



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΔΥΤΙΚΗΣ  
ΕΛΛΑΔΑΣ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

**ΤΙΤΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

**<<Η ΕΝΤΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ  
Η ΝΕΑ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΩΣ  
ΚΑΘΟΡΙΣΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΤΗΣ  
ΨΥΧΟΛΟΓΙΑΣ, ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ  
ΚΑΙ ΤΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΕΡΓΟΥ ΤΩΝ  
ΑΚΑΔΗΜΑΙΚΩΝ>>**

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΤΩΝ:

ΤΟΜΑΡΑ ΣΟΦΙΑ

ΣΠΥΡΟΠΟΥΛΟΥ ΘΕΟΦΑΝΩ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΚΑΚΑΡΕΛΙΑΗΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ

ΠΑΤΡΑ, ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 2014

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ο ρόλος των ακαδημαϊκών είναι σύνθετος, καθώς καλούνται να ανταπεξέλθουν στο ρόλο τους αφενός ως εκπαιδευτές και αφετέρου ως επιστήμονες μέσα από το συγγραφικό τους έργο. Το έργο αυτό των ακαδημαϊκών επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες. Στην παρούσα εργασία εξετάζουμε το πώς επηρεάζεται το έργο των ακαδημαϊκών από δύο κύριους παράγοντες: το κανονιστικό-ρυθμιστικό πλαίσιο της νέας δημόσιας διοίκησης και την εντατικότητα της εργασίας.

Από τη μία πλευρά, η νέα δημόσια διοίκηση διαμορφώνει ένα νέο πλαίσιο λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης και των πανεπιστημιακών ιδρυμάτων, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στον τρόπο οργάνωσης, δομής και λειτουργίας των ακαδημαϊκών τμημάτων και σχολών, στην αξιολόγηση των καθηγητών, καθώς και στη διασφάλιση και πιστοποίηση ποιότητας στην ανώτερη εκπαίδευση. Παρά το γεγονός ότι η αξιολόγηση του διδακτικού και ερευνητικού έργου οδηγεί στη βελτίωση της παρεχόμενης εκπαίδευσης και στην καλύτερη κατανομή του διδακτικού προσωπικού, οι αλλαγές που έχουν συντελεστεί σε αυτόν τον τομέα και η διαδικασία της αξιολόγησης μέσα από τη χρήση συγκεκριμένων δεικτών και κριτηρίων ενδέχεται να επηρεάσουν και αρνητικά το έργο των ακαδημαϊκών, καθώς μπορούν να οδηγήσουν σε λανθασμένες εκτιμήσεις σχετικά με το αν ένας ακαδημαϊκός είναι πράγματι αναποτελεσματικός ή όχι.

Από την άλλη, η εντατικότητα της εργασίας συνδέεται με υψηλότερο φόρτο εργασίας, μειωμένη εργασιακή ικανοποίηση, άγχος και επαγγελματική εξουθένωση. Η επαγγελματική εξουθένωση σε συνδυασμό με το εργασιακό άγχος, ως αποτέλεσμα της εντατικότητας της εργασίας οδηγεί σε μειωμένη ικανοποίηση των ακαδημαϊκών από την εργασία τους, σε μειωμένη αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα στην εργασία, καθώς και στη μείωση της ποιότητας του διδακτικού και επιστημονικού-συγγραφικού τους έργου.

Ως εκ τούτου, θα πρέπει να βρεθούν τρόποι αύξησης της αποδοτικότητας των ακαδημαϊκών προκειμένου να αντιμετωπίσουν τα προβλήματα του αυξημένου

εργασιακού άγχους και της επαγγελματικής εξουθένωσης που απορρέουν τόσο από τις συνεχείς αλλαγές στον τομέα της δημόσιας διοίκησης όσο και από την εντατικότητα της εργασίας, συμβάλλοντας στην αύξηση της εργασιακής τους ικανοποίησης, καθώς και στην αύξηση αποδοτικότητας και παραγωγικότητας του επαγγελματικού τους έργου. Οι μέθοδοι αυτοί είναι ο σαφής προσδιορισμός της αποστολής του εκπαιδευτικού οργανισμού, των προσδοκιών από τον εκπαιδευτικό οργανισμό και το διδάσκοντα, της φύσης και του είδους των παραγόντων εκείνων που θα χρειαστούν για την αξιολόγηση και κυρίως των στόχων των στοιχείων που θα προκύψουν από την αξιολόγηση και το πώς θα χρησιμοποιηθούν. Επίσης, η υποκίνηση των εκπαιδευτικών μέσα από διάφορες τεχνικές μπορεί επίσης να οδηγήσει σε θετικά αποτελέσματα. Τέλος, σημαντική είναι η συνεισφορά προγραμμάτων παρέμβασης και ψυχολογικής υποστήριξης προς τους ακαδημαϊκούς για την αντιμετώπιση φαινομένων άγχους και επαγγελματικής εξουθένωσης.

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....</b>	<b>6</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΝΕΑ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ.....</b>	<b>10</b>
1.1 Το οργανωτικό και διοικητικό πλαίσιο των πανεπιστημιακών ιδρυμάτων και η παραγωγικότητα των ακαδημαϊκών .....	10
1.2 Η νέα δημόσια διοίκηση και ο αντίκτυπος στο έργο των ακαδημαϊκών: διασφάλιση ποιότητας και αξιολόγηση.....	12
1.3 Προβλήματα που ανακύπτουν κατά την εφαρμογή συστημάτων αξιολόγησης	33
1.4 Παράδειγμα εσωτερικής αξιολόγησης: Η αυτοαξιολόγηση ως μέσο αξιολόγησης των ακαδημαϊκών στο πλαίσιο της νέας δημόσιας διοίκησης και της διασφάλισης της ποιότητας της εκπαίδευσης .....	38
1.4 Παραδείγματα εξωτερικής αξιολόγησης πανεπιστημίων .....	46
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΕΝΤΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ, ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΕΡΓΟ ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΩΝ.....</b>	<b>53</b>
2.1 Εντατικότητα εργασίας, ψυχολογία και αποδοτικότητα εργαζομένων: το εργασιακό άγχος ως παράγοντας μείωσης της αποδοτικότητας των ακαδημαϊκών	53
2.2 Ανασκόπηση ερευνών σχετικά με τον αντίκτυπο της εντατικότητας της εργασίας στην ψυχολογία και την παραγωγικότητα του έργου των ακαδημαϊκών	59
2.3.1 Εντατικότητα εργασίας και εργασιακή ικανοποίηση .....	59
2.3.2 Εντατικότητα της εργασίας και επαγγελματική εξουθένωση .....	60
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΥΞΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΩΝ .....</b>	<b>65</b>
3.1 Στρατηγικές αντιμετώπισης στο πλαίσιο της νέας δημόσιας διοίκησης.....	65
3.2 Στρατηγικές αντιμετώπισης του εργασιακού άγχους ως αποτέλεσμα των μεταρρυθμίσεων και της εντατικότητας της εργασίας.....	66
3.3 Στρατηγικές αντιμετώπισης της επαγγελματικής εξουθένωσης ως αποτέλεσμα της εντατικότητας της εργασίας .....	69

Πίνακας 3. Παρεμβάσεις που μπορούν να γίνουν για την αντιμετώπιση της επαγγελματικής εξουθένωσης σε οργανωτικό επίπεδο .....	70
3.4 Στρατηγικές αύξησης της υποκίνησης στους ακαδημαϊκούς.....	72
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΣΥΖΗΤΗΣΗ .....</b>	<b>76</b>
4.1 Συμπεράσματα μελέτης.....	76
4.2 Πρακτικές εφαρμογές: Πώς μπορεί να αυξηθεί η ψυχολογία και η παραγωγικότητα των ακαδημαϊκών με βάσει την προηγηθείσα ανάλυση .....	78
4.3 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα .....	79
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....</b>	<b>81</b>

## **ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ**

Σχήμα 1. Μοντέλο αλυσίδας ποιότητας αξίας στο πλαίσιο της δημόσιας διοίκησης..	13
Σχήμα 2. Η διαδικασία διαχείρισης της μέτρησης της απόδοσης ενός οργανισμού ...	31
Σχήμα 3. Διοικητικά και θεσμικά προβλήματα της πορείας των εξωτερικών αξιολογήσεων .....	36
Σχήμα 4. Διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης λόγω της εντατικότητας της εργασίας.....	62
Σχήμα 5. Στάδια που οδηγούν στην επαγγελματική εξουθένωση λόγω της εντατικότητας της εργασίας.....	63
Σχήμα 6. Το ιεραρχικό μοντέλο αναγκών του Maslow .....	72
Σχήμα 7. Παράγοντες που οδηγούν σε ικανοποίηση και δυσαρέσκεια από την εργασία σύμφωνα με τη θεωρία του Herzberg .....	74

## **ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ**

Πίνακας 1. Κατηγορίες αιτιών που σχετίζονται με το εργασιακό άγχος.....	56
Πίνακας 2. Κίνδυνοι που σχετίζονται με την ύπαρξη άγχους στον εργασιακό χώρο..	57

# ΕΙΣΑΓΩΓΗ

## Θεωρητικό υπόβαθρο

Οι ακαδημαϊκοί έχουν ένα ιδιαίτερα δύσκολο ρόλο, καθώς θα πρέπει να ανταποκριθούν αφενός στο αίτημα της εκπαίδευσης των φοιτητών και αφετέρου στο έργο τους ως επιστήμονες, μέσα από τη συγγραφική εργασία<sup>1</sup>. Πιο συγκεκριμένα, οι ακαδημαϊκοί είναι υπεύθυνοι για τη δημιουργία γνώσης μέσα από την έρευνα, τη δημοσιοποίησή της στα διάφορα ακαδημαϊκά περιοδικά, τη σύνδεση μεταξύ ακαδημαϊκού και επαγγελματικού κόσμου με σκοπό τη διάχυση ιδεών και γνώσεων, καθώς και την παροχή εκπαίδευσης, καθοδήγησης και υποστήριξης στους φοιτητές που μπορεί να οδηγήσει και στην ερευνητική καινοτομία<sup>2</sup>. Το έργο των ακαδημαϊκών, όμως, επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες, όπως είναι η εντατικότητα της εργασίας και το κανονιστικό-ρυθμιστικό πλαίσιο της νέας δημόσιας διοίκησης.

Η εντατικότητα της εργασίας συνδέεται με το άγχος και την επαγγελματική εξουθένωση. Οι καθηγητές πανεπιστημίων που είχαν μεγάλο αριθμό φοιτητών και ιδίως προπτυχιακών και άρα υψηλότερο φόρτο εργασίας, δήλωσαν και υψηλά επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης και μία πίεση στην συνολική τους ψυχολογική και συναισθηματική κατάσταση, το οποίο επηρεάζει αρνητικά την ποιότητα του έργου τους<sup>3</sup>. Επίσης, μία ενδιαφέρουσα έρευνα κατέδειξε ότι η εντατικότητα της εργασίας των ακαδημαϊκών επηρεάζει αρνητικά την παραγωγικότητα των φοιτητών<sup>4</sup>. Μία ακόμη έρευνα σε ακαδημαϊκούς τόσο των παραδοσιακών πανεπιστημίων όσο και εντατικών τμημάτων κατέδειξε ότι οι τελευταίοι θα πρέπει να προσαρμόσουν τον τρόπο αλλά και το αντικείμενο διδασκαλίας τους σε πιο εντατικούς ρυθμούς, κάτι που επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο παράσχεται η εκπαίδευση στους φοιτητές και συνεπώς τη μαθησιακή διαδικασία<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup> Dwyer, A., Lewis, B., McDonald, F., και Burns, M., 2012

<sup>2</sup> Aslam, H.D., 2011

<sup>3</sup> Watts, J., και Robertson, N., 2011

<sup>4</sup> Galbraith, C.S., και Merrill, G.B., 2014

<sup>5</sup> Pritchard, J., και MacKenzie, J., 2011

Από την άλλη πλευρά, η νέα δημόσια διοίκηση διαμορφώνει ένα νέο πλαίσιο λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης και των πανεπιστημιακών ιδρυμάτων. Η νέα δημόσια διοίκηση στηρίζεται σε πέντε πυλώνες<sup>6</sup>. Ο πρώτος είναι το νέο δημόσιο management και πιο συγκεκριμένα η διοίκηση μέσω στόχων και η μέτρηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας της δημόσιας διοίκησης βάσει του Ν. 3230/2004. Ο δεύτερος πυλώνας αφορά την οργάνωση, την επικοινωνία, τη συνεργασία και την επίλυση συγκρούσεων. Ο τρίτος πυλώνας αφορά την ηγεσία και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Ο τέταρτος πυλώνας σχετίζεται με την ηλεκτρονική διακυβέρνηση, ενώ ο πέμπτος αφορά τα πρότυπα αξιολόγησης και την πιστοποίηση της ποιότητας. Εκτός από τα παραπάνω, οι νόμοι που έχουν ψηφιστεί σχετικά τα ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα επηρεάζουν τον τρόπο λειτουργίας τους και άρα το έργο των εκπαιδευτικών. Ενδεικτικά αναφέρουμε το Ν. 4076/2012 «Ρυθμίσεις θεμάτων Ανωτάτων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων και άλλες διατάξεις», το Ν. 4009/2011 «Δομή, λειτουργία, διασφάλιση της ποιότητας των σπουδών και διεθνοποίηση των ανωτάτων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων» και το Ν. 3794/2009 «Ρύθμιση θεμάτων του πανεπιστημιακού και τεχνολογικού τομέα της ανώτατης εκπαίδευσης και άλλες διατάξεις».

## **Σκοπός της έρευνας**

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να διερευνηθεί ο τρόπος με τον οποίον η εντατικότητα της εργασίας και το πλαίσιο που διαμορφώνεται από τη νέα δημόσια διοίκηση επηρεάζουν την ψυχολογία, την παραγωγικότητα και εν τέλει το έργο των ακαδημαϊκών. Οι επιμέρους στόχοι της μελέτης αυτής είναι οι εξής:

1. Να διερευνηθεί πώς το νέο οργανωτικό και διοικητικό πλαίσιο των πανεπιστημιακών ιδρυμάτων επηρεάζουν το έργο των ακαδημαϊκών
2. Να διερευνηθεί πώς η εντατικότητα της εργασίας επηρεάζει την ψυχολογία και την παραγωγικότητα των ακαδημαϊκών

## **Μεθοδολογία της έρευνας**

Για τη διεξαγωγή της παρούσας έρευνας έχει επιλεγεί η δευτερογενής έρευνα. Η δευτερογενής έρευνα περιλαμβάνει την συλλογή και επεξεργασία πληροφοριών από προηγούμενες δημοσιευμένες έρευνες άλλων μελετητών σχετικά με το υπό εξέταση

---

<sup>6</sup> Ραμματά, 2011

θέμα<sup>7</sup>. Αυτή η μέθοδος επιτρέπει την ερευνήτρια να παραθέσει και να συγκρίνει στοιχεία από διάφορους ερευνητές μέσα από τη διεθνή βιβλιογραφία. Με αυτόν τον τρόπο, η δευτερογενής έρευνα παρέχει μία νέα ερμηνεία των στοιχείων που έχουν βρεθεί από προηγούμενες πρωτογενείς έρευνες, κάτι το οποίο μπορεί να οδηγήσει σε μία νέα προσέγγιση του υπό εξέταση θέματος.

## **Ενδιαφέρον για τη διεξαγωγή της έρευνας**

Το ενδιαφέρον για τη διεξαγωγή της έρευνας αυτής πηγάζει από το γεγονός ότι, η εντατικότητα της εργασίας των ακαδημαϊκών σε συνδυασμό με το νέο πλαίσιο που διαμορφώνεται από τη νέα δημόσια διοίκηση επηρεάζει αφενός τον τρόπο διδασκαλίας και του έργου που παράγουν οι ακαδημαϊκοί και αφετέρου τη μαθησιακή διαδικασία, την αποδοτικότητα των φοιτητών και την ποιότητα της εκπαίδευσης.

## **Προσδοκώμενα αποτελέσματα**

Τα αποτελέσματα από την παρούσα έρευνα θα συμβάλλουν ώστε να μπορέσουμε να διαπιστώσουμε, βάσει προηγούμενων ερευνών, πώς η εντατικότητα της εργασίας και το πλαίσιο που διαμορφώνεται από τη νέα δημόσια διοίκηση επηρεάζουν την ψυχολογία και το έργο των ακαδημαϊκών. Επίσης, τα ευρήματα αυτής της έρευνας μπορούν να αποτελέσουν την απαρχή ενός εποικοδομητικού διαλόγου σχετικά με το θέμα του έργου των ακαδημαϊκών και των προϋποθέσεων εκείνων που θα μπορέσουν να συμβάλλουν στην αύξηση της αποδοτικότητας των καθηγητών πανεπιστημιακών ιδρυμάτων, αλλά και στη βελτίωση της ποιότητας του έργου τους.

## **Δομή της εργασίας**

Το πρώτο κεφάλαιο ασχολείται με το ζήτημα της νέας δημόσιας διοίκησης και των αλλαγών που επέφερε στην οργάνωση και λειτουργία των πανεπιστημιακών ιδρυμάτων. Αρχικά παρουσιάζεται το οργανωτικό και διοικητικό πλαίσιο των πανεπιστημιακών ιδρυμάτων σε σχέση με την παραγωγικότητα των ακαδημαϊκών. Έπειτα, παρουσιάζεται πώς οι μεταρρυθμίσεις στο πλαίσιο της νέας δημόσιας διοίκησης μέσω της εισαγωγής της διασφάλισης ποιότητας και της αξιολόγησης επηρεάζουν το έργο των ακαδημαϊκών. Εν συνεχεία αναφέρονται τα προβλήματα που

---

<sup>7</sup> Dawson, C., 2009



ανακύπτουν κατά την εφαρμογή συστημάτων αξιολόγησης στα πανεπιστημιακά ιδρύματα και τέλος παρουσιάζονται ορισμένα παραδείγματα εσωτερικής και εξωτερικής αξιολόγησης σε πανεπιστήμια. Το δεύτερο κεφάλαιο πραγματεύεται το ζήτημα της εντατικότητας της εργασίας και των συνεπειών στο έργο και την ψυχολογία των ακαδημαϊκών. Στο πλαίσιο αυτό, η ανάλυση επικεντρώνεται στα ζητήματα του εργασιακού άγχους, της επαγγελματικής εξουθένωσης και της ικανοποίησης από την εργασία. Το τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζει τις στρατηγικές για την αύξηση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας των ακαδημαϊκών. Τέλος, το τέταρτο κεφάλαιο συνοψίζει τα κυριότερα συμπεράσματα της έρευνας, προτείνει τρόπους αντιμετώπισης των προβλημάτων που εντοπίστηκαν στη διεθνή βιβλιογραφία και τέλος καταθέτει προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΝΕΑ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ

## 1.1 Το οργανωτικό και διοικητικό πλαίσιο των πανεπιστημιακών ιδρυμάτων και η παραγωγικότητα των ακαδημαϊκών

Η οργάνωση και λειτουργία των πανεπιστημιακών ιδρυμάτων στην Ελλάδα υπόκεινται σε συνεχείς αλλαγές μέσω της αντίστοιχης νομοθεσίας. Για παράδειγμα, ο Ν. 4009/2011 (ΦΕΚ 195/06.09.2011) αφορά τη «Δομή, λειτουργία, διασφάλιση της ποιότητας των σπουδών και διεθνοποίηση των ανωτάτων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων».

Ο νόμος αυτός αφορά<sup>8</sup>:

- τη διάρθρωση της ανώτατης εκπαίδευσης και τη νομική μορφή των Α.Ε.Ι.
- την ακαδημαϊκή ελευθερία
- την αποστολή των Α.Ε.Ι.
- το κανονιστικό πλαίσιο αυτοδιοίκησης των Α.Ε.Ι.
- τη διάρθρωση των Α.Ε.Ι.
- τα όργανα των Α.Ε.Ι. και των μονάδων τους (όργανα του ιδρύματος, όργανα της σχολής, όργανα του τμήματος, όργανα της σχολής μεταπτυχιακών σπουδών, όργανα της σχολής δια βίου μάθησης, λοιπά όργανα και ειδικά θέματα συγκρότησης)
- τη διασφάλιση της ποιότητας
- την αξιολόγηση
- τη δημοσιότητα και τη διαφάνεια
- τους καθηγητές (προσόντα εκλογής, επιτροπές επιλογής και εξέλιξης καθηγητών, εκλογή-εξέλιξη, διορισμός, αξιολόγηση καθηγητών, επιβραβεύσεις και διευκολύνσεις, ένταξη καθηγητών σε κατηγορίες, αναστολή καθηκόντων, αποδοχές καθηγητών, παράλληλη απασχόληση καθηγητών σε ξένα και ελληνικά Α.Ε.Ι., επιστημονικές και λοιπές άδειες)
- τους γραμματείς και το διοικητικό προσωπικό

---

<sup>8</sup> Ν. 4009/2011 (ΦΕΚ 195/06.09.2011)

- τις ειδικές κατηγορίες διδακτικού και εργαστηριακού προσωπικού του ιδρύματος
- τη διάρθρωση των σπουδών (ορισμός διδακτικού έργου, πρόγραμμα σπουδών, χρονική διάρθρωση σπουδών-εξετάσεις, κανονιστικές πράξεις για τις σπουδές πρώτου κύκλου, σύμβουλοι σπουδών, φοιτητικά θέματα, συγγράματα, διάρθρωση και ζητήματα μεταπτυχιακών σπουδών, διάρθρωση προγραμμάτων διδακτορικών σπουδών)
- διάφορες κοινές διατάξεις για τις σπουδές (προγράμματα σπουδών συνεργασίας μεταξύ Α.Ε.Ι. εσωτερικού και εξωτερικού, προγράμματα σπουδών δια βίου μάθησης, συνεργασία Α.Ε.Ι. και ερευνητικών κέντρων, διοργάνωση σπουδών σε ξένη γλώσσα, πιστοποίηση και χρηματοδότηση προγραμμάτων σπουδών, εθνικό πλαίσιο προσόντων ανώτατης εκπαίδευσης, επώνυμες έδρες, βιβλιοθήκες)
- διάφορα φοιτητικά θέματα (φοιτητική ιδιότητα, σύλλογοι φοιτητών, συμβούλια φοιτητικής μέριμνας και σπουδών, γραφείο υποστήριξης διδασκαλίας και λοιπές υπηρεσίες υποστήριξης, φοιτητική μέριμνα-υγειονομική περίθαλψη, υποτροφίες-εκπαιδευτικά δάνεια, συνήγορος του φοιτητή)
- τα οικονομικά των Α.Ε.Ι. (πόροι των Α.Ε.Ι., διαχείριση πόρων Α.Ε.Ι., νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου για τη διαχείριση της περιουσίας και των κονδυλίων έρευνας των Α.Ε.Ι., πόροι του Ν.Π.Ι.Δ., γραφείο καινοτομίας και διασύνδεσης, προγράμματα εθνικής στρατηγικής για την ανώτατη εκπαίδευση, συμφωνίες προγραμματικού σχεδιασμού, κατανομή της δημόσιας χρηματοδότησης στα Α.Ε.Ι.)
- τη διασφάλιση και πιστοποίηση της ποιότητας στην ανώτατη εκπαίδευση (αρχή διασφάλισης και πιστοποίησης της ποιότητας στην ανώτατη εκπαίδευση-ΑΔΙΠ, αποστολή και αρμοδιότητες της ΑΔΙΠ, συμβούλιο της αρχής, αρμοδιότητες προέδρου και συμβουλίου, επιστημονική και διοικητική υπηρεσία, πιστοποίηση της ποιότητας, αποφάσεις πιστοποίησης, κριτήρια πιστοποίησης, αρμοδιότητες για την υλοποίηση της εθνικής στρατηγικής για την ανώτατη εκπαίδευση και τη χρηματοδότηση των Α.Ε.Ι., αξιολόγηση και χρηματοδότηση της αρχής, κέντρα αριστείας)

- διάφορες μεταβατικές διατάξεις (εκλογή πρώτων οργάνων του Α.Ε.Ι. και συγκρότηση σχολών, μέλη Δ.Ε.Π., μέλη Ε.Π., λοιπές κατηγορίες προσωπικού)

Ο Ν. 4076/2012 (ΦΕΚ 159/10.08.2012) «Ρυθμίσεις θεμάτων Ανωτάτων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων και άλλες διατάξεις» στο πρώτο κεφάλαιο αναφέρεται σε ρυθμίσεις στα Α.Ε.Ι. οι οποίες αφορούν τροποποιήσεις του Ν. 4009/2011 σχετικά με τις σχολές και τα τμήματα σχετικά με τη λειτουργία σχολών και τμημάτων, τα όργανα του πανεπιστημιακού ιδρύματος, τα όργανα της σχολής, τα όργανα του τμήματος, καθώς και άλλα θέματα, όπως είναι η σύμβαση των ΑΕΙ για μίσθωση μεταφορικών μέσων για τη μεταφορά των φοιτητών, την πλήρωση νέων θέσεων μελών Δ.Ε.Π., την εξέλιξη των μελών Ε.Π. των Τ.Ε.Ι., αλλά και τη διανομή των συγγραμμάτων σε πρωτοετείς φοιτητές.

## **1.2 Η νέα δημόσια διοίκηση και ο αντίκτυπος στο έργο των ακαδημαϊκών: διασφάλιση ποιότητας και αξιολόγηση**

Η νέα δημόσια διοίκηση σκοπό έχει την αναδιάρθρωση και τον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης με απώτερο στόχο τη βελτίωση της ποιότητάς των υπηρεσιών που προσφέρει και την εκμηδένιση των χρόνιων προβλημάτων της κακοδιοίκησης, της διαφθοράς, της έλλειψης διαφάνειας και της υπερβολικής γραφειοκρατίας. Η νέα δημόσια διοίκηση, όπως ήδη αναφέρθηκε, βασίζεται πάνω σε πέντε πυλώνες. Οι πυλώνες αυτοί είναι οι παρακάτω<sup>9</sup>:

### Πρώτος πυλώνας: Νέο δημόσιο μάνατζμεντ

Στον πρώτο πυλώνα θεσπίζεται η διοίκηση μέσω στόχων (management by objectives). Επίσης, εισάγεται η έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και της μέτρησης της απόδοσης μέσω δεικτών. Η εισαγωγή της ποιότητας και η ενσωμάτωση των αρχών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) στο δημόσιο τομέα είναι καθοριστικής σημασίας για την εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία της δημόσιας διοίκησης. Η ΔΟΠ «περιλαμβάνει το σύνολο των δραστηριοτήτων και μεθόδων που εφαρμόζονται από τον οργανισμό με στόχο την ικανοποίηση του

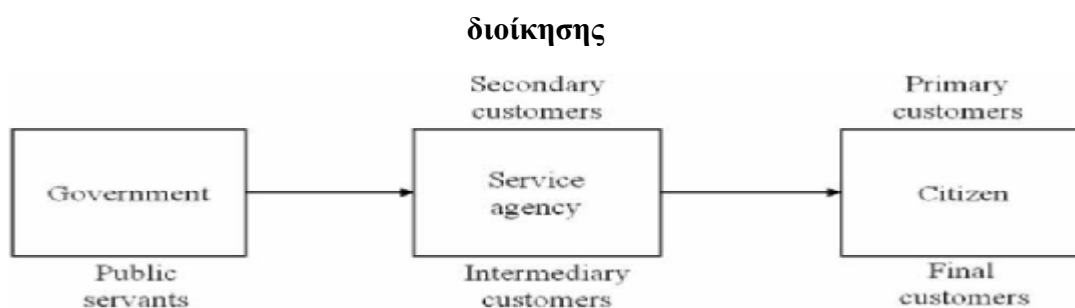
---

<sup>9</sup> Ραμματά, 2011

πολίτη/πελάτη και την ταυτόχρονη ενεργοποίηση όλου του δυναμικού του οργανισμού, με το λιγότερο δυνατό κόστος»<sup>10</sup>.

Στο πλαίσιο της δημόσιας διοίκησης, η έννοια της ποιότητας ως αριστεία συνδέεται με την κλασική διοίκηση, παρόλο που αυτή σχετίζεται με το γραφειοκρατικό μοντέλο της δημόσιας διοίκησης<sup>11</sup>. Το Σχήμα 1 απεικονίζει το μοντέλο αλυσίδας ποιότητας αξίας στο πλαίσιο της δημόσιας διοίκησης, που ρέει από την κυβέρνηση στις υπηρεσίες και στους πολίτες και που αντικατοπτρίζει τη δομή της της παροχής δημοσίων υπηρεσιών.

