



Αρχή Διασφάλισης & Πιστοποίησης
της Ποιότητας στην Ανώτατη Εκπαίδευση
Hellenic Quality Assurance
& Accreditation Agency

Οργάνωση & Διακυβέρνηση των ΑΕΙ



Τάσεις και Προκλήσεις
για την ελληνική ανώτατη εκπαίδευση

(Κείμενο Εργασίας)

2019

© ΑΔΙΠ, 2019



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>

ΑΡΧΗ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ & ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΑΝΩΤΑΤΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Αριστείδου 1 & Ευριπίδου 2 - 105 59 Αθήνα

1ος - 4ος όροφος

T: +30 210 9220944

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. (2019), Οργάνωση & Διακυβέρνηση των ΑΕΙ – Τάσεις και Προκλήσεις για την ελληνική ανώτατη εκπαίδευση (Κείμενο Εργασίας), Αρχή Διασφάλισης και Πιστοποίησης της Ποιότητας στην Ανώτατη Εκπαίδευση, Αθήνα.

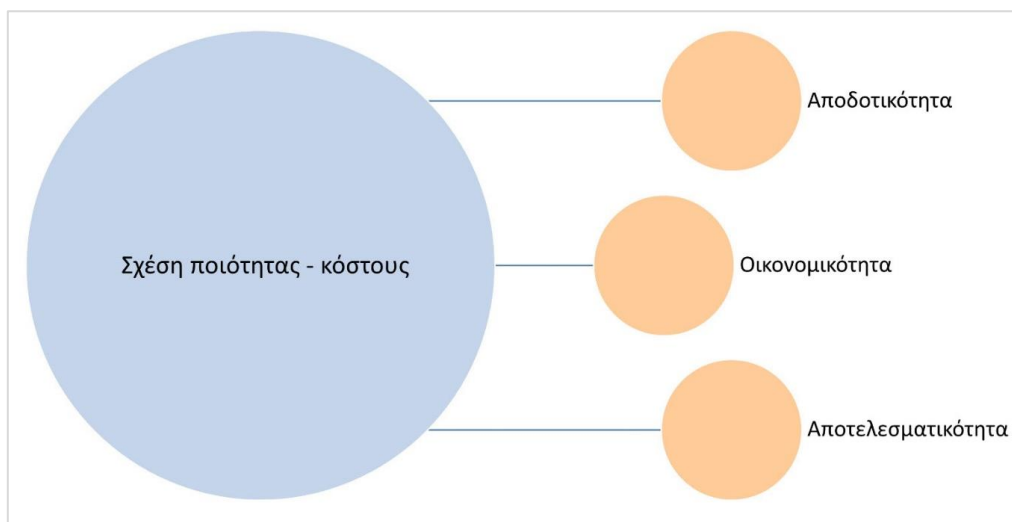
1. Οργάνωση και διακυβέρνηση των ΑΕΙ

Αποδοτικότητα, αποτελεσματικότητα και σχέση ποιότητας κόστους στην ανώτατη εκπαίδευση

Μετά την πρόσφατη οικονομική κρίση, τόσο οι φορείς άσκησης εκπαιδευτικής πολιτικής όσο και τα ιδρύματα ανώτατης εκπαίδευσης άρχισαν να εστιάζουν περισσότερο σε σχέση με το παρελθόν σε θέματα αποδοτικότητας, αποτελεσματικότητας, ποιότητας προς κόστος για λόγους λογοδοσίας, αυξανόμενου ανταγωνισμού και αυξανόμενων προσδοκιών των φοιτητών.

Αξίζει να σημειωθεί πως η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα της ανώτατης εκπαίδευσης περιλαμβάνονται τόσο στη Στρατηγική της ΕΕ για την εκπαίδευση και την επιμόρφωση ως το 2020, αλλά και στην επικαιροποιημένη ατζέντα της για την ανώτατη εκπαίδευση. Επιπλέον, στη διαδικασία της Μπολόνια τονίζεται ιδιαίτερα η σημασία τους και ειδικά αυτή της αποτελεσματικότητας, η οποία επιτυγχάνεται μέσω των διαδικασιών διασφάλισης ποιότητας στη βάση των αρχών και των προτύπων του ΕΧΑΕ (ESG).

Οι όροι «οικονομικότητα», «αποδοτικότητα», «αποτελεσματικότητα» και «σχέση ποιότητας κόστους» συχνά προκαλούν σύγχυση όταν εκφράζονται στο πλαίσιο της ανώτατης εκπαίδευσης. Κρίνεται, επομένως, σκόπιμο να παρουσιαστεί η σημασία τους. Έτσι, λοιπόν, ο όρος αποδοτικότητα (efficiency) αφορά τον λόγο εκροών προς εισροές, η αποτελεσματικότητα (effectiveness) τον βαθμό κατά τον οποίο οι εκροές συμφωνούν (ποιοτικά) με τους στόχους, η οικονομικότητα (economy) σχετίζεται με το κόστος των εισροών, ενώ η σχέση ποιότητας – κόστους (value for money) ορίζεται ως η επίτευξη οικονομίας, αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας στην απόκτηση και χρήση πόρων για την επίτευξη στόχων ενός ιδρύματος (Σχήμα 40). Το ζητούμενο ως προς την αποδοτικότητα είναι η αύξηση των εκροών με τις ίδιες ή λιγότερες εισροές, ως προς την αποτελεσματικότητα είναι η αύξηση της εκροών οι οποίες ανταποκρίνονται στις προδιαγραφές και ως προς την οικονομικότητα η μείωση του κόστους εισροών. Πρόκειται για έννοιες ίσης σημασίας που είναι όμως αλληλένδετες.



Σχήμα 1. Η σχέση αποδοτικότητας, οικονομικότητας, αποτελεσματικότητας, ποιότητας -κόστους

Αναφέρεται ενδεικτικά ως παράδειγμα αποδοτικότητας η περίπτωση του Ηνωμένου Βασιλείου, στο οποίο το 75% της δημόσιας χρηματοδοτούμενης έρευνας και ανάπτυξης υλοποιείται στα πανεπιστήμια, τα οποία επιπλέον αποτελούν και τον δεύτερο προορισμό σε παγκόσμιο επίπεδο για σπουδές. Ως το 2015 είχαν

επιτευχθεί σημαντικά αποτελέσματα (ως προς την αποδοτικότητα), μερικά εκ των οποίων παρουσιάζονται παρακάτω¹:

- Η καλύτερη αξιοποίηση του χώρου οδήγησε σε πλεόνασμα 886 εκατομμυρίων λιρών μεταξύ 2003-04 και 2012-13.
- Η μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα στις διαδικασίες προμηθειών οδήγησε σε εξοικονόμηση 457 εκατομμυρίων λιρών μεταξύ 2011-12 και 2013-14.
- Το επίπεδο ικανοποίησης των φοιτητών από τις σπουδές τους, όπως αυτό καταγράφεται από το National Student Survey, αυξήθηκε από το 80% το 2005 στο 86% το 2014.
- Οι βελτιώσεις στους ρυθμούς διατήρησης των φοιτητών και ολοκλήρωσης των σπουδών τους οδήγησαν σε πάνω από 23.000 επιπρόσθετους αποφοίτους από το 2008-09 ως το 2012-13 και εξοικονόμηση 180 εκατομμυρίων λιρών.
- Η εξοικονόμηση 9% έμμεσου κόστους (από 187 σε 194 εκατομμυρίων λιρών) στην έρευνα μεταξύ των ετών 2008/09 - 2012/13.

Σημειώνεται, ωστόσο, πως η επίτευξη βελτίωσης της ιδρυματικής απόδοσης συνολικά ως προς τη σχέση ποιότητας – κόστους προϋποθέτει αυτόνομα πανεπιστημιακά ιδρύματα, μακροχρόνιο ορίζοντα αναφοράς (στρατηγική προοπτική), συνεργασία μεταξύ ιδρυμάτων με κοινή αξιοποίηση υποδομών, δέσμευση της ηγεσίας και κατάλληλη κουλτούρα².

