

Συστήματα διακυβέρνησης στα πανεπιστήμια και αξιολόγηση

Τάσεις και Προκλήσεις για την
ελληνική ανώτατη εκπαίδευση
(Κείμενο εργασίας)

© ΕΘΑΑΕ 2025



Το παρόν έργο αδειοδοτείται υπό τους όρους της άδειας Creative Commons Αναφορά Δημιουργού – Μη εμπορική Χρήση – Όχι Παράγωγα Έργα 4.0.

Για να δείτε αντίγραφο της άδειας αυτής επισκεφτείτε τον ιστότοπο <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.el>

ΕΘΝΙΚΗ ΑΡΧΗ ΑΝΩΤΑΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ
Αριστείδου 1 & Ευρυτίδου 2 - 105 59 Αθήνα
1ος - 4ος όροφος
Τ: +30 211 1903 400 – W: www.ethaae.gr – E: secretariat@ethaae.gr

Συντελεστές
Συγγραφική Ομάδα
Δρ. Χριστίνα Μπέστα, Γενική Διευθύντρια
Δρ. Λουκάς Ν. Άννινος, Εξωτερικός Συνεργάτης

Ομάδα Γλωσσικής και Τεχνικής επιμέλειας
Γεωργία Κωστοπούλου, ΜΑ, Προϊσταμένη Τμήματος Επικοινωνίας και Διοργάνωσης Εκδηλώσεων
Δρ. Νικόλαος Γεωργιάδης, Προϊστάμενος Διεύθυνσης Πληροφοριακών Συστημάτων και Τεκμηρίωσης

Προτεινόμενος τρόπος αναφοράς:
Μπέστα, Χ., & Άννινος, Λ.Ν. (2025). Συστήματα διακυβέρνησης στα πανεπιστήμια και αξιολόγηση – Τάσεις και Προκλήσεις για την ελληνική ανώτατη εκπαίδευση (Κείμενο Εργασίας). Εθνική Αρχή Ανώτατης Εκπαίδευσης. Αθήνα.

Το κείμενο εργασίας είναι διαθέσιμο ηλεκτρονικά στη διεύθυνση: www.ethaae.gr

Συστήματα διακυβέρνησης στα πανεπιστήμια και αξιολόγηση

Η διακυβέρνηση στην ανώτατη εκπαίδευση είναι το πλαίσιο μέσα στο οποίο διαμορφώνονται, υλοποιούνται και αναθεωρούνται οι εκπαιδευτικές πολιτικές και αποτελεί τον απαραίτητο συντελεστή για την εκπλήρωση της αποστολής και της αποτελεσματικής διοίκησης της ανώτατης εκπαίδευσης (OECD, 2010). Διακρίνεται στην εξωτερική (εποπτεία των ιδρυμάτων από φορείς εθνικών ή υπερεθνικών οργάνων) και την εσωτερική (ιδρυματική διοίκηση) διακυβέρνηση.¹

Ειδικότερα, η διακυβέρνηση στα πανεπιστήμια αναφέρεται στις δομές, στις πολιτικές και στις διαδικασίες μέσω των οποίων ασκείται η διοίκηση. Περιλαμβάνει συγκεκριμένους ρόλους και αρμοδιότητες/ευθύνες για κάθε ιδρυματικό όργανο διοίκησης. Η διακυβέρνηση εστιάζει στη χάραξη της στρατηγικής κατεύθυνσης του ιδρύματος, διασφαλίζοντας τη λογοδοσία και την τήρηση της αποστολής και της υλοποίησης των στόχων του. Τα όργανα διακυβέρνησης οφείλουν να είναι προετοιμασμένα για την αποτελεσματική άσκηση των ρόλων τους και τις συνεπακόλουθες προκλήσεις, δεδομένων των προσδοκιών της ακαδημαϊκής κοινότητας και της κοινωνίας ευρύτερα. Ενδεικτικά, ο παρακάτω πίνακας αποτυπώνει τα κρίσιμα θέματα για τα όργανα διακυβέρνησης που αφορούν ζητήματα των ακαδημαϊκών προτύπων, της ποιότητας και της συνολικής φοιτητικής εμπειρίας (Middlehurst, 2011)².

Πίνακας 1. Ο δεκάλογος των οργάνων διακυβέρνησης των πανεπιστημίων³

Ο δεκάλογος των οργάνων διακυβέρνησης σε θέματα ακαδημαϊκών προτύπων, ποιότητας και φοιτητικής εμπειρίας	
1. Η ευθύνη σε ακαδημαϊκά και φοιτητικά θέματα πρέπει να περιλαμβάνει και την κατάλληλη εποπτεία της ακαδημαϊκής διακυβέρνησης και να έχει σαφές αντικείμενο και όρια	6. Η διασφάλιση υψηλής ποιότητας εμπειρίας των φοιτητών πρέπει να αποτελεί κοινή ευθύνη των οργάνων διακυβέρνησης και της ευρύτερης ακαδημαϊκής κοινότητας
2. Η αναθεώρηση και η παρακολούθηση των ακαδημαϊκών στρατηγικών πρέπει να πραγματοποιούνται σε ρεαλιστική βάση	7. Πρέπει να διασφαλίζεται η παροχή ειλικρινούς, ακριβούς και έγκαιρης πληροφόρησης προς τους φοιτητές και το ευρύτερο κοινό ως προς τις παρεχόμενες υπηρεσίες
3. Για την παρακολούθηση της ακαδημαϊκής απόδοσης πρέπει να υιοθετούνται αξιόπιστοι και αποδεκτοί από την ακαδημαϊκή κοινότητα δείκτες (KPIs)	8. Πρέπει να παρακολουθείται η επίδοση του ιδρύματος ως προς την απασχολησιμότητα των αποφοίτων
4. Πρέπει να διασφαλίζονται καλές πρακτικές διοίκησης διδακτικού και υποστηρικτικού εκπαιδευτικού προσωπικού σε θέματα στελέχωσης, ανταμοιβής, ανάπτυξης, αξιολόγησης	9. Πρέπει να διασφαλίζεται ότι το διδακτικό έργο εκτελείται με βιώσιμο τρόπο λαμβάνοντας υπόψη το συνολικό πραγματικό κόστος λειτουργίας
5. Πρέπει να αναγνωρίζεται η διαφορετικότητα των φοιτητών στο πλαίσιο της πρόσληψης προσωπικού, της προσβασιμότητας και της παροχής ακαδημαϊκών υπηρεσιών	10. Πρέπει να διασφαλίζεται η παροχή έγκυρων δεδομένων στους φορείς χρηματοδότησης, σύμφωνα με τις απαιτήσεις τους