**Σχήμα 1. Μοντέλο αλυσίδας ποιότητας αξίας στο πλαίσιο της δημόσιας**



Πηγή: Rha, 2012, σελ. 1884

Η ποιότητα είναι σημαντική στη δημόσια διοίκηση, καθώς μπορεί να συμβάλλει στη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών, την αύξηση της παραγωγικότητας και την ικανοποίηση των πελατών-πολιτών (<http://labs.opengov.gr/2012/01/28/4228>). Προκειμένου για την αναβάθμιση της ποιότητας των υπηρεσιών της δημόσιας διοίκησης έχει προταθεί η εφαρμογή ενός Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας κατά το πρότυπο ISO 9001<sup>12</sup>.

#### Δεύτερος πυλώνας: Οργάνωση – Επικοινωνία – Συνεργασία – Επίλυση συγκρούσεων

Σε αυτόν τον πυλώνα αναφέρονται η ανάλυση επαγγέλματος για τη βελτίωση των συνθηκών στον τρόπο λειτουργίας ενός οργανισμού, η διαδικασία στελέχωσης ενός οργανισμού προκειμένου για την αύξηση της αποτελεσματικότητας στον τρόπο που λειτουργεί ο οργανισμός, ο καθορισμός των στόχων του οργανισμού και ο έλεγχος /

<sup>10</sup> Ακριβός, Χ., και Ψαρόπουλος, Χ., 2008, σελ. 5

<sup>11</sup> Mansour, A., και Jakka, A., 2013

<sup>12</sup> <http://labs.opengov.gr/2011/12/05/3828>

αξιολόγηση των διαδικασιών. Παράλληλα σε αυτόν τον πυλώνα εντάσσεται η αποτελεσματική επικοινωνία εντός του οργανισμού, η διερεύνηση των παραγόντων που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση στο δημόσιο τομέα, καθώς και η διαχείριση / επίλυση των συγκρούσεων που ενδέχεται να ανακύψουν μέσα σε έναν οργανισμό. Σε αυτό το πλαίσιο, το νέο δημόσιο μάνατζμεντ συμβάλλει στην αναδιάρθρωση των λειτουργιών ενός οργανισμού.

#### Τρίτος πυλώνας: Ηγεσία και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού

Στον πυλώνα αυτό εντάσσεται η έννοια της ηγεσίας και το πώς η ηγεσία που ασκείται σε έναν οργανισμό επηρεάζει την οργάνωση, λειτουργία και αποδοτικότητά του. Επίσης, εμπίπτει και το πώς η ηγεσία συνδέεται με την προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, αλλά και την αποδοτικότητα του ανθρώπινου δυναμικού.

#### Τέταρτος πυλώνας: Ηλεκτρονική διακυβέρνηση

Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση θεσπίστηκε με το Ν. 3979/2011 (ΦΕΚ 138, τ.Α', 16.06.2011) «Για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση και λοιπές διατάξεις». Σε αυτόν τον πυλώνα εμπίπτουν οι βασικές αρχές της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, καθώς και τα οφέλη αυτής στην καταπολέμηση της κακοδιαχείρισης, της έλλειψης διαφάνειας και τη διαφθορά στο δημόσιο τομέα.

#### Πέμπτος πυλώνας: Πρότυπα αξιολόγησης – Πιστοποίηση ποιότητας

Σε αυτόν τον πυλώνα εντάσσεται η εφαρμογή μεθόδων μέτρησης της απόδοσης, της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των δημόσιων οργανισμών. Με τις διατάξεις του άρθρου 1 παρ. 2 του Ν.3230/2004 (ΦΕΚ 44/Α'11.2.2004), καθιερώθηκε η μέτρηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας της δημόσιας διοίκησης<sup>13</sup>. Βάσει αυτού του νόμου, τα εργαλεία ποιότητας στη δημόσια διοίκηση είναι η διοίκηση μέσω στόχων, οι δείκτες μέτρησης ποιότητας και αποτελεσματικότητας, το κοινό πλαίσιο αξιολόγησης και η πιστοποίηση ποιότητας κατά ISO<sup>14</sup>.

---

<sup>13</sup> Κανάκη, Φ., 2010

<sup>14</sup> Ο.π.

Στο άρθρο 1 ορίζεται ότι «καθιερώνεται το σύστημα «Διοίκηση μέσω Στόχων», με το οποίο επιδιώκεται η αποτελεσματικότερη λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών και η ανταπόκριση του ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες ανάγκες και τα νέα πρότυπα διοίκησης. Για τις ανάγκες του νόμου αυτού η Διοίκηση μέσω Στόχων ορίζεται ως η διαδικασία προσδιορισμού σαφών επιδιώξεων - επιδόσεων στα ανώτατα ιεραρχικά επίπεδα κάθε φορέα και εν συνεχεία η διάχυση των γενικότερων αυτών επιδιώξεων υπό μορφή εξειδικευμένων δράσεων σε κάθε κατώτερο ιεραρχικό επίπεδο. Σε κάθε επίπεδο οι προϊστάμενοι και οι υφιστάμενοι δεσμεύονται σε ετήσια βάση για την υλοποίηση συγκεκριμένων ενεργειών και την επίτευξη συγκεκριμένων ποσοτικών και ποιοτικών αποτελεσμάτων, λαμβανομένων υπόψη και των δεικτών αποδοτικότητας γενικών ή ειδικών όπου υπάρχουν»<sup>15</sup>.

Αντίστοιχα, στο άρθρο 2 ορίζεται ότι «καθιερώνεται η μέτρηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας της Διοίκησης. Σκοπός της μέτρησης είναι η αξιολόγηση των υπηρεσιών της Διοίκησης με την οποία επιδιώκεται η εξυπηρέτηση του πολίτη, η επαύξηση της εμπιστοσύνης του και του βαθμού ικανοποίησης των αναγκών του από αυτή, η ενίσχυση της διαφάνειας, η πληρέστερη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων και γενικότερα η άσκηση της διοίκησης προς όφελος του πολίτη. Για τις ανάγκες του νόμου αυτού αποδοτικότητα θεωρείται η μεγιστοποίηση των αποτελεσμάτων από τις δράσεις της Διοίκησης με δεδομένους πόρους και αποτελεσματικότητα η επίτευξη συγκεκριμένων και προκαθορισμένων στόχων. Δείκτες μέτρησης είναι τα μέσα που χρησιμοποιούνται για την αποτίμηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας»<sup>16</sup>.

Αναφορικά με το νέο πλαίσιο που διαμορφώνεται στα πανεπιστημιακά ιδρύματα μετά από την ψήφιση του Ν. 4076/2012 (ΦΕΚ 159/10.08.2012) αξίζει να αναφερθεί το άρθρο 21 περί της αξιολόγησης των καθηγητών που ισχύει όπως αναφέρεται στο Ν. 4009/2011. Όπως αναφέρεται στην πρώτη παράγραφο του άρθρου 21 «οι καθηγητές πρώτης βαθμίδας και οι αναπληρωτές καθηγητές, εφόσον δεν έχουν υποβάλλει αίτηση για εξέλιξη, των Α.Ε.Ι. αξιολογούνται κάθε πέντε έτη ως προς το ερευνητικό,

---

<sup>15</sup> Ν.3230/2004 (ΦΕΚ 44/Α'11.2.2004)

<sup>16</sup> Ο.π.

εκπαιδευτικό, διδακτικό και επιστημονικό έργο τους, καθώς και ως προς την εν γένει προσφορά τους στο ίδρυμα, από επιτροπές αξιολόγησης με βάση αντικειμενικά κριτήρια, όπως, ιδίως, το συγγραφικό έργο, η συμμετοχή σε συνέδρια και ερευνητικά προγράμματα και η ποιότητα του εκπαιδευτικού έργου, τα οποία καθορίζονται ειδικότερα στον Οργανισμό»<sup>17</sup>. Στην παράγραφο 2 του ίδιου άρθρου τονίζεται ότι «η αξιολόγηση στηρίζεται ιδίως σε έκθεση δραστηριοτήτων για την παρελθούσα πενταετία και έκθεση προγραμματισμού για την επόμενη πενταετία, βάσει της οποίας γίνεται η επόμενη αξιολόγηση του καθηγητή». Ιδιαίτερη σημασία για το έργο των ακαδημαϊκών και την επαγγελματική τους εξέλιξη έχει η παράγραφος 4 του άρθρου 21, η οποία αναφέρεται στον αποκλεισμό των καθηγητών από συγκεκριμένες δραστηριότητες που έχουν στην περίπτωση αρνητικής αξιολόγησης. Πιο συγκεκριμένα, αναφέρεται πως «καθηγητές των οποίων η αξιολόγηση είναι εξαιρετικά αρνητική, μπορεί, με ειδικά αιτιολογημένη απόφαση της οικείας κοσμητείας, που εκδίδεται ύστερα από εισήγηση του κοσμήτορα, να αποκλείονται εφεξής: α) από τη συμμετοχή σε επιτροπές επιλογής ή εξέλιξης καθηγητών, β) από τη διδασκαλία σε μεταπτυχιακά προγράμματα και γ) από την επίβλεψη και την εξέταση διδακτορικών διατριβών. Στις περιπτώσεις αυτές η διαδικασία αξιολόγησης επαναλαμβάνεται το αργότερο σε τρία έτη, εκτός αν ο καθηγητής ζητήσει να αξιολογηθεί νωρίτερα». Επίσης, στο επόμενο άρθρο αναφέρεται ότι «αν κατά την αξιολόγηση προκύψουν στοιχεία για παραμέληση των υπηρεσιακών καθηκόντων ή τη διάπραξη άλλου πειθαρχικού παραπτώματος, ο κοσμήτορας υποχρεούται να ενημερώσει τον πρύτανη, ο οποίος προβαίνει στις πειθαρχικές ενέργειες που προβλέπονται από τις σχετικές διατάξεις»<sup>18</sup>.

Στο ίδιο πλαίσιο, το άρθρο 22 ορίζει τις επιβραβεύσεις και τις διευκολύνσεις καθηγητών που διακρίνονται για τα εκπαιδευτικά / ερευνητικά τους καθήκοντα. Πιο συγκεκριμένα, στην παράγραφο 1 του άρθρου 22 του Ν. 4009/2011 επισημαίνεται ότι: «Ο Οργανισμός του ιδρύματος μπορεί να προβλέπει την καταβολή πρόσθετων παροχών, από ίδιους πόρους του ιδρύματος, σε καθηγητές που διακρίνονται για τις ερευνητικές ή εκπαιδευτικές τους επιδόσεις και να θέτει τα σχετικά κριτήρια. Οι παροχές αυτές μπορεί να περιλαμβάνουν ιδίως χορήγηση υποτροφιών για

---

<sup>17</sup> Ν. 4009/2011

<sup>18</sup> Ο.π.



διδασκαλούς φοιτητές που εκπονούν τη διδακτορική τους διατριβή υπό την εποπτεία του καθηγητή, έξοδα συμμετοχής σε συνέδρια και προμήθειες εργαστηρίου»<sup>19</sup>.

Όπως παρατηρούμε, η νομοθετική διάταξη για την αξιολόγηση των καθηγητών και η συνεπακόλουθη είτε αναστολή ορισμένων καθηκόντων τους είτε η επιβράβευσή τους μπορεί να επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό το έργο των ακαδημαϊκών. Στο ίδιο πλαίσιο, το έργο των ακαδημαϊκών μπορεί να επηρεαστεί και από τη διάταξη περί της διασφάλισης και πιστοποίησης της ποιότητας, όπως ορίζονται στο Κεφάλαιο Ι' «Διασφάλιση και πιστοποίηση της ποιότητας στην ανώτατη εκπαίδευση». Η πιστοποίηση της ποιότητας στην ανώτατη εκπαίδευση ρυθμίζεται από την Αρχή Διασφάλισης και Πιστοποίησης της Ποιότητας στην Ανώτατη Εκπαίδευση (ΑΔΙΠ) με διεθνή ονομασία «Hellenic Quality Assurance and Accreditation Agency» (HQA) που ιδρύθηκε με το Ν. 3374/2005 «Διασφάλιση της ποιότητας στην ανώτατη εκπαίδευση. Σύστημα μεταφοράς και συσσώρευσης πιστωτικών μονάδων-Παράρτημα διπλώματος». Το άρθρο 1 του Ν. 3374/2005 ορίζει το αντικείμενο, το περιεχόμενο και το σκοπό της αξιολόγησης. Σε αυτό το άρθρο πιο αναλυτικά αναφέρονται τα παρακάτω:

«1. Το διδακτικό, ερευνητικό και κάθε άλλο έργο των ιδρυμάτων ανώτατης εκπαίδευσης υπόκειται σε διαρκή αξιολόγηση με σκοπό τη διασφάλιση και βελτίωση της ποιότητας της έρευνας και διδασκαλίας, των σπουδών και των λοιπών υπηρεσιών που παρέχονται από αυτά στο πλαίσιο της αποστολής τους.

2. Η αξιολόγηση συνίσταται στη συστηματική, τεκμηριωμένη και λεπτομερή αποτίμηση, ανέδειξη και καταγραφή του έργου των ιδρυμάτων ανώτατης εκπαίδευσης, με τη χρήση αντικειμενικών κριτηρίων, και στην κριτική ανάλυση και διαπίστωση τυχόν υφιστάμενων αδυναμιών και αποκλίσεων σε σχέση με την ακαδημαϊκή φυσιολογία, τους στόχους και την αποστολή τους, όπως περιγράφονται ειδικότερα στις διατάξεις της ισχύουσας νομοθεσίας. Με βάση τα αποτελέσματα της αξιολόγησης λαμβάνονται από τα ακαδημαϊκά ιδρύματα και την Πολιτεία τα αναγκαία μέτρα διασφάλισης και βελτίωσης της ποιότητας του έργου που επιτελούν τα ιδρύματα ανώτατης εκπαίδευσης στο πλαίσιο της αποστολής τους να παρέχουν ανώτατη παιδεία υψηλού ποιοτικού επιπέδου. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης και

---

<sup>19</sup> Ν. 4009/2011

τα μέτρα που λαμβάνονται για τη διασφάλιση και βελτίωση της ποιότητας του επιτελούμενου έργου δημοσιοποιούνται με τον πλέον πρόσφορο τρόπο, ώστε να εξασφαλίζεται η ευρύτερη διαφάνεια του εθνικού συστήματος ανώτατης παιδείας»<sup>20</sup>.

Στην πρώτη παράγραφο του άρθρου 65 του Ν. 4009/2011 ορίζεται η αποστολή της ΑΔΙΠ, η οποία είναι η εξής: «Αποστολή της Αρχής είναι η διασφάλιση υψηλής ποιότητας στην ανώτατη εκπαίδευση. Στο πλαίσιο της αποστολής της, η Αρχή υποστηρίζει την πολιτεία και τα Α.Ε.Ι. στη διαμόρφωση και υλοποίηση της εθνικής στρατηγικής για την ανώτατη εκπαίδευση και πιστοποιεί την ποιότητα της λειτουργίας των Α.Ε.Ι.», ενώ στη δεύτερη παράγραφο αναφέρεται ότι: «Η Αρχή εγγυάται τη διαφάνεια όλων των δράσεών της στο πλαίσιο της αξιολόγησης και πιστοποίησης της ποιότητας των Α.Ε.Ι.». οι αρμοδιότητες της ΑΔΙΠ ορίζονται στο άρθρο 66 και είναι οι κάτωθι:

«1. Στο πλαίσιο της αποστολής της, η Αρχή ασκεί, ιδίως, τις ακόλουθες αρμοδιότητες:

α) Πιστοποιεί περιοδικά την ποιότητα:

αα) των εσωτερικών συστημάτων διασφάλισης της ποιότητας των Α.Ε.Ι. που προβλέπονται στο άρθρο 14 και

ββ) των προγραμμάτων σπουδών ανώτατης εκπαίδευσης, στα οποία συμπεριλαμβάνονται και τα προγράμματα σύντομου κύκλου, δια βίου μάθησης, εξ αποστάσεως εκπαίδευσης, καθώς και συνεργασίας με άλλα εκπαιδευτικά ή ερευνητικά ιδρύματα της ημεδαπής ή της αλλοδαπής.

β) Εισηγείται στον Υπουργό Παιδείας, Δια Βίου Μάθησης και Θρησκευμάτων, καθώς και τα όργανα διοίκησης των Α.Ε.Ι., τρόπους και μέσα για τη συνεχή διασφάλιση υψηλής ποιότητας στην ανώτατη εκπαίδευση.

2. Για την επίτευξη της αποστολής της και την άσκηση των αρμοδιοτήτων της, η Αρχή:

α) διαμορφώνει, οργανώνει, εξειδικεύει, τυποποιεί και δημοσιοποιεί εκ των προτέρων τις σχετικές διαδικασίες, κριτήρια και δείκτες, στο πλαίσιο, ιδίως, των κοινών αρχών και κατευθύνσεων του Ευρωπαϊκού Χώρου Ανώτατης Εκπαίδευσης,

---

<sup>20</sup> Ν. 3374/2005

β) αναπτύσσει ολοκληρωμένο πληροφοριακό σύστημα διαχείρισης και βάση δεδομένων της αξιολόγησης, σε συνεργασία με τις Μονάδες Διασφάλισης της Ποιότητας (ΜΟ.ΔΙ.Π.) των Α.Ε.Ι.,

γ) υποστηρίζει τα Α.Ε.Ι. και τις επί μέρους μονάδες τους στο σχεδιασμό των διαδικασιών διασφάλισης ποιότητας και πιστοποίησης και

δ) διεξάγει μελέτες και έρευνες σχετικές με την αποστολή της ή αναθέτει τη διεξαγωγή τους σε άλλους φορείς.

3. Στο πλαίσιο των δραστηριοτήτων της, η Αρχή μπορεί:

α) Να διαφοροποιεί τις διαδικασίες και τα κριτήρια για την πιστοποίηση της ποιότητας των προγραμμάτων σπουδών, που προβλέπονται στα άρθρα 71 και 72, για:

αα) τα ιδρύματα που έχουν λάβει πιστοποίηση των εσωτερικών συστημάτων διασφάλισης της ποιότητας και τα ιδρύματα που δεν έχουν λάβει ανάλογη πιστοποίηση και

ββ) νέα προγράμματα σπουδών και προγράμματα σπουδών που ήδη λειτουργούν.

β) Να αναβάλλει ή να αναστέλλει την αξιολόγηση και πιστοποίηση ενός προγράμματος σπουδών ή ενός εσωτερικού συστήματος διασφάλισης της ποιότητας, αν το σχετικό αίτημα για αξιολόγηση ή πιστοποίηση δεν συνοδεύεται από το απαιτούμενο υλικό πληροφόρησης και την απαραίτητη τεκμηρίωση.

γ) Να ορίζει ως γλώσσα για την υλοποίηση των δραστηριοτήτων της και άλλη, πλην της ελληνικής

4. Η πιστοποίηση είναι διαδικασία εξωτερικής αξιολόγησης με βάση συγκεκριμένα, προκαθορισμένα, διεθνώς αποδεκτά και εκ των προτέρων δημοσιοποιημένα ποσοτικά και ποιοτικά κριτήρια και δείκτες. Σκοπός της πιστοποίησης είναι η εξωτερική διασφάλιση της ποιότητας της ανώτατης εκπαίδευσης, καθώς και η αποτελεσματικότητα και διαφάνεια της συνολικής λειτουργίας των Α.Ε.Ι.»<sup>21</sup>

Η διασφάλιση και πιστοποίηση της ποιότητας στην ανώτατη εκπαίδευση εντάσσεται στη φιλοσοφία της εσωτερικής και εξωτερικής αξιολόγησης των ιδρυμάτων που θεσμοθετήθηκε με το Ν. 3374/2005 και είναι σύμφωνη με τις ευρωπαϊκές οδηγίες και κατευθυντήριες γραμμές περί της διασφάλισης ποιότητας στην ανώτατη εκπαίδευση. Οι βασικές αυτές αρχές είναι οι εξής<sup>22</sup>:

---

<sup>21</sup> Ν. 4009/2011

<sup>22</sup> Ευρωπαϊκή Ένωση για την Διασφάλιση της Ποιότητας στην Ανώτατη Εκπαίδευση, 2009, σελ. 14

- ✓ «Οι πάροχοι ανώτατης εκπαίδευσης έχουν την κύρια ευθύνη για την ποιότητα της προσφερόμενης εκπαίδευσης και την διασφάλισή της.
- ✓ Πρέπει να διαφυλάσσεται το συμφέρον της κοινωνίας στην ποιότητα και τις αρχές της ανώτατης εκπαίδευσης.
- ✓ Η ποιότητα των ακαδημαϊκών προγραμμάτων πρέπει να αναπτύσσεται και να βελτιώνεται προς όφελος των φοιτητών και άλλων αποδεκτών της ανώτατης εκπαίδευσης σε όλον τον ΕΧΑΕ.
- ✓ Πρέπει να υπάρχουν ικανές και αποτελεσματικές οργανωτικές υποδομές για την υποστήριξη των ακαδημαϊκών προγραμμάτων.
- ✓ Η διαφάνεια και η χρήση εξωτερικών εμπειρογνομόνων στις διαδικασίες διασφάλισης ποιότητας είναι πολύ σημαντικές.
- ✓ Πρέπει να ενθαρρύνεται η ανάπτυξη πολιτισμού ποιότητας μέσα στα ιδρύματα ανώτατης εκπαίδευσης.
- ✓ Πρέπει να αναπτύσσονται διαδικασίες, μέσω των οποίων τα ιδρύματα ανώτατης εκπαίδευσης θα μπορούν να αποδείξουν ότι λογοδοτούν, συμπεριλαμβανομένης της λογοδοσίας για επενδύσεις δημόσιων και ιδιωτικών πόρων.
- ✓ Η διασφάλιση ποιότητας για σκοπούς κοινωνικής λογοδοσίας είναι πλήρως συμβατή με την διασφάλιση ποιότητας για σκοπούς βελτίωσης.
- ✓ Τα ιδρύματα πρέπει να μπορούν να αποδείξουν την ποιότητά τους τόσο στο εσωτερικό όσο και διεθνώς.
- ✓ Οι διαδικασίες που χρησιμοποιούνται δεν πρέπει να καταπνίγουν την ποικιλότητα και την καινοτομία».

Οι παραπάνω βασικές αρχές και κατευθυντήριες γραμμές αποσκοπούν στο να βελτιώσουν τα ανώτατα ιδρύματα την ποιότητα της εκπαίδευσης που προσφέρουν, να βοηθήσουν τα πανεπιστήμια στη διαχείριση και βελτίωση της ποιότητάς τους και κατά συνέπεια στη δικαίωση της αυτονομίας τους, να ενθαρρύνουν την ανάπτυξη των ιδρυμάτων ανώτατης εκπαίδευσης και τέλος να συμβάλουν στην δημιουργία ενός κοινού πλαισίου αναφοράς για την παροχή ανώτατης εκπαίδευσης και την διασφάλιση της ποιότητας εντός της Ευρωπαϊκής Ένωσης και του ενιαίου ευρωπαϊκού χώρου της ανώτατης εκπαίδευσης<sup>23</sup>. Καθώς, στόχος της εκπαίδευσης

---

<sup>23</sup> Ευρωπαϊκή Ένωση για την Διασφάλιση της Ποιότητας στην Ανώτατη Εκπαίδευση, 2009

είναι η υποστήριξη των αναγκών των κοινωνιών, μέσω της διαμόρφωσης ολοκληρωμένων προσωπικοτήτων, αλλά και παροχής των απαραίτητων ικανοτήτων, γνώσεων και δεξιοτήτων ώστε να καταστήσει τα άτομα ενεργά μέλη της αγοράς εργασίας, η αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου, εσωτερική και εξωτερική, κρίνεται ιδιαίτερα σημαντική.

Η εσωτερική αξιολόγηση ουσιαστικά έχει ως στόχο της «τη βελτίωση της ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου μέσα από την ενεργοποίηση και τη συνειδητή λειτουργία των εκπαιδευτικών», καθώς καθιστά τη σχολική μονάδα «προνομιούχο πλαίσιο για ανάπτυξη καινοτομιών στην εκπαίδευση και για τη διαμόρφωση και τη συνεχή ανασυγκρότηση των εκπαιδευτικών πρακτικών»<sup>24</sup>. Υπάρχουν δύο τύποι εσωτερικής αξιολόγησης. Ο πρώτος είναι η ιεραρχική εσωτερική αξιολόγηση, όπου οι ανώτεροι (κατώτεροι) στην ιεραρχική πυραμίδα διοίκησης της εκπαιδευτικής μονάδας αξιολογούν εκείνους που βρίσκονται στην κατώτερη (ανώτερη) βαθμίδα. Ο δεύτερος τύπος αξιολόγησης είναι η συλλογική εσωτερική αξιολόγηση ή αλλιώς αυτοαξιολόγηση, όπου οι παράγοντες που εμπλέκονται στην εκπαιδευτική μονάδα είναι υπεύθυνοι για τη σχεδίαση, οργάνωση, παρακολούθηση και αξιολόγηση των διαδικασιών της αυτοαξιολόγησης. Από την άλλη πλευρά, η εξωτερική αξιολόγηση «παρουσιάζεται με ποικίλες μορφές, πραγματοποιείται από φορείς που ανήκουν σε ανώτερες βαθμίδες της διοίκησης ή και φορείς εκτός της διοικητικής ιεραρχίας και, συχνά έχει συνέπειες άμεσες, όπως οι προαγωγές των εκπαιδευτικών»<sup>25</sup>.

