michael. 2007. *The Dearing Report, ten years on*. UK, Institute of Education.

Welch, Jack. 2009. *Winning: The Ultimate Business How-To Book*. Kindle Edition: Harper Collins e-books.