

Governance

Διαστάσεις της Διακυβέρνησης των Πανεπιστημίων & Διασφάλιση Ποιότητας

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

Q A



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

© ΕΘΑΑΕ, 2021



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 & Ευριπίδου 2 - 105 59 Αθήνα

1ος - 4ος όροφος

T: +30 210 9220944 – 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 Γραμματειακής Υποστήριξης και Επικοινωνίας

Δρ Νικόλαος Γεωργιάδης, Προϊστάμενος Διεύθυνσης Πληροφοριακών Συστημάτων και Τεκμηρίωσης

Προτεινόμενος τρόπος αναφοράς:

Μπέστα, Χ., & Άννινος, Λ.Ν. (2021), Διαστάσεις της Διακυβέρνησης των Πανεπιστημίων & Διασφάλιση Ποιότητας – 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

Το θέμα της διακυβέρνησης των ΑΕΙ θεωρείται βασικός πυλώνας της λειτουργίας τους και έχει απασχολήσει και στο παρελθόν την Αρχή, η οποία είχε παρουσιάσει, στην ετήσια Έκθεσή της, το 2016, την έννοια, το περιεχόμενο και τα χαρακτηριστικά, αλλά και τη σχέση της διακυβέρνησης με τη διασφάλιση ποιότητας και τη χρηματοδότηση.¹ Η διακυβέρνηση στην ανώτατη εκπαίδευση αποτελεί το πλαίσιο εντός του οποίου διαμορφώνονται, υλοποιούνται και αναθεωρούνται οι εκπαιδευτικές πολιτικές και είναι ο παράγοντας που οδηγεί την εκπλήρωση της αποστολής της ανώτατης εκπαίδευσης και της αποτελεσματικής της διοίκησης (OECD, 2010). Διακρίνεται στην εξωτερική (εποπτεία των ιδρυμάτων από φορείς εθνικών ή υπερεθνικών οργάνων) και την εσωτερική (ιδρυματική διοίκηση) διακυβέρνηση.²

Σε συστημικό επίπεδο, στη διακυβέρνηση συμμετέχει το κράτος μέσω του Υπουργείου Παιδείας, φορείς του δημοσίου (π.χ. ανεξάρτητες αρχές) και τα ιδρύματα, ενώ μπορεί να υπάρχουν και υπερεθνικοί φορείς που την επηρεάζουν σε ευρωπαϊκό επίπεδο. Το κράτος τυπικά επιβλέπει τη συμμόρφωση με τη νομοθεσία, καθορίζει το πλαίσιο λειτουργίας της ανώτατης εκπαίδευσης, προσδιορίζει στρατηγικούς στόχους και προτεραιότητες. Η διασφάλιση ποιότητας ή η παροχή γνωμοδοτήσεων σε θέματα εκπαιδευτικής πολιτικής μπορεί να είναι αρμοδιότητα δημόσιων φορέων και ειδικότερα ανεξάρτητων αρχών, όπως η ΕΘΑΑΕ (ενώ δεν είναι σπάνιο άλλοι φορείς να έχουν συμβουλευτικό ρόλο (π.χ. Σύνοδος των Πρυτάνεων) και να προωθούν τη συνεργασία και την ανταλλαγή βέλτιστων πρακτικών. Συνεπώς, στο πλαίσιο της εξωτερικής διακυβέρνησης περιλαμβάνονται αρμοδιότητες νομοθετικές, λειτουργικές, συμβουλευτικές και λήψης αποφάσεων³. Αναμφίβολα το θέμα της εξωτερικής διακυβέρνησης είναι ακόμη πιο περίπλοκο στην περίπτωση συνεργατικών σχημάτων μεταξύ ιδρυμάτων από διάφορες χώρες, όπως είναι αυτά που διαμορφώθηκαν στο πλαίσιο της πρωτοβουλίας των Ευρωπαϊκών Πανεπιστημίων. Τα συστήματα διακυβέρνησης θα πρέπει, βεβαίως, να υποστηρίζουν το ευρωπαϊκό όραμα για τα πανεπιστήμια του 2030 και ταυτόχρονα να διασφαλίζουν τη βιωσιμότητα των συνεργασιών αυτών μέσα από ευέλικτες δομές και διαδικασίες λήψης αποφάσεων.⁴