Το Project USTREAM (Universities for Strategic, Efficient and Autonomous Management)³ αποσκοπούσε στη μελέτη της αποδοτικότητας στο πανεπιστημιακό περιβάλλον, την ανάλυση βασικών κινητήριων μοχλών, των συνθηκών και των εμποδίων για την αποδοτικότητα και την καταγραφή συστημικών και ιδρυματικών προσπαθειών για την ενίσχυση της αποδοτικότητας, της αποτελεσματικότητας και της σχέσης ποιότητας – κόστους στην Ευρώπη. Σύμφωνα με τα πορίσματά του, καταγράφονται τέσσερις προϋποθέσεις ώστε τα ιδρύματα ανώτατης εκπαίδευσης να βελτιωθούν ως προς την αποδοτικότητα και κατ' επέκταση την αποτελεσματικότητα και τη σχέση ποιότητας-κόστους: α) η κοινή αντίληψη για το περιεχόμενο του όρου αποδοτικότητα, β) η ανάπτυξη κατάλληλου πλαισίου λειτουργίας, γ) οι συνεργασίες και δ) η απόκτηση στρατηγικής αντίληψης και σκέψης από την πλευρά των Ιδρυμάτων και η αυτονομία τους. Οι τέσσερις (4) αυτές προϋποθέσεις οδήγησαν στη διατύπωση εννέα (9) βασικών συστάσεων, οι οποίες παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα:

¹ Estermann, T., & Kupriyanova, V. (2018), Efficiency, effectiveness and value for money: Insights from the UK and other countries: A U Stream report, European University Association, Brussels

Διαθέσιμο εδώ <https://eua.eu/resources/publications/320:efficiency,-effectiveness-and-value-for-money-insights-from-the-uk-and-other-countries-a-ustream-report.html>

² Estermann, T., Kupriyanova, V & Casey, M. (2018), Efficiency, effectiveness and value for money: Insights from Ireland and other countries: A U Stream report, European University Association, Brussels

Διαθέσιμο εδώ <https://eua.eu/resources/publications/756:efficiency,-effectiveness-and-value-for-money-insights-from-ireland-and-other-countries.html>

³ Το Project USTREAM (Universities for Strategic, Efficient and Autonomous Management) υλοποιήθηκε από τους φορείς European University Association (EUA), Irish Universities Association (IUA), Universities UK (UUK) Central European University (CEU) και συγχρηματοδοτήθηκε από το πρόγραμμα Erasmus+ της ΕΕ. Διήρκεσε συνολικά 3,5 χρόνια. Η έρευνα μέσω ερωτηματολογίου διεξήχθη το 2016-17 και συμμετείχαν συνολικά 69 ιδρύματα ανώτατης εκπαίδευσης από 21 χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης www.eua.eu/101-projects/607-ustream.html

Πίνακας 1. Οι εννέα (9) βασικές συστάσεις για αποδοτικά πανεπιστήμια⁴

Συστάσεις	Περιγραφή Σύστασης
1	Η αποδοτικότητα, η αποτελεσματικότητα και η σχέση ποιότητας - κόστους είναι έννοιες άρρηκτα συνδεδεμένες και ίσης σημασίας.
2	Η σύγκλιση ενεργειών/δραστηριοτήτων από φορείς διαμόρφωσης πολιτικής, ιδρύματα ανώτατης εκπαίδευσης και από τις συνεργασίες τους σε διάφορα επίπεδα (συστήματος, τομέα, ιδρύματος) και σε διαφορετικές περιοχές (στρατηγικές, επιχειρησιακές και ακαδημαϊκές).
3	Τα πανεπιστήμια χρειάζονται βιώσιμη και σταθερή δημόσια χρηματοδότηση, ώστε να μπορούν να επενδύουν στις ικανότητες και τις δυνατότητές τους για να επιτυγχάνουν οικονομικότητα, αποδοτικότητα, αποτελεσματικότητα και σχέση ποιότητας - κόστους.
4	Τα πανεπιστήμια πρέπει να είναι αυτόνομα και ικανά να διαμορφώνουν τις δομές διοίκησης τους εντός συμφωνημένων πλαισίων λογοδοσίας, προκειμένου να ανταποκρίνονται αποτελεσματικά σε εξωτερικές προκλήσεις, τις κοινωνικές και οικονομικές ανάγκες και να διαχειρίζονται τους πόρους τους με έναν περισσότερο στρατηγικό, αποδοτικό και αποτελεσματικό τρόπο.
5	Η αναγκαία απλοποίηση του τοπίου χρηματοδότησης της ΕΕ χρειάζεται να εστιάσει σε πρακτικές και διαδικασίες των δικαιούχων που ενισχύουν συνέργειες μεταξύ της ΕΕ, εθνικών πολιτικών και σχημάτων χρηματοδότησης. Θα πρέπει να εξισορροπηθεί το χαμηλό ποσοστό επιτυχίας και το υψηλό κόστος συμμετοχής σε ευρωπαϊκά προγράμματα για έρευνα, καινοτομία.
6	Η κοινή χρήση πόρων (υλικών και άυλων) είναι σημαντικός μοχλός για τη συνεργασία μεταξύ πανεπιστημίων, ειδικά σε δύσκολες οικονομικές συνθήκες. Η αποδοτικότητα πρέπει να είναι ενσωματωμένη στους στόχους αυτών των συνεργασιών.
7	Τα Πανεπιστήμια χρειάζεται να αναλάβουν τη διαμόρφωση εθνικής ατζέντας αποδοτικότητας προκειμένου να διασφαλίσουν τη συνεχή βελτίωση της ανώτατης εκπαίδευσης.
8	Η ηγεσία των Ιδρυμάτων θα πρέπει να προσεγγίζει το θέμα της αποδοτικότητας στρατηγικά και επιχειρησιακά/λειτουργικά: (α) να διασφαλίσει εσωτερική υποστήριξη και (β) να προωθήσει επενδύσεις για την απόκτηση σύγχρονων δυνατοτήτων και ικανού προσωπικού.
9	Η αποδοτικότητα είναι συλλογική ευθύνη όλων των ενδιαφερομένων στον χώρο της ανώτατης εκπαίδευσης. Αποδοτικά και αποτελεσματικά πανεπιστήμια μπορούν να επιτευχθούν μέσω διαλόγου και κοινών ενεργειών των φορέων άσκησης πολιτικής, των πανεπιστημίων και των δικτύων συνεργασίας τους.

Για παράδειγμα, το University of Strathclyde (Σκωτία) προκειμένου να βελτιώσει την αποδοτικότητα, συγκρότησε ειδική ομάδα έργου (task force) υπεύθυνη για την ελαχιστοποίηση του κόστους στις λειτουργικές διαδικασίες του ιδρύματος και τη διαμόρφωση κουλτούρας διαρκούς βελτίωσης. Πλέον η ομάδα αυτή διαχειρίζεται ένα ευρύ φάσμα έργων είτε μικρής κλίμακας είτε μακροπρόθεσμης και στρατηγικής σημασίας⁵.

Η αποδοτικότητα δεν βρίσκεται στη συρρίκνωση κονδυλίων των ιδρυματικών προϋπολογισμών, αφού κάτι τέτοιο σε μέσο-μακροπρόθεσμο επίπεδο ενδέχεται να καταλήξει σε μειωμένη ανταγωνιστικότητα (π.χ. λόγω μη πραγματοποίησης αναγκαίων επενδύσεων σε σύγχρονο εξοπλισμό, εφαρμογή διαδικασιών διασφάλισης ποιότητας, επιμόρφωση διοικητικού προσωπικού). Η αποδοτικότητα μπορεί να βελτιωθεί ανάλογα με τον βαθμό αυτονομίας των ιδρυμάτων (π.χ. η αυτονομία ως προς τη στελέχωση και γενικά ως προς τη διοίκηση προσωπικού είναι δυνατό να οδηγήσει στην ανάπτυξη επαγγελματικών διαδρομών για το προσωπικό, συστήματος κινήτρων, στον σχεδιασμό δομημένου τρόπου ανάπτυξης του προσωπικού), στη λογοδοσία (π.χ. ώθηση προς τη δημοσιοποίηση τρόπων επίτευξης περισσότερο αποδοτικής

⁴ Estermann, T., & Kupriyanova, V. (2019), Efficiency, effectiveness and value for money at universities: A USTREAM report, European University Association, Brussels (σελ. 9) Διαθέσιμο εδώ

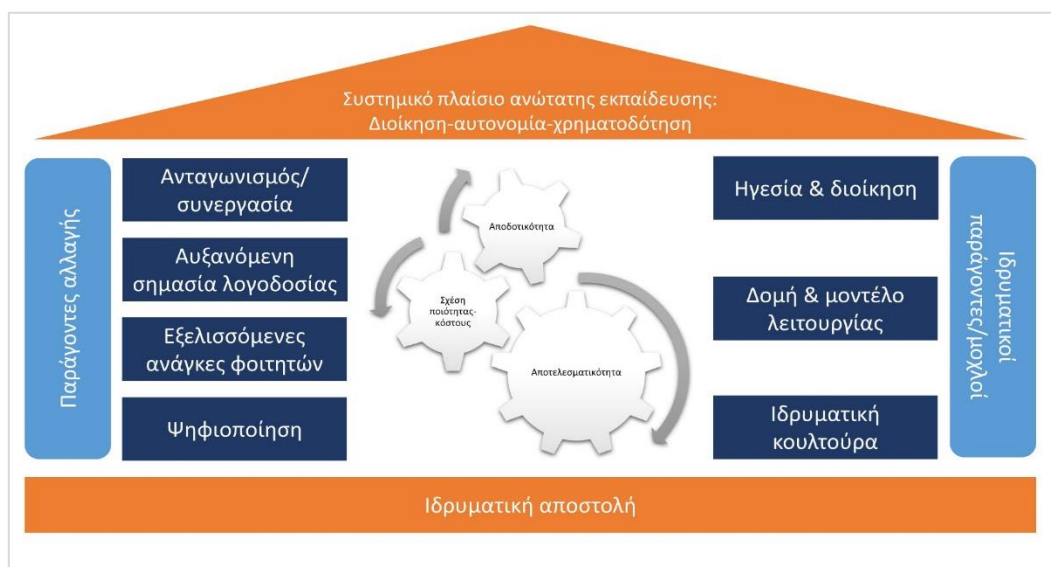
<https://eua.eu/downloads/publications/efficiency%20effectiveness%20and%20value%20for%20money.pdf>

⁵ Estermann, T., & Kupriyanova, V. (2018), Efficiency, effectiveness and value for money: Insights from the UK and other countries: A U Stream report, European University Association, Brussels

Διαθέσιμο εδώ <https://eua.eu/resources/publications/320:efficiency,-effectiveness-and-value-for-money-insights-from-the-uk-and-other-countries-a-ustream-report.html>

λειτουργίας) και τον τρόπο διοίκησης (π.χ. συμμετοχή διαφόρων κατηγοριών ενδιαφερομένων στη λήψη αποφάσεων, προώθηση συνεργασιών).