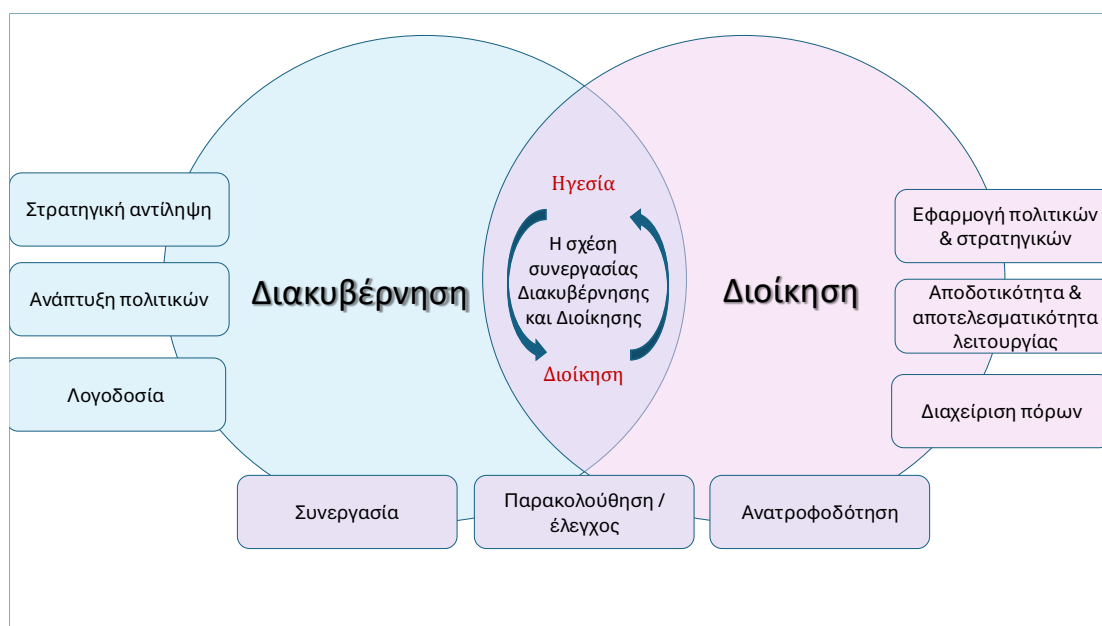
¹ OECD (2010). Governance and quality guidelines in Higher Education. A review of governance arrangements and quality assurance guidelines. OECD, Paris.

² Middlehurst, R., (2011). Getting to grips with academic standards, quality, and the student experience. *Resources for UK higher education institutions*. Leadership Foundation for Higher Education.

https://www.improvingthestudentexperience.com/library/UG_documents/G2G_Academic_Standards.pdf

³ Middlehurst, R. (2011). Getting to grips with academic standards, quality and the student experience: *Resources for UK higher education institutions*. Leadership Foundation for Higher Education.

Η διοίκηση αναφέρεται στην καθημερινή λειτουργία του ιδρύματος και περιλαμβάνει τους ρόλους του προέδρου/πρύτανη, των κοσμητόρων, των προέδρων σχολών/τμημάτων και του διοικητικού προσωπικού. Η ιδρυματική διοίκηση είναι υπεύθυνη για την εφαρμογή των πολιτικών και στρατηγικών που έχουν τεθεί από τα όργανα διακυβέρνησης, για τη διαχείριση των πόρων και τη διασφάλιση της ομαλής λειτουργίας του πανεπιστημίου.



Σχήμα 1. Η σχέση διακυβέρνησης και διοίκησης

Όπως φαίνεται και στο παραπάνω σχήμα, η σχέση μεταξύ διακυβέρνησης και διοίκησης είναι συμπληρωματική και αλληλεπιδραστική και η ποιότητα των επιτευγμάτων και θετικών αποτελεσμάτων προϋποθέτει τη γνώση και την εφαρμογή των αρχών του μάνατζμεντ. Με αυτόν τον τρόπο διασφαλίζεται αποτελεσματική συνεργασία, η οποία θέτει τις προϋποθέσεις για την παρακολούθηση της λειτουργίας του ιδρύματος και την παροχή ανατροφοδότησης με γνώμονα τη διαρκή βελτίωση. Το πλαίσιο διακυβέρνησης και διοίκησης των ιδρυμάτων αναμένεται να έχει ως άξονα αναφοράς το μοντέλο αξιολόγησης ESG (Environmental, Social, Governance) με τα αντίστοιχα κριτήρια για την αξιολόγηση των επιπτώσεων της οργανωσιακής λειτουργίας ενός πανεπιστημίου στο περιβάλλον, της κοινωνικής του ευθύνης και της ποιότητας της διακυβέρνησής του⁴.

Η ΕΘΑΕ επανέρχεται τακτικά και ασχολείται συστηματικά με το θέμα της διακυβέρνησης των πανεπιστημίων. Στην ετήσια έκθεσή της, το 2016, είχε παρουσιάσει εκτενώς την έννοια, το περιεχόμενο και τα χαρακτηριστικά της διακυβέρνησης και τη σχέση της με τη διασφάλιση ποιότητας και τη χρηματοδότηση. Το 2018, σε ανάλογη μελέτη, παρουσιάστηκε η σχέση αποδοτικότητας - αποτελεσματικότητας και η σχέση ποιότητας - κόστους καθώς και τα διαφορετικά είδη συνεργασιών των πανεπιστημίων εντός του πλαισίου του διοικητικού πυλώνα τους. Οι διαστάσεις της διακυβέρνησης και η σχέση της με τη διασφάλιση ποιότητας μελετήθηκαν και στην ετήσια έκθεση του 2020. Στην έκθεση του 2024, σκοπός της μελέτης

⁴ Μερικά κριτήρια ως προς τη συνιστώσα του περιβάλλοντος είναι το αποτύπωμα άνθρακα, η διαχείριση των πόρων και οι πρωτοβουλίες για τη βιώσιμη ανάπτυξη (π.χ. ανανεώσιμες πηγές ενέργειας). Ως προς την κοινωνική συνιστώσα εξετάζονται οι σχέσεις του οργανισμού με ενδιαφερόμενα μέρη και ορισμένοι παράγοντες είναι οι εργασιακές πρακτικές, η συμμετοχή της κοινωνίας και οι σχετικές πρωτοβουλίες, καθώς και η διαφορετικότητα και η συμπερίληψη (π.χ. προώθηση της ίσης μεταχείρισης). Ως προς τη διακυβέρνηση, κρίσιμοι παράγοντες αποτελούν η δομή του συμβουλίου διοίκησης (σύνθεση, διαφορετικότητα, ανεξαρτησία), η διαφάνεια και οι ηθικές πρακτικές (π.χ. πολιτικές για την πρόληψη και καταπολέμηση της διαφθοράς).

για τη διακυβέρνηση είναι η αποτύπωση των κρίσιμων παραμέτρων για την εσωτερική διακυβέρνηση των πανεπιστημίων και η διερεύνηση ενός μοντέλου για την αξιολόγησή της και την εισήγηση προτάσεων για περαιτέρω βελτίωση. Για την επίτευξη του σκοπού αυτού μελετώνται τα κριτήρια ESG2015 αλλά και σύγχρονες εκδόσεις μοντέλων οργανωσιακής αριστείας με εφαρμογή στο πεδίο της ανώτατης εκπαίδευσης.