Τα κριτήρια και οι δείκτες που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση καθορίζονται στο άρθρο 3 του Ν. 3374/2005 και αφορούν την ποιότητα των προγραμμάτων σπουδών, την ποιότητα του διδακτικού έργου, την ποιότητα του ερευνητικού έργου και την ποιότητα των λοιπών υπηρεσιών. Πιο αναλυτικά, σύμφωνα με την ΑΔΙΠ, τα κριτήρια αυτά έχουν ως ακολούθως<sup>26</sup>:

---

<sup>24</sup> Κέντρο Εκπαιδευτικής Έρευνας του Υπουργείου Παιδείας, Δια Βίου Μάθησης και Θρησκευμάτων, 2007, σελ. 7

<sup>25</sup> Ο.π., σελ. 6

<sup>26</sup> Επίσημη Ιστοσελίδα της ΑΔΙΠ, 2010

1. Ποιότητα των προγραμμάτων σπουδών. Τα κυριότερα κριτήρια αφορούν στα ακόλουθα σημεία:
  - Ø Βαθμός ανταπόκρισης του προγράμματος σπουδών στους στόχους του Τμήματος και τις απαιτήσεις της κοινωνίας
  - Ø Συνοχή και λειτουργικότητα του προσφερόμενου προγράμματος
  - Ø Ορθολογική οργάνωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας
  - Ø Εξεταστικό σύστημα που εφαρμόζεται
  - Ø Βαθμός υποστήριξης από την υπάρχουσα υποδομή
  
2. Ποιότητα του διδακτικού έργου. Τα κυριότερα κριτήρια αφορούν στα ακόλουθα σημεία:
  - Ø Οργάνωση και εφαρμογή της εκπαιδευτικής διαδικασίας
  - Ø Αποτελεσματικότητα του ακαδημαϊκού προσωπικού
  - Ø Εκπαιδευτικά βοηθήματα
  - Ø Μέσα και υποδομές
  - Ø Χρήση νέων τεχνολογιών
  - Ø Σχέση αριθμού εκπαιδευτικού προσωπικού/φοιτητών και η μεταξύ τους συνεργασία
  - Ø Επίπεδο και ποιότητα της παρεχόμενης γνώσης
  - Ø Σύνδεση διδασκαλίας και έρευνας
  - Ø Κινητικότητα ακαδημαϊκού προσωπικού και φοιτητών
  
3. Ποιότητα του ερευνητικού έργου. Τα κυριότερα κριτήρια αφορούν στα ακόλουθα σημεία:
  - Ø Προαγωγή της έρευνας από την ακαδημαϊκή μονάδα
  - Ø Πρωτοτυπία της έρευνας
  - Ø Ερευνητικά προγράμματα
  - Ø Αποτελεσματικότητα των ερευνητικών έργων
  - Ø Αναγνώριση της έρευνας από τρίτους
  - Ø Ερευνητικές συνεργασίες
  - Ø Ερευνητική υποδομή
  - Ø Επιστημονικές δημοσιεύσεις
  - Ø Διακρίσεις και βραβεία
  - Ø Συμμετοχή των φοιτητών στην έρευνα

4. Ποιότητα των λοιπών υπηρεσιών. Τα κυριότερα κριτήρια αφορούν στα ακόλουθα σημεία:
- Ø Αποτελεσματικότητα των διοικητικών υπηρεσιών
  - Ø Υποδομές
  - Ø Χρήση νέων τεχνολογιών
  - Ø Φοιτητική μέριμνα
  - Ø Διαφάνεια και αποτελεσματικότητα στη διαχείριση των οικονομικών και άλλων πόρων
  - Ø Συνεργασία με άλλα εκπαιδευτικά και ερευνητικά ιδρύματα στην Ελλάδα και το εξωτερικό

Σύμφωνα με την Έκθεση της ΑΔΠΙ για τη διασφάλιση ποιότητας στην ανώτατη εκπαίδευση και την ανάλυση των κριτηρίων διασφάλισης ποιότητας ακαδημαϊκών μονάδων, τα κριτήρια αξιολόγησης για το διδακτικό έργο είναι τα κάτωθι<sup>27</sup>:

Αποτελεσματικότητα του διδακτικού προσωπικού

1. Υπάρχει διαδικασία αξιολόγησης των διδασκόντων από τους φοιτητές; Πώς εφαρμόζεται;
2. Πώς αξιοποιούνται τα αποτελέσματα της αξιολόγησης των διδασκόντων από τους φοιτητές;
3. Ποιος είναι ο μέσος εβδομαδιαίος φόρτος διδακτικού έργου των μελών του ακαδημαϊκού προσωπικού του Τμήματος;
4. Πόσα από τα μέλη του ακαδημαϊκού προσωπικού του Τμήματος διδάσκουν στο Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών;
5. Υπάρχουν θεσμοθετημένες από το Τμήμα υποτροφίες/βραβεία διδασκαλίας;
6. Συνεισφέρουν στο διδακτικό έργο οι μεταπτυχιακοί φοιτητές και υποψήφιοι διδάκτορες του Τμήματος και σε τί ποσοστό;

Ποιότητα και αποτελεσματικότητα της διδακτικής διαδικασίας

1. Ποιές συγκεκριμένες διδακτικές μέθοδοι χρησιμοποιούνται;
2. Υπάρχει διαδικασία επικαιροποίησης του περιεχομένου των μαθημάτων και των διδακτικών μεθόδων;

---

<sup>27</sup> Έκθεση της ΑΔΠΙ, 2011

3. Ποιο είναι το ποσοστό των φοιτητών που συμμετέχουν στις εξετάσεις;
4. Ποια είναι τα ποσοστά επιτυχίας των φοιτητών στις εξετάσεις;
5. Ποιος είναι ο μέσος βαθμός πτυχίου;
6. Ποια είναι η μέση διάρκεια σπουδών για τη λήψη πτυχίου;

#### Οργάνωση και εφαρμογή του διδακτικού έργου

1. Πώς γνωστοποιείται στους φοιτητές η ύλη των μαθημάτων στην αρχή του εξαμήνου;
2. Περιγράφονται οι μαθησιακοί στόχοι των μαθημάτων και τα προσδοκώμενα αποτελέσματα;
3. Υπάρχει διαδικασία μέτρησης της επίτευξης των μαθησιακών στόχων των μαθημάτων;
4. Σε ποιο βαθμό τηρείται το ωρολόγιο πρόγραμμα των μαθημάτων;
5. Είναι ορθολογική η οργάνωση και δομή του ωρολογίου προγράμματος μαθημάτων;
6. Πόσα (και ποια) από τα βασικά εισαγωγικά Μαθήματα διδάσκονται από μέλη ΔΕΠ/ΕΠ των δύο ανώτερων βαθμίδων;
7. Πόσα μέλη του ακαδημαϊκού προσωπικού του Τμήματος διδάσκουν μαθήματα που δεν εμπίπτουν στο στενό ή ευρύτερο γνωστικό τους πεδίο;

#### Εκπαιδευτικά βοηθήματα

1. Είδη και αριθμός βοηθημάτων (π.χ. βιβλία, σημειώσεις, υλικό σε ιστοσελίδες, κλπ) που διανέμονται στους φοιτητές.
2. Υπάρχει διαδικασία επικαιροποίησης των βοηθημάτων; Πώς εφαρμόζεται;
3. Πώς και πότε συγκεκριμένα διατίθενται τα βοηθήματα;
4. Ποιο ποσοστό της διδασκόμενης ύλης καλύπτεται από τα βοηθήματα;
5. Παρέχεται βιβλιογραφική υποστήριξη πέραν των διανεμόμενων συγγραμμάτων;

#### Μέσα και υποδομές

1. Αίθουσες διδασκαλίας:
  - (α) Αριθμός και χωρητικότητα.
  - (β) Επάρκεια, καταλληλότητα και ποιότητα.
  - (γ) Βαθμός χρήσης.



- (δ) Επάρκεια, καταλληλότητα και ποιότητα του υποστηρικτικού εξοπλισμού.
2. Εκπαιδευτικά εργαστήρια:
- (α) Αριθμός και χωρητικότητα
  - (β) Επάρκεια, καταλληλότητα και ποιότητα των χώρων.
  - (γ) Βαθμός χρήσης.
  - (δ) Επάρκεια, καταλληλότητα και ποιότητα του εργαστηριακού εξοπλισμού.
  - (ε) Επάρκεια αποθηκών (εργαστηριακού εξοπλισμού, αντιδραστηρίων, κλπ)
3. Είναι διαθέσιμα τα εκπαιδευτικά εργαστήρια για χρήση εκτός προγραμματισμένων ωρών;
4. Επάρκεια και ποιότητα των χώρων και του εξοπλισμού των κλινικών.
5. Σπουδαστήρια:
- (α) Αριθμός και χωρητικότητα
  - (β) Επάρκεια, καταλληλότητα και ποιότητα των χώρων.
  - (γ) Βαθμός χρήσης.
6. Προσωπικό Διοικητικής/Τεχνικής/Ερευνητικής Υποστήριξης
- (α) Αριθμός και ειδικότητες
  - (β) Επάρκεια ειδικοτήτων

#### Αξιοποίηση Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ)

1. Χρησιμοποιούνται ΤΠΕ στην παρουσίαση των μαθημάτων; Πώς;
2. Χρησιμοποιούνται ΤΠΕ στη διδασκαλία; Πώς;
3. Χρησιμοποιούνται ΤΠΕ στην εργαστηριακή εκπαίδευση; Πώς;
4. Χρησιμοποιούνται ΤΠΕ στην αξιολόγηση των φοιτητών; Πώς;
5. Χρησιμοποιούνται ΤΠΕ στην επικοινωνία των φοιτητών με τον διδάσκοντα; Πώς;
6. Ποιο το ύψος των επενδύσεων του Τμήματος σε ΤΠΕ κατά την τελευταία πενταετία;

#### Αναλογία διδασκόντων/διδασκομένων και η μεταξύ τους συνεργασία

1. Αναλογία διδασκόντων/διδασκομένων στα μαθήματα.
2. Αναλογία διδασκόντων/διδασκομένων στα εργαστήρια.

3. Έχουν οι διδάσκοντες ανακοινωμένες ώρες γραφείου για συνεργασία με τους φοιτητές; Τις τηρούν; Αξιοποιούνται από τους φοιτητές;

#### Σύνδεση της διδασκαλίας με την έρευνα

1. Πώς μεθοδεύεται η εκπαίδευση των φοιτητών στην ερευνητική διαδικασία (π.χ. αναζήτηση και χρήση βιβλιογραφίας);
2. Παρέχεται στους φοιτητές δυνατότητα συμμετοχής σε ερευνητικά έργα;

#### Συνεργασίες με εκπαιδευτικά κέντρα του εσωτερικού και του εξωτερικού και με το κοινωνικό σύνολο

1. Με ποια εκπαιδευτικά κέντρα του εσωτερικού συνεργάζεται το Τμήμα και πώς;
2. Με ποια εκπαιδευτικά κέντρα του εξωτερικού συνεργάζεται το Τμήμα και πώς;
3. Αναπτύσσονται συγκεκριμένες εκπαιδευτικές συνεργασίες με τοπικούς, περιφερειακούς ή εθνικούς κοινωνικούς φορείς;

#### Κινητικότητα του διδακτικού προσωπικού και των φοιτητών

1. Υπάρχει στρατηγικός σχεδιασμός του Τμήματος σχετικά με την κινητικότητα των μελών της ακαδημαϊκής κοινότητας;
2. Πόσες και ποιες συμφωνίες έχουν συναφθεί για την ενίσχυση της κινητικότητας του διδακτικού προσωπικού ή/και των φοιτητών;
3. Πόσα μέλη του ακαδημαϊκού προσωπικού του Τμήματος μετακινήθηκαν προς άλλα Ιδρύματα στο πλαίσιο ακαδημαϊκών/ερευνητικών δραστηριοτήτων κατά την τελευταία πενταετία;
4. Πόσα μέλη του ακαδημαϊκού προσωπικού άλλων Ιδρυμάτων μετακινήθηκαν προς το Τμήμα στο πλαίσιο ακαδημαϊκών/ερευνητικών δραστηριοτήτων κατά την τελευταία πενταετία;
5. Πόσοι φοιτητές του Τμήματος μετακινήθηκαν προς άλλα Ιδρύματα στο πλαίσιο ακαδημαϊκών/ερευνητικών δραστηριοτήτων κατά την τελευταία πενταετία;
6. Πόσοι φοιτητές άλλων Ιδρυμάτων μετακινήθηκαν προς το Τμήμα στο πλαίσιο ακαδημαϊκών/ερευνητικών δραστηριοτήτων κατά την τελευταία πενταετία;

7. Υπάρχουν διαδικασίες αναγνώρισης του εκπαιδευτικού έργου που πραγματοποιήθηκε σε άλλο Ίδρυμα;
8. Πόσο ικανοποιητική είναι η λειτουργία και η στελέχωση του κεντρικού Γραφείου Διεθνών / Ευρωπαϊκών Προγραμμάτων και των συνδέσμων τους;
9. Τι ενέργειες για την προβολή και ενημέρωση της ακαδημαϊκής κοινότητας για τα προγράμματα κινητικότητας αναλαμβάνει το Τμήμα;
10. Οργανώνονται εκδηλώσεις για τους εισερχόμενους φοιτητές από άλλα Ιδρύματα;
11. Πώς υποστηρίζονται οι εισερχόμενοι φοιτητές;
12. Πόσα μαθήματα διδάσκονται σε ξένη γλώσσα για εισερχόμενους αλλοδαπούς σπουδαστές;
13. Υπάρχει πρόσθετη (από το Τμήμα ή/και το Ίδρυμα) οικονομική ενίσχυση των φοιτητών και των μελών του ακαδημαϊκού προσωπικού που λαμβάνουν μέρος στα προγράμματα κινητικότητας;
14. Πώς προωθείται στο Τμήμα η ιδέα της κινητικότητας φοιτητών και μελών του ακαδημαϊκού προσωπικού και της Ευρωπαϊκής διάστασης γενικότερα;
15. Πώς ελέγχεται η ποιότητα (και όχι μόνον η ποσότητα) της κινητικότητας του ακαδημαϊκού προσωπικού;

Αντίστοιχα, τα κριτήρια για την αξιολόγηση του ερευνητικού έργου είναι τα κάτωθι<sup>28</sup>:

#### Προαγωγή της έρευνας στο πλαίσιο του Τμήματος

1. Υπάρχει συγκεκριμένη ερευνητική πολιτική του Τμήματος; Ποια είναι;
2. Πώς παρακολουθείται η υλοποίηση της ερευνητικής πολιτικής του Τμήματος;
3. Πώς δημοσιοποιείται ο απολογισμός υλοποίησης της ερευνητικής πολιτικής του Τμήματος;
4. Παρέχονται κίνητρα για τη διεξαγωγή έρευνας στα μέλη της ακαδημαϊκής κοινότητας; Ποια είναι αυτά;
5. Πώς ενημερώνεται το ακαδημαϊκό προσωπικό για δυνατότητες χρηματοδότησης της έρευνας;

---

<sup>28</sup> Ο.π.

6. Πώς υποστηρίζεται η ερευνητική διαδικασία;
7. Υπάρχουν θεσμοθετημένες από το Τμήμα υποτροφίες έρευνας;
8. Πώς διαχέονται τα ερευνητικά αποτελέσματα στο εσωτερικό του Τμήματος;
9. Πώς διαχέονται τα ερευνητικά αποτελέσματα εκτός Τμήματος, στην ελληνική και διεθνή ακαδημαϊκή και επιστημονική κοινότητα;
10. Πώς διαχέονται τα ερευνητικά αποτελέσματα στο τοπικό και εθνικό κοινωνικό περιβάλλον;

#### Ερευνητικά προγράμματα και έργα που εκτελούνται στο Τμήμα

1. Ποια ερευνητικά προγράμματα και δραστηριότητες υλοποιήθηκαν ή βρίσκονται σε εξέλιξη κατά την τελευταία πενταετία;
2. Ποιο ποσοστό μελών ΔΕΠ/ΕΠ αναλαμβάνει ερευνητικές πρωτοβουλίες;
3. Συμμετέχουν εξωτερικοί συνεργάτες ή/και μεταδιδακτορικοί ερευνητές στα ερευνητικά προγράμματα;

#### Ερευνητικές υποδομές

1. Αριθμός και χωρητικότητα ερευνητικών εργαστηρίων.
2. Επάρκεια, καταλληλότητα και ποιότητα των χώρων των ερευνητικών εργαστηρίων.
3. Επάρκεια, καταλληλότητα και ποιότητα του εργαστηριακού εξοπλισμού.
4. Καλύπτουν οι διαθέσιμες υποδομές τις ανάγκες της ερευνητικής διαδικασίας;
5. Ποια ερευνητικά αντικείμενα δεν καλύπτονται από τις διαθέσιμες υποδομές;
6. Πόσο εντατική χρήση γίνεται των ερευνητικών υποδομών;
7. Πόσο συχνά ανανεώνονται οι ερευνητικές υποδομές; Ποια είναι η ηλικία του υπάρχοντος εξοπλισμού και η λειτουργική του κατάσταση και ποιες οι τυχόν ανάγκες ανανέωσης/επικαιροποίησης;
8. Πώς χρηματοδοτείται η προμήθεια, συντήρηση και ανανέωση των ερευνητικών υποδομών;

Επιστημονικές δημοσιεύσεις των μελών ΔΕΠ/ΕΠ του Τμήματος κατά την τελευταία πενταετία

1. Πόσα βιβλία/μονογραφίες δημοσίευσαν τα μέλη ΔΕΠ/ΕΠ του Τμήματος;
2. Πόσες εργασίες δημοσίευσαν τα μέλη ΔΕΠ/ΕΠ;
  - (α) Σε επιστημονικά περιοδικά με κριτές ;
  - (β) Σε επιστημονικά περιοδικά χωρίς κριτές;
  - (γ) Σε Πρακτικά επιστημονικών συνεδρίων με κριτές;
  - (δ) Σε Πρακτικά επιστημονικών συνεδρίων χωρίς κριτές;
3. Πόσα κεφάλαια δημοσίευσαν τα μέλη ΔΕΠ/ΕΠ του Τμήματος σε συλλογικούς τόμους;
4. Πόσες άλλες εργασίες (π.χ. βιβλιοκρισίες) δημοσίευσαν τα μέλη του ακαδημαϊκού προσωπικού του Τμήματος;
5. Πόσες ανακοινώσεις σε επιστημονικά συνέδρια που δεν εκδίδουν Πρακτικά έκαναν τα μέλη του ακαδημαϊκού προσωπικού του Τμήματος;
  - (α) Σε συνέδρια με κριτές
  - (β) Σε συνέδρια χωρίς κριτές

Αναγνώριση της έρευνας που γίνεται στο Τμήμα από τρίτους

1. Πόσες ετεροαναφορές (citations) υπάρχουν σε δημοσιεύσεις μελών ΔΕΠ/ΕΠ του Τμήματος;
2. Πόσες αναφορές του ειδικού ή του επιστημονικού τύπου έγιναν σε ερευνητικά αποτελέσματα μελών ΔΕΠ/ΕΠ του Τμήματος κατά την τελευταία πενταετία;
3. Πόσες βιβλιοκρισίες για βιβλία μελών ΔΕΠ/ΕΠ του Τμήματος έχουν δημοσιευθεί σε επιστημονικά περιοδικά;
4. Πόσες συμμετοχές μελών ΔΕΠ/ΕΠ του Τμήματος σε επιτροπές επιστημονικών συνεδρίων υπήρξαν κατά την τελευταία πενταετία; Να γίνει διάκριση μεταξύ ελληνικών και διεθνών συνεδρίων.
5. Πόσες συμμετοχές μελών ΔΕΠ/ΕΠ του Τμήματος σε συντακτικές επιτροπές επιστημονικών περιοδικών υπάρχουν; Να γίνει διάκριση μεταξύ ελληνικών και διεθνών περιοδικών.
6. Πόσες προσκλήσεις μελών ΔΕΠ/ΕΠ του Τμήματος από άλλους ακαδημαϊκούς / ερευνητικούς φορείς για διαλέξεις/παρουσιάσεις κλπ. έγιναν κατά την τελευταία πενταετία;

7. Πόσα μέλη ΔΕΠ/ΕΠ του Τμήματος και πόσες φορές έχουν διατελέσει κριτές σε επιστημονικά περιοδικά;
8. Πόσα διπλώματα ευρεσιτεχνίας απονεμήθηκαν σε μέλη ΔΕΠ/ΕΠ του Τμήματος;
9. Υπάρχει πρακτική αξιοποίηση (π.χ. βιομηχανικές εφαρμογές) των ερευνητικών αποτελεσμάτων των μελών ΔΕΠ/ΕΠ του Τμήματος;

#### Ερευνητικές συνεργασίες του Τμήματος

1. Υπάρχουν ερευνητικές συνεργασίες και ποιές
  - (α) Με άλλες ακαδημαϊκές μονάδες του ιδρύματος;
  - (β) Με φορείς και ιδρύματα του εσωτερικού;
  - (γ) Με φορείς και ιδρύματα του εξωτερικού;

#### Διακρίσεις και βραβεία ερευνητικού έργου που έχουν απονεμηθεί σε μέλη του Τμήματος

1. Ποια βραβεία ή/και διακρίσεις έχουν απονεμηθεί σε μέλη ΔΕΠ/ΕΠ του Τμήματος;
  - (α) σε επίπεδο ακαδημαϊκής μονάδας;
  - (β) σε επίπεδο ιδρύματος;
  - (γ) σε εθνικό επίπεδο;
  - (δ) σε διεθνές επίπεδο;
2. Ποιοι τιμητικοί τίτλοι (επίτιμοι διδάκτορες, επισκέπτες καθηγητές, ακαδημαϊκοί, αντεπιστέλλοντα μέλη ακαδημιών κλπ). έχουν απονεμηθεί από άλλα ιδρύματα σε μέλη ΔΕΠ/ΕΠ του Τμήματος;

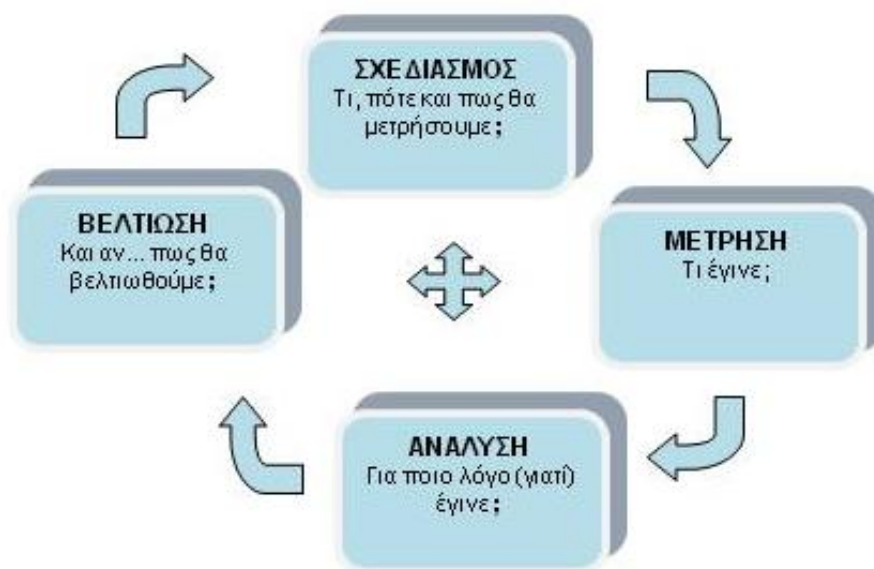
#### Συμμετοχή των φοιτητών στην έρευνα

1. Πόσοι προπτυχιακοί φοιτητές συμμετέχουν σε ερευνητικές δραστηριότητες του Τμήματος; Πόσοι μεταπτυχιακοί και πόσοι υποψήφιοι διδάκτορες;

Η τόση μεγάλη έμφαση που δόθηκε πρωτίτερα στη διασφάλιση της ποιότητας του έργου των ανωτάτων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων πηγάζει από τα οφέλη που έχει η αξιολόγηση γενικά στους οργανισμούς και στον αντίκτυπό της στην παραγωγικότητα των εργαζομένων. Ο Kutucuoglu et al. (2001) αναλύει τη διαδικασία της διαχείρισης της μέτρησης της επίδοσης, όπως απεικονίζεται στο παρακάτω σχήμα, αναφέροντας ότι οι επιχειρήσεις θα πρέπει να λάβουν υπόψη τους ποιος είναι ο σκοπός της

μέτρησης της επίδοσης, τι ακριβώς θα πρέπει να μετρηθεί, πότε και πώς θα πρέπει να λάβει χώρα αυτή η μέτρηση, ποιος είναι υπεύθυνος για αυτήν την μέτρηση, καθώς και πώς θα χρησιμοποιηθούν τα αποτελέσματα αυτής.

**Σχήμα 2. Η διαδικασία διαχείρισης της μέτρησης της απόδοσης ενός οργανισμού**



Πηγή: Santos et al., 2002, σελ. 1251

Παραδοσιακά η αξιολόγηση χρησιμοποιείται από τους οργανισμούς προκειμένου να μετρήσουν και να αξιολογήσουν την αποδοτικότητα των εργαζομένων, κατά πόσο έπρεπε να έχουν μία συγκεκριμένη θέση εργασίας και πώς ο εκάστοτε οργανισμός θα μπορούσε να διευκολύνει και να βελτιώσει την αποδοτικότητα και παραγωγικότητα των εργαζομένων<sup>29</sup>. Επίσης, τονίζεται ότι τα συστήματα αξιολόγησης συμβάλλουν στην αποτελεσματική διαδικασία λήψης αποφάσεων, σε αλλαγές στον οργανισμό και στη διαχείριση με τον πλέον κατάλληλο και αποδοτικό τρόπο των πηγών που διαθέτει<sup>30</sup>, ενώ σε άλλη έρευνα επισημαίνεται η σχέση αξιολόγησης με τη δέσμευση των εργαζομένων απέναντι στον οργανισμό<sup>31</sup>.

Επιπρόσθετα, τονίζεται το γεγονός ότι η αξιολόγηση της επίδοσης είναι σημαντική, διότι επιτρέπει και ενισχύει τον επιτυχή σχεδιασμό και τον έλεγχο, την εφαρμογή της

<sup>29</sup> Delpo, A., 2007

<sup>30</sup> Kutucuoglu, K.Y., Hamali, J., Irani, Z., και Sharp, J.M., 2001

<sup>31</sup> Ahmed I., Ramzam, M., Mohammad, S.K., και Islam, T., 2011

διαχείρισης της αλλαγής, τη συνεχή βελτίωση του οργανισμού, την κατάλληλη κατανομή των πόρων, την επικοινωνία και την παροχή κινήτρων και την εστίαση της διαχείρισης σε μακροπρόθεσμους στόχους<sup>32</sup>. Η σχέση μεταξύ της διαχείρισης της αλλαγής και ενός πλαισίου για τη μέτρηση του αντίκτυπου που έχει τονίζεται επίσης από άλλους ερευνητές<sup>33</sup>.

Στο πλαίσιο της ανώτατης εκπαίδευσης, η έμφαση στην αξιολόγηση του διδακτικού και ερευνητικού έργου απορρέει πρωτίστως από το ότι ένα πανεπιστημιακό ίδρυμα δίνει πολύ μεγάλη σημασία στον τρόπο διδασκαλίας και από το ότι η αξιολόγηση της απόδοσης των ακαδημαϊκών σε όρους του διδακτικού και ερευνητικού τους έργου αποτελεί προτεραιότητα για κάθε πανεπιστημιακό ίδρυμα<sup>34</sup>, δεδομένου ότι οι ακαδημαϊκοί έχουν έναν ρόλο που επηρεάζει τη βελτίωση και ανάπτυξη της ανώτατης εκπαίδευσης<sup>35</sup>. Τα πανεπιστήμια θα πρέπει να εφαρμόζουν το σύστημα αξιολόγησης ώστε να διαπιστώσουν κατά πόσο οι ακαδημαϊκοί επιτυγχάνουν στην επίτευξη των στόχων του πανεπιστημιακού ιδρύματος<sup>36</sup>. Υποστηρίζεται ότι η ποιότητα των ακαδημαϊκών είναι το κλειδί για την επιτυχία του ανωτάτου εκπαιδευτικού συστήματος και για αυτό το λόγο έχουν γίνει διάφορες έρευνες σχετικά με τη χαμηλή ποιότητα των ακαδημαϊκών ως εκπαιδευτικοί, τονίζοντας μεταξύ άλλων το χαμηλό επίπεδο γνώσεων και δεξιοτήτων τους, τις διδακτικές πρακτικές, την έλλειψη ενός συστήματος παρακολούθησης και επίβλεψης των ακαδημαϊκών, καθώς και την έλλειψη συστήματος αξιολόγησης των ακαδημαϊκών<sup>37</sup>.

Πιο συγκεκριμένα, η αξιολόγηση, ως διαδικασία ανατροφοδότησης, θα πρέπει να γίνεται κατά τρόπο που να υποστηρίζει δύο πολύ σημαντικές οργανωσιακές ανάγκες. Από τη μία πλευρά οι ακαδημαϊκοί θα πρέπει να γνωρίζουν πόσο καλά διεκπεραιώνουν το ακαδημαϊκό τους έργο και το κατά πόσο θα πρέπει να βελτιωθούν και σε ποιους τομείς. Από την άλλη, οι υπεύθυνοι των πανεπιστημιακών ιδρυμάτων χρειάζεται να γνωρίζουν το ποιοι ακαδημαϊκοί και κατά πόσο ανταποκρίνονται

---

<sup>32</sup> Amaratunga, D., 2000

<sup>33</sup> MacAdam, R., και Bailie, B., 2002

<sup>34</sup> Aslam, H.D., 2011

<sup>35</sup> Shi, L.F., 2010; Smith, D.N., 2013

<sup>36</sup> Fink, D., 2008

<sup>37</sup> Amin, H.U. και Khan, A.R., 2009



αποτελεσματικά στο ρόλο τους ως εκπαιδευτές, προκειμένου να προχωρήσουν σε μεθόδους επιβράβευσης ή περαιτέρω κινητοποίησης<sup>38</sup>. Άλλωστε, η αποτελεσματική χρησιμοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί προτεραιότητα κάθε οργανισμού και σε αυτό το πλαίσιο η αξιολόγηση συμβάλλει στη σωστή διαχείριση των ακαδημαϊκών ενός πανεπιστημιακού ιδρύματος<sup>39</sup>. Αυτό συνάδει και με την κατευθυντήρια οδηγία της Ευρωπαϊκής Ένωσης σχετικά με τη διασφάλιση ποιότητας του εκπαιδευτικού προσωπικού, σύμφωνα με την οποία τα ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα θα πρέπει να εφαρμόζουν τρόπους που θα διασφαλίζουν ότι το ακαδημαϊκό προσωπικό έχει τα απαραίτητα προσόντα και τις απαραίτητες ικανότητες να ανταποκριθεί σε αυτό το ρόλο<sup>40</sup>.

Επιπρόσθετα, η αξιολόγηση μπορεί να βοηθήσει ένα πανεπιστημιακό ίδρυμα να αποφασίσει το πώς θα καταναίμει τις πηγές και το διδακτικό χρόνο του, δηλαδή αν θα συνεχίσει τη διδασκαλία κάποιων μαθημάτων και αν θα εισάγει άλλα μαθήματα ή θα διακόψει τη διδασκαλία ορισμένων<sup>41</sup>. Πέρα από αυτό, η αξιολόγηση στα πανεπιστημιακά ιδρύματα έχει και το όφελος της επαγγελματικής εξέλιξης των ακαδημαϊκών, ενώ παράλληλα βοηθά και στον εμπλουτισμό της ακαδημαϊκής διαχείρισης γνώσης<sup>42</sup>. Τα παραπάνω οδηγούν στην αύξηση της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας των ακαδημαϊκών, με αποτέλεσμα την παροχή πιο ποιοτικού εκπαιδευτικού έργου<sup>43</sup>.