Αναμφίβολα, όμως, ο ρόλος των φορέων άσκησης πολιτικής προς την κατεύθυνση αυτή είναι ουσιώδης μέσω α) του καθορισμού οράματος για το σύστημα ανώτατης εκπαίδευσης με συγκεκριμένους στόχους αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας, β) της βελτίωσης αποδοτικότητας στην κατανομή πόρων των πανεπιστημίων, γ) της αυτονομίας των ιδρυμάτων μέσω νομοθετικών παρεμβάσεων, δ) του τρόπου διοίκησης με τον προσδιορισμό ευθυνών και ρόλων όλων των ενδιαφερομένων του χώρου της ανώτατης εκπαίδευσης, ε) της πραγματοποίησης συνεργασιών/ενοποιήσεων/συγχωνεύσεων ιδρυμάτων και στ) της ενίσχυσης δυνατότητας των ιδρυμάτων για καινοτομία και διαχείριση αλλαγών. Στο παρακάτω σχήμα απεικονίζονται οι παράγοντες αλλαγών και οι μοχλοί αποδοτικότητας.

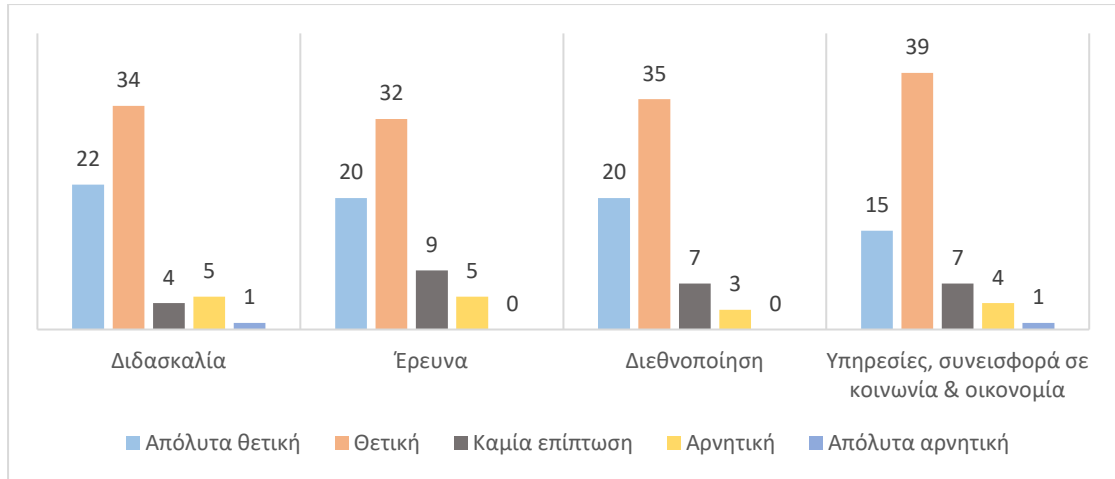


Σχήμα 2. Παράγοντες αλλαγών και μοχλοί αποδοτικότητας (πηγή: EUA⁶)

Η επίτευξη των στόχων ως προς την αποδοτικότητα επιτρέπει την απελευθέρωση πόρων για την υποστήριξη άλλων ενεργειών ενός ιδρύματος. Από τα ευρήματα στο Project USTREAM προκύπτει ότι το σύνολο των ενεργειών για τη βελτίωση της αποδοτικότητας φαίνεται να επηρεάζει όλες τις πλευρές λειτουργίας των ιδρυμάτων με θετικό ή και απόλυτα θετικό τρόπο (82,51%). Σχετικό είναι το σχήμα 3:

⁶ Estermann, T., & Kupriyanova, V. (2019), Efficiency, effectiveness and value for money at universities: A USTREAM report, European University Association, Brussels (σελ.30)

Διαθέσιμο εδώ <https://eua.eu/downloads/publications/efficiency%20effectiveness%20and%20value%20for%20money.pdf>

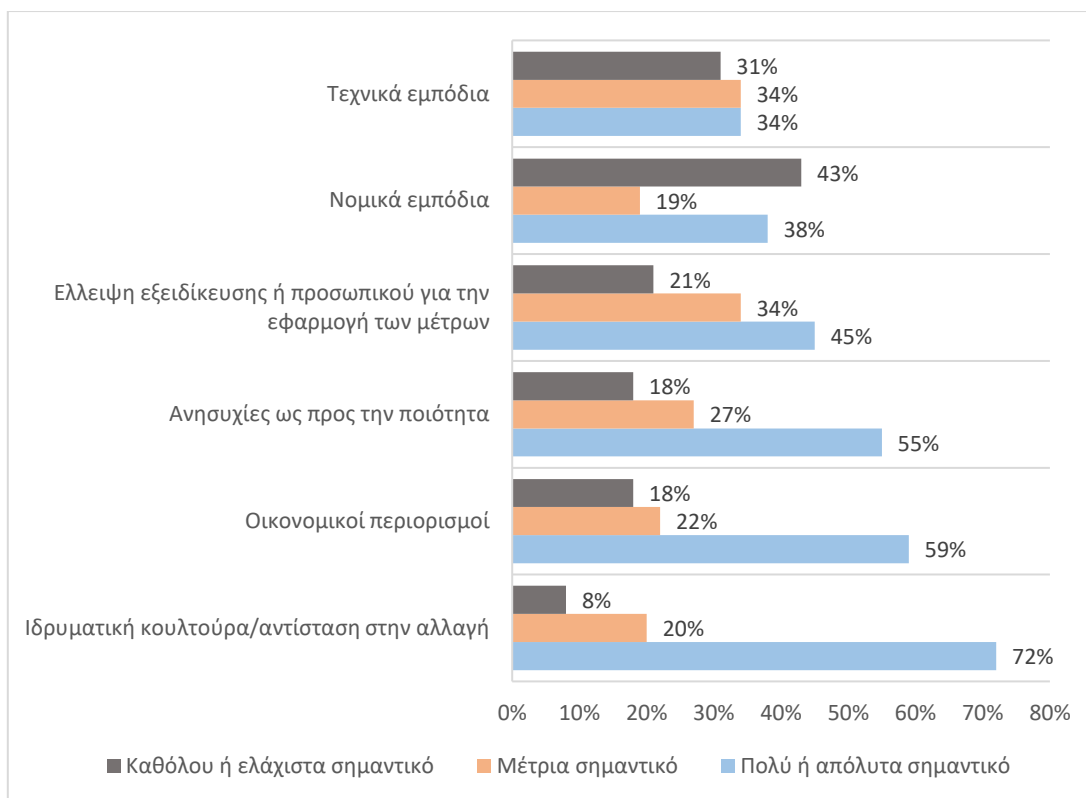


Σχήμα 3. Επίπτωση των μέτρων αποδοτικότητας σε περιοχές του ιδρύματος (πηγή: EUA⁷)

Επίσης, παρά τα εμπόδια που ενδέχεται να εμφανιστούν κατά την εφαρμογή της ατζέντας αποδοτικότητας σε ιδρυματικό επίπεδο, η ακαδημαϊκή ηγεσία είναι επιφορτισμένη με την εξασφάλιση αποδοχής εσωτερικά στο ίδρυμα και για την ανάπτυξη σχετικών ικανοτήτων και δεξιοτήτων του προσωπικού. Το παρακάτω σχήμα παρουσιάζει τη σημασία των εμποδίων κατά την υλοποίηση των μέτρων βελτίωσης της αποδοτικότητας. Είναι άξιο αναφοράς, ότι η διστακτικότητα ως προς την αλλαγή θεωρείται πολύ ή απόλυτα σημαντικό εμπόδιο σε ποσοστό 72%. Ακολουθούν οι οικονομικοί περιορισμοί σε ποσοστό 59%, οι ανησυχίες που εκφράζονται ως προς τα θέματα ποιότητας (ποσοστό 55%), η έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού (ποσοστό 45%), τα νομικά (ποσοστό 38%) και τεχνικά εμπόδια (ποσοστό 34%). Σχετικό είναι το Σχήμα 4.