Σε διεθνές επίπεδο συναντάμε διάφορα μοντέλα διακυβέρνησης. Ωστόσο, όλα βασίζονται στην αλληλεπίδραση τριών βασικών δυνάμεων: α) του κράτους, β) της αγοράς και γ) της ακαδημαϊκής κοινότητας (πανεπιστημίων και κολλεγίων). Οι τρεις αυτές δυνάμεις διαμορφώνουν αυτό που ο Burton R. Clarke (1986) περιγράφει ως «Τρίγωνο του Συντονισμού» (Triangle of Coordination), ένα εννοιολογικό σχήμα που εξηγεί τον τρόπο με τον οποίο ρυθμίζεται και λειτουργεί το σύστημα της ανώτατης εκπαίδευσης.⁵

Το σχήμα αποτυπώνει τη σχετική ισχύ κάθε διακυβέρνησης. Η κρατική διακυβέρνηση ελέγχει τα πανεπιστήμια, θέτει στόχους εργαλεία για να υποστηρίξει τις πανεπιστημίων. Η διακυβέρνηση από πανεπιστήμια λειτουργούν σε ένα ελάχιστη κρατική παρέμβαση και διασφαλίζουν πόρους μέσω της συχνά με έμφαση στην ανταπόκριση στις ανάγκες της διακυβέρνηση από την στηρίζεται στην επιρροή στην κατεύθυνση του πολιτικών του. Fielden (2008) αρκετές προς την μεγαλύτερης των πανεπιστημίων διατηρώντας το κράτος σε ρόλο υποστηρικτική παρά ελεγκτή⁶. Κατά τον Trakman (2008) υπάρχουν πέντε τύποι διακυβέρνησης⁷:



παράγοντα στο μοντέλο σημαίνει πως το κράτος ρυθμίζει και χρησιμοποιεί διαφορετικά αποφάσεις και τις ενέργειες των την αγορά σημαίνει πως τα ανταγωνιστικό περιβάλλον με πρέπει να προσπαθούν να ανταγωνιστικής τους θέσης, αποδοτικότητα και την αγοράς. Η ακαδημαϊκή κοινότητα και στον ρόλο της ιδρύματος και των Σύμφωνα με τον χώρες κινούνται κατεύθυνση αυτονομίας

Α) ο ακαδημαϊκός (*academic*), σύμφωνα με τον οποίο τα ιδρύματα διακυβερνώνται από το ακαδημαϊκό προσωπικό, το οποίο έχει εξουσία λήψης αποφάσεων και εκπροσωπείται σε επίπεδο συμβουλίου διοίκησης. Το ακαδημαϊκό προσωπικό ορίζει την αποστολή και τον τρόπο διοίκησης του πανεπιστημίου. Κατά τους Miller & Nadler (2009), η από κοινού διακυβέρνηση (δηλ. διοίκηση, ακαδημαϊκό προσωπικό και θεσμικά όργανα) αποτελεί χαρακτηριστικό της ανώτατης εκπαίδευσης που επιτρέπει στην ακαδημαϊκή ηγεσία να παρέχει πόρους για τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Βασικά χαρακτηριστικά της από κοινού διακυβέρνησης είναι η ιδρυματική κουλτούρα εμπιστοσύνης και συλλογικότητας και οι κοινές αξίες και η ταύτιση με την αποστολή του πανεπιστημίου (Darwish *et al.*, 2022)⁸.

⁵ Clark, B.R. (1986). The higher education system: Academic organization in cross-national perspective. University of California Press.

⁶ Fielden, J. (2008). Global trends in university governance. *Education Working Paper Series No 9*. Washington, DC: World Bank. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/588801468140667685/pdf/442440NWPOBOX311webversion01PUBLIC1.pdf>

⁷ Trakman, L. (2008). Modelling university governance. *Higher Education Quarterly*, 62 (1/2), 63-83 <https://doi.org/10.1111/j.1468-2273.2008.00384.x>

⁸ Miller, M., & Nadler, D. (2009). The effective use of staff governance in academic leadership. *Academic Leadership: The Online Journal (2003-2012)*, 7(3), Article 16. <https://scholars.fhsu.edu/ali/vol7/iss3/16>

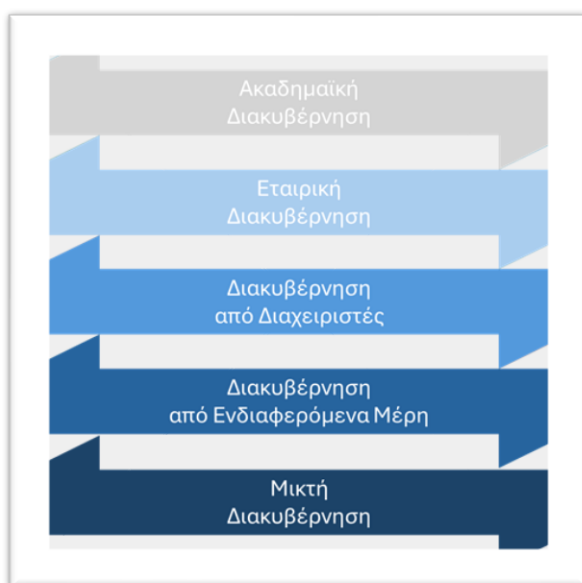
Darwish, S., Terro, M., & Bunagan, V. (2022). Conceptual study of university governance and management: An approach to excellence in teaching, research, and societal impact. *Academy of Strategic Management Journal* 21(S6), 1-12.

Β) ο *εταιρικός (corporate)*, ο οποίος εμφανίζεται ως απάντηση στην οικονομική κρίση και την ανάγκη των πανεπιστημίων να διαχειρίζονται τους πόρους τους με υπευθυνότητα και αποτελεσματικότητα. Στον πυρήνα αυτής της προσέγγισης βρίσκεται η άποψη ότι η υιοθέτηση διοικητικών μοντέλων και πρακτικών από τον κόσμο των επιχειρήσεων μπορεί να οδηγήσει σε καλύτερα αποτελέσματα. Στο πλαίσιο αυτό, ο επικεφαλής του ιδρύματος μπορεί να είναι επαγγελματίας μάνατζερ.

Γ) ο *διαχειριστικός (trustee)*, ο οποίος βασίζεται στην ύπαρξη ενός θεματοφύλακα, συνήθως με τη μορφή συμβουλίου, τα μέλη του οποίου δεν εκλέγονται από το ίδρυμα και δεν είναι εκπρόσωποι των ενδιαφερομένων μερών. Ο ρόλος τους είναι να διασφαλίζουν και να προστατεύουν συνολικά τα συμφέροντα του ιδρύματος υπό θεματοφυλακή. Στις Ηνωμένες Πολιτείες, ο τύπος αυτός εφαρμόζεται κυρίως σε ιδιωτικά ιδρύματα ανώτατης εκπαίδευσης που στηρίζονται σε δωρεές και απολαμβάνουν σημαντική οργανωσιακή και νομική αυτονομία. Εκτός των ΗΠΑ, ο διαχειριστικός τύπος διακυβέρνησης συναντάται, κυρίως, στην Αυστραλία, σε δημόσια και ιδιωτικά πανεπιστήμια.

Δ) ο *αντιπροσωπευτικός (representational)*, ο οποίος βασίζεται στη συμμετοχή διαφορετικών ενδιαφερομένων μερών στην άσκηση της διακυβέρνησης, όπως από το ακαδημαϊκό προσωπικό, τους φοιτητές, τους αποφοίτους, τις επιχειρήσεις, το κράτος καθώς και κοινωνικούς φορείς.