Ως προς την εξωτερική διακυβέρνηση στα συστήματα ανώτατης εκπαίδευσης καταγράφεται η αναγνώριση της σημασίας των σχέσεων μεταξύ διαφόρων φορέων και της συμβολής τους μέσω της υιοθέτησης της πολυεπίπεδης και πολυμερούς διακυβέρνησης (multi-level multi-actor governance)⁵. Η λογική «λιγότερο κράτος αλλά περισσότερη διακυβέρνηση» είναι απόρροια τόσο της θεωρίας του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ όσο και της σταδιακής αποδοχής του ρόλου των Ιδρυμάτων στην οικονομία, αλλά και της διεθνοποίησης, η οποία δημιουργεί νέες προκλήσεις. Στην προσέγγιση της πολυεπίπεδης και πολυμερούς διακυβέρνησης το κράτος μαζί με άλλους φορείς/ενδιαφερόμενα μέρη διαμορφώνουν τις στρατηγικές, χαράσσουν και υλοποιούν πολιτικές και προβαίνουν σε αξιολόγηση των αποτελεσμάτων τους.⁶ Ο συντονισμός όλων των εμπλεκόμενων, η κατανομή των αρμοδιοτήτων (σε υπερεθνικό, εθνικό, ή περιφερειακό και ιδρυματικό επίπεδο) και ο προσδιορισμός των σχέσεων εξουσίας και ευθύνης είναι βασικές παράμετροι αποτελεσματικότητας αυτού του τύπου διακυβέρνησης. Πρόκειται για ένα σύστημα όπου το κράτος συντονίζει και ελέγχει τα αποτελέσματα του συστήματος χωρίς άμεση εμπλοκή ή παρέμβαση. Αυτό το κατορθώνει με τη βοήθεια ανεξάρτητων φορέων, όπως είναι για παράδειγμα οι

¹ Αρχή Διασφάλισης και Πιστοποίησης της Ποιότητας στην Ανώτατη Εκπαίδευση (ΑΔΙΠ) (2017) Ετήσια έκθεση για την ποιότητα της ανώτατης εκπαίδευσης 2016, σσ. 51-58, Αθήνα [6/5/2021] Διαθέσιμο εδώ https://www.ethaae.gr/images/articles/ektheseis-poiotitas/119-hqa_report2016.pdf

² OECD (2010) Governance and quality guidelines in Higher Education. A review of governance arrangements and quality assurance guidelines, OECD, Paris.

³ Middlehurst, R., & Teixeira, P.N. (2012) Governance Within the EHEA: Dynamic Trends, Common Challenges, and National Particularities in A Curaj (Eds.) European Higher Education at the crossroads: Between the Bologna Policy and National Policies pp 527-551 Springer: Dordrecht

⁴ Estermann, T., Bennetot-Pruvot, E., Stoyanova, H. (2021) Evolving models of university governance: The governance models of the European University Alliances, European University Association: Brussels

⁵ De Boer, H. and File, J. (2009) Higher education governance reforms across Europe: Center for Higher Education Policy Studies, University of Twente

⁶ De Boer, H. F., Enders, J. and Leisyte, L. (2007) "Public Sector Reform in Dutch Higher Education: The Organizational Transformation of the University" Public Administration 85 (1), pp. 27-46.

φορείς που ασχολούνται, με θέματα διασφάλισης ποιότητας ή χρηματοδότησης βάσει προγραμματικών συμφωνιών.

Σε επίπεδο εσωτερικής (ή ακαδημαϊκής) διακυβέρνησης κυρίαρχη τάση είναι η ενίσχυση της αυτονομίας των ιδρυμάτων, τόσο σε σχέση με τα ακαδημαϊκά θέματα όσο και σε σχέση με τα θέματα της διοίκησής τους. Η αυτονομία λειτουργεί παράλληλα και σε μια αδιάρρηκτη σχέση με τη λογοδοσία ώστε να παρέχεται η απαιτούμενη πληροφόρηση στα ενδιαφερόμενα μέρη (π.χ. για την ποιότητα των προγραμμάτων σπουδών που προσφέρουν, για την αποδοτική χρήση των οικονομικών πόρων, για τις περιβαλλοντικές τους επιδόσεις).⁷ Γενικά, η βελτίωση της αυτονομίας σταδιακά συνοδεύτηκε από αυξανόμενα επίπεδα λογοδοσίας και λεπτομερείς διαδικασίες διασφάλισης ποιότητας.⁸ Παράλληλα, δημιουργήθηκαν νέες απαιτήσεις για τα όργανα διοίκησης των ιδρυμάτων που αφορούσαν τους τρόπους άσκησης ηγεσίας εντός του ιδρύματος, την επικοινωνία μεταξύ των μονάδων τους, την εκλογή των μελών, την άσκηση διοίκησης με τη χρήση εργαλείων του μανάτζμεντ, τα συστήματα λήψης των αποφάσεων, τη δημιουργία ιδρυματικής ταυτότητας, την ισορροπία μεταξύ συλλογικής και ατομικής ευθύνης στη διακυβέρνηση ακόμη και θέματα εκπροσώπησης ενδιαφερομένων μερών (π.χ. των φοιτητών)⁹.