### **1.3 Προβλήματα που ανακύπτουν κατά την εφαρμογή συστημάτων αξιολόγησης**

Ωστόσο, η διαδικασία της αξιολόγησης ενδέχεται να παρουσιάσει και ορισμένα προβλήματα ή καλύτερα ενέχει ορισμένα μειονεκτήματα. Τα εμπόδια που ενδέχεται να ανακύψουν κατά τη διαδικασία αξιολόγησης των πανεπιστημιακών ιδρυμάτων περιλαμβάνουν την εταιρική κουλτούρα και την αντίσταση από μέρους των

---

<sup>38</sup> Fink, D., 2008

<sup>39</sup> Coladarci, T., και Kornfield, I., 2007; Aslam, 2011

<sup>40</sup> Ευρωπαϊκή Ένωση για την Διασφάλιση της Ποιότητας στην Ανώτατη Εκπαίδευση, 2009

<sup>41</sup> Evans, M.D.D., και McNelis, P.D., 2000

<sup>42</sup> Aslam, H.D., 2011

<sup>43</sup> Coladarci, T., και Kornfield, I., 2007; Aslam, H.D., 2011

ακαδημαϊκών, καθώς και την έλλειψη κινήτρων από μέρους των ακαδημαϊκών για την υποστήριξη μιας τέτοιας διαδικασίας και της ενεργού συμμετοχής τους στη διαδικασία της αυτοαξιολόγησης<sup>44</sup>.

Επίσης, αναφέρεται ότι μπορεί ο τρόπος με τον οποίον γίνεται η αξιολόγηση των καθηγητών από τους φοιτητές - εν προκειμένω βάσει μέσων όρων - να οδηγήσει σε λανθασμένη κατανομή των πόρων των ανωτάτων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων<sup>45</sup>. Παράλληλα, η οπτική που έχει κάθε φοιτητής σχετικά με τον αποτελεσματικό ή μη τρόπο διδασκαλίας μπορεί να οδηγήσει σε λανθασμένες εκτιμήσεις σχετικά με το αν ένας ακαδημαϊκός είναι πράγματι αναποτελεσματικός ή όχι<sup>46</sup>. Σε αυτό συνηγορεί και η άποψη ότι, καθώς υπάρχουν διάφορες απόψεις σχετικά με την αποτελεσματικότητα ενός ακαδημαϊκού ως καθηγητής, θα πρέπει να θεσπιστούν κάποια συγκεκριμένα κριτήρια αξιολόγησης της αποτελεσματικής διδασκαλίας<sup>47</sup>. Αυτό, ωστόσο, είναι δύσκολο, καθώς από τη μία πλευρά η έννοια της διασφάλισης ποιότητας, στην οποία εντάσσεται η αξιολόγηση, επιδέχεται πολλών ερμηνειών στο χώρο της ανώτατης εκπαίδευσης και εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τα εθνικά συστήματα ανώτερης εκπαίδευσης κάθε κράτους και από την άλλη υπάρχει σύγκρουση απόψεων σχετικά με τα ιδρύματα ανώτατης εκπαίδευσης και των εξωτερικών τους αξιολογητών<sup>48</sup>. Μία έρευνα σε πανεπιστήμια της Κένυας κατέδειξε ότι η αξιολόγηση της εκπαιδευτικής πρακτικής των ακαδημαϊκών από μέρους των φοιτητών δεν ήταν αξιόπιστη χωρίς τη συνδρομή και άλλων εργαλείων αξιολόγησης, ενώ παράλληλα τα αποτελέσματα της αξιολόγησης αυτής δεν έγιναν γνωστά στους ενδιαφερομένους<sup>49</sup>.

Εκτός των παραπάνω, επισημαίνεται ότι οι βαθμοί ενός καθηγητή κατά την προηγούμενη χρονιά ενδέχεται να επηρεάσουν τις αξιολογήσεις από μέρους των φοιτητών, οδηγώντας την αξιολόγηση στο να καταστεί μία απλή υποκειμενική άποψη των φοιτητών βάσει της βαθμολογίας που έχουν λάβει κατά την προηγούμενη χρονιά,

---

<sup>44</sup> Brown και Benson (2003)

<sup>45</sup> Evans, M.D.D., και McNelis, P.D., 2000

<sup>46</sup> Ο.π.

<sup>47</sup> Fink, D., 2008

<sup>48</sup> Ευρωπαϊκή Ένωση για την Διασφάλιση της Ποιότητας στην Ανώτατη Εκπαίδευση, 2009

<sup>49</sup> Ngware, M., W., και Ndirangu, M., 2005

κάτι το οποίο είναι γνωστό ως grading reputation effect<sup>50</sup>. Συνεπώς, οι ερευνητές καταλήγουν στο ότι είναι πολύ δύσκολο να οριστεί με ακρίβεια και σαφήνεια η αποτελεσματική διδασκαλία. Υποστηρίζεται επίσης ότι η δυσκολία στην απόδοση ενός κοινά αποδεκτού ορισμού σχετικά με την αποτελεσματική διδασκαλία ενδέχεται να οδηγήσει σε προβλήματα τη διαδικασία αξιολόγησης και άρα σε λανθασμένα αποτελέσματα, επηρεάζοντας ίσως αρνητικά το έργο των ακαδημαϊκών<sup>51</sup>.

Τέλος, θα πρέπει να αναφερθεί και το γεγονός ότι η διαδικασία εξωτερικής αξιολόγησης στην Ελλάδα διέπεται από σημαντικά προβλήματα. Ιδιαίτερη αναφορά θα πρέπει να γίνει στη διαμάχη που υπήρχε εδώ και δεκαετίες σχετικά με την εισαγωγή και εφαρμογή ενός συστήματος αξιολόγησης στα ελληνικά πανεπιστήμια. Καθώς εδώ και χρόνια οι ελληνικές κυβερνήσεις προσπαθούσαν να προωθήσουν την υλοποίηση ενός συστήματος αξιολόγησης των ελληνικών πανεπιστημίων βάσει διεθνών και ευρωπαϊκών προτύπων, ένα μεγάλο μέρος των ακαδημαϊκών ήταν αρνητικοί και αντίθετοι σε αυτήν την ιδέα. Η συζήτηση αυτή επεκτεινόταν από την αξιολόγηση των ανωτάτων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων στον ευρύτερο ρόλο του πανεπιστημίου στην κοινωνία<sup>52</sup>. Εκτός των παραπάνω, άλλα προβλήματα-εμπόδια στην Ελλάδα είναι τα διάφορα διοικητικά και θεσμικά προβλήματα, όπως είναι η έλλειψη χρηματοδότησης, καθώς και διοικητικά ζητήματα της Α.Δ.Ι.Π.. Στο παρακάτω γράφημα απεικονίζονται τα θεσμικά και διοικητικά προβλήματα της πορείας των εξωτερικών αξιολογήσεων για την περίοδο 2008-2013<sup>53</sup>.

---

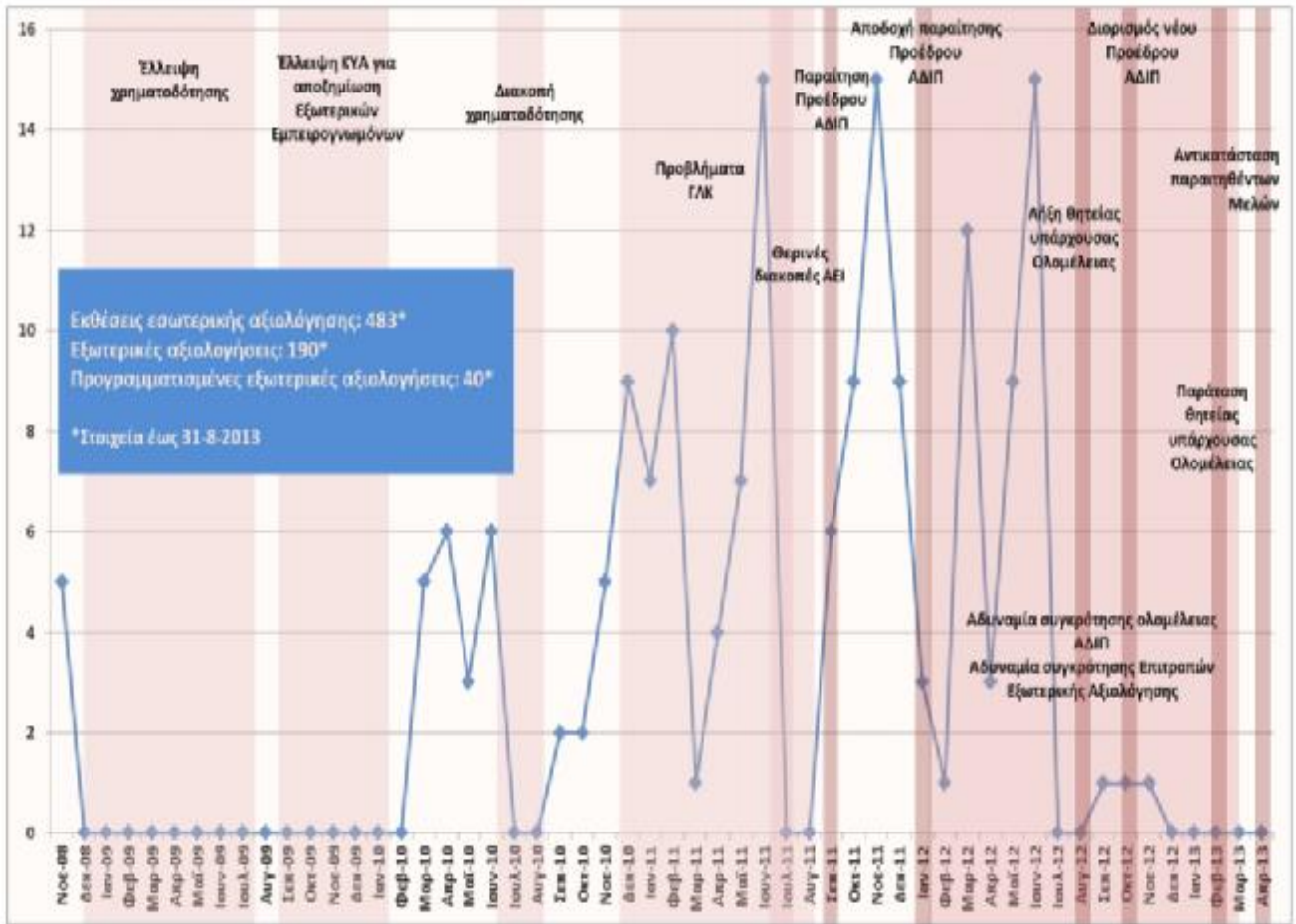
<sup>50</sup> Evans, M.D.D, και McNelis, P.D., 2000

<sup>51</sup> Kong, W., 2012

<sup>52</sup> Stamelos, G., και Kavasakalis, A., 2011

<sup>53</sup> Ετήσια Έκθεση της Α.Δ.Ι.Π., 2012-2013, 2013. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα [http://www.adip.gr/data1/ADIP\\_EKTHESI\\_2012-13.pdf](http://www.adip.gr/data1/ADIP_EKTHESI_2012-13.pdf), σελ. 25

**Σχήμα 3. Διοικητικά και θεσμικά προβλήματα της πορείας των εξωτερικών αξιολογήσεων**



Πηγή: Ετήσια Έκθεση της Α.Δ.Ι.Π., 2012-2013, 2013, σελ. 25

Στο πλαίσιο αυτό, έγινε μία προσπάθεια προσδιορισμού των κριτηρίων – παραγόντων που μπορούν να οδηγήσουν σε μία επιτυχημένη εφαρμογή ενός συστήματος αξιολόγησης σε έναν οργανισμό. Τα κρίσιμα αυτά στοιχεία για την επιτυχία ή την αποτυχία σε δύο κατηγορίες. Η πρώτη σχετίζεται με τον σχεδιασμό και την εφαρμογή των συστημάτων αξιολόγησης, ενώ η δεύτερη σχετίζεται με την ανάλυση και την χρήση των αποτελεσμάτων που προκύπτουν από τις εκθέσεις αξιολόγησης<sup>54</sup>.

Στη συνέχεια αναφέρονται οι παράγοντες που σχετίζονται με την εμφάνιση λαθών στα συστήματα αξιολόγησης και που είναι τα εξής<sup>55</sup>:

<sup>54</sup> Santos et al. (2002)

<sup>55</sup> Khan (2007)

1. Ασαφείς κανόνες σχετικά με την έννοια της αξιολόγησης
2. Το halo-effect, όπου ο ακαδημαϊκός κρίνεται σύμφωνα με ένα αρνητικό χαρακτηριστικό
3. Ύπαρξη προσωπικών προκαταλήψεων, όπως θρησκευτικές, φυλετικές και σεξουαλικές
4. Έλλειψη ανατροφοδότησης, ιδιαίτερα της θετικής, όπου οι ακαδημαϊκοί δεν ενημερώνονται σχετικά με τα αποτελέσματα της αξιολόγησης και, κατά συνέπεια, δεν είναι ενήμεροι για την αποτελεσματικότητα της απόδοσής τους
5. Ικανότητα, η οποία σχετίζεται με το βαθμό στον οποίο ένας ακαδημαϊκός ασχολείται με καθήκοντα που σχετίζονται με της ικανότητες, την εμπειρία και τις γνώσεις του
6. Ευκαιρία, η οποία σχετίζεται με κακές αποφάσεις και έλλειψη ευκαιριών για τους ακαδημαϊκούς
7. Προθυμία, η οποία σχετίζεται με την παρακίνηση των ακαδημαϊκών, ή διαφορετικά ο βαθμός στον οποίο οι ακαδημαϊκοί είναι διατεθειμένοι να εντείνουν τις προσπάθειές τους για την αύξηση της απόδοσής τους
8. Ικανοποίηση από την εργασία, δηλαδή το πώς οι προσωπικές προσδοκίες των ακαδημαϊκών συμπίπτουν με τα αποτελέσματα των προσπαθειών τους
9. Στυλ ηγεσίας, δηλαδή ο βαθμός της ελευθερίας και της συμμετοχής που έχουν οι ακαδημαϊκοί με βάση την ενθάρρυνση της διοίκησης των πανεπιστημιακών ιδρυμάτων

Έπειτα, εντοπίζονται τρία κριτήρια που πρέπει να πληρούνται από ένα σύστημα αξιολόγησης, έτσι ώστε να είναι αποτελεσματικό<sup>56</sup>. Το πρώτο είναι ότι τα μέτρα που χρησιμοποιούνται θα πρέπει να προέρχονται από τους στόχους που θέτει ο οργανισμός, με σκοπό η συμπεριφορά των εργαζομένων να είναι συνεπής με τους στόχους που ο οργανισμός επιδιώκει να επιτύχει. Το δεύτερο είναι ότι τα μέτρα που θα χρησιμοποιηθούν θα πρέπει να συμβάλουν στην παροχή έγκυρων και σχετικών

---

<sup>56</sup> Tangen, 2003

πληροφοριών (feedback) όχι μόνο σε βραχυπρόθεσμη, αλλά και σε μακροπρόθεσμη προσέγγιση. Το τρίτο είναι ότι ο οργανισμός θα πρέπει να χρησιμοποιεί μέτρα που μπορούν εύκολα να γίνουν κατανοητά από εκείνους των οποίων οι επιδόσεις είναι υπό αξιολόγηση.

Επίσης, αναφέρονται έξι κριτήρια που πρέπει να πληρούνται, προκειμένου ο οργανισμός να αναπτύσσει και να εφαρμόζει αποτελεσματικά ένα σύστημα αξιολόγησης και τα οποία είναι οι εξής<sup>57</sup>:

1. Η κατανόηση των στόχων του οργανισμού και της εταιρικής στρατηγικής
2. Η χρήση χρηματοοικονομικών και μη χρηματοοικονομικών μέτρων
3. Η υιοθέτηση των συγκριτικών μέτρων μέσω της συγκριτικής αξιολόγησης
4. Η κατανόηση της θέσης του οργανισμού στο ανταγωνιστικό περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί
5. Η τακτική υποβολή εκθέσεων σχετικά με τα αποτελέσματα των εκθέσεων αξιολόγησης
6. Η εξασφάλιση ότι όλοι οι εργαζόμενοι σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας αναγνωρίζουν τη σημασία της αξιολόγησης και ότι όλο το ανθρώπινο δυναμικό συμβάλλει σε αυτή τη διαδικασία

#### **1.4 Παράδειγμα εσωτερικής αξιολόγησης: Η αυτοαξιολόγηση ως μέσο αξιολόγησης των ακαδημαϊκών στο πλαίσιο της νέας δημόσιας διοίκησης και της διασφάλισης της ποιότητας της εκπαίδευσης**

Συνολικά η μέχρι τώρα ανάλυση κατέδειξε τη σημαντικότητα της αξιολόγησης των ακαδημαϊκών στο πλαίσιο της διασφάλισης της ποιότητας της ανώτατης εκπαίδευσης, ως μεταρρύθμιση εντός των ορίων της νέας δημόσιας διοίκησης που διαμορφώνεται. Το κράτος αποτελεί ένα από τα κυριότερα ενδιαφερόμενα μέλη στην ανώτατη εκπαίδευση, εκτός από τους φοιτητές, τους γονείς και την κοινωνία. Ως εκ τούτου, θα πρέπει να διασφαλίσει την ποιότητα της εκπαίδευσης που παρέχεται από τα

---

<sup>57</sup> Love και Holt, 2000

πανεπιστημιακά ιδρύματα. Συνεπώς, τα πανεπιστημιακά ιδρύματα βρίσκονται υπό συνεχείς πιέσεις να παράσχουν ενδείξεις σχετικά με την ποιότητα του έργου που παρέχουν. Παρά τις διάφορες κρατικές επιτροπές που αξιολογούν το έργο των πανεπιστημιακών ιδρυμάτων, το βρετανικό πανεπιστήμιο Robert Gordon University στο Aberdeen εισήγαγε την ακαδημαϊκή χρονιά 1992-1993 το εργαλείο της αυτοαξιολόγησης από μέρους των καθηγητών<sup>58</sup>.

Η αυτοαξιολόγηση έχει ως στόχο της τη βελτίωση του εκπαιδευτικού έργου που παράγεται από μία εκπαιδευτική μονάδα και μπορεί να οριστεί ως «μία διαδικασία που επιτελεί η σχολική μονάδα για τη συστηματική συλλογή πληροφοριών σχετικά με τον τρόπο λειτουργίας της, την ανάλυση και αξιολόγηση των πληροφοριών αυτών και τη λήψη αποφάσεων για βελτίωση της ποιότητας της εκπαίδευσης που παρέχει η σχολική μονάδα», ενώ επιπρόσθετα μπορεί να ιδωθεί ως «μια συνολική αξιολόγηση της σχολικής μονάδας, που διενεργείται από την ίδια τη μονάδα για σκοπούς βελτίωσής της»<sup>59</sup>.

Μέσα από τη διαδικασία της αυτοαξιολόγησης η εκπαιδευτική μονάδα συμβάλλει στην κινητοποίηση και τη συνεργασία όλων των εμπλεκόμενων μερών στην εκπαιδευτική διαδικασία, επισημαίνει στους φορείς χάραξης της εκπαιδευτικής πολιτικής τα αδύνατα σημεία των εκπαιδευτικών μονάδων προκειμένου να βελτιωθούν. Η σημαντικότητα της διαδικασίας της αυτοαξιολόγησης έγκειται στην συσχέτισή της με την αξιολόγηση, η οποία «είναι διαδικασία που εμπεριέχει αξίες και σκοπούς, που μπορούν να διακριθούν σε δύο τομείς: στην επίτευξη στόχων που άπτονται της πολιτικής του σχολείου και των άμεσα εμπλεκόμενων καθώς και στην επαγγελματική ανάπτυξη των ίδιων των εκπαιδευτικών»<sup>60</sup>.

---

<sup>58</sup> Ellington, H., και Ross, G., 1994

<sup>59</sup>

[http://www.paideia.org.cy/upload/ShedioAxiologisis/pdf2/3\\_sistema\\_axiologisis\\_sxolikis\\_monadas.pdf](http://www.paideia.org.cy/upload/ShedioAxiologisis/pdf2/3_sistema_axiologisis_sxolikis_monadas.pdf)

<sup>60</sup>

[http://www.paideia.org.cy/upload/ShedioAxiologisis/pdf2/3\\_sistema\\_axiologisis\\_sxolikis\\_monadas.pdf](http://www.paideia.org.cy/upload/ShedioAxiologisis/pdf2/3_sistema_axiologisis_sxolikis_monadas.pdf)

Επανερχόμενοι στο παράδειγμα του Robert Gordon University, το 1990 το πανεπιστήμιο δημιούργησε την Internal Quality Audit Team, που ήταν υπεύθυνη για την παρακολούθηση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας της εσωτερικής διαδικασίας ποιότητας. Δύο χρόνια αργότερα, ζητήθηκε από την ομάδα αυτή να αναπτύξει ένα σχήμα για την αξιολόγηση της ποιότητας της διδασκαλίας, το οποίο θα είχε δύο στόχους: α) την ενθάρρυνση του ακαδημαϊκού προσωπικού να στηρίζει την αρχή της συνεχούς αναζήτησης βελτίωσης της ποιότητας της διδασκαλίας του και να προσκομίσει τεκμηριωμένα στοιχεία της ποιότητας της διδασκαλίας του για χρήση στην εξωτερική αξιολόγηση και τον έλεγχο της ποιότητας, β) να καλύψει όλο το φάσμα της διδακτικής και μαθησιακής διαδικασίας και όχι μόνο την απόδοση των ακαδημαϊκών στην τάξη<sup>61</sup>. Για τους σκοπούς αυτούς, αναπτύχθηκε ένα σύστημα αυτοαξιολόγησης, το οποίο βασίζεται στο Teaching Skills Profile, το οποίο επιτρέπει στους ακαδημαϊκούς να αυτοαξιολογηθούν με βάση ένα σύνολο από βασικά κριτήρια για την αποτελεσματική απόδοση στη διδασκαλία και να προσκομίσει αποδεικτικά στοιχεία που να υποστηρίζουν αυτή τη βαθμολόγηση<sup>62</sup>. Η κλίμακα Teaching Skills Profile διακρίνεται σε οχτώ (8) κατηγορίες που καλύπτουν όλες τις βασικές πτυχές της διδασκαλίας και δραστηριότητες όπως η επαγγελματική ανάπτυξη των ακαδημαϊκών. Τα κριτήρια αυτά, τα οποία είναι πολύ κοντά στα κριτήρια της Standing Conference on Educational Development (SCED) και της Staff Development and Training Unit of the Committee of Vice-Chancellors and Principals, απεικονίζονται παρακάτω<sup>63</sup>.

#### 1. Χρήση σκοπών και στόχων

- Εξοικείωση με τις βασικές αρχές της γραφής αποτελεσματικών εκπαιδευτικών σκοπών και στόχων
- Ικανότητα γραφής πλήρους εύρους σκοπών και στόχων κατάλληλων για εξειδικευμένες ειδικότητες
- Σαφώς καθορισμένοι και κατάλληλοι σκοποί και στόχοι για κάθε θέμα / μάθημα / τμήμα που διδάσκεται

---

<sup>61</sup> Ellington, H., και Ross, G., 1994

<sup>62</sup> Ο.π.

<sup>63</sup> Ο.π.



- Ατομικές συνεδρίες διδασκαλίας αντανακλούν το θέμα / μάθημα / τμήμα σκοπών και στόχων
  - Οι μαθητές γνωρίζουν τους εκπαιδευτικούς σκοπούς και στόχους των ακαδημαϊκών
2. Επιλογή διδακτικών μεθόδων
- Οι ακαδημαϊκοί γνωρίζουν και είναι εξοικειωμένοι με βασικούς τύπους διδακτικών μεθόδων που διατίθενται σήμερα
  - Οι εκπαιδευτικές μέθοδοι που έχουν επιλεγθεί ταιριάζουν με τους εκπαιδευτικούς σκοπούς και στόχους των ακαδημαϊκών
  - Χρησιμοποιείται / έχει αναπτυχθεί ένα ευρύ φάσμα διδακτικών μεθόδων κατάλληλων για το θέμα που διδάσκει ο κάθε ακαδημαϊκός
3. Διδασκαλία
- Ικανότητα στο σχεδιασμό, την προετοιμασία και παράδοση διαλέξεων και παρόμοιων δραστηριοτήτων
  - Ικανότητα στο σχεδιασμό, την οργάνωση και διεξαγωγή δραστηριοτήτων σε ομάδες μάθησης
  - Ικανότητα στο σχεδιασμό, την οργάνωση και την υποστήριξη της εξατομικευμένης μάθησης
  - Ικανότητα στο σχεδιασμό, την οργάνωση και την υποστήριξη δραστηριοτήτων που σχετίζονται με εργαστήριο / στούντιο / πρακτική εργασία
4. Χρησιμοποίηση διδακτικών εργαλείων
- Οι ακαδημαϊκοί γνωρίζουν και είναι εξοικειωμένοι με πολλούς τύπους διδακτικών εργαλείων που είναι διαθέσιμα σήμερα
  - Ικανότητα στην επιλογή και παραγωγή διδακτικών εργαλείων για την υποστήριξη επιλεγμένων διδακτικών μεθόδων
5. Αξιολόγηση μαθητών
- Γνώση και εξοικείωση με πολλές μεθόδους αξιολόγησης φοιτητών που είναι διαθέσιμες

- Οι μέθοδοι αξιολόγησης που έχουν επιλεγεί ταιριάζουν με τους εκπαιδευτικούς σκοπούς και στόχους που έχουν τεθεί
  - Ικανότητα στη σχεδίαση και τη χρήση πρακτικών εργαλείων αξιολόγησης, κατάλληλων για το θέμα που διδάσκει ο ακαδημαϊκός
  - Οι φοιτητές έχουν ανατροφοδότηση σχετικά με την απόδοσή τους στις διάφορες δραστηριότητες
6. Αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της διαδικασίας διδασκαλίας
- Γνώση και εξοικείωση με τις βασικές αρχές της αποτελεσματικής αξιολόγησης
  - Συνεχής αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της διδασκαλίας ως προς τη διευκόλυνση της μαθησιακής διαδικασίας των φοιτητών
  - Ανάλυση κατάλληλης δράσης για την επίλυση οποιουδήποτε προβλήματος ανακύπτει από αυτήν την αξιολόγηση
7. Απόδοση ως προσωπικός tutor
- Γνώση και εξοικείωση με τα καθήκοντα που έχει ένας προσωπικός tutor
  - Υποστηρικτική και συνειδητή εκτέλεση των καθηκόντων του προσωπικού tutor με όλους τους φοιτητές που έχει υπό την επίβλεψή του
8. Προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη
- Γνώση των τομέων στους οποίους οι προσωπικές γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες μπορούν χρήσιμα να αναβαθμιστούν
  - Σχεδιασμός και θέσπιση προγράμματος ανάπτυξης του ακαδημαϊκού ανάλογα με τις ανάγκες και τις προσδοκίες του
  - Λήψη αποτελεσματικών μέτρων από μέρους του ακαδημαϊκού προκειμένου να μείνει ενήμερος με τις εξελίξεις στον τομέα του
  - Ενεργός συμμετοχή σε κατάλληλες δραστηριότητες έρευνας / συμβουλευτικής / επαγγελματικές που ενισχύουν τη διδασκαλία

Συνολικά, η προσπάθεια αυτή για την αξιολόγηση της ποιότητας της διδασκαλίας έγινε θετικά αποδεκτή από τους ακαδημαϊκούς, ενώ παράλληλα τα αποτελέσματα

κατέδειξαν ότι είναι επιτυχής όσον αφορά στην επίτευξη των στόχων που έθεσε<sup>64</sup>. Συνεπώς, μπορούμε να ισχυριστούμε ότι η αυτοαξιολόγηση είναι ένα μέσο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί επιτυχώς στην περίπτωση των ακαδημαϊκών και της αξιολόγησης του έργου τους.