Ε) ο *μικτός (amalgam)*, ο οποίος αποτελεί συνδυασμό δύο ή περισσότερων τύπων με βασικό χαρακτηριστικό τα ισχυρά σημεία του κάθε τύπου (Birnbaum, 1991).⁹



Η επιλογή και η υιοθέτηση ενός τύπου διακυβέρνησης αποτελεί σημαντική απόφαση για κάθε ίδρυμα, αλλά η καταλληλότητά του και εξαρτάται από τη χρονική περίοδο και τις εκάστοτε συνθήκες. Καθώς αυτές μεταβάλλονται, ενδέχεται τα ιδρύματα να χρειάζεται να τροποποιούν ή να προσαρμόζουν το μοντέλο διακυβέρνησής τους για τη διασφάλιση του συμφέροντός τους.

Στην περίπτωση της πρωτοβουλίας των Ευρωπαϊκών Πανεπιστημίων, η δομή διακυβέρνησης διακρίνεται σε δύο όργανα: α) τον φορέα στρατηγικής ανάπτυξης και εποπτείας, ο οποίος

καθορίζει τη γενική πολιτική της συμμαχίας, τις μακροχρόνιες στρατηγικές και τις προτεραιότητες και β) τον φορέα υποστήριξης και συντονισμού, ο οποίος εστιάζει στην επίτευξη και στην πρόοδο υλοποίησης των στόχων. Η ευθύνη για τα καθημερινά διαχειριστικά θέματα ανήκει σε εξειδικευμένη διοικητική ομάδα ή στον Γενικό Γραμματέα.

https://www.researchgate.net/publication/391987177_conceptual-study-of-university-governance-and-management-an-approach-to-excellence-in-teaching-research-and-societal-imp

⁹ Birnbaum, R. (1991). Faculty in Governance: The Role of Senates and Joint Committees in Academic Decision Making (Special issue). *New Directions for Higher Education* 18 (3), 8–25.



Σχήμα 2. Αποτύπωση δομών διακυβέρνησης συμμαχιών Ευρωπαϊκών Πανεπιστημίων¹⁰

Ως προς τη διακυβέρνηση των Ευρωπαϊκών Πανεπιστημίων επισημαίνονται πέντε προκλήσεις (Estermann *et al.*, 2021):¹¹

- α. η διατήρηση της συνεργασίας με τα όργανα διακυβέρνησης των επιμέρους ιδρυμάτων ως προϋπόθεση για την ομαλή λειτουργία της συμμαχίας
- β. η αντιμετώπιση εμποδίων που προέρχονται από το νομικό και κανονιστικό πλαίσιο και σχετίζονται με τη διεθνική συνεργασία (π.χ. διαφορετικοί τύποι διακυβέρνησης, πολιτισμικό πλαίσιο)
- γ. η διασφάλιση χρηματοδότησης ως προϋπόθεση βιωσιμότητας της συμμαχίας
- δ. η εναρμόνιση με τις στρατηγικές προτεραιότητες των συμμετεχόντων ιδρυμάτων ως τρόπος υποστήριξης των επιμέρους στόχων τους
- ε. η προσεκτική διερεύνηση εναλλακτικών επιλογών συνεργατικών σχημάτων των πανεπιστημίων.

Το ζητούμενο, ανεξάρτητα από τον τύπο διακυβέρνησης, είναι η αποτελεσματικότητά της, κάτι που προϋποθέτει και προσδιορισμό των κριτηρίων αξιολόγησης. Η αποτελεσματική διακυβέρνηση σημαίνει ότι τα ιδρύματα μπορούν να διατηρούν την ακεραιότητα των ακαδημαϊκών αξιών στη λειτουργία τους, διαμορφώνοντας παράλληλα μια λειτουργική σχέση με το περιβάλλον τους, προκειμένου να ανταποκρίνονται στις ανάγκες και τις προσδοκίες των ενδιαφερομένων μερών (Fried, 2006 στους Kohler & Huber, 2005)¹². Ο παρακάτω πίνακας αποτυπώνει πέντε συντελεστές και ισάριθμες οδηγίες για αποτελεσματική διακυβέρνηση.

¹⁰ Estermann, T., Bennedot Pruvot, E., & Stoyanova, H. (2021). [The governance models of the European University Alliances. Evolving models of university governance](#). European University Association.

¹¹ Estermann, T., Bennedot Pruvot, E., & Stoyanova, H. (2021). [The governance models of the European University Alliances. Evolving models of university governance](#). European University Association.

¹² Fried, J. (2006). Higher Education Governance in Europe: Autonomy, Ownership and Accountability – A review of literature. In J. Kohler and J. Huber (eds.) [Higher Education Governance between Democratic Culture, Academic Aspirations and Market Forces](#), Council of Europe Strasbourg, 79-133.

Πίνακας 2. Οι 5 συντελεστές αποτελεσματικής διακυβέρνησης στα πανεπιστήμια¹³

Οι 5 συντελεστές αποτελεσματικής διακυβέρνησης στα πανεπιστήμια	
Συντελεστής διακυβέρνησης	Ενέργειες
Εμπιστοσύνη	Σαφώς προσδιορισμένες προσδοκίες διακυβέρνησης
	Πρακτικές που ανταποκρίνονται στις προσδοκίες της κοινότητας
	Σταθερή δέσμευση στη διαφάνεια
Κοινή αίσθηση του σκοπού	Κοινό όραμα για το μέλλον του ιδρύματος
	Πρακτικές που καλλιεργούν σχέσεις μεταξύ ομάδων
Κατανόηση των θεμάτων προς αντιμετώπιση	Αποδεδειγμένος σεβασμός για διαφορετικές προσεγγίσεις
	Πρακτικές που ενθαρρύνουν ευρεία συμμετοχή
Προσαρμοστικότητα	Προσεγγίσεις που προάγουν την ηγεσία και τη διακυβέρνηση
	Διασφάλιση ευελιξίας
Παραγωγικότητα	Πρακτικές διακυβέρνησης εστιασμένες στα αποτελέσματα
	Κοινή ευθύνη μέσω ισότητας και ανταμοιβών
Οδηγίες	Ενέργειες
Προσωρινή αποστασιοποίηση	Γνωριμία με τα διαφορετικά μέρη του ιδρύματος
	Αποτίμηση της υφιστάμενης κατάστασης
Επίτευξη συναίνεσης	Καλλιέργεια κοινού οράματος για το μέλλον του ιδρύματος
	Σαφείς προσδοκίες για τη διακυβέρνηση
Ηγεσία μέσω παραδείγματος	Παράδειγμα διαφάνειας μέσω της ανοικτής επικοινωνίας
	Παράδειγμα προσωπικής λογοδοσίας με βάση τον ρόλο σας στη διακυβέρνηση
	Επίδειξη σεβασμού και διαλλακτικότητα στις διαφορετικές προσεγγίσεις
Ανάπτυξη ικανοτήτων	Δημιουργία ανθρώπινου κεφαλαίου επενδύοντας στην επαγγελματική ανάπτυξη
	Διεύρυνση της δικτύωσης στο ίδρυμα
	Ενθάρρυνση διαλόγου για τη διακυβέρνηση
Εστίαση στα αποτελέσματα	Διαμόρφωση ατζέντας θεμάτων της διακυβέρνησης
	Διαπραγμάτευση ευέλικτης προσέγγισης για αντιμετώπιση ασυνήθιστων καταστάσεων
	Αναγνώριση και προβολή επιτευγμάτων

¹³ Weilundemo-Ott, M., & Mathews, K. (2015). Effective academic governance: Five ingredients for CAOs and faculty. *Cambridge, MA: The Collaborative on Academic Careers in Higher Education*. Harvard Graduate School of Education.