⁷ Estermann, T., & Kupriyanova, V. (2019), Efficiency, effectiveness and value for money at universities: A USTREAM report, European University Association, Brussels (σελ.30)

Διαθέσιμο εδώ <https://eua.eu/downloads/publications/efficiency%20effectiveness%20and%20value%20for%20money.pdf>



Σχήμα 4. Σημασία των εμποδίων κατά την υλοποίηση των μέτρων βελτίωσης της αποδοτικότητας (πηγή: EUA⁸).

Συμπέρασμα: Η αποδοτικότητα μπορεί να επιτυγχάνεται σε διαφορετικούς βαθμούς σε κάθε ίδρυμα/επίπεδο του συστήματος ανώτατης εκπαίδευσης. Οι φορείς άσκησης πολιτικής οφείλουν να διαμορφώσουν το πλαίσιο, να δώσουν κίνητρα και να συντονίσουν τις δράσεις σε όλα τα επίπεδα του συστήματος ανώτατης εκπαίδευσης για την επίτευξη μεγαλύτερης αποδοτικότητας, αποτελεσματικότητας και καλύτερης σχέσης ποιότητας κόστους.

- Τα ιδρύματα χρειάζεται να θεσπίσουν κατάλληλη στρατηγική και στόχους, αφού εξετάσουν τα πιθανά εμπόδια και τους περιορισμούς, να αναπτύξουν τις δυνατότητές τους και τις ικανότητες του προσωπικού τους ώστε να μπορεί να υποστηρίξει τις ενέργειες εντάσσοντας παράλληλα την αποδοτικότητα στην ιδρυματική κουλτούρα.

Συνεργασίες, συμμαχίες και συγχωνεύσεις Ιδρυμάτων

Ο ανταγωνισμός στον χώρο της ανώτατης εκπαίδευσης, οι οικονομικές και τεχνολογικές εξελίξεις, η αυξανόμενη ζήτηση, οι προσδοκίες των φοιτητών, οι πρωτοβουλίες για περισσότερη αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα στη λειτουργία των συστημάτων ανώτατης εκπαίδευσης έχουν συμβάλει καθοριστικά στην ενίσχυση ανάπτυξης συνεργατικών σχημάτων στον χώρο της ανώτατης εκπαίδευσης σε παγκόσμιο επίπεδο. Ειδικότερα, η ανάγκη των ιδρυμάτων ανώτατης εκπαίδευσης για ποιότητα σε ένα παγκοσμιοποιημένο και ευμετάβλητο οικονομικό περιβάλλον με μειωμένους προϋπολογισμούς τα ωθεί να αναζητήσουν τρόπους και στρατηγικές συνεργασιών.

⁸ Estermann, T., & Kupriyanova, V. (2019), Efficiency, effectiveness and value for money at universities: A USTREAM report, European University Association, Brussels (σελ.30)

Διαθέσιμο εδώ <https://eua.eu/downloads/publications/efficiency%20effectiveness%20and%20value%20for%20money.pdf>

Οι συνεργασίες αυτές μπορεί να χαρακτηρίζονται από οποιαδήποτε μορφή και βαθμό πολυπλοκότητας. Είναι δυνατόν, δηλαδή, μια συνεργασία να γίνεται στο πλαίσιο ενός ερευνητικού έργου, να οδηγεί στην ανάπτυξη συμμαχιών για την προώθηση συγκεκριμένων στόχων (π.χ. κινητικότητα, ενίσχυση κοινής πολιτισμικής ταυτότητας μιας περιοχής), να αφορά στη δημιουργία μιας νέας ακαδημαϊκής οντότητας από 2 ή περισσότερες ακαδημαϊκές μονάδες ή την απορρόφηση της μιας από μια άλλη (συγχώνευση). Σύμφωνα με τον ΟΟΣΑ, τα είδη συνεργασιών των ιδρυμάτων ανώτατης εκπαίδευσης κατηγοριοποιούνται σύμφωνα με τον παρακάτω Πίνακα.

Πίνακας 2. Τυπολογία συνεργασιών στην ανώτατη εκπαίδευση (πηγή: ΟΟΣΑ⁹)

Δίκτυα (Networks)	Συνεργασίες (Collaborations)	Συμμαχίες (Alliances)	Συγχωνεύσεις (Mergers)
Σύνδεσμοι μεταξύ ατόμων εντός των ιδρυμάτων ή/και μεταξύ ιδρυμάτων με ελάχιστη ή καθόλου συμμετοχή της ηγεσίας, ανεπίσημη επικοινωνία & καμία αλλαγή στην οργανωσιακή αυτονομία.	Επίσημες συμφωνίες μεταξύ ιδρυμάτων.	Ευρεία μορφή συνεργασίας που καλύπτει αρκετές δραστηριότητες / λειτουργίες.	Τουλάχιστον ένα ίδρυμα παύει να υφίσταται ως νομική οντότητα μέσω της απορρόφησης του από ένα άλλο υπάρχον ή νέο ίδρυμα.

Ο σχηματισμός συμμαχιών μεταξύ ιδρυμάτων και οι συγχωνεύσεις δεν αποτελούν μια νέα πρακτική στον παγκόσμιο χάρτη της ανώτατης εκπαίδευσης. Είναι σύνηθες τα ιδρύματα ανώτατης εκπαίδευσης να αναπτύσσουν μεταξύ τους «στρατηγικές» συμμαχίες και δίκτυα συνεργασίας με στόχο (α) την οργανωσιακή τους ενδυνάμωση, προκειμένου να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις ενός δυναμικού και ανταγωνιστικού περιβάλλοντος, (β) την επίλυση κοινών προβλημάτων και (γ) τη δημιουργία παγκόσμια αναγνωρισμένων νησίδων αριστείας στην εκπαίδευση και την έρευνα. Η American Association of Universities (1900) είναι ίσως η παλαιότερη συμμαχία πανεπιστημίων, η οποία δημιουργήθηκε για να δώσει λύση στο πρόβλημα αποδοχής Αμερικανών φοιτητών από τα ευρωπαϊκά πανεπιστήμια (λόγω αμφιβολιών που υπήρχαν ως προς το επίπεδο σπουδών ορισμένων αμερικανικών ιδρυμάτων). Νεότερες συμμαχίες πανεπιστημίων είναι η U4 στην Ευρώπη, η U15 στον Καναδά, η Russell Group στο Ηνωμένο Βασίλειο και η SKY στη Νότια Κορέα. Αντίστοιχα, παραδείγματα δικτύων συνεργαζόμενων ιδρυμάτων είναι η League of European Research Universities (LERU) και το Guild of European Research Intensive Universities.

Σε ευρωπαϊκό επίπεδο, μια από τις σημαντικότερες εξελίξεις ως προς αυτό το θέμα αποτελεί ο θεσμός των «Ευρωπαϊκών Πανεπιστημίων». Το 2017, στη Σύνοδο του Γκέτεμποργκ, οι Ευρωπαίοι ηγέτες έθεσαν τα θεμέλια του οράματός τους για την εκπαίδευση και τον πολιτισμό, στο οποίο κεντρικό ρόλο έχουν τα «Ευρωπαϊκά Πανεπιστήμια». Πρόκειται για δίκτυα ευρωπαϊκών ιδρυμάτων ανώτατης εκπαίδευσης (και άλλων μη ακαδημαϊκών εταιρών) με κοινή στρατηγική που θα προωθήσουν τις κοινές ευρωπαϊκές αξίες και ταυτότητα. Στόχος είναι να συμβάλλουν στη βελτίωση της ποιότητας και της ανταγωνιστικότητας της ευρωπαϊκής ανώτατης εκπαίδευσης. Η πρωτοβουλία αυτή, η οποία έχει χαρακτηριστεί ως σημαντική εξέλιξη στην ευρωπαϊκή ανώτατη εκπαίδευση, αξιοποιεί τη διαφορετικότητα και ενισχύει τη συνεργασία με στρατηγικό ορίζοντα αναφοράς. Σημειώνεται ότι στους κεντρικούς άξονες της πρωτοβουλίας αυτής ανήκει και η διασφάλιση της ποιότητας όπως και η δημοσιοποίηση των αποτελεσμάτων της ως προς τις δράσεις των ευρωπαϊκών πανεπιστημίων¹⁰. Σε σχετική πρόσκληση της EACEA (Education, Audiovisual and Culture Executive Agency) για την υποβολή προτάσεων δημιουργίας Ευρωπαϊκών Πανεπιστημίων

⁹ OECD (2017), Collaboration, alliances and mergers among higher education institutions, OECD Working Paper no. 160.