Βάσει του άρθρου 2, παράγραφος 5 του Ν. 3374/2005, υποβάλλονται κάθε χρόνο από όλες τις ακαδημαϊκές μονάδες εκθέσεις εσωτερικής αξιολόγησης (αυτοαξιολόγηση) με ευθύνη του ανωτάτου συλλογικού τους οργάνου στη ΜΟ.ΔΙ.Π. Οι εκθέσεις εσωτερικής αξιολόγησης περιλαμβάνουν συγκεντρωτικά στοιχεία με ποσοτικά δεδομένα για τους φοιτητές ή σπουδαστές, το διδακτικό, επιστημονικό, διοικητικό και λοιπό προσωπικό, τη φοιτητική μέριμνα, την υλικοτεχνική υποδομή και κάθε άλλο θέμα σχετικό με τη λειτουργία της ακαδημαϊκής μονάδας. Ένα ενδεικτικό υπόδειγμα του απογραφικού δελτίου για τα Μέλη του Εκπαιδευτικού Προσωπικού παρουσιάζεται αμέσως παρακάτω<sup>65</sup>.

Πανεπιστήμιο	
Σχολή	
Τμήμα:	
Τομέας:	
Όνομα και τίτλος διδάσκοντος:	
Επιστημονική ειδίκευση	
Τίτλοι και κωδικοί διδασκόμενων μαθημάτων	

---

<sup>64</sup> Ellington, H., και Ross, G., 1994

<sup>65</sup>

[http://www.adip.gr/index.php?option=com\\_content&view=article&id=68&Itemid=219&lang=el](http://www.adip.gr/index.php?option=com_content&view=article&id=68&Itemid=219&lang=el)

## I. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ / ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ ή ΑΛΛΟ ΕΡΓΟ<sup>66</sup>

### I.1 Αριθμός δημοσιεύσεων

	Βιβλία/μονογραφίες	Επιστημονικά περιοδικά με κριτές	Επιστημονικά περιοδικά χωρίς κριτές	Πρακτικά συνεδρίων με κριτές	Πρακτικά συνεδρίων χωρίς κριτές	Κεφάλαια σε συλλογικούς τόμους	Άλλες εργασίες	Ανακοινώσεις σε επιστ. συνέδρια (με κριτές) χωρίς ανακοινώσεις σε επιστ. συνέδρια (χωρίς κριτές) χωρίς πρακτικά	Άλλα
2007									
2006									
2005									
2004									
2003									
Σύνολο									

Επεξηγήσεις: Άλλα

### I.2 Επιστημονικές δημοσιεύσεις

Αναφέρετε τις δημοσιεύσεις της τελευταίας πενταετίας σύμφωνα με την παραπάνω κατηγοριοποίηση

### I.3 Αναγνώριση του επιστημονικού και άλλου έργου

	Ετεροαναφορές	Αναφορές του ειδικού/επιστημονικού τύπου	Βιβλιοκρισίες	Συμμετοχές σε επιτροπές επιστημονικών συνεδρίων	Συμμετοχές σε συντακτικές επιτροπές επιστημονικών περιοδικών	Προσκλήσεις για διαλέξεις σε διεθνή συνέδρια	Διπλώματα ευρεσιτεχνίας	Βραβεία	Τιμητικοί τίτλοι
2007									
2006									
2005									
2004									
2003									
Σύνολο									

Επεξηγήσεις: Διπλώματα ευρεσιτεχνίας, Βραβεία, Τιμητικοί τίτλοι (επίτιμοι διδάκτορες, επισκέπτες καθηγητές, ακαδημαϊκοί, αντεπιστέλλοντα μέλη ακαδημιών κλπ)

<sup>66</sup> Αφορά γνωστικά αντικείμενα εξαιρετικής και αδιαμφισβήτητης ιδιαιτερότητας, όπως προσδιορίζονται από τα Π.Δ. 123/1984, 390/1995, και 187/1996.

#### **I.4 Ερευνητικά προγράμματα και έργα**

- I.4.1 Ποια ερευνητικά προγράμματα ή/και έργα που υλοποιήθηκαν ή βρίσκονται σε εξέλιξη κατά την τελευταία πενταετία συντονίζετε; Σε ποια απλώς συμμετέχετε;
- I.4.2 Συμμετέχουν εξωτερικοί συνεργάτες ή/και μεταδιδακτορικοί ερευνητές στα ερευνητικά αυτά προγράμματα ή/και έργα;
- I.4.3 Πόσοι προπτυχιακοί φοιτητές συμμετέχουν στις ερευνητικές σας δραστηριότητες το τελευταίο έτος; Πόσοι μεταπτυχιακοί και πόσοι υποψήφιοι διδάκτορες;

#### **II. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΕΣ ΥΠΟΔΟΜΕΣ**

- Π.1 Αριθμός και χωρητικότητα ερευνητικών εργαστηρίων που χρησιμοποιείτε.
- Π.2 Επάρκεια, καταλληλότητα και ποιότητα των χώρων των ερευνητικών αυτών εργαστηρίων.
- Π.3 Επάρκεια, καταλληλότητα και ποιότητα του εργαστηριακού εξοπλισμού.
- Π.4 Καλύπτουν οι διαθέσιμες υποδομές τις ανάγκες της ερευνητικής διαδικασίας;
- Π.5 Ποια από τα ερευνητικά σας αντικείμενα δεν καλύπτονται από τις διαθέσιμες υποδομές;
- Π.6 Πόσο εντατική χρήση κάνετε των συγκεκριμένων ερευνητικών υποδομών;
- Π.7 Πόσο συχνά ανανεώνονται οι ερευνητικές υποδομές; Είναι σύγχρονος ο υπάρχων εξοπλισμός και ποια η λειτουργική του κατάσταση ή ποιες οι τυχόν ανάγκες ανανέωσης/εκσυγχρονισμού του;
- Π.8 Πώς επιδιώκετε τη χρηματοδότηση για προμήθεια, συντήρηση και ανανέωση των ερευνητικών υποδομών;
- Π.9 Έχετε ερευνητικές συνεργασίες
  - (α) Με συναδέλφους του Τμήματος ή με άλλες ακαδημαϊκές μονάδες του ιδρύματος;
  - (β) Με φορείς και ιδρύματα του εσωτερικού;
  - (γ) Με φορείς και ιδρύματα του εξωτερικού;
- Π.10 Υπάρχει πρακτική αξιοποίηση των ερευνητικών σας αποτελεσμάτων;  
Αναφέρατε παραδείγματα.

#### **III. ΣΥΝΔΕΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΚΟΙΝΩΝΙΑ**

Αναφέρατε άλλες δραστηριότητες που αποτελούν προσφορά υπηρεσιών στο κοινωνικό σύνολο.

## 1.4 Παραδείγματα εξωτερικής αξιολόγησης πανεπιστημίων

Όπως ήδη αναφέρθηκε, η ΑΔΠ είναι η ανεξάρτητη διοικητική αρχή που είναι υπεύθυνη για τη διασφάλιση και βελτίωση του παρεχόμενου έργου των πανεπιστημίων και την εξωτερική αξιολόγησή τους. Ήδη η ΑΔΠ έχει προχωρήσει σε εκθέσεις εξωτερικής αξιολόγησης των Α.Ε.Ι. και Τ.Ε.Ι. της χώρας από το 2008. Παρακάτω θα αναφέρουμε ορισμένα παραδείγματα εξωτερικής αξιολόγησης, προκειμένου να σχολιάσουμε τα ευρήματα αυτών των εκθέσεων αξιολόγησης.

### Παράδειγμα 1: Έκθεση εξωτερικής αξιολόγησης 2014 για το Τμήμα Ιταλικής Γλώσσας και Φιλολογίας του Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών

Αρχικά αξιολογείται το πρόγραμμα προπτυχιακών σπουδών. Στην έκθεση αναφέρεται ότι «η επιτροπή θεωρεί ότι ο αριθμός των μελών ΔΕΠ είναι μικρός για την υλοποίηση των δύο προγραμμάτων σπουδών του Τμήματος, με αποτέλεσμα το προσωπικό να αναγκάζεται να διδάσκει περισσότερες από τις προβλεπόμενες ώρες για να καλύπτονται οι διδακτικές ανάγκες. Τα μέλη του Τμήματος εξέφρασαν τον έντονο προβληματισμό τους για μία σειρά από εξωγενείς παράγοντες (έλλειψη χρηματοδότησης, υλικοτεχνικής υποδομής και θέσεων προσωπικού) οι οποίοι δυσχεραίνουν το έργο τους»<sup>67</sup>. Ως εκ τούτου προτείνεται η αναδιοργάνωση του προγράμματος, με ορθολογικότερη κατανομή των ωρών διδασκαλίας ανά εξάμηνο, καθώς και η επανεξέταση της χρονολογικής σειράς προσφοράς ορισμένων μαθημάτων, βάσει και της άποψης των φοιτητών<sup>68</sup>.

Στη συνέχεια αξιολογείται το πρόγραμμα μεταπτυχιακών σπουδών. Δηλώνεται ότι «η επάρκεια του προγράμματος κρίνεται ικανοποιητική, εφόσον είναι σαφής ο προσανατολισμός του προς τις ιταλικές σπουδές», ενώ προτείνεται η αναθεώρηση του αριθμού και του τρόπου εξέτασης των μαθημάτων, η ενίσχυση του φιλολογικού μέρους του προγράμματος, όπως και η ενίσχυση του προγράμματος μέσω διατμηματικών και διεθνών δι-ιδρυματικών συνεργασιών<sup>69</sup>.

---

<sup>67</sup> Έκθεση εξωτερικής Αξιολόγησης, Τμήμα Ιταλικής Γλώσσας και Φιλολογίας του Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα [http://www.adip.gr/eks/EKPA\\_ItalianLiterature\\_2014.pdf](http://www.adip.gr/eks/EKPA_ItalianLiterature_2014.pdf), σελ. 4

<sup>68</sup> Ο.π., σελ. 5

<sup>69</sup> Ο.π., σελ. 6

Ακολουθεί η εξωτερική αξιολόγηση της διδασκαλίας. Αρχικά αναφέρεται η προσέγγιση της διδασκαλίας, όπου τονίζεται ότι «η διδασκαλία στο Τμήμα φαίνεται να ακολουθεί τη γενική πολιτική των ελληνικών Πανεπιστημίων, όπου οι διδάσκοντες καταβάλλουν προσπάθειες για να καλύψουν τις ελλείψεις της παιδαγωγικής πολιτικής χρησιμοποιώντας τα μέσα που έχουν στη διάθεσή τους. [...] Είναι αξιοσημείωτη η θετική διάθεση και η καλή σχέση του διδακτικού προσωπικού με το μεγαλύτερο μέρος των φοιτητών, παρά τα προβλήματα που δημιουργούνται από την πάγια έλλειψη μέσων»<sup>70</sup>. Στον τομέα της υλοποίησης αναφέρεται ότι «το διδακτικό προσωπικό προσπαθεί συστηματικά να βελτιώσει την ποιότητα της διδασκαλίας, η οποία θεωρείται ικανοποιητική λαμβανομένων υπόψη των μέσων που διαθέτει το Πανεπιστήμιο [...] Η ποιότητα της διδασκαλίας επηρεάζεται αρνητικά από την έλλειψη υλικοτεχνικής υποδομής, ιδιαίτερα στο θέμα των διαθέσιμων αιθουσών διδασκαλίας [...] Αν και η προσπάθεια των διδασκόντων να συνδέσουν την έρευνα με τη διδασκαλία κρίνεται θετικά, ωστόσο υπάρχουν εμφανή περιθώρια βελτίωσης στην κινητικότητα τόσο των φοιτητών, όσο και του διδακτικού προσωπικού [...] Το θεσμοθετημένο από το Πανεπιστήμιο σύστημα αξιολόγησης της διδασκαλίας από τους φοιτητές (ΜΟΔΙΠ) εμφανίζεται αναποτελεσματικό, εφόσον δεν ανταποκρίνεται στα διεθνή πρότυπα αξιολόγησης και οι φοιτητές αποφεύγουν να συμμετάσχουν, δηλώνοντας την επιφύλαξή τους για τη διασφάλιση των προσωπικών τους δεδομένων»<sup>71</sup>.

Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης κατέδειξαν μειωμένη παρακολούθηση των μαθημάτων εκ μέρους των φοιτητών, η οποία εντάσσεται στις χρόνιες παθογένειες της ελληνικής τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, μειωμένη προσέλευση στις εξετάσεις, καθώς και το αντιπαιδαγωγικό ωράριο των τριώρων μαθημάτων. Ως εκ τούτου, η επιτροπή προτείνει τη βελτίωση της υλικοτεχνικής υποδομής.

Αναφορικά με την έρευνα τονίζεται ότι «το Τμήμα δεν έχει δυνατότητες να παράσχει ερευνητική υποστήριξη στα μέλη του, λόγω της μειωμένης, έως ανύπαρκτης, υποστήριξης από τους αρμόδιους φορείς. Παρόλη την κατάσταση όμως, είναι φανερή η ανοδική πορεία της έρευνας, η οποία οφείλεται στις ατομικές προσπάθειες», ενώ

---

<sup>70</sup> Ο.π., σελ. 7

<sup>71</sup> Ο.π., σελ. 7

παράλληλα σημειώνεται ότι «παρατηρείται μία ενδιαφέρουσα ερευνητική παραγωγή με σαφείς αυξητικές τάσεις στην ποσότητα των δημοσιεύσεων, τον αριθμό των ετεροαναφορών και των ερευνητικών συνεργασιών». Βάσει αυτών, προτείνεται η επιβολή του θεσμού της εκπαιδευτικής άδειας, «απαραίτητης για την εξέλιξη της έρευνας και η οποία φαίνεται ότι σπανίως ενεργοποιείται εξαιτίας του μεγάλου διδακτικού φόρτου και του μικρού αριθμού μελών ΔΕΠ του Τμήματος. Εξίσου σημαντική είναι και η ανάπτυξη της βιβλιοθήκης με αγορά βιβλίων και συνδρομές σε επιστημονικά περιοδικά, οι οποίες αυτή τη στιγμή είναι εμφανώς ανεπαρκείς»<sup>72</sup>.

Από τα παραπάνω παρατηρούμε ότι οι ακαδημαϊκοί καταβάλλουν προσπάθειες, αλλά το θεσμικό πλαίσιο των ελληνικών πανεπιστημίων, σε συνδυασμό με την ελλιπή χρηματοδότηση, την έλλειψη προσωπικού και υλικοτεχνικής υποδομής δεν αφήνουν πολλά περιθώρια ανάπτυξης του εν λόγω τμήματος. Κατά συνέπεια, το συμπέρασμα που μπορούμε να αποκομίσουμε από την παράθεση αποσπασμάτων της αξιολόγησης του συγκεκριμένου τμήματος είναι ότι χρειάζεται η απαραίτητη στήριξη από το κράτος.

#### Παράδειγμα 2: Έκθεση εξωτερικής αξιολόγησης 2013 για το Τμήμα Νομικής του Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η έκθεση εξωτερικής αξιολόγησης για το τμήμα Νομικής για το έτος 2013. Αναφορικά με την έκθεση εσωτερικής αξιολόγησης αναφέρεται ότι «σε ορισμένα σημεία η Έκθεση Εσωτερικής Αποτίμησης αναφέρει την άρνηση (αν και μικρού) μέρους του ΔΕΠ να παράσχει στοιχεία όχι μόνο όσον αφορά τις δημοσιεύσεις αλλά και όσον αφορά την τήρηση των υπηρεσιακών υποχρεώσεων διδασκαλίας»<sup>73</sup>.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζουν οι προτάσεις της επιτροπής, οι οποίες αφορούν:

- Τη ριζική αναδιάρθρωση του προγράμματος σπουδών, τόσο σε ποιοτικό όσο και σε ποσοτικό επίπεδο, καθώς υπάρχουν πολλά προσφερόμενα μαθήματα. Αυτό οδηγεί σε κατακερματισμό της ύλης και υπερβολική έμφαση στις

---

<sup>72</sup> Ο.π., σελ. 9

<sup>73</sup> Έκθεση εξωτερικής Αξιολόγησης, Τμήμα Νομικής του Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα [http://www.adip.gr/eks/Final-Report\\_Athens-Law-External-Evaluation.pdf](http://www.adip.gr/eks/Final-Report_Athens-Law-External-Evaluation.pdf), σελ. 3



λεπτομέρειες, η οποία με τη σειρά της παρεμποδίζει τη δυνατότητα γενικής εποπτείας του γνωστικού αντικειμένου. Επίσης, ο μη σαφής διαχωρισμός των μαθημάτων δημιουργεί σύγχυση στους φοιτητές. Ως εκ τούτου, θα πρέπει να αναθεωρηθεί ο αριθμός και τα περιεχόμενα των μαθημάτων

- Τη διεύρυνση της δυνατότητας συγγραφής εργασιών από τους προπτυχιακούς μαθητές
- Τη ψηφιοποίηση των μαθημάτων
- Την εισαγωγή και χρήση νέων τεχνολογιών
- Τη μετατόπιση του κέντρου βάρους της εκπαιδευτικής διαδικασίας από το σύγγραμμα στις ειδικές επιστημονικές μελέτες

Αναφορικά με τη διδασκαλία, η έκθεση επισημαίνει ότι «παρατηρείται μία άνιση αντιμετώπιση των προπτυχιακών και μεταπτυχιακών σπουδών από τους διδάσκοντες με σαφή προτίμηση των μεταπτυχιακών σπουδών [...] Επίσης είναι σχετικά συχνή η συνδιδασκαλία ενός μαθήματος σε ένα κλιμάκιο από δύο καθηγητές ταυτόχρονα, γεγονός το οποίο δημιουργεί εν μέρει προβλήματα συντονισμού [...] Ως προς τη διαδραστικότητα των παραδόσεων και την προώθηση κριτικής σκέψης και στάσης οι φοιτητές ανέφεραν ότι υπάρχουν μεγάλες διαφορές, τόσο όσον αφορά τα επι μέρους μέλη ΔΕΠ όσο και όσον αφορά συγκεκριμένους τομείς [...] Κατά την ετήσια έκθεση εσωτερικής αξιολόγησης ενώ χωρίς εξαίρεση πιστοποιήθηκε ότι υπάρχουν επαρκή μέσα, κανείς δε δήλωσε ότι τα χρησιμοποιεί [...] Ιδιαίτερα ευχάριστες είναι οι φοιτητικές δραστηριότητες οι οποίες υποστηρίζονται ενεργά από τα μέλη ΔΕΠ όπως η συμμετοχή σε διάφορα Moot court, η συγγραφής blogs και η έκδοση νομικών περιοδικών [...] Ο αριθμός δημοσιεύσεων των μελών ΔΕΠ είναι εντυπωσιακός»<sup>74</sup>.

Συνολικά παρατηρείται μία δυσχέρεια στον τρόπο λειτουργίας της Νομικής σχολής, με ιδιαίτερη ευθύνη να φέρουν οι ακαδημαϊκοί. Ιδιαίτερη αναφορά θα πρέπει να γίνει στην αντίδραση ορισμένων ακαδημαϊκών ως προς τη διαδικασία αξιολόγησης, η οποία εκδηλώθηκε μέσω της άρνησής τους να παράσχουν στοιχεία στην επιτροπή σχετικά με το έργο τους. Ως εκ τούτου, η επιτροπή εξωτερικής αξιολόγησης προτείνει

---

<sup>74</sup> Ο.π., σελ. 8

μεταξύ άλλων την απογραφή σε συγκεντρωτική βάση δεδομένων όπου να βρίσκονται σε χωριστές στήλες τα εξής στοιχεία<sup>75</sup>:

- Μέλος ΔΕΠ
- Βαθμίδα
- Δημοσιεύσεις
- Διδαχθέντα μαθήματα ανά εξάμηνο
- Ώρες διδασκαλίας ανά εξάμηνο
- Μέσος όρος βαθμού αξιολόγησης κάθε μαθήματος
- Διδακτορικές διατριβές (εν τη γενέσει κα υποστηριχθείσες)
- Συμμετοχές και ανακοινώσεις σε συνέδρια
- Εξωπανεπιστημιακές δραστηριότητες
- Λοιπά, όπως για παράδειγμα επίβλεψη mood court

### Παράδειγμα 3: Έκθεση εξωτερικής αξιολόγησης 2013 για το Αρχιτεκτονικής του Πανεπιστημίου Πατρών

Αναφορικά με την εξωτερική αξιολόγηση της διδασκαλίας, επισημαίνονται τα εξής<sup>76</sup>:

- «Τα μαθήματα έχουν σαφείς εκπαιδευτικούς στόχους που μεταφράζονται σε σαφή ζητούμενα εργασιών, συνθετικού έργου και απόκτησης δεξιοτήτων που υποστηρίζουν το δημιουργικό έργο (συμπεριλαμβανομένης της εξοικείωσης με υπολογιστικά εργαλεία, μεθόδους αναπαράστασης και μεθόδους σχεδιασμού)»
- «Η συνεργασία διδασκόντων και φοιτητών, όπως προκύπτει από το επίπεδο των εργασιών, είναι επαρκέστατη και γόνιμη. Σε πολλές περιπτώσεις οι φοιτητές σαφώς εμπνέονται όχι μόνο από τις γνώσεις αλλά και από το πάθος των διδασκόντων για τη δουλειά τους»
- «Σε σύγκριση με τα διεθνή δεδομένα και άλλες σχολές στην Ελλάδα, το Τμήμα έχει ιδιαίτερη υψηλή αναλογία φοιτητών προς διδακτικό προσωπικό. Η παρούσα αναλογία θα υποβιβάσει την ποιότητα της εκπαίδευσης ιδιαίτερα στα συνθετικά μαθήματα κορμού που απαιτούν ατομική και τακτική επαφή»

---

<sup>75</sup> Ο.π., σελ. 17

<sup>76</sup> Έκθεση εξωτερικής Αξιολόγησης, Τμήμα Αρχιτεκτονικής του Πανεπιστημίου Πατρών. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα [http://www.adip.gr/eks/UPatras\\_ArchEng\\_2013.pdf](http://www.adip.gr/eks/UPatras_ArchEng_2013.pdf), σελ. 9

- «Το επί συμβάσει προσωπικό θεωρείται διεθνώς αναγκαίο και αναπόσπαστο Τμήμα του διδακτικού προσωπικού της αρχιτεκτονικής σχολής και φέρει καθοριστικό ρόλο στις εκπαιδευτικές δραστηριότητες. Είναι πάγια πρακτική στις αρχιτεκτονικές σχολές όλου του κόσμου να αναζητούν τη συμμετοχή διδακτικού προσωπικού με επαγγελματική δραστηριότητα»

Ως προς την εφαρμογή της διδασκαλίας, επισημαίνονται τα εξής<sup>77</sup>:

1. «Συνειδητοποιημένη διδασκαλία σε σχέση με τα σύγχρονα προβλήματα της πόλης, τις σύγχρονες κατασκευές και την διατήρηση της κτηριακής πολιτισμικής κληρονομιάς και μνημείων.
2. Θετική έμφαση στη σχέση κτιρίου, οικοπέδου, περιβάλλοντος και τοπίου, αστικού και φυσικού, σε διαφορετικές κλίμακες.
3. Εντυπωσιακές σε αριθμό και κύρος διακρίσεις των φοιτητών σε διαγωνισμούς.
4. Εντυπωσιακή κινητικότητα σε Ευρωπαϊκή κλίμακα και δυνατό δίκτυο σχέσεων συνεργασίας με άλλα πανεπιστήμια, όχι μόνο στην Ευρώπη αλλά και τις ΗΠΑ».

Αναφορικά με την έρευνα και το δημιουργικό έργο, ενδιαφέρον έχουν να τονιστούν οι εξής επισημάνσεις της επιτροπής εξωτερικής αξιολόγησης<sup>78</sup>:

1. «Το Τμήμα δεν έχει διατυπωμένες αρχές για την υποστήριξη της χρηματοδοτούμενης έρευνας, ούτε παρέχει συγκεκριμένα κίνητρα πέρα από ηθικά. Η έρευνα εξελίσσεται μέσω της πρωτοβουλίας μελών ή ως μέρος εκπαιδευτικών διαδικασιών.
2. Μια μελλοντική συστηματικότερη ανάπτυξη χρηματοδοτούμενης έρευνας θα απαιτήσει και αντίστοιχη αύξηση της γραμματειακής και λογιστικής υποστήριξης.
3. Ο παρόν υψηλός φόρτος διδακτικού έργου δεν επιτρέπει να αντιμετωπιστεί με μερική απαλλαγή από διδακτικά καθήκοντα ως κίνητρο για την ανάπτυξη έρευνας. Στο μέλλον θα πρέπει να εκτιμηθεί ο αναμενόμενος φόρτος διδακτικής εργασίας και οι αντιστοιχίες, ως προς αυτό, με την ερευνητική

---

<sup>77</sup> Ο.π., σελ. 9

<sup>78</sup> Ο.π., σελ. 9

εργασία, ώστε να μπορεί να προσαρμόζεται κατάλληλα η εργασία του κάθε μέλους ΔΕΠ»

Συνολικά, ενώ επισημαίνεται η τεράστια συνεισφορά των μελών ΔΕΠ στον τομέα της έρευνας, υπογραμμίζεται ότι ο τεράστιος φόρτος εργασίας που έχουν λόγω της διδασκαλίας τους περιορίζει ως προς το διαθέσιμο χρόνο για την παραγωγή ερευνητικών δημοσιεύσεων και συνεισφοράς στην κριτική σκέψη και τη δημοσίευση δημιουργικού έργου. Επομένως, παρατηρούμε ότι η έλλειψη μελών ΔΕΠ έχει ως αποτέλεσμα τον υπερβολικό φόρτο εργασίας των όσων εργάζονται στο πανεπιστήμιο με αποτέλεσμα να μειώνεται η αποδοτικότητά τους όσον αφορά στο ερευνητικό τους έργο, καθώς δίνουν περισσότερη έμφαση στον τομέα της διδασκαλίας. Πιθανότατα σε αυτό να μπορούσε να συμβάλει και καθοδήγηση από παλαιότερα μέλη ΔΕΠ, προκειμένου τα νεότερα μέλη να ιεραρχήσουν καλύτερα τους στόχους τους και να προγραμματίζουν καλύτερα το χρόνο τους ανάμεσα στο ερευνητικό, δημιουργικό και διδακτικό τους έργο.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΕΝΤΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ, ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΕΡΓΟ ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΩΝ

### 2.1 Εντατικότητα εργασίας, ψυχολογία και αποδοτικότητα εργαζομένων: το εργασιακό άγχος ως παράγοντας μείωσης της αποδοτικότητας των ακαδημαϊκών

Η εντατικότητα της εργασίας σχετίζεται με την εμφάνιση άγχους και κατάθλιψης στους εργαζομένους σε έναν οργανισμό, γεγονός που επηρεάζει αρνητικά την παραγωγικότητα και αποδοτικότητά τους<sup>79</sup>. Πολλοί εργαζόμενοι λαμβάνουν την πίεση και τις δυσκολίες στον εργασιακό χώρο ως πρόκληση που τους παρακινεί να εργαστούν περισσότερο και πιο αποδοτικά. Η πρόκληση αυτή και η επίτευξη των στόχων που έχουν θέσει οδηγεί στην ικανοποίηση των ατόμων από την εργασία τους, καθώς και στην απόκτηση περισσότερων ικανοτήτων και δεξιοτήτων. Ωστόσο, όταν αυτή η πίεση είναι συνεχόμενη ή / και σε υψηλότερα επίπεδα από όσα μπορεί να αντέξει ο εργαζόμενος, τότε μετατρέπεται στην αρνητική έννοια του εργασιακού άγχους.