Ως καλή πρακτική διακυβέρνησης αναφέρεται η περίπτωση του Arizona State University (ASU) στις ΗΠΑ, το οποίο κατάφερε να προβεί σε ακαδημαϊκή αναδιάρθρωση και να αποκομίσει αξιοσημείωτα οικονομικά οφέλη χωρίς συμβιβασμό, όμως, ως προς την ποιότητα (ACTA, 2015)¹⁴. Πιο συγκεκριμένα, το πανεπιστήμιο προχώρησε στη δημιουργία ξεχωριστών ακαδημαϊκών δομών (campuses) με εξειδικευμένη αποστολή (π.χ. σχολή

«Η παραδοσιακή ακαδημαϊκή δομή των τμημάτων δεν συμβάλλει στη βελτιστοποιημένη αξιοποίηση των πόρων του πανεπιστημίου, γιατί προκαλεί ανταγωνισμό, μη αποδοτική χρήση των πόρων και ακαμψία που αποθαρρύνει τη γρήγορη ανταπόκριση σε προκλήσεις και ευκαιρίες».

Elizabeth Capaldi Phillips
πρώην εκτελεστική αντιπρόεδρος
και πρύτανης ASU

έρευνας και μεταπτυχιακής εκπαίδευσης, πολυτεχνείο). Η πρακτική αυτή κατήργησε τις επικαλύψεις μεταξύ των τμημάτων, ενώ βελτίωσε την αποδοτικότητα και την καινοτομία ως προς τα προσφερόμενα ακαδημαϊκά προγράμματα. Αξίζει να αναφερθεί πως η πρακτική που επέλεξε να ακολουθήσει το πανεπιστήμιο έρχεται σε αντίθεση με την παραδοσιακή πρακτική κατά την οποία για κάθε γνωστικό αντικείμενο υπάρχει ένα ξεχωριστό ακαδημαϊκό τμήμα και η οποία οδηγεί σε πολλαπλές επικαλύψεις και αυξημένο κόστος (π.χ. διοικητικό προσωπικό). Το πανεπιστήμιο, λοιπόν, υιοθέτησε ένα πιο ευέλικτο μοντέλο διάρθρωσης και λειτουργίας: για παράδειγμα δόθηκε η δυνατότητα στους καθηγητές από διαφορετικά τμήματα να επιβλέπουν

μεταπτυχιακούς φοιτητές, ενώ σε προπτυχιακό επίπεδο επιτράπηκε η συγχώνευση τμημάτων χωρίς μείωση των προσφερόμενων προγραμμάτων σπουδών. Επιπλέον, η κατανομή πόρων έπαψε να γίνεται χωρίς σχεδιασμό και πλέον βασίζεται στον αριθμό των φοιτητικών εγγραφών σε κάθε μάθημα.

Έτσι, αντί να προσφέρεται ένα εισαγωγικό μάθημα στατιστικής από περισσότερα του ενός τμήματα, πλέον μπορεί να προσφέρεται κεντρικά από ένα τμήμα και να χρηματοδοτείται ανάλογα με τις εγγραφές των φοιτητών στο μάθημα.

Ως αποτέλεσμα αυτής της πρακτικής αναφέρεται η εξοικονόμηση 13,4 εκατομμυρίων δολαρίων σε ετήσια βάση και η μείωση των «διπλών» θέσεων διοίκησης (π.χ. κοσμήτορες και διευθυντές προγραμμάτων) και διοικητικού προσωπικού. Ένας από τους λόγους που συνέβαλε στην υιοθέτηση αυτής της πρακτικής ήταν το γεγονός ότι η έρευνα γίνεται πλέον διεπιστημονική και απαιτεί συνεργασίες και ευελιξία, που σημαίνει ότι οι άκαμπτες δομές περιορίζουν τη διεπιστημονικότητα στην έρευνα και τη μάθηση.

Με την προσέγγιση του ASU η συνεργασία βελτιώνεται, η ποιότητα της έρευνας ενισχύεται και ενθαρρύνεται η προσφορά προγραμμάτων σπουδών με διεπιστημονικό προσανατολισμό.

¹⁴ American Council of Trustees and Alumni (2015). Bold leadership, real reforms: Best practices in University Governance.

Στην Ευρώπη παράλληλα με την τάση ενίσχυσης της αυτονομίας των ιδρυμάτων και τη συμμετοχή εξωτερικών φορέων στα όργανα διακυβέρνησης των πανεπιστημίων, η ανάγκη εξεύρεσης και διαχείρισης πρόσθετων πόρων οδήγησε στην υιοθέτηση αρχών μανάτζμεντ (π.χ. στρατηγικός σχεδιασμός και δείκτες επίδοσης, διαδικασία λήψης αποφάσεων). Ως εκ τούτου, σταδιακά προσδιορίστηκαν οι κρίσιμες διαστάσεις για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της διακυβέρνησης, όπως οι παρακάτω:

- Αποστολή, απόδοση και λογοδοσία (προσδιορισμός, μέτρηση και αποτύπωση οργανωσιακών δραστηριοτήτων, διαδικασιών, επιτευγμάτων για ενθάρρυνση της βελτίωσης)
- Σύνθεση και δομή συμβουλίου διοίκησης (συμπληρωματικότητα, αντιπροσώπευση, εμπειρία, ρόλοι, εναρμόνιση με στρατηγική και στόχους του ιδρύματος)
- Επάρκεια και ποιότητα πόρων (π.χ. ανθρώπινοι, οικονομικοί)
- Δυναμική για καινοτομία (διαδικασίες, κίνητρα, εκπαίδευση για προώθηση καινοτομιών)
- Διαδικασίες λήψης αποφάσεων (διαφάνεια, συμπερίληψη, αποτελεσματικότητα)
- Αυτοαξιολόγηση και ανατροφοδότηση (εφαρμογή συστηματικής αυτοαξιολόγησης για εντοπισμό περιοχών βελτίωσης και διασφάλιση συνεχούς ανάπτυξης)

Τα ευρωπαϊκά πρότυπα ESG2015, τα οποία αποτελούν τον πυρήνα της διασφάλισης ποιότητας στη χώρα μας, συμβάλλουν στη βελτίωση της διακυβέρνησης στα πανεπιστήμια. Αυτό επιτυγχάνεται, για παράδειγμα, προωθώντας την εναρμόνιση της διακυβέρνησης με τη στρατηγική στοχοθεσία του ιδρύματος και αναδεικνύοντας τη διασφάλιση ποιότητας ως άξονα αναφοράς στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων. Παράλληλα, τα πρότυπα αυτά ενισχύουν τη λογοδοσία και τη διαφάνεια χτίζοντας με αυτόν τον τρόπο σχέση εμπιστοσύνης με τα ενδιαφερόμενα μέρη, ενώ, εστιάζοντας στη συστηματική εφαρμογή της διασφάλισης ποιότητας, προωθούν τη διαρκή βελτίωση σε ένα περιβάλλον ποιότητας. Επομένως, η συμμόρφωση των ιδρυμάτων με τα κριτήρια ESG2015, εκτός από τη βελτίωση στον ακαδημαϊκό πυλώνα τους, δημιουργεί επιπλέον τις προϋποθέσεις για αποτελεσματικές και αποδοτικές πρακτικές διακυβέρνησης και διοίκησης.