¹⁰ European Universities Initiative [30/06/2019] Διαθέσιμο εδώ https://ec.europa.eu/education/education-in-the-eu/european-education-area/european-universities-initiative_en

κατατέθηκαν 54 αιτήσεις πανευρωπαϊκά. Έξι ελληνικά ΑΕΙ συμμετείχαν σε ισάριθμες προτάσεις. Ανάμεσα στα «πρώτα» 17 εγκεκριμένα¹¹ ευρωπαϊκά πανεπιστήμια (περιλαμβάνουν συνολικά 114 ιδρύματα από 24 χώρες μέλη της ΕΕ) συγκαταλέγονται το Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών (CIVIS), το Γεωπονικό Πανεπιστήμιο Αθηνών (CONEXUS) και το Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης (EPICUR).

Ως προς τις συγχωνεύσεις, ήδη από τον 19^ο αιώνα καταγράφονται οι πρώτες συνεργασίες ιδρυμάτων στις ΗΠΑ, οι οποίες ξεπέρασαν τις 70 μέχρι το τέλος του 20^{ου} αιώνα¹². Τις τελευταίες δεκαετίες έχουν σημειωθεί συγχωνεύσεις δημόσιων ιδρυμάτων ανώτατης εκπαίδευσης σε αρκετές χώρες, όπως στην Αυστραλία, τη Νότια Αφρική, τη Ρωσία και την Κίνα¹³. Μόνο στην Κίνα υπολογίζεται ότι μετά το 1990 έλαβαν χώρα πάνω από 400 συγχωνεύσεις μεταξύ 1.000 περίπου δημοσίων ιδρυμάτων ανώτατης εκπαίδευσης με γνώμονα τη βελτίωση της διεθνούς ανταγωνιστικότητάς τους. Παράλληλα με αυτές τις συγχωνεύσεις είναι δυνατό να έχουν γίνει και άλλες μεταξύ ιδρυμάτων που εντάσσονται στην ανώτατη εκπαίδευση (όχι πανεπιστήμια), οι οποίες όμως δεν έχουν καταγραφεί¹⁴.

Συγχωνεύσεις έχουν γίνει και σε ευρωπαϊκό επίπεδο. Σύμφωνα με στοιχεία της EUA, από το 2000 ως το 2019 έχουν καταγραφεί 129 περιπτώσεις συγχωνεύσεων (27 εκ των οποίων με τουλάχιστον τέσσερα (4) ιδρύματα, 23 με τρία (3) ιδρύματα και 79 με δύο (2)). Ως προς τον τύπο των συγχωνευόμενων ιδρυμάτων σε 27 περιπτώσεις συμμετείχαν ιδρύματα 3 τύπων, σε 62 περιπτώσεις ιδρύματα 2 τύπων και σε 40 περιπτώσεις ιδρύματα του ίδιου τύπου (οι 5 αφορούν πανεπιστήμια εφαρμοσμένων επιστημών, οι 11 εξειδικευμένα ιδρύματα και οι 24 πανεπιστήμια¹⁵).

Οι συγχωνεύσεις ποικίλουν με βάση το μέγεθος των συγχωνευόμενων ακαδημαϊκών μονάδων (π.χ. ίδια ή διαφορετικά ιδρύματα), τη φυσιογνωμία τους (π.χ. γενικά ή εξειδικευμένα, δημόσια ή ιδιωτικά), το εύρος της ενοποίησης (π.χ. διατήρηση νομικής οντότητας ή όχι) και τη σύνδεση της συγχώνευσης με μια διαδικασία αναδιοργάνωσης σε συστημικό επίπεδο (ανώτατης εκπαίδευσης) (π.χ. χρήση των συγχωνεύσεων ως διαδικασίας μεταρρύθμισης της ανώτατης εκπαίδευσης)¹⁶.

Για τον σχεδιασμό και την υλοποίηση μιας συγχώνευσης προτείνονται οχτώ (8) στάδια ως εξής¹⁷:

1. Προσδιορισμός της ακαδημαϊκής αποστολής
2. Καταγραφή των προβλεπόμενων εσόδων-εξόδων
3. Κοστολόγηση και κατανομή πόρων
4. Σύσταση λειτουργικής δομής για τη διεξαγωγή της διαδικασίας συγχώνευσης
5. Σχεδιασμός του μοντέλου διοίκησης
6. Θέσπιση της ηγετικής ομάδας
7. Διαμόρφωση στρατηγικής και διαύλων επικοινωνίας
8. Έλεγχος και αξιολόγηση της διαδικασίας

¹¹ European Commission – First 17 “European Universities” selected: a major step towards building a European Education Area- Press release http://europa.eu/rapid/press-release_IP-19-3389_en.htm.

¹² Azziz, R., Hentschke, G.C., Jacobs, B.C., Jacobs, L.A., Ladd, H. (2017), Mergers in higher education: A proactive strategy to a better future?, TIAA Institute.

¹³ Skodvin, O.-J. (2014), Merger as an Instrument to achieve Quality in Higher Education - Rhetoric or Reality?, Track 1, presented at the EAIR 36th Annual Forum in Essen, Germany, The European Higher Education Society, Essen, Germany.

¹⁴ Harman, G., & Harman, K. (2003). Institutional mergers in higher education: Lessons from international experience. Tertiary Education and Management, 9(1), σελ.29-44.

¹⁵ European University Association (2019), University mergers in Europe, Briefing

Διαθέσιμο εδώ <https://eua.eu/resources/publications/828:university-mergers-in-europe.html>

¹⁶ Bennetot Pruvot, E., Estermann, T., and Mason, P. (2015), Define Thematic Report: University mergers in Europe, European Universities Association, Brussels. Διαθέσιμο εδώ

<https://eua.eu/downloads/publications/define%20thematic%20report%20%20university%20mergers%20in%20europe.pdf>

¹⁷ ΑΔΙΠ (2015), Ετήσια έκθεση 2015, Αθήνα

Διαθέσιμο εδώ https://www.adip.gr/sites/default/files/pages/22/119-hqa_report2015.pdf

Μια συγχώνευση ενδέχεται να είναι είτε απόρροια αποφάσεων των ίδιων των ιδρυμάτων, είτε να αποτελεί εργαλείο πολιτικής για περιορισμό του κόστους λειτουργίας του συστήματος ανώτατης εκπαίδευσης, είτε για την ανάπτυξη δικτύων κορυφαίων πανεπιστημίων. Χαρακτηριστικά αναφέρεται η περίπτωση της Δανίας. Η Δανία το 2007 ολοκλήρωσε τη διαδικασία συγχωνεύσεων των 12 πανεπιστημίων της και των 13 κρατικών ερευνητικών κέντρων της σε 8 πανεπιστήμια και 5 ερευνητικά κέντρα. Ο απώτερος στόχος ήταν η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας του συστήματος ανώτατης εκπαίδευσης σε όρους εκπαίδευσης, έρευνας και καινοτομίας, έτσι ώστε να μπορεί να υποστηρίξει την εθνική ανταγωνιστικότητα. Το κράτος έχει τη δυνατότητα είτε να επιβάλλει τις συγχωνεύσεις μέσω νομοθετικού πλαισίου είτε να τις ενθαρρύνει/υποστηρίζει παρέχοντας κίνητρα είτε απλά να τις αποδέχεται χωρίς να παρεμβαίνει. Ανεξάρτητα από το ποιος αποφασίζει την πραγματοποίηση μιας συγχώνευσης, είναι απαραίτητο να προηγείται μελέτη όλων των πιθανών δυσκολιών, ευκαιριών και επιπτώσεων σε όλους του ενδιαφερόμενους (φοιτητές, προσωπικό, κοινωνία¹⁸).

Στόχοι και επιδιωκόμενα οφέλη των συγχωνεύσεων

Οι στόχοι που επιδιώκονται μέσω των συγχωνεύσεων σε επίπεδο ιδρυμάτων σχετίζονται¹⁹ με (Σχήμα 5):