Το στρες, ή αλλιώς άγχος, είναι ένα στρεσογόνο ερέθισμα που προκαλεί ψυχολογική ένταση. Το άγχος μπορεί να οριστεί «ως σωματική και ψυχολογική αντίδραση σε ψυχοπιεστικούς παράγοντες. Από αυτή την άποψη το στρες είναι το υποκειμενικό συναίσθημα ή η σωματική αντίδραση που προκαλείται ως απάντηση σε στρεσογόνα γεγονότα ή καταστάσεις. Σύμφωνα με αυτή την προσέγγιση δεν έχουν σημασία αυτές καθαυτές οι καταστάσεις στη ζωή ενός ατόμου, αλλά ο τρόπος που τις αντιλαμβάνεται, τις βιώνει και αντιδρά σε αυτές»<sup>80</sup>. Έτσι, το άγχος, «είναι αποτέλεσμα της ανεπαρκούς προσαρμογής μας στην εργασία μας, των κακών διαπροσωπικών σχέσεων και της ύπαρξης ψυχολογικής ή σωματικής βίας στον χώρο εργασίας, αλλά και συγκρούσεων ανάμεσα στους ρόλους μας στην εργασία και εκτός αυτής»<sup>81</sup>. Σύμφωνα με έναν άλλον ορισμό, «το άγχος είναι μία κατάσταση, η οποία συνοδεύεται από φυσικές, ψυχολογικές ή κοινωνικές επιπτώσεις ή δυσλειτουργίες και

<sup>79</sup> Egede, L.E., 2004; Glozier, N., 2008

<sup>80</sup> Παππά, Β.Σ., 2006, σελ. 135

<sup>81</sup> Ευρωπαϊκός Οργανισμός για την Ασφάλεια και την Υγεία στην Εργασία, 2007

η οποία προκύπτει σε άτομα που αισθάνονται ανίκανα να γεφυρώσουν το κενό ανάμεσα στις απαιτήσεις ή τις προσδοκίες που τίθενται επ' αυτών»<sup>82</sup>. Παρόλο που δεν εκλαμβάνεται ως ασθένεια, το συνεχόμενο άγχος ενδέχεται να έχει αρνητικές επιπτώσεις στην αποδοτικότητα του εργαζομένου, στη συμπεριφορά του και στη σωματική και ψυχική του υγεία. Οι παράγοντες που μπορούν να συμβάλλουν στη δημιουργία άγχους στον εργασιακό χώρο ποικίλουν και περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων την ικανοποίηση από το αντικείμενο εργασίας, το περιβάλλον της εργασίας και την ελλιπή επικοινωνία.

«Το εργασιακό άγχος είναι η αντίδραση, που έχουν πολλοί άνθρωποι όταν υφίστανται πιέσεις στο χώρο εργασίας τους για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο [...] Το εργασιακό άγχος μπορεί να οριστεί ως η βλαβερή σωματική και συναισθηματική αντίδραση, που παρατηρείται όταν οι εργασιακές απαιτήσεις δεν ταιριάζουν με τις ικανότητες, τους πόρους ή τις ανάγκες του εργαζομένου»<sup>83</sup>. Το στρες ενυπάρχει σε κάθε ανθρώπινη δραστηριότητα. Παρόλο που το άγχος μπορεί να είναι δημιουργικό, αν φτάσει σε υψηλά επίπεδα μπορεί να γίνει καταστροφικό για την καθημερινή επαγγελματική ζωή του ατόμου. Το άγχος στον εργασιακό χώρο σχετίζεται με<sup>84</sup>:

- εργασίες με υψηλές απαιτήσεις από τους εργαζόμενους, οι οποίες παράλληλα τους αφήνουν ελάχιστο έλεγχο σχετικά με το πώς διεκπεραιώνεται η εργασία
- εργασιακούς χώρους που δεν είναι άνετοι ή δεν είναι ασφαλείς
- οργανωσιακές πρακτικές που δεν ενισχύουν τη συμμετοχή του εργατικού δυναμικού

Σύμφωνα με διάφορες έρευνες, παράγοντες στην εργασία που μπορούν να οδηγήσουν στην εμφάνιση άγχους είναι οι αρνητικές σχέσεις στο εργασιακό περιβάλλον με τα υπόλοιπα άτομα όπως και οι διαμάχες στις διαπροσωπικές σχέσεις, αλλά και συμβάντα που σχετίζονται αποκλειστικά με τη φύση της κάθε εργασίας<sup>85</sup>. Για παράδειγμα, στο επάγγελμα του ακαδημαϊκού, παράγοντες που σχετίζονται με την εμφάνιση άγχους ενδέχεται να είναι ο βαθμός πειθαρχίας των φοιτητών, η

---

<sup>82</sup> LP073114GEN, 2004

<sup>83</sup> Διεθνές Πρόγραμμα «Δραστηριότητες Πρόληψης του Άγχους», 2006, σελ. 4

<sup>84</sup> Pretrus, T., και Kleiner, B.H., 2003

<sup>85</sup> Tennant, C., 2001; Nixon A.E., Mazzola, J.J., Bauer, J., Krueger, J.R., και Spector, P.E., 2011

προσωπικότητα του εκπαιδευτικού σε σχέση με το επάγγελμα που ασκεί, ή ακόμα και ο ασαφής ρόλος του εκπαιδευτικού<sup>86</sup>. Επίσης, άγχος μπορεί να προκαλέσει η πίεση στην εργασία λόγω των πολλών υποχρεώσεων, οι ώρες εργασίας, καθώς και η συναισθηματική εξάντληση<sup>87</sup>.

Επίσης, το άγχος μπορεί να δημιουργηθεί όταν ο εργαζόμενος δεν έχει τις απαραίτητες ικανότητες, γνώσεις και δεξιότητες ώστε να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της θέσης εργασίας, ή όταν η φύση της εργασίας ενέχει υπευθυνότητα για την ασφάλεια και τη ζωή άλλων ανθρώπων<sup>88</sup>. Μία άλλη μελέτη κατέδειξε ότι η έλλειψη αυτονομίας των εργαζομένων και ο περιορισμένος έλεγχος που μπορεί να έχουν στα καθήκοντα και τις αρμοδιότητές τους, η διαφορά των γνώσεων, ικανοτήτων και δεξιοτήτων με τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητες που τους έχουν ανατεθεί, καθώς και ο μη σαφής ρόλος που καλούνται να διαδραματίσουν στο πλαίσιο της εργασίας τους μπορούν να συμβάλλουν στην εμφάνιση συμπτωμάτων άγχους<sup>89</sup>. Συνεπώς, η εντατικότητα της εργασίας, το ‘βαρύ’ πρόγραμμα που μπορεί να έχει ο εργαζόμενος στα πλαίσια της εργασίας του και το γεγονός ότι πρέπει να αντιμετωπίσει δύσκολα προβλήματα, σε συνδυασμό με την έλλειψη γνώσεων, ικανοτήτων και δεξιοτήτων, αλλά και τον ασαφή του ρόλο ή την αβεβαιότητα σχετικά με το μέλλον στο χώρο εργασίας του αποτελούν επίσης σημαντικούς παράγοντες που μπορούν να οδηγήσουν στην εμφάνιση εργασιακού άγχους<sup>90</sup>.

Επίσης, το φύλο βρέθηκε να σχετίζεται με τα επίπεδα άγχους των εργαζομένων, καθώς οι άντρες παραδοσιακά αντιμετωπίζουν μεγαλύτερη ανασφάλεια στην εργασία τους και είναι περισσότερο εκτεθειμένοι στο εργασιακό άγχος από ότι οι γυναίκες<sup>91</sup>. Οι αιτίες που σχετίζονται με τη δημιουργία εργασιακού άγχους μπορούν να διακριθούν σε τρεις κατηγορίες, οι οποίες απεικονίζονται στον παρακάτω Πίνακα 1<sup>92</sup>.

---

<sup>86</sup> Παππά, Β.Σ., 2006

<sup>87</sup> Tennant, C., 2001

<sup>88</sup> Μουστάκα Ε., Ζάντζος, Ι., και Κωνσταντινίδης, Θ.Κ., 2010

<sup>89</sup> Nixon A.E., Mazzola, J.J., Bauer, J., Krueger, J.R., και Spector, P.E., 2011

<sup>90</sup> Trenberth, L., και Dewe, P., 2006; Nixon A.E., Mazzola, J.J., Bauer, J., Krueger, J.R., και Spector, P.E., 2011

<sup>91</sup> Gaunt, R., και Benjamin, O., 2007

<sup>92</sup> Διεθνές Πρόγραμμα «Δραστηριότητες Πρόληψης του Άγχους», 2006

**Πίνακας 1. Κατηγορίες αιτιών που σχετίζονται με το εργασιακό άγχος**

Γενικές αιτίες εργασιακού άγχους	Ειδικές αιτίες εργασιακού άγχους	Αιτίες εργασιακού άγχους που σχετίζονται με τα καθήκοντα
<b>Οργανωτικά προβλήματα</b>	Ασαφής περιγραφή καθηκόντων	Δύσκολοι πελάτες ή δύσκολοι υφιστάμενοι
<b>Ανεπαρκής στήριξη</b>	Αντικρουόμενοι ρόλοι	Ανεπαρκής εκπαίδευση
<b>Πολλές ή μοναχικές ώρες</b>	Ουτοπικές υψηλές προσδοκίες (τελειομανία)	Συναισθηματικές σχέσεις με πελάτες ή υφισταμένους
<b>Χαμηλό κύρος, μισθός και δυνατότητες εξέλιξης</b>	Έλλειψη δυνατότητας επιρροής στη λήψη αποφάσεων (αδυναμία)	Ευθύνες της εργασίας
<b>Άχρηστα τυπικά και διαδικασίες</b>	Συχνές συγκρούσεις με ανωτέρους	Αδυναμία βοήθειας ή αποτελεσματικής δράσης
<b>Αβεβαιότητα και ανασφάλεια</b>	Απομόνωση από τη στήριξη των συναδέλφων	
	Έλλειψη ποικιλίας	
	Μικρή επικοινωνία	
	Ακατάλληλη ηγεσία	
	Συγκρούσεις με συναδέλφους	
	Ανικανότητα ολοκλήρωσης μιας εργασίας	
	Μη αναγκαίοι αγώνες	

Πηγή: Διεθνές Πρόγραμμα «Δραστηριότητες Πρόληψης του Άγχους», 2006, σελ. 7

Οι παράγοντες που αναφέρθηκαν πρωτίτερα ως αιτίες του εργασιακού άγχους οδηγούν σε ψυχολογικά, σωματικά και συμπεριφορά προβλήματα στους εργαζομένους. Πιο συγκεκριμένα, η νευρικότητα και η απελπισία είναι τα πιο συνηθισμένα ψυχολογικά συμπτώματα του άγχους, ενώ σε σωματικό επίπεδο το εργασιακό άγχος οδηγεί σε αύξηση της αρτηριακής πίεσης, στομαχικές διαταραχές,



υπερβολική εφίδρωση, πονοκεφάλους, αϋπνίες, ζαλάδες, πόνους στα μάτια, διαταραχές στην όρεξη, πόνους στην πλάτη και άλλα μυοσκελετικά προβλήματα<sup>93</sup>. Επίσης, άλλες μελέτες κατέδειξαν ότι τα επίπεδα κορτιζόλης στο αίμα και η αρτηριακή πίεση είναι τα πρώτα που επηρεάζονται από το εργασιακό άγχος<sup>94</sup>. Τα παραπάνω συμπτώματα έχουν ως αποτέλεσμα τη γενικότερη άσχημη εικόνα της υγείας των εργαζομένων και την μείωση της εργασιακής τους επίδοσης. Ο παρακάτω Πίνακας 2.2 συνοψίζει τους παράγοντες εκείνους που σχετίζονται με τη δημιουργία και ύπαρξη άγχους στον εργασιακό χώρο, βάσει της διεθνούς βιβλιογραφίας.

**Πίνακας 2. Κίνδυνοι που σχετίζονται με την ύπαρξη άγχους στον εργασιακό χώρο**

<b>Περιεχόμενο εργασίας</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Μονότονα και ασήμαντα καθήκοντα</li> <li>- Έλλειψη ποικιλίας</li> <li>- Δυσάρεστα ή / και απεχθή καθήκοντα</li> </ul>
<b>Φόρτος και ρυθμός εργασιών</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Πολύ ή λίγη εργασία</li> <li>- Εργασία υπό αυστηρή χρονική πίεση</li> </ul>
<b>Ωράριο εργασίας</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Αυστηρά και η ευέλικτα ωράρια εργασίας</li> <li>- Μη προγραμματισμένες ώρες εργασίας</li> <li>- Μη καλά σχεδιασμένες βάρδιες</li> <li>- Πολλές και μοναχικές ώρες</li> </ul>
<b>Συμμετοχή και έλεγχος</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Μη συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων</li> <li>- Έλλειψη ελέγχου</li> </ul>

<sup>93</sup> Nixon A.E., Mazzola, J.J., Bauer, J., Krueger, J.R., και Spector, P.E., 2011

<sup>94</sup> Nixon A.E., Mazzola, J.J., Bauer, J., Krueger, J.R., και Spector, P.E., 2011; Wellens, B.T., και Smith, A.P., 2006

<p><b>Καριέρα, μισθός, θέση εργασίας</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ανασφάλεια στην εργασία – φόβος απόλυσης</li> <li>- Μη ύπαρξη προοπτικών εξέλιξης / προαγωγής</li> <li>- Ασαφή, μεροληπτικά και μη δίκαια / αξιοκρατικά συστήματα αμοιβών</li> <li>- Μη δίκαια συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων</li> <li>- Ύπαρξη πολλών ή λίγων ικανοτήτων για μία θέση εργασίας</li> </ul>
<p><b>Ρόλος εργαζομένου στην εταιρεία</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Μη σαφής ρόλος</li> <li>- Αντικρουόμενοι ρόλοι στην ίδια εργασία</li> <li>- Συνεχής επαφή με προβλήματα άλλων ανθρώπων στον ίδιο χώρο εργασίας</li> </ul>
<p><b>Διαπροσωπικές σχέσεις</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Μη καλές σχέσεις με συναδέλφους</li> <li>- Παρενόχληση και βία</li> <li>- Μη επαρκής ή ακατάλληλη εποπτεία και προστασία</li> <li>- Μη σαφείς διαδικασίες για την αντιμετώπιση των προβλημάτων και των παραπόνων των εργαζομένων</li> <li>- Απομονωμένη ή μοναχική δουλειά</li> </ul>
<p><b>Χαρακτήρας της εταιρείας</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Μη ύπαρξη επαρκούς και καλής επικοινωνίας</li> <li>- Κακή και αναποτελεσματική ηγεσία</li> <li>- Ασάφεια στους στόχους και τη δομή του οργανισμού</li> </ul>
<p><b>Αλληλεπίδραση οικογενειακής επαγγελματικής ζωής</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Αντικρουόμενες απαιτήσεις μεταξύ της οικογενειακής και της επαγγελματικής ζωής</li> <li>- Έλλειψη υποστήριξης από τον εργασιακό</li> </ul>

---

χώρο για τα προβλήματα που αντιμετωπίζει  
ο εργαζόμενος στο χώρο του σπιτιού

- Έλλειψη υποστήριξης από τον οικιακό χώρο  
για τα προβλήματα που αντιμετωπίζει ο  
εργαζόμενος στο χώρο της εργασίας
- 

Πηγή: Διεθνές Πρόγραμμα «Δραστηριότητες Πρόληψης του Άγχους», 2006

Ωστόσο, δεν υποστηρίζουν όλες οι έρευνες το ίδιο. Για παράδειγμα, μία έρευνα καταδεικνύει ότι οι στρεσογόνοι παράγοντες που υπάρχουν στο χώρο εργασίας δεν οδηγούν σε μειωμένη εργασιακή επίδοση, ενώ παράγοντες που είναι στρεσογόνοι αλλά δεν σχετίζονται με την εργασία αυτή καθαυτή βρέθηκαν να επηρεάζουν αρνητικά την απόδοση των εργαζομένων<sup>95</sup>.

## **2.2 Ανασκόπηση ερευνών σχετικά με τον αντίκτυπο της εντατικότητας της εργασίας στην ψυχολογία και την παραγωγικότητα του έργου των ακαδημαϊκών**

### **2.3.1 Εντατικότητα εργασίας και εργασιακή ικανοποίηση**

Όπως ήδη αναφέρθηκε, η εντατικότητα της εργασίας μπορεί να οδηγήσει σε μειωμένη εργασιακή ικανοποίηση<sup>96</sup>. Η εργασιακή ικανοποίηση ορίζεται ως η θετική και την αρνητική στάση που έχει το άτομο για την εργασία του<sup>97</sup>. Η εργασιακή ικανοποίηση «είναι μια θετική ή αρνητική υποκειμενική αίσθηση του εργαζομένου προς την εργασία του και αναπτύσσεται όταν υπάρχει σύνδεση μεταξύ των απαιτήσεων της εργασίας και των προσδοκιών που ο εργαζόμενος έχει από αυτή. Εκφράζει τη σύνδεση μεταξύ των προσδοκιών από την εργασία και των αμοιβών προς τους εργαζόμενους»<sup>98</sup>. Σύμφωνα με έναν άλλον ορισμό, η εργασιακή ικανοποίηση είναι «η ευχάριστη συναισθηματική κατάσταση που απορρέει από την αναγνώριση (νοηματοδότηση) της δουλειάς κάποιου ως στοιχείο που πριμοδοτεί ή

---

<sup>95</sup> Edwards, J.A., Guppy, A., και Cockerton, T., 2007

<sup>96</sup> Αναστασίου, Σ., 2013

<sup>97</sup> Koustelios και Kousteliou, 2001

<sup>98</sup> Παπαδόπουλος, 2013, σελ. 136

διευκολύνει την επίτευξη των εργασιακών του αξιών. Η εργασιακή μη ικανοποίηση είναι η δυσάρεστη συναισθηματική κατάσταση που προκαλείται από τη νοηματοδότηση της εργασίας κάποιου ως στοιχείο που μπλοκάρει και αναχαιτίζει τις εργασιακές αξίες ή συνεπάγεται απαξιώσεις. Η εργασιακή ικανοποίηση και μη ικανοποίηση αποτελούν μια λειτουργία της αντιλαμβανόμενης σχέσης μεταξύ του τι θέλει κάποιος από τη δουλειά του και του τι θεωρεί ότι του προσφέρει ή συνεπάγεται»<sup>99</sup>.

Η θετική ικανοποίηση από την εργασία σχετίζεται με υψηλότερη απόδοση εργασίας και την αύξηση της παραγωγικότητας<sup>100</sup>, αλλά και τη συνολική ικανοποίηση των εργαζομένων από τη ζωή τους<sup>101</sup>. Από την άλλη πλευρά, η δυσαρέσκεια από την εργασία σχετίζεται με τις απουσίες, τη μειωμένη παραγωγικότητα και την απόδοση, την αργοπορία και την απόφαση του εργαζομένου να αποσυρθεί από την εργασία του<sup>102</sup>, καθώς και με την επαγγελματική εξουθένωση<sup>103</sup>, όπως θα εξεταστεί στην επόμενη ενότητα. Επίσης, οι εργαζόμενοι που δηλώνουν υψηλά ποσοστά εργασιακής ικανοποίησης εμφανίζονται περισσότερο δεσμευμένοι στον οργανισμό στον οποίον εργάζονται, καταδεικνύοντας τη θετική σχέση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και οργανωσιακής δέσμευσης<sup>104</sup>. Εκτός των παραπάνω, η δυσαρέσκεια από την εργασία μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένο στρες και άγχος, όπως ήδη είδαμε<sup>105</sup>.

### **2.3.2 Εντατικότητα της εργασίας και επαγγελματική εξουθένωση**

Πολλές έρευνες έχουν γίνει τις τελευταίες δεκαετίες σχετικά με τους παράγοντες εκείνους του εργασιακού περιβάλλοντος που επηρεάζουν το έργο των ακαδημαϊκών, με τις περισσότερες από αυτές να επισημαίνουν την ύπαρξη εργασιακού άγχους που επηρεάζει αρνητικά τόσο την υγεία των ακαδημαϊκών όσο και της ποιότητάς του έργου τους. Το άγχος αυτό προέρχεται πρωτίστως από την εντατικότητα της εργασίας

---

<sup>99</sup> Δημητράσκου, 2010, σελ. 10

<sup>100</sup> Saari and Judge, 2004

<sup>101</sup> Saari and Judge, 2004; Drakou et al., 2006

<sup>102</sup> Saari and Judge, 2004; Zembylas και Papanastasiou, 2004

<sup>103</sup> Μπόρου και συν., 2010; Rosales et al., 2013

<sup>104</sup> Claes και Van de Ven (2008)

<sup>105</sup> Zembylas και Papanastasiou, 2004

που χαρακτηρίζει το έργο των ακαδημαϊκών, εφόσον μέσα στα καθήκοντά τους είναι η διδασκαλία, η δημοσίευση, η συμμετοχή σε συνέδρια, καθώς και η ανεύρεση κεφαλαίων χρηματοδότησης της έρευνάς τους. Όλα αυτά επιδεινώνονται ακόμα περισσότερο λόγω του περιβάλλοντος στο οποίο εργάζονται οι ακαδημαϊκοί, το οποίο χαρακτηρίζεται σε μεγάλο βαθμό από έλλειψη αυτονομίας, δυσκολία επικοινωνίας, συνεχείς αλλαγές στο εργασιακό καθεστώς, έλλειψη κονδυλίων για τα ανώτατα ιδρύματα και γραφειοκρατία που δυσχαιρένει το έργο τους<sup>106</sup>.

Η εντατικότητα της εργασίας, σε συνδυασμό με το εργασιακό άγχος μπορεί να οδηγήσει στο σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης, η οποία με τη σειρά της επηρεάζει αρνητικά την αποδοτικότητα των εργαζομένων<sup>107</sup>. Η επαγγελματική εξουθένωση λόγω της εντατικότητας της εργασίας σχετίζεται με τη σωματική και ψυσική εξάντληση του εργαζομένου και τη μειωμένη αίσθηση των προσωπικών επιτευγμάτων<sup>108</sup>. Το πρόβλημα αυτό εντοπίζεται σε μεγάλο βαθμό σε όσους εργάζονται στον τομέα της εκπαίδευσης, καθώς έχει βρεθεί ότι οδηγεί σε μειωμένο ενθουσιασμό, ατονία, δυσκολία συγκέντρωσης και προσοχής, καθώς και χαμηλά επίπεδα αυτοπεποίθησης<sup>109</sup>.

Η εξάντληση των εκπαιδευτικών εξαιτίας του υψηλού φόρτου εργασίας και των αυξημένων υποχρεώσεών τους, αλλά και του συνεπακόλουθου εργασιακού άγχους προσδιορίζεται από τρεις διαστάσεις, οι οποίες απεικονίζονται στο Σχήμα 2. Οι διαστάσεις αυτές είναι η συναισθηματική εξάντληση, η αποπροσωποποίηση, καθώς και η προσωπική επίτευξη<sup>110</sup>. Τα αποτελέσματα αυτά έχουν αρνητικό αντίκτυπο στο έργο των εκπαιδευτικών και στην ποιότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης.

---

<sup>106</sup> Ο.π.

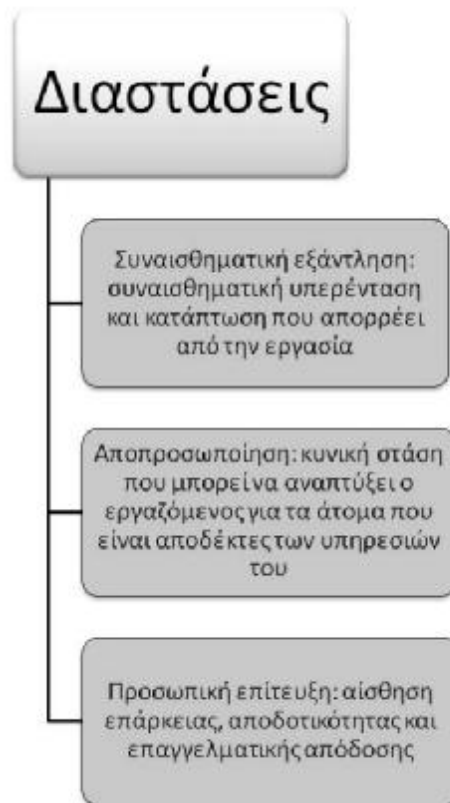
<sup>107</sup> Αναστασίου, Σ., 2013

<sup>108</sup> Πατσάλης, Χ. και Παπουτσάκη, Κ., 2010

<sup>109</sup> Ο.π.

<sup>110</sup> Κόκκινος, Κ.Μ. και Δαβάζογλου, Α., 2006

#### Σχήμα 4. Διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης λόγω της εντατικότητας της εργασίας



Πηγή: Κόκκινος και Δαβάζογλου, 2006

Συνολικά, καταδεικνύεται ότι η επαγγελματική εξουθένωση σε συνδυασμό με το εργασιακό άγχος, ως αποτέλεσμα της εντατικότητας της εργασίας οδηγεί σε μειωμένη ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους, σε μειωμένη αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα στην εργασία, καθώς και στη μείωση της ποιότητας του επαγγελματικού τους έργου<sup>111</sup>. Η εντατικότητα της εργασίας οδηγεί στην επαγγελματική εξουθένωση μέσα από τρία στάδια<sup>112</sup>, όπως απεικονίζονται στο Σχήμα 3.

<sup>111</sup> Αναστασίου, Σ., 2013; Βασιλοπουλος, Σ.Φ., 2012

<sup>112</sup> Παππά, Β.Σ., 2006

### Σχήμα 5. Στάδια που οδηγούν στην επαγγελματική εξουθένωση λόγω της εντατικότητας της εργασίας



Πηγή: Παππά, 2006

Το γεγονός ότι, η επαγγελματική εξουθένωση των ακαδημαϊκών πηγάζει από το άγχος που τους καταβάλλει εξαιτίας του αυξημένου φόρτου εργασίας τους και των χαρακτηριστικών του εργασιακού τους περιβάλλοντος μπορεί να αναλυθεί μέσα από το demands-control model, το οποίο περιγράφει πώς το εργασιακό άγχος είναι απόρροια των αυξημένων εργασιακών υποχρεώσεων και του χαμηλού επιπέδου ελέγχου που έχουν οι ακαδημαϊκοί στην εργασία τους, λόγω του γραφειοκρατικού μοντέλου πάνω στο οποίο βασίζεται η λειτουργία των δημοσίων πανεπιστημιακών ιδρυμάτων<sup>113</sup>, όπως αναφέρθηκε στη μέχρι τώρα ανάλυση.

Ορισμένες έρευνες τονίζουν την εξουθένωση που αισθάνονται οι νεοεισερχόμενοι ακαδημαϊκοί εξαιτίας του φόρτου εργασίας που έχουν<sup>114</sup>. Πιο συγκεκριμένα, υποστηρίζεται ότι οι ακαδημαϊκοί κατά την έναρξη της καριέρας τους καταβάλλονται

<sup>113</sup> Watts, J. και Robertson, N., 2011

<sup>114</sup> Dwyer et al., 2012

σε μεγάλο βαθμό από το άγχος των δημοσιεύσεων, της έρευνας, της διδασκαλίας, αλλά και της συμμετοχής σε συνέδρια. Ως εκ τούτου μετράνε το ακαδημαϊκό τους έργο σε όρους παραγωγικότητας και μόνο για συγκεκριμένους σκοπούς, όπως για παράδειγμα την επαγγελματική τους εξέλιξη και προαγωγή, χάνοντας την απόλαυση που συνοδεύει την εργασία τους<sup>115</sup>.

---

<sup>115</sup> Dwyer et al., 2012



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΥΞΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΩΝ**

Από την ανάλυση των προηγούμενων κεφαλαίων είδαμε ότι η εντατικότητα της εργασίας οδηγεί σε υψηλά επίπεδα εργασιακού άγχους, επαγγελματική εξουθένωση και μειωμένη ικανοποίηση από την εργασία. Όλα τα παραπάνω οδηγούν σε μειωμένη παραγωγικότητα και αποδοτικότητα των ακαδημαϊκών. Ως εκ τούτου, θα πρέπει να βρεθούν τρόποι αύξησης της αποδοτικότητας των ακαδημαϊκών προκειμένου να αντιμετωπίσουν τα προβλήματα του αυξημένου εργασιακού άγχους και της επαγγελματικής εξουθένωσης, συμβάλλοντας στην αύξηση της εργασιακής τους ικανοποίησης, καθώς και στην αύξηση αποδοτικότητας και παραγωγικότητας του επαγγελματικού τους έργου.

### **3.1 Στρατηγικές αντιμετώπισης στο πλαίσιο της νέας δημόσιας διοίκησης**

Είδαμε στο πρώτο κεφάλαιο ότι στο πλαίσιο της νέας δημόσιας διοίκησης εντάχθηκε στα ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα μέσω της νομοθεσίας η διασφάλιση της ποιότητας που απορρέει από την αξιολόγηση και των εκπαιδευτικών. Αναφέρθηκε, ωστόσο, ότι η αξιολόγηση ενδέχεται να οδηγήσει σε λανθασμένα αποτελέσματα, λόγω των προβλημάτων που ενέχει η διαδικασία της αξιολόγησης.