Good Governance		
ΟΠΑ		76,1
ΠΑΠΑΤ		73,8
ΑΠΘ		41
ΕΚΠΑ		35,1
ΔΙΠΑΕ		32,1
ΕΜΠ		27,8
ΠΑΚΡΗ		26,8
ΠΙ		24,4
ΠΑ		22
ΠΟΚΡΗ		17,7
QS Sustainability Rankings 2025		

Στην κατάταξη [QS Sustainability 2025](#) παρουσιάζεται η βαθμολογία ελληνικών πανεπιστημίων ως προς τη βιώσιμη ανάπτυξη, στην οποία μία από τις συνιστώσες είναι η «ορθή» διακυβέρνηση. Συνολικά στην κατάταξη αυτή περιλαμβάνονται δέκα (10) ιδρύματα, εκ των οποίων μόλις δύο (2) συγκεντρώνουν βαθμολογία άνω των 70 μονάδων (με όριο τις 100 μονάδες), το Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών και το Πανεπιστήμιο Πατρών. Τα υπόλοιπα ιδρύματα συγκεντρώνουν βαθμολογία κάτω

των 50 μονάδων. Η διάσταση της διακυβέρνησης αξιολογείται με κριτήρια που σχετίζονται με την ύπαρξη ηθικής κουλτούρας στα ιδρύματα, τη δημοσίευση εργασιών με το σύστημα της ανοικτής πρόσβασης, το διαθέσιμο προσωπικό που ασχολείται αποκλειστικά με το θέμα της βιώσιμης ανάπτυξης, τη διαφάνεια στις οικονομικές καταστάσεις, τη διαθεσιμότητα φοιτητικού συλλόγου και τη συμμετοχή των φοιτητών στα όργανα διακυβέρνησης του

ιδρύματος, τη δημοσίευση πρακτικών διακυβέρνησης, την υπογραφή των συνθηκών του ΟΗΕ για τα βασανιστήρια και την εξάλειψη του ρατσισμού και την απήχηση του ερευνητικού έργου του ιδρύματος ανά στόχο βιώσιμης ανάπτυξης.

Τα πανεπιστήμια μπορούν να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα των συστημάτων διακυβέρνησης και διοίκησης βασιζόμενα σε υποδείγματα οργανωσιακής αριστείας, όπως είναι το μοντέλο του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος για τη Διοίκηση Ποιότητας (European Foundation for Quality Management - EFQM). Τα υποδείγματα οργανωσιακής αριστείας αποτελούν ολιστικά πλαίσια, τα οποία περιλαμβάνουν ένα σύνολο παραγόντων (συντελεστές, αποτελέσματα) που θεμελιώνονται σε συγκεκριμένες αξίες και παρέχουν έναν δομημένο οδηγό σε οργανισμούς που επιδιώκουν να εφαρμόσουν την ποιότητα και να επιτύχουν υψηλή απόδοση (Dahlgaard-Park & Dahlgaard, 2007)¹⁵. Συχνά τα υποδείγματα αυτά περιλαμβάνουν διαγνωστικά εργαλεία τα οποία χρησιμεύουν στην αυτοαξιολόγηση των οργανισμών και λειτουργούν ως μηχανισμοί για την επίτευξη της αριστείας (Edgeman & Eskildsen, 2023, Dahlgaard *et al.*, 2013)¹⁶. Το μοντέλο του EFQM έχει εφαρμοστεί στην ανώτατη εκπαίδευση και κατά το παρελθόν και δίνει έμφαση, μεταξύ άλλων, στο θέμα της σαφούς στρατηγικής κατεύθυνσης, της ηγεσίας και του προσανατολισμού στα αποτελέσματα. Έτσι, ένα πανεπιστήμιο που υιοθετεί το μοντέλο EFQM μπορεί να αποκομίσει πολλά οφέλη, όπως μεταξύ άλλων, την εναρμόνιση του οράματος, της αποστολής, των στρατηγικών στόχων και των ενεργειών διακυβέρνησης, καθώς και την ύπαρξη ενός πλαισίου αξιών που μπορεί να αξιοποιηθεί από την ακαδημαϊκή ηγεσία για να εμπνεύσει και να παρακινήσει το διδακτικό προσωπικό και άλλα ενδιαφερόμενα μέρη προς τη διαρκή βελτίωση. Επίσης, το μοντέλο αυτό συμβάλλει στην ενίσχυση της κουλτούρας αξιολόγησης μέσω της μέτρησης της προόδου στην επίτευξη στόχων και του εντοπισμού αδυναμιών για την εισαγωγή βελτιώσεων.

Αντίστοιχα, οφέλη για τη διακυβέρνηση μπορούν να προκύψουν και από την υιοθέτηση παρεμφερών μοντέλων, όπως είναι το αμερικανικό εθνικό βραβείο ποιότητας Malcolm Baldrige. Το εν λόγω μοντέλο, το οποίο παρέχεται ειδικά προσαρμοσμένο για την εκπαίδευση, εστιάζει, μεταξύ άλλων, και αξιολογεί τον τρόπο καθορισμού και εφαρμογής των στρατηγικών κατευθύνσεων για το ίδρυμα, προωθεί τη διοίκηση με βάση αντικειμενικά δεδομένα επιδόσεων και εξετάζει τον σχεδιασμό, τη διαχείριση και τη βελτίωση των εσωτερικών διαδικασιών. Και σε αυτήν, λοιπόν, την περίπτωση τα ιδρύματα έχουν τη δυνατότητα να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα της διακυβέρνησής τους μέσα από τον καλύτερο στρατηγικό προγραμματισμό, τη συμμετοχή των ενδιαφερομένων μερών και τη συνολική τους απόδοση.

Σε αρκετές χώρες έχουν αναπτυχθεί κανονισμοί διακυβέρνησης, είτε γενικά για δημόσιους και ιδιωτικούς οργανισμούς, είτε στοχευμένα για τον τομέα της ανώτατης εκπαίδευσης, όπως στην Ιρλανδία, στη Δανία, στην Ολλανδία, στη Μεγάλη Βρετανία, στον Καναδά και στην Αυστραλία (Henard & Mitterle, 2022)¹⁷. Η πρακτική αυτή συναντάται ως καλή πρακτική σε χώρες του ΟΟΣΑ και αξίζει να αναφερθεί ότι, σε ορισμένες περιπτώσεις, υιοθετήθηκε ως

¹⁵ Dahlgaard-Park, S.M. & Dahlgaard, J.J. (2007). Excellence - 25 years of evolution. *Journal of Management History* 13 (4), 371-393. <https://doi.org/10.1108/17511340710819606>

¹⁶ Edgeman, R., & Eskildsen, J. (2023). International quality award models: Innovation enablers or inhibitors? 18 (1). *Proceedings of the 18th European Conference on Innovation and Entrepreneurship, Part 1, 21-22 September 2023*. Porto, Portugal <https://doi.org/10.34190/ecie.18.1.1853>

Dahlgaard, J.J., Chen, C.K., Jang, J.Y., Banegas, L.A. & Dahlgaard-Park, S.M. (2013). Business excellence models: limitations, reflections and further development. *Total Quality Management & Business Excellence* 24(5-6), 519-538. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14783363.2012.756745>

¹⁷ Henard, F., & Mitterle, A., (2022). *University governance and quality assurance: what is at stake?*. <https://www.eurashe.eu/wp-content/uploads/2022/02/university-governance-and-quality-assurance-what-is-at-stake.pdf>

απάντηση στην κρίση εμπιστοσύνης προς το σύστημα της ανώτατης εκπαίδευσης, η οποία είχε προκληθεί από φαινόμενα απάτης ή κακής διοίκησης (Henard & Mitterle, 2018)¹⁸.