Θα μπορούσε, λοιπόν, κάποιος να υποστηρίξει ότι ως προς την εσωτερική διακυβέρνηση καταγράφονται αλλαγές, οι οποίες αφορούν στην υιοθέτηση διοικητικών πρακτικών, ενώ αναδεικνύεται η σημασία της ηγεσίας, της διοίκησης και φυσικά της διασφάλισης ποιότητας.

Ειδικότερα, σε αντίθεση με το παρελθόν όπου τα ιδρύματα είχαν «λιγότερες» ή μάλλον μόνο «παραδοσιακές» αρμοδιότητες, λειτουργούσαν σε ένα απλούστερο περιβάλλον και διοικούσαν από καθηγητές με τη βοήθεια του διοικητικού προσωπικού, σήμερα κάτι τέτοιο είναι εξαιρετικά δύσκολο ή αδύνατο χωρίς τη συμμετοχή επαγγελματιών της διοίκησης. Και αυτό διότι ο βαθμός πολυπλοκότητας στη λειτουργία των πανεπιστημίων έχει αυξηθεί, ίσως και λόγω της δομής του συστήματος ανώτατης εκπαίδευσης και των απαιτήσεων της οικονομίας και της κοινωνίας.

Η ανώτατη εκπαίδευση σε παγκόσμιο επίπεδο βρίσκεται αντιμέτωπη με προκλήσεις, όπως είναι οι αυξημένες προσδοκίες των φοιτητών για τη συνολική εμπειρία των σπουδών τους και την απόκτηση γνώσεων και δεξιοτήτων για μια επιτυχημένη επαγγελματική σταδιοδρομία, η αξιοποίηση της τεχνολογίας στην ακαδημαϊκή και διοικητική λειτουργία των ιδρυμάτων, η αναζήτηση εναλλακτικών/επιπρόσθετων μορφών χρηματοδότησης, η δικτύωση μεταξύ πανεπιστημίων ή/και με άλλους οικονομικούς και κοινωνικούς φορείς, η βιώσιμη ανάπτυξη και η διασφάλιση ποιότητας.

Συνεπώς, σε ένα τέτοιο πλαίσιο η εφαρμογή των σύγχρονων μορφών διακυβέρνησης ήταν μάλλον απόρροια των κρατικών παρεμβάσεων, οι οποίες αποσκοπούσαν στη σταδιακή αντικατάσταση των παραδοσιακών «αργών και μη αποδοτικών» συνεργατικών σχημάτων διακυβέρνησης από μοντέλα τα οποία δίνουν μεγαλύτερη έμφαση σε θέματα στρατηγικής, οικονομικών και φήμης. Αυτό ισχύει στις περισσότερες χώρες, αν και δεν είναι σπάνια η συνύπαρξη της κλασικής/παραδοσιακής μορφής διακυβέρνησης με νεότερες μορφές.¹⁰ Επιπλέον, η επιτυχής αντιμετώπιση των προκλήσεων που αναφέρθηκαν προηγουμένως προϋποθέτει κατάλληλη ηγεσία και σύστημα διοίκησης βασισμένο στην ποιότητα. Έτσι, προκύπτει η ανάγκη η άσκηση της διοίκησης να γίνεται από άτομα με γνώση του

⁷ Middlehurst, R., & Teixeira, P.N. (2012) Governance Within the EHEA: Dynamic Trends, Common Challenges, and National Particularities in A Curaj (Eds.) European Higher Education at the crossroads: Between the Bologna Policy and National Policies pp 527-551 Springer: Dordrecht

⁸ De Boer, H. and File, J. (2009) Higher education governance reforms across Europe: Center for Higher Education Policy Studies, University of Twente

⁹ Harry de Boer & Peter Maassen (2020) University governance and leadership in Continental Northwestern Europe, Studies in Higher Education, 45:10, 2045-2053, DOI: 10.1080/03075079.2020.1823640

¹⁰ Altbach, P.G. (2014) Knowledge for the contemporary university: Higher education as a field of study and training. In L.E Rumbley, P.G Altbach, Stanfield, D.A., Shimmi, Y., Gayardon, A., and R. Chan (Eds.) Higher education: A worldwide inventory of research centres, academic programs and journals and publications Chestnut Hill, MA: Center for International Higher Education, Boston College.