- την **ποιότητα** ως προς τις ακαδημαϊκές δραστηριότητες των ιδρυμάτων (αξιοποίηση των δυνατών-θετικών σημείων κάθε ιδρύματος, συνένωση του ακαδημαϊκού προσωπικού και των υποδομών, ευκαιρίες για διεπιστημονική έρευνα, προσφορά νέων μαθημάτων-διεύρυνση προγραμμάτων σπουδών, νέες καινοτόμες υπηρεσίες & διαδρομές μάθησης για τους φοιτητές, απελευθέρωση πόρων για νέες μεθόδους παροχής εκπαιδευτικών υπηρεσιών),
- την **ενδυνάμωση της ανταγωνιστικής θέσης** των ιδρυμάτων σε εθνικό, αλλά και διεθνές επίπεδο (παρουσία σε διεθνείς κατατάξεις, φήμη, προσέλκυση αλλοδαπών φοιτητών και προσωπικού, ενισχυμένες δυνατότητες ερευνητικής συνεργασίας),
- την **ενοποίηση συστημάτων** (μέσω της ενοποίησης καταργούνται επικαλυπτόμενες μονάδες απελευθερώνοντας πόρους για υποστήριξη άλλων δραστηριοτήτων που σχετίζονται με την αποστολή και τους στρατηγικούς στόχους των ιδρυμάτων, πραγματοποιούνται αλλαγές στην οργανωσιακή δομή και επιτυγχάνεται ανασχεδιασμός και βελτιστοποίηση διαδικασιών). Είναι σύνηθες μικρά ιδρύματα με σημαντικές οικονομικές ελλείψεις να θεωρούν πως μια συγχώνευση μπορεί να τους εξασφαλίσει πρόσθετους πόρους για επιβίωση. Στα μεγάλα ιδρύματα, όμως, μια συγχώνευση μπορεί να λειτουργήσει καταλυτικά για την υπέρβαση διοικητικών αδυναμιών και δυσκαμψιών που εμποδίζουν την ανταπόκρισή τους στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος,
- τα **οικονομικά οφέλη** (η αύξηση του προσωπικού και των φοιτητών δίνει στα ιδρύματα μεγαλύτερη διαπραγματευτική ισχύ ως προς την προσέλκυση πόρων, ενισχυμένες δυνατότητες εσόδων από ερευνητικές δραστηριότητες, οικονομίες κλίμακας από την αποδοτικότερη χρήση των πόρων και των υποδομών, οικονομική βιωσιμότητα). Χρειάζεται, όμως, να τονιστεί ότι τα οικονομικά οφέλη ή, ειδικότερα, η μείωση του κόστους δεν θα πρέπει να αποτελεί τον κύριο λόγο για την πραγματοποίηση μιας συγχώνευσης, ειδικά σε βραχυπρόθεσμο επίπεδο. Χαρακτηριστικά

¹⁸ Bennetot Pruvot, E., Estermann, T., and Mason, P. (2015), Define Thematic Report: University mergers in Europe, European Universities Association, Brussels. Διαθέσιμο εδώ

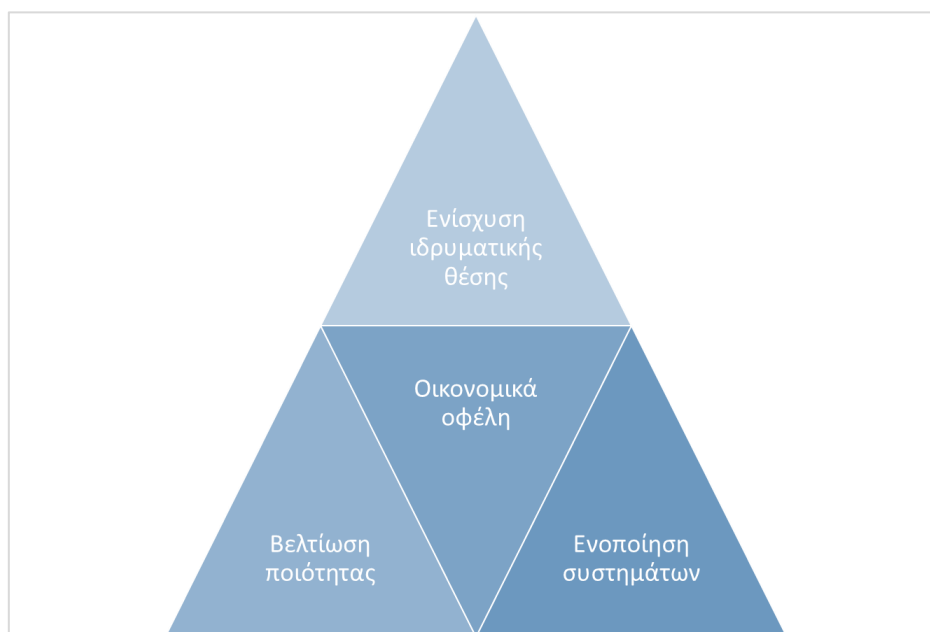
<https://eua.eu/downloads/publications/define%20thematic%20report%202%20university%20mergers%20in%20europe.pdf>

¹⁹ Bennetot Pruvot, E., Estermann, T., and Mason, P. (2015), Define Thematic Report: University mergers in Europe, European Universities Association, Brussels. Διαθέσιμο εδώ

<https://eua.eu/downloads/publications/define%20thematic%20report%202%20university%20mergers%20in%20europe.pdf>

OECD (2017), Collaboration, alliances and mergers among higher education institutions, OECD Working Paper no. 160

αναφέρεται η περίπτωση του φινλανδικού Aalto University, όπου τα οικονομικά οφέλη εμφανίστηκαν 4 χρόνια μετά τη συγχώνευση αλλά και άλλων ιδρυμάτων μετά από 10-15 χρόνια.



Σχήμα 5. Οι στόχοι των συγχωνεύσεων

Η περίπτωση του Linnaeus Universitet στη Σουηδία²⁰

Το 2010 δύο σουηδικά πανεπιστήμια, το Växjö Universitet και το *Högskolan i Kalmar* προχώρησαν σε συγχώνευση, δημιουργώντας έτσι το *Linnaeus Universitet*. Τα οφέλη που έχουν καταγραφεί ως τώρα (από τη συγχώνευση) αφορούν κυρίως την αύξηση της εξωτερικής χρηματοδότησης κατά 40%, την αύξηση του ακαδημαϊκού προσωπικού κατά 17% και την ερευνητική δραστηριότητα (διεύρυνση περιοχών έρευνας, ενίσχυση ερευνητικής απήχησης κατά 20%). Παράλληλα, το μέγεθος του νέου ιδρύματος (2.000 άτομα ακαδημαϊκό προσωπικό και 34.000 φοιτητές, 6^ο μεγαλύτερο πανεπιστήμιο της Σουηδίας) συνέβαλε στην ικανότητα προσέλκυσης νέων φοιτητών (αύξηση αιτήσεων 32% μέσα σε 4 χρόνια).

Η περίπτωση των Pennsylvania State University Hershey Medical Center και Geisinger Health System στο Danville στις ΗΠΑ²¹

Το 1997 στελέχη των Pennsylvania State University Hershey Medical Center (έτος ίδρυσης 1963) και Geisinger Health System στο Danville (έτος ίδρυσης 1915) στις ΗΠΑ ανακοίνωσαν το σχέδιό τους για να συγχωνευτούν σε μια νέα μονάδα (κατόπιν συζητήσεων οι οποίες διεξάγονταν από τις αρχές τις δεκαετίας του 1990) που θα μπορούσε να επιβιώσει στο νέο περιβάλλον το οποίο διαμορφωνόταν στον χώρο της υγείας στις ΗΠΑ. Μετά την ανάλυση οικονομικών στοιχείων, θεμάτων ηγεσίας, διοίκησης και ζητημάτων που αφορούσαν το προσωπικό από την ομάδα που είχε συσταθεί για τη συγχώνευση, οι Διευθύνοντες Σύμβουλοι των δύο ιδρυμάτων ανακοίνωσαν στα συμβούλιά τους την κατάληξη των διαπραγματεύσεων, τα οποία ψήφισαν ομόφωνα υπέρ της συγχώνευσης. Η ανακοίνωση της συγχώνευσης έγινε στις 17 Ιανουαρίου 1997. Παρά το γεγονός ότι η είδηση έγινε αποδεκτή από τα μέσα ενημέρωσης υπήρξαν αναφορές για δυσaráσκείες του ακαδημαϊκού και διοικητικού προσωπικού με αφορμή τη μυστικότητα της

²⁰ Bennetot Pruvot, E., Estermann, T., and Mason, P. (2015), Define Thematic Report: University mergers in Europe, European Universities Association, Brussels

Διαθέσιμο εδώ <https://eua.eu/resources/publications/363:define-thematic-report-university-mergers-in-europe.html>

²¹ Mallon, W.T. (2003), The alchemists: a case study of a failed merger in academic medicine, in *Academic medicine*, Management Series: Strategic Alliances in Academic Medicine, Washington DC: Association of American Medical Schools, pp.26-36.

συμφωνίας. Η συγχώνευση διήρκησε 3 χρόνια. Οι αιτίες για την κατάρρευση αφορούσαν διαφωνίες και αδυναμία συνεργασίας στο επίπεδο της ηγεσίας και σε επίπεδο συμβουλίου (ενδεικτικά κάποιο στέλεχος ανέφερε πως «το μεγαλύτερο πρόβλημα ήταν οι προσωπικότητες των μελών της ηγετικής ομάδας»), οικονομικά προβλήματα λόγω και του Balanced Budget Act του 1997 και μη συμβατές κουλτούρες σε συνδυασμό με την έλλειψη ενός συνεκτικού οράματος.

Είναι προφανές ότι λόγω του εύρους των αλλαγών και των δυσκολιών στην εφαρμογή τους, η κατάληξη δεν είναι πάντα θετική. Ένα πολύ μικρό ποσοστό συγχωνεύσεων ακόμη και αν προχωρήσει τελικά δεν επιτυγχάνει τους στόχους του. Όσο αυξάνεται η ένταση του βαθμού ενοποίησης, ελαχιστοποιείται η ευελιξία και αυξάνεται η πολυπλοκότητα, το κόστος και ο κίνδυνος αποτυχίας. Αντίθετα, όσο περισσότερο συμπληρωματικές ή συμβατές είναι οι δραστηριότητες των συγχωνευόμενων ιδρυμάτων τόσο περισσότερο αυξάνεται η πιθανότητα επιτυχίας²².