Η δημοσιοποίηση ενός κανονισμού διακυβέρνησης από τα ιδρύματα ανώτατης εκπαίδευσης ή η συμμόρφωση με κάποιο σχετικό πλαίσιο διακυβέρνησης αποδεικνύει ότι τα ιδρύματα: α) χρησιμοποιούν σωστά την αυτονομία τους, γεγονός που συντελεί στην ενίσχυση της εμπιστοσύνης προς αυτά και περιορίζει την ανάγκη ρύθμισης σχετικών θεμάτων (Fletcher, 2007)¹⁹, β) διαθέτουν ένα χρήσιμο βοήθημα προκειμένου να προσεγγίσουν την εταιρική διακυβέρνηση και γ) είναι σε θέση να προστατεύονται από περιπτώσεις απάτης ή κακοδιοίκησης (Henard & Mitterle, 2022)²⁰.

Η αποτελεσματική διακυβέρνηση απαιτεί περισσότερα από την ανάπτυξη των διαδικασιών, αφού βασίζεται σε ισχυρές σχέσεις, ειλικρινή διάλογο και αμοιβαίο σεβασμό.

Στη Μεγάλη Βρετανία, για παράδειγμα, έχει συσταθεί ειδικός φορέας για τη διακυβέρνηση των πανεπιστημίων, η Επιτροπή των Πανεπιστημιακών Διοικήσεων (Committee of University Chairs - CUC). Η Επιτροπή αυτή συνεργάζεται με τα βρετανικά πανεπιστήμια και άλλα ενδιαφερόμενα μέρη αποσκοπώντας στην πρόοδο της εκπαίδευσης, στην αριστεία στη διακυβέρνηση και στην

αποτελεσματική παρακολούθηση των πόρων των ενδιαφερομένων μερών των ιδρυμάτων.

Προκειμένου να υποστηρίξει τα όργανα διακυβέρνησης των ιδρυμάτων ανώτατης εκπαίδευσης, η Επιτροπή έχει αναπτύξει τον **Κώδικα Διακυβέρνησης**²¹. Ο κώδικας αυτός αποτυπώνει αξίες και στοιχεία που δίνουν τη δυνατότητα στα πανεπιστήμια να αποδείξουν τη δέσμευσή τους στην αποτελεσματική διακυβέρνηση.

¹⁸ Henard, F., & Mitterle, A., (2018). *Governance and quality guidelines in Higher Education. A review of governance arrangements and quality assurance guidelines*. <https://etico.iiep.unesco.org/sites/default/files/2018-05/46064461.pdf#page=43.26>

¹⁹ Fletcher, D. E. (2007). Recent Developments in Governance in the UK Higher Education Sector. In IAUGB (ed.) *1st Meeting of International Association of University Governing Bodies. Society meets University (Granada 23-24 October 2007)*, International Association of University Governing Bodies, Madrid, 103-108.

²⁰ Henard, F., & Mitterle, A., (2022). *University governance and quality assurance: what is at stake?*. <https://www.eurashe.eu/wp-content/uploads/2022/02/university-governance-and-quality-assurance-what-is-at-stake.pdf>

²¹ Committee of University Chairs (2020). *The higher education code of governance*. <https://www.universitychairs.ac.uk/wp-content/uploads/2020/09/CUC-HE-Code-of-Governance-publication-final.pdf>

Λογοδοσία

- Το όργανο διακυβέρνησης είναι συλλογικά υπεύθυνο και υπόλογο για τις ιδρυματικές δραστηριότητες εγκρίνοντας τις τελικές αποφάσεις σε θέματα που άπτονται της αποστολής του

Βιωσιμότητα

- Το όργανο διακυβέρνησης καθορίζει την αποστολή, τη στρατηγική κατεύθυνση, τους στόχους και τις αξίες του ιδρύματος. Για τη διασφάλιση της βιωσιμότητας του ιδρύματος, το όργανο διακυβέρνησης διασφαλίζει πως η υλοποίηση του στρατηγικού σχεδίου εναρμονίζεται με το θεσμικό και κανονιστικό πλαίσιο, τις ιδρυματικές αξίες, τις πολιτικές και τις διαδικασίες και ότι υπάρχουν αποτελεσματικά συστήματα ελέγχου και διαχείρισης κινδύνου

Φήμη

- Το όργανο διακυβέρνησης διασφαλίζει και προωθεί την ιδρυματική φήμη και την αυτονομία, λειτουργώντας σύμφωνα με τις αξίες που διέπουν τον Κώδικα Διακυβέρνησης, τα επιμέρους στοιχεία του και τις αρχές του δημόσιου βίου (αρχές Nolan)

Συμπερίληψη & διαφορετικότητα

- Το όργανο διακυβέρνησης καλλιεργεί μια θετική κουλτούρα που υποστηρίζει την ηθική συμπεριφορά, την ισότητα, τη συμπερίληψη και τη διαφορετικότητα τόσο στη λειτουργία όσο και στη σύνθεσή του. Η διαφορετικότητα δεν σημαίνει μόνο προστασία κάποιων χαρακτηριστικών, αλλά περιλαμβάνει την πολυφωνία, την ποικιλία στάσεων και εμπειριών. Είναι ένα μέσο διασφάλισης του ότι η υπο-εκπροσώπηση και οι διαφορές στα αποτελέσματα αντιμετωπίζονται και, όπου χρειάζεται, ακολουθείται διορθωτική πορεία για δίκαια αποτελέσματα για όλους

Αποτελεσματικότητα

- Το όργανο διακυβέρνησης διασφαλίζει ότι οι δομές διακυβέρνησης και οι διαδικασίες είναι στιβαρές, αποτελεσματικές και ευέλικτες, εξετάζοντας και αξιολογώντας την απόδοση της διακυβέρνησης ως προς αυτόν τον Κώδικα (ή και άλλους αν το καταστατικό του ιδρύματος το απαιτεί) και τα αναγνωρισμένα πρότυπα καλής πρακτικής

Συμμετοχή

- Τα όργανα διακυβέρνησης κατανοούν τα διάφορα ενδιαφερόμενα μέρη του ιδρύματος σε διεθνές, εθνικό και τοπικό επίπεδο και διασφαλίζουν ότι υπάρχει κατάλληλη και σημαντική συμμετοχή τους, ώστε οι απόψεις τους να λαμβάνονται υπόψη στη διαδικασία λήψης αποφάσεων

Σχήμα 3. Τα έξι (6) στοιχεία της διακυβέρνησης της ανώτατης εκπαίδευσης

Ο τρόπος υιοθέτησης και εφαρμογής του κώδικα εναπόκειται στη διακριτική ευχέρεια των πανεπιστημίων, ενώ και η συμμόρφωση με αυτόν είναι εθελοντική. Αντίστοιχα, τα ιδρύματα επιλέγουν και τον τρόπο με τον οποίο θα επικοινωνήσουν τη συμμόρφωση με τον κώδικα στα ενδιαφερόμενα μέρη.