αντικειμένου της διοίκησης και ικανότητα άσκησης ηγεσίας. Αναμφίβολα όταν αυτό συμβαίνει έχει σημαντική και άμεση επίδραση στις διαδικασίες και τις πρακτικές εσωτερικής διακυβέρνησης.

Για παράδειγμα, η ηγεσία (ως διοικητική λειτουργία) στο ακαδημαϊκό περιβάλλον είναι απόλυτα συνυφασμένη με την προσπάθεια εξισορρόπησης «αντικρουόμενων» στόχων σε πολλαπλά επίπεδα, ενώ προϋποθέτει διαρκή προσωπική και συλλογική βελτίωση για τη διοίκηση και την ανάπτυξη του προσωπικού, κάτι που αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για τον ποιοτικό μετασχηματισμό των ιδρυμάτων.¹¹ Προσδοκώμενο αλλά και επιθυμητό είναι ένας ακαδημαϊκός ηγέτης να διακρίνεται, μεταξύ άλλων, για την αριστεία (σε διδακτικό, ερευνητικό ή και επαγγελματικό επίπεδο), τον δυναμισμό του αλλά και το σεβασμό προς το ίδρυμα και την πορεία ανάπτυξής του, τη συνεργασία και την αναγνώριση της συλλογικής προσπάθειας, αλλά και τη διαφάνεια ενεργειών και ιδρυματικών διαδικασιών.¹² Σημαντικός, όμως, είναι και ο ρόλος των χαρακτηριστικών προσωπικότητας και η διάθεση και η προθυμία των διοικούντων; να παρέχουν καθοδήγηση και να αναπτύξουν κουλτούρα συνεργασίας στο προσωπικό.¹³ Παράλληλα με την εστίαση στις παραδοσιακές ακαδημαϊκές αξίες, οι ασκούντες διοίκηση και ηγεσία θα πρέπει να επιτυγχάνουν στόχους οικονομικής και διοικητικής απόδοσης. Στην προσπάθειά τους αυτή είναι δυνατό και σκόπιμο να επικουρούνται από ομάδες εξειδικευμένων στελεχών – μάντζερ, οι οποίοι διαχειρίζονται συγκεκριμένα χαρτοφυλάκια των ιδρυμάτων (π.χ. χρηματοοικονομικά, μάρκετινγκ). Τα στελέχη αυτά είναι δυνατό να προέρχονται είτε από τον ακαδημαϊκό χώρο είτε από την αγορά.¹⁴

Βεβαίως, ως προς τη διασφάλιση ποιότητας, οποιαδήποτε προσπάθεια ποιοτικού μετασχηματισμού των ιδρυμάτων από δική τους επιλογή στο πλαίσιο της αυτονομίας τους (όπως είναι για παράδειγμα η εφαρμογή της διοίκησης ολικής ποιότητας) προϋποθέτει την ενεργή δέσμευση και συμμετοχή των ακαδημαϊκών ηγετών. Αυτό συμβαίνει διότι η διοίκηση ολικής ποιότητας ως ολοκληρωμένη φιλοσοφία διοίκησης –με διαρκώς εξελισσόμενα εργαλεία και τεχνικές– η οποία αποσκοπεί στην επίτευξη συγκεκριμένων αποτελεσμάτων, προϋποθέτει την ύπαρξη κατάλληλων αξιών σε ατομικό και συλλογικό επίπεδο. Η ποιότητα είναι ευθύνη όλων (κατά τον W.E Deming) και στο σημείο αυτό θα κριθεί η ικανότητα των διοικούντων, οι οποίοι θα πρέπει να εισάγουν ή να μετασχηματίσουν αξίες, να επικοινωνήσουν σωστά το όραμα και τον προσανατολισμό του ιδρύματος, σχεδιάζοντας παράλληλα συστήματα και διαδικασίες, εφαρμόζοντας εργαλεία και τεχνικές. Η ποιότητα δεν επιτυγχάνεται αποσπασματικά αλλά συστηματικά και δομημένα. Αν βασικός σκοπός της διοίκησης ποιότητας είναι η ανάπτυξη υπεύθυνης συνείδησης στο προσωπικό ως προς την απόδοσή του¹⁵, αυτό δεν μπορεί να επιτευχθεί χωρίς κατάλληλη ακαδημαϊκή ηγεσία η οποία θα εμπνέει, θα παρακινεί, θα υποστηρίζει και εν τέλει θα αναγνωρίζει την προσπάθεια. Κατά συνέπεια, ο ρόλος των διοικούντων για την εισαγωγή και καλλιέργεια της κουλτούρας ποιότητας, την εσωτερική ποιότητα, τη χρήση επιστημονικών μεθόδων και τεχνικών για τον έλεγχο της ποιότητας, την εκπαίδευση και ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού και τη συμμετοχή τους στη διαδικασία επίλυσης προβλημάτων είναι τουλάχιστον, κατά τους W.E Deming και J. Juran, αδιαμφισβήτητος.