Σε αυτό το πλαίσιο, τονίζεται ότι εξαιτίας της ύπαρξης πολλών συστημάτων αξιολόγησης των ακαδημαϊκών, αλλά και της έλλειψης στη διεθνή βιβλιογραφία ενός απόλυτου και μοναδικού μοντέλου αξιολόγησης των πανεπιστημιακών ιδρυμάτων<sup>116</sup>, θα πρέπει να υπάρχουν ορισμένες κοινά αποδεκτές αρχές<sup>117</sup>. Οι αρχές αυτές είναι: α) η σαφήνεια των προσδοκιών του εκπαιδευτικού οργανισμού και οι προσδοκίες από τον εκπαιδευτικό οργανισμό, β) ο προσδιορισμός της φύσης και του είδους των παραγόντων εκείνων που θα χρειαστούν για την αξιολόγηση και γ) ο σαφής

---

<sup>116</sup> Zangoueinezhad, A., και Moshabaki, A., 2011

<sup>117</sup> Paulsen, M.B., 2002

καθορισμός των στόχων των στοιχείων που θα προκύψουν από την αξιολόγηση και το πώς θα χρησιμοποιηθούν. Οι βασικές αυτές αρχές είναι εκείνες που θα επιτρέψουν την αποτελεσματική αξιολόγηση του έργου των ακαδημαϊκών, συμβάλλοντας στην παροχή ποιοτικότερης εκπαίδευσης, μέσα από τη βελτίωση του ακαδημαϊκού και ερευνητικού έργου των ακαδημαϊκών. Επίσης, ιδιαίτερη έμφαση θα πρέπει να δοθεί στους τρόπους και στις μεθόδους αξιολόγησης του ερευνητικού και διδακτικού έργου των ακαδημαϊκών, έτσι ώστε η διαδικασία της αξιολόγησης στο πλαίσιο της διασφάλισης ποιότητας στην ανώτατη εκπαίδευση να μην αποτελέσει ένα από γραφειοκρατικό εργαλείο, αλλά μία πολύ χρήσιμη πηγή δεδομένων<sup>118</sup>.

Τέλος, δεδομένης της προηγηθείσας ανάλυσης και του παραδείγματος του Robert Gordon University, η μέθοδος της αυτοαξιολόγησης μπορεί να χρησιμοποιηθεί παράλληλα με την εξωτερική αξιολόγηση, προκειμένου να παραχθούν περισσότερα αποτελέσματα, τα οποία μπορούν συγκεντρωτικά να οδηγήσουν σε ακόμα μεγαλύτερη βελτίωση του έργου των ακαδημαϊκών και κατά συνέπεια της ποιότητας της εκπαίδευσης που παρέχεται από τα ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα.

### **3.2 Στρατηγικές αντιμετώπισης του εργασιακού άγχους ως αποτέλεσμα των μεταρρυθμίσεων και της εντατικότητας της εργασίας**

Τα μέτρα που αφορούν στην αντιμετώπιση του άγχους στον εργασιακό χώρο μπορούν να διακριθούν στις εξής τρεις κατηγορίες:

1. Πρόληψη: περιλαμβάνει ενέργειες που σχετίζονται με τον έλεγχο και την εκτίμηση των κινδύνων, την εκπαίδευση των εργαζομένων για μείωση του άγχους, καθώς και τις ενέργειες που λαμβάνονται για τη μείωση της έκθεσης των εργαζομένων στους κινδύνους, σαφής καθορισμός των στόχων του οργανισμού, υποστήριξη από τη διοίκηση, βελτίωση του χώρου και των συνθηκών εργασίας
2. Έγκαιρη και σωστή αντίδραση: περιλαμβάνει ενέργειες που άπτονται της επίλυσης των προβλημάτων που παρουσιάζονται είτε από την ομάδα είτε από

---

<sup>118</sup> Moore, S., και Kuol, N., 2005

την ηγεσία, όπως διοικητικός και εργασιακός ανασχεδιασμός και βελτίωση συστημάτων εργασίας, υποστήριξη από τη διοίκηση

3. Αποκατάσταση: περιλαμβάνει διαδικασίες στήριξης, όπως παροχή συμβουλών στους εργαζόμενους προκειμένου να μπορέσουν να αντιμετωπίσουν τα προβλήματά τους

Προκειμένου να αντιμετωπιστεί το άγχος στον εργασιακό χώρο, είναι αναγκαία αρχικά η εκτίμηση των κινδύνων. Η διαδικασία εκτίμησης των εργασιακών κινδύνων αποτελείται από τα παρακάτω στάδια<sup>119</sup>:

1. «Λήψη της απόφασης διεξαγωγής μιας εκτίμησης κινδύνων.
2. Επιλογή των στοιχείων που πρέπει να εκτιμηθούν, καταμερισμός των εργασιών και των διαδικασιών.
3. Απόκτηση απαραίτητης εκπαίδευσης.
4. Καθορισμός στόχων, χρονοδιαγράμματος και πόρων.
5. Επιλογή της μεθόδου ή των μεθόδων που θα χρησιμοποιηθούν.
6. Υλοποίηση της εκτίμησης.
7. Παρουσίαση των αποτελεσμάτων.
8. Λήψη αποφάσεων σχετικά με τα μέτρα που πρέπει να ληφθούν βάσει των αποτελεσμάτων»

Προκειμένου να αντιμετωπιστούν τα συμπτώματα άγχους και κατάθλιψης στον εργασιακό χώρο, θα πρέπει να μεταβληθούν όλοι εκείνοι οι παράγοντες που σχετίζονται με την εμφάνιση άγχους και κατάθλιψης. Πιο συγκεκριμένα, οι παράγοντες αυτοί είναι οι εξής<sup>120</sup>:

- Μεταβολές στα χαρακτηριστικά της εργασίας: ποικιλία εργασιών, αυξημένος έλεγχος του εργαζόμενου σχετικά με την εργασία που εκτελεί, επαρκής χρόνος διεκπεραίωσης της εργασίας, ικανότητες του εργαζομένου αντίστοιχες με αυτές που απαιτεί η θέση εργασίας
- Μεταβολές στον χώρο εργασίας: πιο ευχάριστο περιβάλλον, μεγαλύτερη ασφάλεια των εργαζομένων

---

<sup>119</sup> Διεθνές Πρόγραμμα «Δραστηριότητες Πρόληψης του Άγχους», 2006, σελ. 19

<sup>120</sup> Pretrus, T., και Kleiner, B.H., 2003

- Μεταβολές στην οργανωσιακή πρακτική: επικοινωνία και καθοδήγηση από την ηγεσία σχετικά με την επίλυση προβλημάτων που εμφανίζονται στον εργασιακό χώρο, επαρκείς ευκαιρίες ανέλιξης, ανάπτυξης και προαγωγής, σαφής περιγραφή της θέσης εργασίας και των απαιτούμενων γνώσεων, ικανοτήτων και δεξιοτήτων, δίκαιος καταμερισμός εργασίας, απουσία οποιουδήποτε τύπου παρενόχλησης

Προκειμένου να εκτιμηθούν αποτελεσματικά οι κίνδυνοι στο χώρο εργασίας, είναι απαραίτητο να ληφθούν υπόψη οι παρακάτω βασικές αρχές εκτίμησης των κινδύνων<sup>121</sup>:

- «Εργασία με συγκεκριμένες ομάδες: Κάθε εκτίμηση κινδύνων πραγματοποιείται όσον αφορά μια συγκεκριμένη ομάδα, θέση εργασίας ή λειτουργία
- Εστίαση στις εργασιακές συνθήκες και όχι στα άτομα: Οι εκτιμήσεις των κινδύνων πραγματοποιούνται για τον προσδιορισμό των εργασιακών πτυχών που αυξάνουν το άγχος και τα προβλήματα υγείας και δεν πρέπει να βασίζονται στα άτομα που νιώθουν άγχος.
- Εστίαση σε σημαντικά ζητήματα - Σημαντικές αιτίες άγχους: Εστίαση σε προβλήματα που επηρεάζουν την πλειοψηφία του προσωπικού και όχι σε μεμονωμένα παράπονα
- Χρήση εγκύρων και αξιόπιστων μέτρων: Οι μέθοδοι συλλογής δεδομένων πρέπει να είναι αξιόπιστες και έγκυρες. Η εμπειρία των εργαζομένων αποτελεί σημαντική πηγή πληροφοριών
- Διατήρηση της εμπιστευτικότητας των πληροφοριών: Πρέπει να διασφαλίζεται η εμπιστευτικότητα των πληροφοριών που δίνουν τα άτομα. Οι πληροφορίες πρέπει να αποθηκεύονται με μυστικότητα και να μη κοινοποιούνται
- Εστίαση στη μείωση των κινδύνων: Η εκτίμηση των κινδύνων σχεδιάζεται με στόχο τη μείωση των κινδύνων. Τα εργαλεία της είναι έτσι σχεδιασμένα, ώστε να προσφέρουν αρκετές λεπτομέρειες και πληροφορίες για το περιβάλλον, προκειμένου να επιτρέπεται η λήψη μέτρων ελέγχου. Δίνεται έμφαση στα μέτρα πρόληψης και παρέμβασης σε οργανωτικό επίπεδο

---

<sup>121</sup> Διεθνές Πρόγραμμα «Δραστηριότητες Πρόληψης του Άγχους», 2006, σελ. 21

- Συμμετοχή υπαλλήλων: Η χρήση συμμετοχικών μεθόδων και η εμπλοκή των υπαλλήλων είναι κρίσιμες και συμβάλλουν στην επιτυχία»

Τέλος, στο πλαίσιο της διαχείρισης του άγχους στον εργασιακό χώρο αξίζει να αναφερθεί και το ότι, οι αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με το πόσο ‘ταιριάζουν’ στις αξίες και τους στόχους του οργανισμού μπορούν να μειώσουν τις αρνητικές επιπτώσεις των στρεσογόνων παραγόντων που υπάρχουν στον εργασιακό χώρο. Κατά συνέπεια, ένας οργανισμός θα πρέπει να μεταδίδει στους εργαζομένους τις αξίες, το όραμα και τους στόχους του και να προσπαθεί ώστε οι εργαζόμενοι μέσω της εργασίας τους να είναι αναπόσπαστο κομμάτι αυτών των στόχων<sup>122</sup>.

### **3.3 Στρατηγικές αντιμετώπισης της επαγγελματικής εξουθένωσης ως αποτέλεσμα της εντατικότητας της εργασίας**

Οι στρατηγικές που προτείνονται εκτιμώνται ότι μπορούν να συμβάλλουν στην αντιμετώπιση του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης που προκαλείται από την εντατικότητα της εργασίας<sup>123</sup>.

- Ανάπτυξη δεξιοτήτων και ικανοτήτων των ακαδημαϊκών
- Σύστημα ψυχολογικής αποφόρτισης μετά το πέρας της εργασίας
- Βελτίωση της ψυχολογικής ατμόσφαιρας στο χώρο εργασίας
- Βελτίωση συνθηκών εργασίας και καταστάσεων ξεκούρασης
- Αύξηση της αίσθησης των ακαδημαϊκών ότι έχουν τον έλεγχο στην εργασία τους και μπορούν να επηρεάσουν παράγοντες αυτής άμεσα, μέσω των ενεργειών τους
- Προγράμματα παρέμβασης και ψυχολογικής υποστήριξης προς τους ακαδημαϊκούς στο πλαίσιο λειτουργίας των ανωτάτων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων, τα οποία θα στοχεύουν στη βελτίωση της αυτοπεποίθησης των ακαδημαϊκών, στην αντιμετώπιση και αποτελεσματική διαχείριση των συμπτωμάτων της επαγγελματικής εξουθένωσης μέσω τεχνικών παρέμβασης και ασκήσεων επίγνωσης

<sup>122</sup> Newton, C.J., και Jimmieson, N.L., 2009

<sup>123</sup> Δεληγάς, Μ., Τούκας, Δ. και Σουρούλη, Α., 2012

Τα μέτρα παρέμβασης για την αντιμετώπιση της επαγγελματικής εξουθένωσης των ακαδημαϊκών που προκαλούνται από την εντατικότητα της εργασίας τους και ενδεχομένως και από τις συνεχείς μεταρρυθμίσεις στο πλαίσιο οργάνωσης και λειτουργίας των ιδρυμάτων ανώτατης εκπαίδευσης μπορούν περαιτέρω να κατηγοριοποιηθούν σε παρεμβάσεις σε οργανωτικό και ατομικό επίπεδο. Ο παρακάτω πίνακας απεικονίζει τις παρεμβάσεις που μπορούν να γίνουν σε οργανωτικό επίπεδο.

**Πίνακας 3. Παρεμβάσεις που μπορούν να γίνουν για την αντιμετώπιση της επαγγελματικής εξουθένωσης σε οργανωτικό επίπεδο**

Διαμόρφωση θετικής εργασιακής κουλτούρας στο ανώτατο εκπαιδευτικό ίδρυμα
Αλληλοαποδοχή και σεβασμός ακαδημαϊκών
Τοποθέτηση του κατάλληλου ακαδημαϊκού στην κατάλληλη θέση (μείωση φαινομένων ασάφειας και σύγκρουσης ρόλων)
Αποσαφήνιση του ρόλου, των καθηκόντων και των προσμονών του ακαδημαϊκού στο πλαίσιο της θέσης εργασίας του
Συμμετοχή των ακαδημαϊκών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων σχετικά με τον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας των ανωτάτων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων, το πρόγραμμα σπουδών και το ωρολόγιο πρόγραμμα
Παροχή ειδικών αδειών
Δυνατότητες επαγγελματικής εξέλιξης που θα χαρακτηρίζονται από διαφάνεια και αξιοκρατία
Δυνατότητα συνεχιζόμενης επιμόρφωσης και εκπαίδευσης
Παροχή υποστήριξης από τους ανωτέρους
Συμμετοχή σε σεμινάρια και συνέδρια όπου υπάρχουν δυνατότητες συνάντησης νέων ανθρώπων και εμπειριών
Περιοδικές συνεργασίες με συναδέλφους που διαφέρουν στον επαγγελματικό και προσωπικό τρόπο λειτουργίας
Επάρκεια πόρων
Λειτουργία ομάδων ψυχολογικής υποστήριξης και συμβουλευτικής εποπτείας των ακαδημαϊκών

Πηγή: Δεληγάς και συν., 2012, σελ. 11

Σε ατομικό επίπεδο, υποστηρίζεται ότι η πρόληψη και αποτελεσματική αντιμετώπιση της επαγγελματικής εξουθένωσης των ακαδημαϊκών συνίσταται πρωτίστως στον αυτοέλεγχο και τη συμπεριφορά. Οι παρεμβάσεις αυτές περιλαμβάνουν τα ακόλουθα:

1. «Την αύξηση της κατανόησης μέσω της αύξησης της γνώσης γύρω από την προσωπικότητα του ατόμου και τα προβλήματα που αντιμετωπίζει στην εργασία του.
2. Την επαναξιολόγηση της προσωπικότητας του καθενός και της θέσης του – γύρω από το τι πιστεύει κάθε άτομο για τον εαυτό του και την ειδικότητά του.
3. Τη μεταμόρφωση των γνωστικών συνιστωσών των επικοινωνιακών παραμέτρων – μέσω της κατανόησης των συνεπειών (στο φάσμα της επαγγελματικής ανάπτυξης και επανεκπαίδευσης του προσωπικού).
4. Την απελευθέρωση από γνωστικά στερεότυπα, μέσω της αίσθησης επικοινωνιακής δράσης.
5. Την απόκτηση νέων ικανοτήτων και επικοινωνιακών δεξιοτήτων μέσω ειδικής εκπαίδευσης»

Με βάση τα παραπάνω, στο ατομικό επίπεδο οι παρεμβάσεις περιλαμβάνουν<sup>124</sup>:

- Την έγκαιρη αναγνώριση των συμπτωμάτων
- Την εκπαίδευση στην αποδοχή των ορίων και των περιορισμών της εργασίας
- Την προσπάθεια στο να μην προκαλείται σύγχυση όταν δεν επιτυγχάνονται οι επαγγελματικοί στόχοι
- Την επανεκτίμηση των προσωπικών στόχων και προσδοκιών
- Την αναζήτηση βοήθειας και συναισθηματικής υποστήριξης σε δύσκολες καταστάσεις από την ηγεσία και τους συναδέλφους
- Την αποτελεσματική επικοινωνία και διαχείριση – επίλυση συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο
- Την παροχή ανατροφοδότησης μετά την αξιολόγηση

---

<sup>124</sup> Δεληγάς, Μ., Τούκας, Δ. και Σουρούλη, Α., 2012

### 3.4 Στρατηγικές αύξησης της υποκίνησης στους ακαδημαϊκούς

Όπως ήδη αναφέρθηκε προτύτερα, η αντιμετώπιση του εργασιακού άγχους, της επαγγελματικής εξουθένωσης και της μείωσης της εργασιακής ικανοποίησης με συνεπακόλουθο τη μείωση της αποδοτικότητας και παραγωγικότητας του έργου των ακαδημαϊκών μπορεί να αντιμετωπιστεί μέσα από την παροχή κινήτρων στους ακαδημαϊκούς<sup>125</sup>. Άλλωστε, υποστηρίζεται ότι η επαγγελματική εξουθένωση έχει συσχετιστεί με την απώλεια παρακίνησης<sup>126</sup>. Το πιο γνωστό μοντέλο παροχής κινήτρων και υποκίνησης είναι το ιεραρχικό μοντέλο του Maslow. Ο Maslow προσπάθησε να εξηγήσει γιατί οι άνθρωποι καθοδηγούνται από συγκεκριμένες ανάγκες σε ορισμένες χρονικές στιγμές<sup>127</sup>. Έτσι, κατέληξε στο γνωστό ιεραρχικό μοντέλο των πέντε αναγκών, που απαρτίζεται από τις ακόλουθες, με σειρά προτεραιότητας, από την κατώτερη στην ανώτερη, όπως απεικονίζεται στο πιο κάτω σχήμα.

Σχήμα 6. Το ιεραρχικό μοντέλο αναγκών του Maslow



<sup>125</sup> Δεληγάς, Μ., Τούκας, Δ. και Σουρούλη, Α., 2012; Βασιλοπουλος, Σ.Φ., 2012; Αναστασίου, Σ., 2013

<sup>126</sup> Watts, J. και Robertson, N., 2011

<sup>127</sup> Kotler και Keller, 2006



Ο Herzberg «ανέπτυξε μία θεωρία δύο παραγόντων, που κάνει διάκριση ανάμεσα στα αντικίνητρα (παράγοντες που προκαλούν δυσαρέσκεια) και στα κίνητρα (παράγοντες που προκαλούν ικανοποίηση)»<sup>128</sup>. Στα κίνητρα συμπεριλαμβάνονται οι εξής παράγοντες: επίτευξη κάποιου στόχου που έχει τεθεί είτε από τον ίδιο είτε από την εταιρεία / οργανισμό στον οποίον εργάζεται, αναγνώριση της προσπάθειάς του στο χώρο της εργασίας, εξέλιξη στο χώρο της εργασίας του, το αντικείμενο της ίδιας της εργασίας του, υπευθυνότητα, και τέλος την ύπαρξη δυνατότητας προσωπικής ανάπτυξης<sup>129</sup>. Στα αντικίνητρα περιλαμβάνονται οι εξής παράγοντες: η διοίκηση και η πολιτική της εταιρείας ή του οργανισμού στον οποίον εργάζεται το άτομο, η επίβλεψη, οι συνθήκες εργασίας, οι διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους και τους προϊσταμένους, ο μισθός που λαμβάνει, το κύρος που αποκτά μέσω της θέσεως εργασίας που κατέχει, η προσωπική του ζωή, η ενημέρωση που λαμβάνει – και πολύ σημαντικό σε αυτήν την περίπτωση είναι να λαμβάνει – αναφορικά με την πολιτική και τους στόχους της εταιρείας / οργανισμού στον οποίον ανήκει, και τέλος η ασφάλεια που νιώθει έχοντας κάποια εργασία<sup>130</sup>. Στο παρακάτω σχήμα απεικονίζονται οι παράγοντες που οδηγούν σε ικανοποίηση αλλά και δυσαρέσκεια από την εργασία.

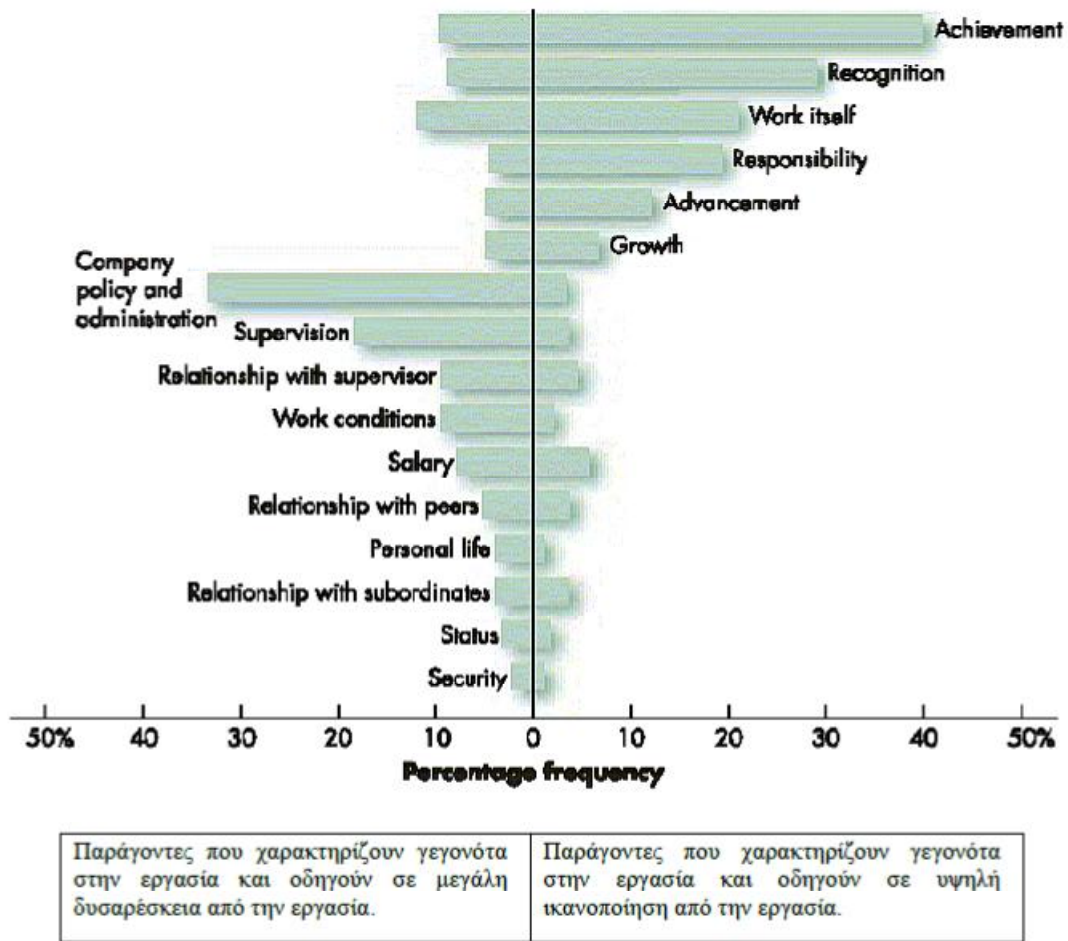
---

<sup>128</sup> Kotler και Keller, 2006, σελ. 213

<sup>129</sup> Ο.π.

<sup>130</sup> Ο.π.

**Σχήμα 7. Παράγοντες που οδηγούν σε ικανοποίηση και δυσαρέσκεια από την εργασία σύμφωνα με τη θεωρία του Herzberg**



Πηγή: Καρυωτάκης, 2013, σελ. 25

Πολλές από τις θεωρίες υποκίνησης των εργαζομένων δίνουν μεγάλη έμφαση στις οικονομικές απολαβές τους. Ωστόσο, η νέα τάση των θεωριών υποκίνησης αναφέρει ότι οι οικονομικές απολαβές δεν αποτελούν ουσιαστικό κίνητρο. Ιδίως στο πλαίσιο των ακαδημαϊκών που εργάζονται στο δημόσιο τομέα, οι οικονομικές απολαβές καθορίζονται από τη νομοθεσία και δεν υπόκεινται στη δικαιοδοσία του κάθε πανεπιστημιακού ιδρύματος. Ως εκ τούτου, θα πρέπει τα ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα να στραφούν σε άλλες θεωρίες υποκίνησης. Μία από αυτές είναι η θεωρία των προσδοκιών του Vroom που αναπτύχθηκε το 1964 επιχειρεί να εξηγήσει τον τρόπο με τον οποίο τα άτομα επιλέγουν ποιες από τις διαφορετικές εναλλακτικές λύσεις θα υιοθετήσουν, ώστε να έχουν τα μεγαλύτερα ανταποδοτικά οφέλη, όπως για παράδειγμα ενέργειες που θα οδηγήσουν στην αύξηση της εργασιακής τους ικανοποίησης. Έτσι, η θεωρία αυτή προσπαθεί να καταλάβει τα κίνητρα που

βρίσκονται πίσω από τις ατομικές συμπεριφορές. Αυτό βασίζεται στη διαπίστωση ότι αν κάποιος μπορεί να προσδιορίσει τους παράγοντες εκείνους που σηματοδοτούν την πρόθεση, τότε είναι σε θέση να προβλέψει αν ένα άτομο θα έχει μία συγκεκριμένη συμπεριφορά. Η βάση αυτής της θεωρίας είναι ότι τα άτομα επιλέγουν συμπεριφορές βάσει των αποτελεσμάτων που αναμένουν και των αξιών που προσδίδουν σε αυτά τα προσδοκώμενα αποτελέσματα<sup>131</sup>.

---

<sup>131</sup> Borders et al., 2004

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΣΥΖΗΤΗΣΗ

### 4.1 Συμπεράσματα μελέτης

Οι αλλαγές που προκλήθηκαν από τις μεταρρυθμίσεις στο χώρο της ανωτάτης παιδείας και ιδίως ο νέος τρόπος οργάνωσης και λειτουργίας των πανεπιστημίων σε συνδυασμό με τη μείωση της χρηματοδότησης μέσω των μειωμένων κονδυλίων που παρέχονται οδήγησαν στο να αυξηθεί ακόμα περισσότερο η σημαντικότητα της ποιότητας του διδακτικού, κυρίως, έργου των ακαδημαϊκών<sup>132</sup>.

Από την παραπάνω ανάλυση καταδείχθηκε η σημαντικότητα τόσο της εσωτερικής όσο και της εξωτερικής αξιολόγησης προκειμένου να βελτιωθεί η ποιότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης. Ωστόσο, είδαμε ότι η διαδικασία της αξιολόγησης παρουσιάζει και ορισμένα εμπόδια, όπως η ελλιπής ή μη εφαρμογή των κατάλληλων κριτηρίων αξιολόγησης και συνεπώς η παραγωγή λανθασμένων αποτελεσμάτων. Επίσης, μέσα από το παράδειγμα του τμήματος Νομικής του Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών καταδείχθηκε η απροθυμία ορισμένων ακαδημαϊκών να συμμετάσχουν στη διαδικασία αξιολόγησης και πιο συγκεκριμένα να μην προσκομίσουν στοιχεία της έκθεσης αυτοαξιολόγησης. Ένα ακόμη πρόβλημα ήταν η αναστολή της εξωτερικής αξιολόγησης των τμημάτων των Α.Ε.Ι. για την περίοδο Σεπτέμβρης 2012 – Μάϊος 2013, λόγω της αδυναμίας συγκρότησης απαρτίας και λήψης σύντομων αποφάσεων για εξωτερικές αξιολογήσεις<sup>133</sup>.

Ωστόσο, τονίζεται ότι, παρά τα αρχικά εμπόδια και την άρνηση ορισμένων ακαδημαϊκών να συνδράμουν στην αξιολόγηση των πανεπιστημιακών ιδρυμάτων μέσω της προσκόμισης στοιχείων αυτοαξιολόγησης για το διδακτικό και ερευνητικό τους έργο, πλέον οι αρχικές αρνητικές αντιδράσεις και η επιφύλαξη έχουν δώσει την θέση τους σε μία πολύ θετική προσέγγιση της έννοιας της αξιολόγησης από τις

---

<sup>132</sup> Hurlimann, A., March, A., και Robins, J., 2013

<sup>133</sup> Ετήσια Έκθεση της Α.Δ.Ι.Π., 2012-2013, 2013. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα [http://www.adip.gr/data1/ADIP\\_EKTHESI\\_2012-13.pdf](http://www.adip.gr/data1/ADIP_EKTHESI_2012-13.pdf), σελ. 24

ακαδημαϊκές μονάδες των ελληνικών ΑΕΙ<sup>134</sup>. Όπως τονίζεται, «αρκετά Ιδρύματα που μέχρι πρότινος δεν είχαν καταθέσει καμία Έκθεση Εσωτερικής Αξιολόγησης, σπεύδουν πλέον να ολοκληρώσουν τη διαδικασία της αυτοαξιολόγησης όλων των ακαδημαϊκών μονάδων τους. Επιπλέον, έχουν αυξηθεί οι περιπτώσεις όπου τα ίδια τα Τμήματα των ΑΕΙ ζητούν πλέον από την Α.ΔΙ.Π. να δρομολογήσει τις διαδικασίες της εξωτερικής αξιολόγησής τους»<sup>135</sup>.