Εν κατακλείδι, η διακυβέρνηση των πανεπιστημίων οφείλει να προσπαθεί να εξισορροπεί τις ακαδημαϊκές αξίες με τις αξίες του μάντζμεντ, να διασφαλίζει επαρκείς πόρους και να καλλιεργεί και να υποστηρίζει κατάλληλο περιβάλλον που θα ικανοποιεί τις ανάγκες των φοιτητών, της ακαδημαϊκής κοινότητας και των λοιπών ενδιαφερόμενων μερών. Παράλληλα, η διακυβέρνηση των ιδρυμάτων θα πρέπει να αξιοποιεί τις σύγχρονες τεχνολογικές εφαρμογές, κάνοντας αλλαγές σε δομές ή/και πολιτικές. Επίσης, θα πρέπει να δίνεται έμφαση σε θέματα διαφορετικότητας και συμπερίληψης, στη βιώσιμη ανάπτυξη και τον στρατηγικό προγραμματισμό καθώς και στην προώθηση της διαφάνειας και της λογοδοσίας. Με τον τρόπο αυτό, διαμορφώνεται σχέση εμπιστοσύνης μεταξύ κράτους, ανώτατης εκπαίδευσης και κοινωνίας και καθίσταται σαφές ότι οι ενέργειες που υλοποιούνται αποσκοπούν στο όφελος του ιδρύματος και των ενδιαφερομένων μερών. Τέλος, μέσω της αξιολόγησης των πρακτικών διακυβέρνησης, διασφαλίζεται η εισαγωγή βελτιώσεων όπου

χρειάζεται, προωθείται η διαφάνεια και γενικά διασφαλίζεται ότι τα πανεπιστήμια μπορούν να εκπληρώνουν την αποστολή τους προσαρμοζόμενα στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Επισημαίνεται, ακόμη, ότι η ενσωμάτωση των αρχών ESG στο σύστημα διακυβέρνησης και διοίκησης των ιδρυμάτων αποτελεί τρόπο εναρμόνισης της λειτουργίας και των πολιτικών των ιδρυμάτων με τους στόχους της βιώσιμης ανάπτυξης. Ως προς τη συνιστώσα της διακυβέρνησης χρειάζονται σαφείς στόχοι, δείκτες μέτρησης, αναφορές σε πιθανές πρωτοβουλίες και αποτελέσματα. Άμεση συνέπεια είναι η καλλιέργεια εμπιστοσύνης και η συστηματική και δομημένη δυνατότητα που έχουν τα πανεπιστήμια να βελτιώνουν τη λειτουργική τους αποδοτικότητα και την κοινωνική τους απήχηση και να προετοιμάζουν τους φοιτητές για να γίνουν ικανοί επιστήμονες και κοινωνικά υπεύθυνοι πολίτες.

Βιβλιογραφικές αναφορές

American Council of Trustees and Alumni (2015). Bold leadership, real reforms: Best practices in University Governance. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED555629.pdf>

Birnbaum, R. (1991). Faculty in Governance: The Role of Senates and Joint Committees in Academic Decision Making (Special issue). *New Directions for Higher Education* 18 (3), 8–25.

Clark, B.R. (1986). The higher education system: Academic organization in cross-national perspective. University of California Press.

Committee of University Chairs (2020). *The higher education code of governance*. <https://www.universitychairs.ac.uk/wp-content/uploads/2020/09/CUC-HE-Code-of-Governance-publication-final.pdf>

Dahlgard, J.J., Chen, C.K., Jang, J.Y., Banegas, L.A. & Dahlgard-Park, S.M. (2013). Business excellence models: limitations, reflections and further development. *Total Quality Management & Business Excellence* 24(5-6), 519-538.
<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14783363.2012.756745>

Dahlgard-Park, S.M. & Dahlgard, J.J. (2007). Excellence - 25 years of evolution. *Journal of Management History* 13 (4), 371-393. <https://doi.org/10.1108/17511340710819606>

Darwish, S., Terro, M., & Bunagan, V. (2022). Conceptual study of university governance and management: An approach to excellence in teaching, research, and societal impact. *Academy of Strategic Management Journal* 21(S6), 1-12.
https://www.researchgate.net/publication/391987177_conceptual-study-of-university-governance-and-management-an-approach-to-excellence-in-teaching-research-and-societal-imp

Edgeman, R., & Eskildsen, J. (2023). International quality award models: Innovation enablers or inhibitors? 18 (1). *Proceedings of the 18th European Conference on Innovation and Entrepreneurship, Part 1* 21-22 September 2023. Porto, Portugal.
<https://doi.org/10.34190/ecie.18.1.1853>

Estermann, T., Bennedot Pruvot, E., & Stoyanova, H. (2021). [The governance models of the European University Alliances. Evolving models of university governance](#). European University Association.

Fielden, J. (2008). Global trends in university governance. Education Working Paper Series No 9. Washington, DC: World Bank.
https://documents1.worldbank.org/curated/en/588801468140667685/pdf/442440NWP0B_OX311webversion01PUBLIC1.pdf

Fletcher, D. E. (2007). Recent Developments in Governance in the UK Higher Education Sector, in IAUGB (ed.) *1st Meeting of International Association of University Governing Bodies. Society meets University (Granada 23-24 October 2007)*, International Association of University Governing Bodies, Madrid, 103-108.

Fried, J. (2006), —Higher Education Governance in Europe: Autonomy, Ownership and Accountability – A review of literature, in J. Kohler and J. Huber (eds.) [Higher Education Governance between Democratic Culture, Academic Aspirations and Market Forces](#), Council of Europe Strasbourg, 79-133.

Henard, F., & Mitterle, A., (2018). Governance and quality guidelines in Higher Education. A review of governance arrangements and quality assurance guidelines. <https://etico.iiep.unesco.org/sites/default/files/2018-05/46064461.pdf#page=43.26>

Middlehurst, R., (2011). *Getting to grips with academic standards, quality, and the student experience*. Resources for UK higher education institutions. Leadership Foundation for Higher Education. https://www.improvingthestudentexperience.com/library/UG_documents/G2G_Academic_Standards.pdf

Miller, M., & Nadler, D. (2009). The effective use of staff governance in academic leadership, *Academic Leadership: The Online Journal (2003-2012)* 7(3), Article 16. <https://scholars.fhsu.edu/alj/vol7/iss3/16>

OECD (2010). Governance and quality guidelines in Higher Education. A review of governance arrangements and quality assurance guidelines. OECD, Paris.

Trakman, L. (2008). Modelling university governance. *Higher Education Quarterly* 62 (1/2), 63-83. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2273.2008.00384.x>

Weilundemo-Ott, M., & Mathews, K. (2015). Effective academic governance: Five ingredients for CAOs and faculty. *Cambridge, MA: The Collaborative on Academic Careers in Higher Education*. Harvard Graduate School of Education.



**Εθνική Αρχή
Ανώτατης Εκπαίδευσης**
Hellenic Authority
for Higher Education



Με τη συγχρηματοδότηση
της Ευρωπαϊκής Ένωσης



Πρόγραμμα
**Ανθρώπινο Δυναμικό και
Κοινωνική Συνοχή**