Πλήθος μελετών στη διεθνή βιβλιογραφία καταδεικνύει τη σημασία της δέσμευσης και συμμετοχής της ακαδημαϊκής ηγεσίας για την επιτυχία των προσπαθειών εφαρμογής της διοίκησης ποιότητας στα ιδρύματα.¹⁶ Η εφαρμογή της στρατηγικής, της πολιτικής και των διαδικασιών διευκολύνεται όταν συνδέεται στενά με την άσκηση ηγεσίας, ενώ επιτυγχάνεται πληρέστερη κάλυψη των απαιτήσεων για τη διασφάλιση

¹¹ Ramsden, P (2000) *Learning to lead in higher education*, Routledge, London.

¹² Katuna, B (2019) *Effective Academic Leadership, Degendering Leadership in Higher Education (Great Debates in Higher Education)*, Emerald Publishing Limited, pp. 19-61.

¹³ Fields, J., Kenny, N.A & Mueller, R.A (2019) *Conceptualizing educational leadership in an academic development program*, *International Journal for Academic Development*, 24(3), 218-231

¹⁴ Blackmore, J. (2014). 'Wasting talent?' Gender and the problematics of academic disenchantment and disengagement with leadership. *Higher Education Research & Development*, 33(1), 86-99.

¹⁵ Oakland J (2011) *Leadership and policy deployment: The backbone of TQM, Total Quality Management & Business Excellence*, 22:5, 517-534

¹⁶ Osseo-Assare, A., Longbottom, D., & Murphy, W. (2005). *Leadership best practices for sustaining quality in UK higher education from the perspective of the EFQM excellence model. Quality Assurance in Education*, 13(2), 148-170.

Oakland J (2011) *Leadership and policy deployment: The backbone of TQM, Total Quality Management & Business Excellence*, 22:5, 517-534

ποιότητας.¹⁷ Επιπλέον, το μεταβαλλόμενο περιβάλλον λειτουργίας της ανώτατης εκπαίδευσης απαιτεί ακαδημαϊκούς ηγέτες ικανούς να χειριστούν θέματα διοίκησης με αποτελεσματικό τρόπο.

Αν πραγματικά το ζητούμενο είναι η βελτίωση της ποιότητας των ιδρυμάτων, τότε είναι λογικό να ζητείται πρώτα η βελτίωση της διοίκησης (περιλαμβανομένης και της ηγεσίας) προκειμένου να ενθαρρυνθεί η διεξαγωγή υψηλής ποιότητας διδακτικού και ερευνητικού έργου. Άλλωστε, πανεπιστημιακοί καθηγητές οι οποίοι ανέλαβαν ευθύνες διοίκησης στα ιδρύματά τους αλλά και εξειδικευμένοι συγγραφείς στη διοίκηση της εκπαίδευσης υπογραμμίζουν τη σημασία απόκτησης νέων ικανοτήτων (π.χ. διαχείριση κρίσεων, χρηματοοικονομική διοίκηση) σε συνδυασμό με ικανότητες για την εισαγωγή και διαχείριση αλλαγών, τη στρατηγική αντίληψη, την έμπνευση και την παρακίνηση του προσωπικού ως βασικών παραγόντων επιτυχίας. Αναφέρονται δηλαδή στη 1) μάθηση και στη 2) γνώση διοίκησης¹⁸.