Με βάση τα όσα αναφέρθηκαν στα προηγούμενα κεφάλαια, μπορούμε να εξάγουμε τα εξής συμπεράσματα:

1. Αρχικά υπήρξε μία αντίδραση των ακαδημαϊκών στη διαδικασία της εσωτερικής αξιολόγησης, η οποία εν συνεχεία εξαλείφθηκε
2. Χρειάζεται να υπάρχει μία συνολική εικόνα των προβλημάτων και των αδυναμιών των ανωτάτων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων, βάσει των αποτελεσμάτων τόσο της εσωτερικής όσο και της εξωτερικής αξιολόγησης

Όπως ήδη είδαμε μέσα από διάφορα παραδείγματα, οι εκθέσεις εσωτερικής και εξωτερικής αξιολόγησης προτείνουν τρόπους βελτίωσης των αδυναμιών των ανωτάτων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων. Αρκετοί από αυτούς τους τρόπους βελτίωσης τονίζουν την έλλειψη επαρκούς χρηματοδότησης, υλικοτεχνικής υποδομής και ακαδημαϊκού προσωπικού. Κατά συνέπεια, τα αποτελέσματα των εκθέσεων αυτών δεν αρκούν απλά και μόνο να κοινοποιούνται στα πανεπιστήμια. Αυτό που χρειάζεται είναι να συνδράμει αποφασιστικά και καθοριστικά το κράτος, μέσα από την παροχή υψηλότερων κονδυλίων για την ανώτατη εκπαίδευση, ούτως ώστε να μπορέσει να αναβαθμιστεί τόσο το ακαδημαϊκό όσο – και κυρίως – το ερευνητικό έργο των ακαδημαϊκών, μέσα από τη μείωση του φόρτου εργασίας τους που εντοπίζεται πρωτίστως στις διδακτικές τους υποχρεώσεις.

Τέλος, δεν θα πρέπει να παραβλέπεται η δημιουργία μίας νέας κουλτούρας στα ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα, η οποία θα στηρίζει τον ακαδημαϊκό στο δύσκολο έργο του, θα του παρέχει την κατάλληλη υποστήριξη ώστε να μπορέσει να διαχειριστεί με αποτελεσματικό τρόπο τους διαφορετικούς ρόλους που έχει και τέλος

---

<sup>134</sup> Ο.π., σελ. 20

<sup>135</sup> Ο.π., σελ. 20

θα συμβάλλει στη συνολική αναβάθμιση της ποιότητας της επαγγελματικής και της προσωπικής του ζωής, οδηγώντας σε καλύτερα αποτελέσματα όσον αφορά στην επίτευξη των καθηκόντων του και της ποιότητας του παρεχόμενου έργου του<sup>136</sup>. Σε αυτό το πλαίσιο ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο διαδραματίζει η γενικότερη υποστήριξη των ακαδημαϊκών από το ίδιο το πανεπιστημιακό ίδρυμα, προκειμένου να μπορέσουν οι ακαδημαϊκοί να εξελιχθούν επαγγελματικά και να εκπληρώσουν τους πολλαπλούς τους ρόλους, μέσα από τη διαχείριση των αρνητικών συνεπειών που έχουν οι συνεχείς μεταρρυθμίσεις στην ανώτατη εκπαίδευση και η εντατικότητα της εργασίας τους<sup>137</sup>.

## **4.2 Πρακτικές εφαρμογές: Πώς μπορεί να αυξηθεί η ψυχολογία και η παραγωγικότητα των ακαδημαϊκών με βάση την προηγηθείσα ανάλυση**

Το ανώτατο εκπαιδευτικό ίδρυμα διαδραματίζει μεγάλο ρόλο στην παροχή βοήθειας και υποστήριξης των ακαδημαϊκών προκειμένου να αντιμετωπίσουν τα συμπτώματα της επαγγελματικής εξουθένωσης και του εργασιακού άγχους που απορρέουν από την εντατικότητα της εργασίας, αλλά και από τις αλλαγές στον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας των ανώτατων πανεπιστημιακών ιδρυμάτων που προήλθαν από το καινούργιο καθεστώς της νέας δημόσιας διοίκησης. Σε αυτό το πλαίσιο, το ανώτατο εκπαιδευτικό ίδρυμα μπορεί να εφαρμόσει τις ακόλουθες πρακτικές – πολιτικές<sup>138</sup>:

- Την καθιέρωση δίκαιων εργασιακών πολιτικών, που βασίζονται στην αξιοκρατία και τις διαφανείς διαδικασίες
- Την ενθάρρυνση της συμμετοχής των ακαδημαϊκών στο σχεδιασμό των εκπαιδευτικών προγραμμάτων
- Την αναθεώρηση και τον πιθανό επανασχεδιασμό το οργανωσιακού περιβάλλοντος
- Τη σαφή ανάλυση και τον ξεκάθαρο προσδιορισμό των εργασιακών ρόλων, όπως επίσης και τον καθορισμό των στόχων του ανωτάτου εκπαιδευτικού ιδρύματος, του τμήματος, της σχολής

---

<sup>136</sup> McMurray, A., και Scott, D., 2013

<sup>137</sup> Adcroft, A., και Taylor, D., 2013

<sup>138</sup> Δεληγάς, Μ., Τούκας, Δ. και Σουρούλη, Α., 2012

- Την καθιέρωση ελαστικών προγραμμάτων εργασίας

Εκτός των παραπάνω, στα ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα μπορούν να λειτουργούν μονάδες υποστήριξης των ακαδημαϊκών που θα τους βοηθούν στο να διαχειριστούν με αποτελεσματικό τρόπο το εργασιακό άγχος και την εξουθένωση που αισθάνονται, όπως επίσης και την μείωση της εργασιακής τους ικανοποίησης, ως απόρροια της εντατικότητας της εργασίας τους και του νέου πλαισίου που διαμορφώνεται από τις μεταρρυθμίσεις στο χώρο της δημόσιας διοίκησης. Ωστόσο, δεδομένου ότι τα ανώτατα πανεπιστημιακά ιδρύματα στην Ελλάδα υπάγονται στο δημόσιο τομέα και ως εκ τούτου η οργάνωση και λειτουργία τους εμπίπτει στην εκάστοτε νομοθεσία του κράτους, θα πρέπει οι ακαδημαϊκοί να συμμετέχουν ενεργά στις όποιες μεταρρυθμίσεις λαμβάνουν χώρα στον τομέα της ανώτατης εκπαίδευσης.

### **4.3 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα**

Η παρούσα έρευνα μελέτησε πώς η εντατικότητα της εργασίας και το πλαίσιο που διαμορφώνεται από τη νέα δημόσια διοίκηση επηρεάζουν την ψυχολογία, την παραγωγικότητα και το έργο των ακαδημαϊκών. Ωστόσο, ένας μεγάλος περιορισμός της παρούσας έρευνας είναι ότι βασίστηκε μόνο σε δευτερογενείς πηγές προκειμένου να απαντήσει στο παραπάνω ερώτημα. Ως εκ τούτου, στο μέλλον κρίνεται αναγκαία η διεξαγωγή μίας παρόμοιας έρευνας με τη χρήση της πρωτογενούς μεθόδου. Η πρωτογενής έρευνα μπορεί να γίνει είτε μέσω της ποσοτικής ανάλυσης με τη χορήγηση ερωτηματολογίων στους ακαδημαϊκούς, είτε μέσω της ποιοτικής ανάλυσης με τη χρήση συνεντεύξεων στους ακαδημαϊκούς. Μία τέτοια πρωτογενής έρευνα έχει το πλεονέκτημα ότι θα εξετάσει την επίδραση της εντατικότητας της εργασίας και της νέας δημόσιας διοίκησης στη ψυχολογία, την αποδοτικότητα και το έργο των ακαδημαϊκών μέσα από τις απόψεις των ιδίων των ενδιαφερομένων, δηλαδή των ακαδημαϊκών. Συνεπώς, μπορούμε να απαντήσουμε στον αντίκτυπο που έχει η εντατικότητα της εργασίας και το πλαίσιο που διαμορφώνεται από τη νέα δημόσια διοίκηση βασιζόμενοι στις απόψεις των ακαδημαϊκών, όπως οι ίδιοι βιώνουν τις μεταρρυθμίσεις και την επίδρασή αυτών στην ψυχολογία, την αποδοτικότητα και την παραγωγικότητά τους.

Τέλος, μία ενδιαφέρουσα έρευνα που θα μπορούσε να διεξαχθεί αφορά τη σύγκριση μεταξύ των ακαδημαϊκών στην Ελλάδα και σε χώρα(-ες) του εξωτερικού. Σκοπός αυτής της έρευνας θα ήταν να διερευνηθούν οι διαφορές και οι ομοιότητες μεταξύ του αντίκτυπου που έχει ο τρόπος οργάνωσης και λειτουργίας των ανωτάτων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων και η εντατικότητα της εργασίας στην Ελλάδα σε σύγκριση με το εξωτερικό. Τα αποτελέσματα αυτής της μελέτης θα ήταν ιδιαίτερα χρήσιμα στους χαράζοντες την εκπαιδευτική πολιτική, προκειμένου να διαπιστωθούν τυχόν αδυναμίες και προβλήματα στην Ελλάδα που έχουν αντιμετωπιστεί με επιτυχία στο εξωτερικό, αλλά και να προσδιοριστούν τα διαφοροποιητικά στοιχεία, που θα συμβάλλουν στη χάραξη μίας βελτιωμένης εκπαιδευτικής πολιτικής με βάση το παράδειγμα χωρών του εξωτερικού.



# ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

## Ελληνόγλωσση

1. Ακριβός, Χ., Ψαρόπουλος, Χ., 2008, Διοίκηση ολικής ποιότητας στις δημόσιες υπηρεσίες και στο χώρο της εκπαίδευσης. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα  
[http://reader.ekt.gr/bookReader/show/index.php?lib=EDULLL&item=1336&bitstream=1336\\_01#page/1/mode/2up](http://reader.ekt.gr/bookReader/show/index.php?lib=EDULLL&item=1336&bitstream=1336_01#page/1/mode/2up)
2. Αναστασίου, Σ., 2013., Η σημασία της επαγγελματικής εξουθένωσης και επαγγελματικής ικανοποίησης στην απόδοση των εργαζομένων. ΕΣΔΟ Poster, 8-10 Ιουνίου 2013, Λάρισα, 255-262. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα  
<http://esdo.teilar.gr/files/proceedings/2013/Anastasiou.pdf>
3. Βασιλόπουλος, Σ.Φ., 2012, “Η επαγγελματική εξουθένωση και η σχέση της με το κοινωνικό άγχος στους εκπαιδευτικούς της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης”, *Hellenic Journal of Psychology*, 9, 1-44
4. Δελιγιάς, Μ., Τούκας, Δ., Σπουρούλη, Α., 2012, “Το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης (burn-out)”, *Υγιεινή & Ασφάλεια της Εργασίας*, 50, 5-12
5. Δημητράσκου, Θ., 2010, Εργασιακή ικανοποίηση και θετικά συναισθήματα. Μεταπτυχιακή εργασία, Πάντειον Πανεπιστήμιο
6. Κανάκη, Φ., 2010, Συστήματα ολικής ποιότητας στη δημόσια διοίκηση. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα  
[http://62.217.127.123/pde/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_download&gid=26&Itemid=253](http://62.217.127.123/pde/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=26&Itemid=253)
7. Καρυωτάκης, Κ.Μ., 2013, Ικανοποίηση εργασίας και ικανοποίηση εργαζομένων. Πτυχιακή Εργασία, Πολυτεχνείο Κρήτης. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα  
[https://www.eclass.tuc.gr/courses/garbage/POST-MPD102\\_work\\_4\\_50f69d353418b/KARYOTAKHS%20KONSTANTINOS2012019035.pdf](https://www.eclass.tuc.gr/courses/garbage/POST-MPD102_work_4_50f69d353418b/KARYOTAKHS%20KONSTANTINOS2012019035.pdf)
8. Κέντρο Εκπαιδευτικής Έρευνας του Υπουργείου Παιδείας, Δια Βίου Μάθησης και Θρησκευμάτων, 2007, Αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση. Διαδικασία Αυτοαξιολόγησης στη Σχολική

Μονάδα. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα [http://1epal-ymitt.att.sch.gr/content/basiko\\_plaisio.pdf](http://1epal-ymitt.att.sch.gr/content/basiko_plaisio.pdf)

9. Κόκκινος, Κ.Μ., Δαβάζογλου, Α., 2006, Επαγγελματική εξουθένωση σε εκπαιδευτικούς ειδικής και γενικής πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. 9<sup>ο</sup> Συνέδριο Παιδαγωγικής Εταιρείας Κύπρου, 1065-1074. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα [http://www.pek.org.cy/Proceedings\\_2006/10.%20Kefalaio%2010%20Ekpaideftiki%20erevna/10.5.%20K.M.%20Kokkinos%20&%20A.%20Davazoglou.pdf](http://www.pek.org.cy/Proceedings_2006/10.%20Kefalaio%2010%20Ekpaideftiki%20erevna/10.5.%20K.M.%20Kokkinos%20&%20A.%20Davazoglou.pdf)
10. Μουστάκα, Ε., Ζάντζος, Ι., Κωνσταντινίδης, Θ.Κ., 2010, Εκφάνσεις του εργασιακού άγχους στη σωματική και ψυχική υγεία. Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <http://utopia.duth.gr/~tconstan/pr.diplMoustakaFIN.pdf>
11. Μπόρου, Α., Βόσνιακ, Γ., Υφαντής, Α., Τηνιακού, Ι., Μαχαιράς, Ν., Τσικλιτάρα, Α., Παπαδημητρίου, Β., Σαπουντζή-Κρέπια, Δ., Μουζάς, Ο., 2010, “Επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων στις υπηρεσίες υγείας. Η ειδική περίπτωση των νοσηλευτών”, *Ιατρικά Χρονικά Βορειοδυτικής Ελλάδος*, 6(1), 39-46
12. Παπαδόπουλος, Θ.Ι., 2013, Εργασιακή ικανοποίηση, οργανωσιακή επικοινωνία και η αυτό – αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών: Μια ποσοτική μελέτη στους εκπαιδευτικούς Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. ΕΣΔΟ Oral, Λάρισα 8-10 Ιουνίου 2013, 134-154
13. Παππά, Β.Σ., 2006, “Το στρες των εκπαιδευτικών και οι παράγοντες που συμβάλλουν στην επαγγελματική εξουθένωση”, *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων*, 11(14), 135 – 142
14. Πατσάλης, Χ. και Παπουτσάκη, Κ., 2010, “Η επαγγελματική εξουθένωση εκπαιδευτικών της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης”, *Επιστημονικό Βήμα*, 14, 249-261
15. Ραμματά, Μ., 2011, *Σύγχρονη Ελληνική Δημόσια Διοίκηση – Ανάμεσα στη Γραφειοκρατία και το Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα

### **Μεταφρασμένη**

16. Kotler, P., Keller, K.L., 2006, *Μάρκετινγκ μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα

## Ξενόγλωσση

17. Adcroft, A. και Taylor, D., 2013, “Support for new career academics: an integrated model for research intensive university business and management schools”, *Studies in Higher Education*, 38(6), 827-840
18. Ahmed, I., Ramzam, M., Mohammad, S.K. και Islam, T., 2011, “Relationship between perceived fairness in performance appraisal and OCB: Mediating the role of organizational commitment”, *International Journal of Academic Research*, 3(5), 15 – 20
19. Amaratunga, D., 2000, “Assessment of facilities management performance”, *Property Management*, 18(4), 258 – 266
20. Amin, H.U., και Khan, A.R., 2009, “Acquiring Knowledge for Evaluation of Teachers’ Performance in Higher Education – using a Questionnaire”, *International Journal of Computer Science and Information Security*, 2(1). Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <http://arxiv.org/ftp/arxiv/papers/0906/0906.4663.pdf>
21. Aslam, H.D., 2011, “Performance Evaluation of Teachers in Universities: Contemporary Issues and Challenges”, *Journal of Educational and Social Research*, 1(2), 11-31
22. Borders, A., Earleywine, M. και Huey, S., 2004, “Predicting problem behaviors with multiple expectancies: Expanding Expectancy Value Theory”, *Adolescence*, 39, 539 – 551
23. Brown, M. και Benson, J., 2003, “Rated to exhaustion? Reactions to performance appraisal process”, *Public Relations Journal*, 34(1), 67-81
24. Claes, R. και Van de Ven, B., 2008, “Determinants of older and younger workers' job satisfaction and organisational commitment in the contrasting labour markets of Belgium and Sweden”, *Ageing and Society*, 28, 1093-1112
25. Coladarci, T. και Kornfield, I., 2007, “RateMyProfessors.com versus formal in-class student evaluations of teaching”, *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 12(6). Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <http://pareonline.net/pdf/v12n6.pdf>
26. Dawson, C., 2009, *Introduction to research methods: A Practical Guide for Anyone Undertaking a Research Project*, Εκδόσεις How to Books, Oxford
27. Delpo, A., 2007, *The performance appraisal handbook: legal & practical rules for managers*, Εκδόσεις Nolo Press, Berkeley

28. Drakou, A., Kambitsis, C., Charachousou, Y. και Tzetzis, G., 2006, “Exploring Life Satisfaction of Sport Coaches in Greece”, *European Sport Management Quarterly*, 6(3), 239-252
29. Dwyer, A., Lewis, B., McDonald, F. και Burns, M., 2012, “It's always a pleasure: exploring productivity and pleasure in a writing group for early career academics”, *Studies in Continuing Education*, 34(2), 129-144
30. Edwards, J.A., Guppy, A. και Cockerton, T., 2007, “A longitudinal study exploring the relationships between occupational stressors, non-work stressors, and work performance”, *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations*, 21(2), 99 – 116
31. Egede, L.E., 2004, “Effects of Depression on Work Loss and Disability Bed Days in Individuals With Diabetes”, *Diabetes Care*, 27(7), 1751 – 1753
32. Ellington, H., και Ross, G., 1994, “Evaluating teaching quality throughout a University”, *Quality Assurance in Education*, 2(2), 4-9
33. Evans, M.D.D. και McNelis, P.D., 2000, Student Evaluations and the Assessment of Teaching: What Can We Learn from the Data?. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα [http://faculty.georgetown.edu/evansml/wpapers\\_files/evalstudy.pdf](http://faculty.georgetown.edu/evansml/wpapers_files/evalstudy.pdf)
34. Fink, D., 2008, “Evaluating teaching: A new approach to an old problem”, *To Improve the Academy: Resources for Faculty, Instructional, and Organizational Development*, 26, 3-21
35. Galbraith, C.S. και Merrill, G.B., 2014, “Academic performance and burnout: an efficient frontier analysis of resource use efficiency among employed university students”, *Journal of Further and Higher Education*, DOI: 10.1080/0309877X.2013.858673
36. Gaunt, R. και Benjamin, O., 2007, “Job insecurity, stress and gender”, *Community, Work & Family*, 10(3), 341 – 355
37. Glozier, N., 2008, Depression and Work Related Disability: an introduction. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <http://www.cmspecialists.com.au/Work%20Related%20disability%20and%20Depression.pdf>
38. Hurlimann, A., March, A., και Robins, J., 2013, “University curriculum development – stuck in a process and how to break free”, *Journal of Higher Education Policy and Management*, 35(6), 639-651

39. Khan, A., 2007, "Performance Appraisal's Relation with Productivity and Job Satisfaction", *Journal of Managerial Sciences*, 1(2), 99 – 114
40. Kong, W., 2012, The Comprehensive Evaluation of University Teachers Teaching Quality Based on Entropy Theory. Στο: Wang, Y. (Ed.), *Education and Educational Technology*, Εκδόσεις Springer, Berlin
41. Koustelios, A. και Kousteliou, I., 2001, "Job satisfaction and job burnout in the education, *Psychology*", 8(1), 30-39
42. Kutucuoglu, K.Y., Hamali, J., Irani, Z. και Sharp, J.M., 2001, "A framework for managing maintenance using performance measurement systems", *International Journal of Operations & Production Management*, 21(1/2), 173 – 194
43. Love, P.E.D. και Holt, G.D., 2000, "Construction business performance measurement: the SPM alternative", *Business Process Management Journal*, 6(5), 408 – 416
44. Mansour, A. και Jakka, A., 2013, "Is Total Quality Management Feasible in a Developing Context? The Employees' Perspective in the United Arab Emirates Public Sector", *International Journal of Public Administration*, 36(2), 98-111
45. McAdam, R. και Bailie, B., 2002, "Business performance measures and alignment impact on strategy. The role of business improvement models", *International Journal of Operations & Production Management*, 22(9), 972 – 996
46. McMurray, A., και Scott, D., 2013, "Determinants of organizational climate for academia", *Higher Education Research & Development*, 32(6), 960-974
47. Moore, S. και Kuol, N., 2005, A punitive bureaucratic tool or a valuable resource?. Using student evaluations to enhance your teaching. Στο: O'Neill, G., Moore, S., McMullin, B. (Eds.), *Emerging Issues in the Practice of University Learning and Teaching*, Εκδόσεις AISHE, Dublin
48. Newton, C.J., και Jimmieson, N.L., 2009. "Subjective fit with organizational culture: an investigation of moderating effects in the work stressor-employee adjustment relationship", *The International Journal of Human Resource Management*, 20(8), 1770-1789
49. Ngware, M., W., και Ndirangu, M., 2005, "An improvement in instructional quality: can evaluation of teaching effectiveness make a difference?", *Quality Assurance in Education*, 13(3), 183-201

50. Nixon, A.E., Mazzola, J.J., Bauer, J., Krueger, J.R. και Spector, P.E., 2011, “Can work make you sick? A meta-analysis of the relationships between job stressors and physical symptoms”, *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations*, 25(1), 1-22
51. Paulsen, M.B., 2002, Evaluating Teaching Performance. Στο: Ryan, J.F., Crisp, G. (Eds.), *New directions for institutional research*, No 114. Wiley Periodicals
52. Pretrus, T. και Kleiner, B.H., 2003, “New Developments Concerning Workplace Safety Training: Managing Stress Arising from Work”, *Management Research News*, 26(6), 68 – 76
53. Pritchard, J. και MacKenzie, J., 2011, “The variation in academics’ experiences of teaching in an intense study centre compared with their traditional university settings”, *Journal of Further and Higher Education*, 35(3), 339-353
54. Rha, J.Y., 2012, “Customer satisfaction and qualities in public service: an intermediary customer perspective”, *The Service Industries Journal*, 32(12), 1883-1900
55. Rosales, R.A., Labrague, L.J. και Rosales, G.L., 2013, “Nurses’ job satisfaction and burnout: Is there a connection?”, *International Journal of Advanced Nursing Studies*, 2(1), 1-10
56. Saari, L.M. και Judge, T.A., 2004, “Employee attitudes and job satisfaction”, *Human Resource Management*, 43(4), 395-407
57. Santos, S.P., Belton, V. και Howick, S., 2002, “Adding value to performance measurement by using system dynamics and multicriteria analysis”, *International Journal of Operations & Production Management*, 22(11), 1246 – 1272
58. Shi, L.F., 2010, Entropy Based Fuzzy Comprehensive Evaluation of University Teachers. First International Conference on Pervasive Computing Signal Processing and Applications (PCSPA), 17-19 September 2010, 475 – 478
59. Smith, D.N., 2013, “Academics, the ‘cultural third mission’ and the BBC: forgotten histories of knowledge creation, transformation and impact”, *Studies in Higher Education*, 38(5), 663-677

60. Stamelos, G., και Kavasakalis, A., 2011, “The public debate on a quality assurance system for Greek universities”, *Quality in Higher Education*, 17(3), 353-368
61. Tangen, S., 2003, “An overview of frequently used performance measures”, *Work Study*, 52(7), 347 – 354
62. Tennant, C., 2001, “Work-related stress and depressive disorders”, *Journal of Psychosomatic Research*, 51, 697 – 704
63. Trenberth, L. και Dewe, P., 2006, “Understanding the experience of stressors: The use of sequential analysis for exploring the patterns between various work stressors and strain”, *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations*, 20(3), 191-209
64. Watts, J. και Robertson, N., 2011, “Burnout in university teaching staff: a systematic literature review”, *Educational Research*, 53(1), 33-50
65. Wellens, B.T. και Smith, A.P., 2006, “Combined workplace stressors and their relationship with mood, physiology, and performance”, *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations*, 20(3), 245-258
66. Zangouinezhad, A., και Moshabaki, A., 2011, “Measuring university performance using a knowledge-based balanced scorecard”, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 60(8), 824-843
67. Zembylas, M. και Papanastasiou, E., 2004, “Job satisfaction among school teachers in Cyprus”, *Journal of Educational Administration*, 42(3), 357-374

### **Ιστοσελίδες**

68. ΑΔΙΠ (2010). Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα [http://www.hqaa.gr/index.php?option=com\\_content&view=article&id=84&Itemid=181&lang=en](http://www.hqaa.gr/index.php?option=com_content&view=article&id=84&Itemid=181&lang=en)
69. Διεθνές Πρόγραμμα «Δραστηριότητες Πρόληψης του Άγχους» (2006). Εργασιακό άγχος. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα [http://www.pepen.gr/spa/gr/results\\_gr/SPA\\_HANDBOOK\\_2405006%20final\\_GR.pdf](http://www.pepen.gr/spa/gr/results_gr/SPA_HANDBOOK_2405006%20final_GR.pdf)
70. Έκθεση της ΑΔΙΠ (2011). Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα [http://www.hqaa.gr/index.php?option=com\\_content&view=article&id=82&Itemid=181&lang=en](http://www.hqaa.gr/index.php?option=com_content&view=article&id=82&Itemid=181&lang=en)

71. Ευρωπαϊκή Ένωση για την Διασφάλιση της Ποιότητας στην Ανώτατη Εκπαίδευση (2009). Αρχές και κατευθυντήριες οδηγίες για την Διασφάλιση της Ποιότητας στον Ευρωπαϊκό Χώρο της Ανώτατης Εκπαίδευσης. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <http://www.hqaa.gr/data1/ESG-2Greek.pdf>
72. Ευρωπαϊκός Οργανισμός για την Ασφάλεια και την Υγεία στην Εργασία (2007). Εργαζόμενοι νέοι – Στοιχεία και αριθμοί. Έκθεση σε κινδύνους και επιπτώσεις στην υγεία. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <http://osha.europa.eu/el/publications/factsheets/70>
73. LP073114GEN (2004). Συμφωνία πλαίσιο για το εργασιακό άγχος. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα [http://www.mlsi.gov.cy/mlsi/dli/dli.nsf/All/9E11E74DBB532465C22574880019CFC7/\\$file/stress\\_agreement\\_el.pdf](http://www.mlsi.gov.cy/mlsi/dli/dli.nsf/All/9E11E74DBB532465C22574880019CFC7/$file/stress_agreement_el.pdf)
74. Έκθεση εξωτερικής Αξιολόγησης, Τμήμα Ιταλικής Γλώσσας και Φιλολογίας του Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα [http://www.adip.gr/eks/EKPA\\_ItalianLiterature\\_2014.pdf](http://www.adip.gr/eks/EKPA_ItalianLiterature_2014.pdf)
75. Έκθεση εξωτερικής Αξιολόγησης, Τμήμα Νομικής του Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα [http://www.adip.gr/eks/Final-Report\\_Athens-Law-External-Evaluation.pdf](http://www.adip.gr/eks/Final-Report_Athens-Law-External-Evaluation.pdf)
76. Έκθεση εξωτερικής Αξιολόγησης, Τμήμα Αρχιτεκτονικής του Πανεπιστημίου Πατρών. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα [http://www.adip.gr/eks/UPatras\\_ArchEng\\_2013.pdf](http://www.adip.gr/eks/UPatras_ArchEng_2013.pdf)
77. N. 3374/2005. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <http://www.hqaa.gr/linksoct2009/001.pdf>
78. <http://labs.opengov.gr/2012/01/28/4228>
79. <http://labs.opengov.gr/2011/12/05/3828>