Ορισμένες προκλήσεις έχουν αναφερθεί κατά τη διαδικασία συγχώνευσης σε ευρωπαϊκό επίπεδο παρουσιάζονται παρακάτω²³:

1. Η διαχείριση ανησυχίας/αναστάτωσης του προσωπικού (π.χ. άγχος για απολύσεις, έλλειψη ταυτότητας με το νέο ίδρυμα, επανακαθορισμός αρμοδιοτήτων).
2. Ο σκεπτικισμός του ακαδημαϊκού προσωπικού για θέματα ακαδημαϊκής κουλτούρας.
3. Το οικονομικό κόστος της συγχώνευσης και η έλλειψη προσωπικού για να υποστηρίξει τη διαδικασία.
4. Η εξασφάλιση αποδοχής (εσωτερικά στα ιδρύματα) και οι απαιτούμενοι συμβιβασμοί για την επιτυχία του εγχειρήματος.
5. Η επικοινωνία μεταξύ των συγχωνευόμενων ιδρυμάτων και εσωτερικά σε κάθε ίδρυμα.
6. Η ανεπαρκής χρήση τεχνικών διοίκησης αλλαγών.
7. Οι διαφορές στην κουλτούρα, τη φυσιογνωμία και τη φήμη των ιδρυμάτων.
8. Η ανάγκη ταυτόχρονης αυτόνομης λειτουργίας των ιδρυμάτων και προόδου στη διαδικασία της συγχώνευσης.
9. Η φυσική απόσταση μεταξύ των συγχωνευόμενων ιδρυμάτων.
10. Η δημιουργία νέας διοικητικής δομής.

Ειδικότερα, ο Πίνακας που ακολουθεί αποτυπώνει ορισμένους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας μιας διαδικασίας συγχώνευσης, όπως αυτοί έχουν καταγραφεί στο Project DEFINE της EUA.

²² HEFCE (2012), Collaborations, Alliances and Mergers in Higher Education: Lessons Learned and Guidance for Institutions, No. 21, Higher Education Funding Council for England, London.

²³ Bennetot Pruvot, E., Estermann, T., and Mason, P. (2015), Define Thematic Report: University mergers in Europe, European Universities Association, Brussels. Διαθέσιμο εδώ <https://eua.eu/downloads/publications/define%20thematic%20report%20%20university%20mergers%20in%20europe.pdf>

Πίνακας 3. Παράγοντες επιτυχίας σχεδιασμού και διαχείρισης της διαδικασίας συγχώνευσης²⁴

Βήματα σχεδιασμού και εφαρμογής	Παράγοντες επιτυχίας
Τεκμηρίωση της συγχώνευσης (ακαδημαϊκή παράμετρος)	<ul style="list-style-type: none"> ο Ανάπτυξη οράματος του νέου ιδρύματος ο Προσδιορισμός προστιθέμενης αξίας της συγχώνευσης
Τεκμηρίωση της συγχώνευσης (οικονομική παράμετρος)	<ul style="list-style-type: none"> ο Προσδιορισμός ωφελειών ο Καθορισμός κόστους συγχώνευσης²⁵, απωλειών – εξέταση εναλλακτικών μορφών συνεργασίας
Κόστος και πόροι για τη διαδικασία	<ul style="list-style-type: none"> ο Εκτίμηση κόστους μετάβασης ο Κατανομή πόρων για τη μεταβατική περίοδο
Προετοιμασία δομής εργασίας για τη διαδικασία συγχώνευσης	<ul style="list-style-type: none"> ο Συμμετοχή των απαραίτητων ομάδων των ιδρυμάτων ο Ισορροπία ανάμεσα στη συμμετοχή και τον κανονικό φόρτο εργασίας ο Θεματική οργάνωση και διαφορετικοί βαθμοί συμμετοχής
Σχεδιασμός του μοντέλου διοίκησης	<ul style="list-style-type: none"> ο Σύσταση συμβουλευτικών επιτροπών για ενδυνάμωση σχέσεων μεταξύ της νέας ηγεσίας και των διαφόρων μονάδων
Συγκρότηση της ηγετικής ομάδας	<ul style="list-style-type: none"> ο Ισορροπία εκπροσώπησης προηγούμενων ιδρυμάτων και συμμετοχής εξωτερικών ειδικών
Διαμόρφωση επικοινωνιακής στρατηγικής και καναλιών επικοινωνίας	<ul style="list-style-type: none"> ο Προσδιορισμός και επικοινωνία με ομάδες ενδιαφερομένων (εσωτερικών και εξωτερικών) ο Διασφάλιση εσωτερικής αποτελεσματικής επικοινωνίας ο Ανατροφοδότηση σε όλα τα επίπεδα ο Προώθηση της τεκμηρίωσης για τη συγχώνευση (ακαδημαϊκή παράμετρος) ο Εξασφάλιση πλήρους δέσμευσης της ηγεσίας (και των συγχωνευόμενων ιδρυμάτων και του νέου ιδρύματος) ο Αναγνώριση αλλαγών, κόστους και ωφελειών και εξήγησή τους στους διάφορους ενδιαφερόμενους ο Διαφάνεια
Παρακολούθηση και αξιολόγηση της διαδικασίας	<ul style="list-style-type: none"> ο Καθορισμός δεικτών προόδου ο Παρακολούθηση προόδου ανά στάδιο και προσδιορισμός κόστους ο Σχέδιο για διακοπή της διαδικασίας ή αλλαγής μορφής συνεργασίας σε περίπτωση αρνητικής εξέλιξης/προοπτικής ο Διεξαγωγή ex-post αξιολόγησης της διαδικασίας

Συμπέρασμα: Η απόφαση για την πραγματοποίηση μιας συγχώνευσης προϋποθέτει επαρκή τεκμηρίωση η οποία να περιλαμβάνει στοιχεία ποιότητας των συγχωνευόμενων μονάδων, ξεκάθαρο όραμα, ισχυρή δέσμευση και επάρκεια από την πλευρά της διοίκησης, ενδιαφέρον για το προσωπικό και τη συμμετοχή των φοιτητών στη διαδικασία, λεπτομερή σχεδιασμό της βημάτων της διαδικασίας και των πόρων που θα απαιτηθούν και συστηματική παρακολούθηση της προόδου.

²⁴ Bennetot Pruvot, E., Estermann, T., and Mason, P. (2015), Define Thematic Report: University mergers in Europe, European Universities Association, Brussels (σελ.41). Διαθέσιμο εδώ <https://eua.eu/downloads/publications/define%20thematic%20report%20%20university%20mergers%20in%20europe.pdf>

²⁵ Αλλαγής σήματος (brand name) και νέας στρατηγικής marketing, μεταθέσεις προσωπικού και πιθανών επιμορφώσεων, ανάγκης σεμιναρίων ακαδημαϊκής ηγεσίας σε θέματα διαχείρισης αλλαγών κ.λπ.

1.1.1. Η περίπτωση της Ελλάδας

Στην Ελλάδα η πολυετής οικονομική κρίση έγινε αφορμή για μεταρρυθμίσεις σε αρκετούς τομείς, συμπεριλαμβανομένου και αυτού της ανώτατης εκπαίδευσης. Το 2011 το Υπουργείο Παιδείας, στο πλαίσιο εξορθολογισμού του ακαδημαϊκού χάρτη της χώρας, ανέπτυξε το σχέδιο Αθηνά το οποίο προωθούσε ενοποιήσεις γνωστικών αντικειμένων και συγχωνεύσεις ιδρυμάτων και τμημάτων. Το Σχέδιο Αθηνά²⁶ αποσκοπούσε στη θεραπεία μακροχρόνιων στρεβλώσεων οι οποίες σχετίζονταν με τον κατακερματισμό γνωστικών αντικειμένων, την αναντιστοιχία προγραμμάτων σπουδών με το διδακτικό προσωπικό, τη γεωγραφική διασπορά ακαδημαϊκών μονάδων, την ανορθολογική ανάπτυξη των υποδομών και την ανακολουθία γνωστικών αντικειμένων τμημάτων με περιφερειακά συγκριτικά πλεονεκτήματα.