Συνεπώς, η διοικητική γνώση (περιλαμβανομένης της τεχνογνωσίας στην τεκμηριωμένη αποτελεσματική διοίκηση ανθρώπινων πόρων) και η άσκηση της ηγεσίας στο πλαίσιο σύγχρονων μορφών διακυβέρνησης (εξωτερικής και εσωτερικής) είναι παράγοντες οι οποίοι θα καθορίσουν τελικά την επιτυχία των προσπαθειών για τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας στην ανώτατη εκπαίδευση.

¹⁷ Osseo-Assare, A., Longbottom, D., & Murphy, W. (2005). Leadership best practices for sustaining quality in UK higher education from the perspective of the EFQM excellence model. *Quality Assurance in Education*, 13(2), 148–170.

¹⁸ Beddington, W., Dirks, N. B., Price, D., Rand, J., Stolker, C., O'Sullivan, H., & Yates, L. (2018). What is it like to take a leadership role at a university? Available at <https://www.timeshighereducation.com/features/what-is-it-like-to-take-a-leadership-role-at-a-university>

Βιβλιογραφία

Altbach, P.G. (2014) Knowledge for the contemporary university: Higher education as a field of study and training. In L.E Rumbley, P.G Altbach, Stanfield, D.A., Shimmi, Y., Gayardon, A., and R. Chan (Eds.) Higher education: A worldwide inventory of research centres, academic programs and journals and publications Chestnut Hill, MA: Center for International Higher Education, Boston College.

Beddington, W., Dirks, N. B., Price, D., Rand, J., Stolker, C., O'Sullivan, H., & Yates, L. (2018). What is it like to take a leadership role at a university? <https://www.timeshighereducation.com/features/what-is-it-like-to-take-a-leadership-role-at-a-university>

Blackmore, J. (2014). 'Wasting talent'? Gender and the problematics of academic disenchantment and disengagement with leadership. Higher Education Research & Development, 33(1), 86–99.

De Boer, H. and File, J. (2009) Higher education governance reforms across Europe: Center for Higher Education Policy Studies, University of Twente

De Boer, H. F., Enders, J. and Leisyte, L. (2007) Public Sector Reform in Dutch Higher Education: The Organizational Transformation of the University, Public Administration 85 (1), pp. 27-46.

De Boer, H. & Maassen, P. (2020) University governance and leadership in Continental Northwestern Europe, Studies in Higher Education, 45(10), 2045-2053.

Estermann, T., Bennetot-Privot, E., Stoyanova, H. (2021) Evolving models of university governance: The governance models of the European University Alliances, European University Association: Brussels

Fields, J., Kenny, N.A & Mueller, R.A (2019) Conceptualizing educational leadership in an academic development program, International Journal for Academic Development, 24(3), 218-231

Katuna, B (2019) Effective Academic Leadership, Degendering Leadership in Higher Education (Great Debates in Higher Education), Emerald Publishing Limited, pp. 19-61.

Middlehurst, R ., & Teixeira, P.N. (2012) Governance Within the EHEA: Dynamic Trends, Common Challenges, and National Particularities in A Curaj (Eds.) European Higher Education at the crossroads: Between the Bologna Policy and National Policies pp 527-551 Springer: Dordrecht

Middlehurst, R ., & Teixeira, P.N. (2012) Governance Within the EHEA: Dynamic Trends, Common Challenges, and National Particularities in A Curaj (Eds.) European Higher Education at the crossroads: Between the Bologna Policy and National Policies pp 527-551 Springer: Dordrecht

Oakland J (2011) Leadership and policy deployment: The backbone of TQM, Total Quality Management & Business Excellence, 22(5), 517-534.

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

Osseo-Assare, A., Longbottom, D., & Murphy, W. (2005). Leadership best practices for sustaining quality in UK higher education from the perspective of the EFQM excellence model. Quality Assurance in Education, 13(2), 148–170.

Ramsden, P (2000) Learning to lead in higher education, Routledge, London.

Αρχή Διασφάλισης και Πιστοποίησης της Ποιότητας στην Ανώτατη Εκπαίδευση (ΑΔΙΠ) (2017) Ετήσια έκθεση για την ποιότητα της ανώτατης εκπαίδευσης 2016, Αθήνα. https://www.ethaae.gr/images/articles/ektheseis-poiotitas/119-hqa_report2016.pdf



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



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο

**Επιχειρησιακό Πρόγραμμα
Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού,
Εκπαίδευση και Διά Βίου Μάθηση**
Ειδική Υπηρεσία Διαχείρισης

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