Η ΑΔΙΠ είχε εκφραστεί κατ' αρχήν θετικά ως προς τους στόχους του Σχεδίου Αθηνά (π.χ. ανάπτυξη θεματικών θυλάκων αριστείας, επίτευξη οικονομιών κλίμακας, προώθηση έρευνας και καινοτομίας, ανταγωνιστικότητα ανθρώπινου δυναμικού) αλλά σημείωνε και πολλές αδυναμίες, όπως η απουσία εθνικής αναπτυξιακής στοχοθεσίας ή/και εθνικής στρατηγικής έρευνας και καινοτομίας και η μη συνεπής και ομοιόμορφη εφαρμογή κριτηρίων, η οποία θεωρούνταν απαραίτητη προϋπόθεση για την εξασφάλιση της συναίνεσης και ενεργού συμμετοχής των Ιδρυμάτων²⁷. Στο πλαίσιο του σχεδίου Αθηνά, το 2013, συγχωνεύτηκαν το ΤΕΙ Πατρών και το ΤΕΙ Μεσολογγίου σε ένα νέο ίδρυμα (ΤΕΙ Δυτικής Ελλάδας) και το Πανεπιστήμιο Πατρών απορρόφησε το Πανεπιστήμιο Δυτικής Ελλάδας.

Πέντε χρόνια αργότερα, το 2018, νομοθετήθηκε (α) η ίδρυση (ν.4521/2018) του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, το οποίο προήλθε από τη συγχώνευση του ΤΕΙ Αθήνας και Πειραιά, (β) η απορρόφηση (ν.4559/2018) του ΤΕΙ Ιονίων Νήσων από το Ιόνιο Πανεπιστήμιο και του ΤΕΙ Ηπείρου από το Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων.

Η διαδικασία αυτή συνεχίστηκε και το 2019 με την απορρόφηση (α) του ΤΕΙ Θεσσαλίας από το Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, (β) του ΤΕΙ Στερεάς Ελλάδας από το Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, το Γεωπονικό Πανεπιστήμιο Αθηνών και το Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, (γ) των ΤΕΙ Κεντρικής Μακεδονίας, ΤΕΙ Ανατολικής Μακεδονίας-Θράκης και ΤΕΙ Θεσσαλονίκης από το Διεθνές Πανεπιστήμιο Ελλάδος, (δ) του ΤΕΙ Δυτικής Μακεδονίας από το Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας, (ε) του ΤΕΙ Πελοποννήσου από το Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου και (στ) του ΤΕΙ Δυτικής Ελλάδας από το Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου και το Πανεπιστήμιο Πατρών.

Η ΑΔΙΠ είχε διατυπώσει επιφυλάξεις για τις συγχωνεύσεις των Πανεπιστημίων με τα ΤΕΙ. Συγκεκριμένα, σε ειδική συνεδρίαση, το Συμβούλιο της Αρχής είχε προσδιορίσει εκείνες τις προϋποθέσεις στις οποίες έπρεπε να βασίζονται οι σχεδιαζόμενες αλλαγές στον χώρο της ανώτατης εκπαίδευσης. Ειδικότερα, είχε επισημάνει την ανάγκη εκπόνησης επιστημονικής μελέτης για τις ακαδημαϊκές, οικονομικές και κοινωνικές παραμέτρους που συνδέονται με τις αλλαγές αυτές. Η μελέτη αυτή έπρεπε να έχει ως αντικείμενο: τη διερεύνηση διατήρησης ή αναβάθμιση της τεχνολογικής εκπαίδευσης, την ενδεχόμενη διεύρυνση του πανεπιστημιακού τομέα, τη συσχέτιση των αναπτυξιακών προοπτικών της χώρας σε σχέση με την παραγόμενη γνώση από τα ιδρύματα ανώτατης εκπαίδευσης, την αξιολόγηση του βαθμού στον οποίο τα υφιστάμενα προγράμματα σπουδών καλύπτουν το βάθος και το εύρος των επιστημονικών περιοχών, τη βιωσιμότητα των προγραμμάτων σπουδών, την εξέταση υπερπροσφοράς σε ορισμένα γνωστικά αντικείμενα και τη σχέση αναγκών της αγοράς εργασίας με τα προσόντα των αποφοίτων. Επιπλέον, τα συμπεράσματα από τις προηγούμενες αξιολογήσεις θα έπρεπε να αποτελέσουν χρήσιμη εισροή στη

²⁶ ΥΠΘΠΑ (2013) Τελική πρόταση του Σχεδίου Αθηνά

Διαθέσιμο εδώ https://www.minedu.gov.gr/publications/docs2013/130305_telikh_protash_athna.pdf

²⁷ Γνωμοδότηση της ΑΔΙΠ επί του Σχεδίου Αθηνά

Διαθέσιμο εδώ https://www.adip.gr/sites/default/files/pages/13/723-hqa_opinionathnai.pdf

μελέτη²⁸. Επίσης, για την οποιαδήποτε ένταξη προγραμμάτων σπουδών ΤΕΙ σε Πανεπιστήμιο έπρεπε να έχει προηγηθεί η αξιολόγηση όλων των δομικών στοιχείων των προγραμμάτων σπουδών (π.χ. φυσιογνωμία, σκοπός, διάρθρωση σε μαθήματα, διαθέσιμο διδακτικό προσωπικό, δομές και υπηρεσίες). Αυτή η αξιολόγηση έπρεπε να πραγματοποιηθεί από εξωτερικούς εμπειρογνώμονες για την κάθε επιστημονική περιοχή, υπό την εποπτεία και οργάνωση της ΑΔΙΠ.

²⁸ ΑΔΙΠ (2018), Έκθεση ποιότητας της ανώτατης εκπαίδευσης 2017, Αθήνα
Διαθέσιμο εδώ https://www.adip.gr/sites/default/files/pages/39/119-hqa_report2017.pdf

Βιβλιογραφία

Azziz, R., Hentschke, G.C., Jacobs, B.C., Jacobs, L.A., Ladd, H. (2017), Mergers in higher education: A proactive strategy to a better future?, TIAA Institute.

Bennetot Pruvot, E., Estermann, T., and Mason, P. (2015), Define Thematic Report: University mergers in Europe, European Universities Association, Brussels.
<https://eua.eu/downloads/publications/define%20thematic%20report%20%20university%20mergers%20in%20europe.pdf>

Estermann, T., & Kupriyanova, V. (2018), Efficiency, effectiveness and value for money: Insights from the UK and other countries: A U Stream report, European University Association, Brussels
<https://eua.eu/resources/publications/320:efficiency,-effectiveness-and-value-for-money-insights-from-the-uk-and-other-countries-a-ustream-report.html>

Estermann, T., & Kupriyanova, V. (2019), Efficiency, effectiveness and value for money at universities: A USTREAM report, European University Association, Brussels
<https://eua.eu/downloads/publications/efficiency%20effectiveness%20and%20value%20for%20money.pdf>

Estermann, T., Kupriyanova, V & Casey, M. (2018), Efficiency, effectiveness and value for money: Insights from Ireland and other countries: A U Stream report, European University Association, Brussels
<https://eua.eu/resources/publications/756:efficiency,-effectiveness-and-value-for-money-insights-from-ireland-and-other-countries.html>)

European Commission – First 17 “European Universities” selected: a major step towards building a European Education Area-Press release http://europa.eu/rapid/press-release_IP-19-3389_en.htm.

European Universities Initiative https://ec.europa.eu/education/education-in-the-eu/european-education-area/european-universities-initiative_en

European University Association (2019), University mergers in Europe, Briefing
<https://eua.eu/downloads/publications/define%20thematic%20report%20%20university%20mergers%20in%20europe.pdf>

Harman, G., & Harman, K. (2003). Institutional mergers in higher education: Lessons from international experience. Tertiary Education and Management, 9(1), σελ.29-44.

HEFCE (2012), Collaborations, Alliances and Mergers in Higher Education: Lessons Learned and Guidance for Institutions, No. 21, Higher Education Funding Council for England, London.

Mallon, W.T. (2003), The alchemists: a case study of a failed merger in academic medicine, in Academic medicine, Management Series: Strategic Alliances in Academic Medicine, Washington DC: Association of American Medical Schools, pp.26-36.

OECD (2017), Collaboration, alliances and mergers among higher education institutions, OECD Working Paper no. 160.

Skodvin, O.-J. (2014), Merger as an Instrument to achieve Quality in Higher Education - Rhetoric or Reality?, Track 1, presented at the EAIR 36th Annual Forum in Essen, Germany, The European Higher Education Society, Essen, Germany.

ΥΠΘΠΑ (2013) Τελική πρόταση του Σχεδίου Αθηνά Διαθέσιμο εδώ
https://www.minedu.gov.gr/publications/docs2013/130305_telikh_protash_athhna.pdf

Γνωμοδότηση της ΑΔΙΠ επί του Σχεδίου Αθηνά https://www.adip.gr/sites/default/files/pages/13/723-hqa_opinionathenai.pdf

ΑΔΙΠ (2015), Ετήσια έκθεση 2015, Αθήνα. https://www.adip.gr/sites/default/files/pages/22/119-hqa_report2015.pdf

ΑΔΙΠ (2018), Έκθεση ποιότητας της ανώτατης εκπαίδευσης 2017, Αθήνα
https://www.adip.gr/sites/default/files/pages/39/119-hqa_report2017.pdf



Αρχή Διασφάλισης & Πιστοποίησης
της Ποιότητας στην Ανώτατη Εκπαίδευση
Hellenic Quality Assurance
& Accreditation Agency



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

