

## The Greek Review of Social Research

Vol 130 (2009)

130 C´



**Η εφαρμογή της νέας δημόσιας διοίκησης στα  
πανεπιστήμια: Από την επαγγελματική  
γραφειοκρατία προς νέες οργανωσιακές μορφές**

*Λεωνίδα Μαρούδας, Ολίβια Κυριακίδου*

doi: [10.12681/grsr.99](https://doi.org/10.12681/grsr.99)

Copyright © 2014, Λεωνίδα Μαρούδας, Ολίβια Κυριακίδου



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

### To cite this article:

Μαρούδας Λ., & Κυριακίδου Ο. (2014). Η εφαρμογή της νέας δημόσιας διοίκησης στα πανεπιστήμια: Από την επαγγελματική γραφειοκρατία προς νέες οργανωσιακές μορφές. *The Greek Review of Social Research*, 130, 93–121. <https://doi.org/10.12681/grsr.99>

*Λεωνίδα Μαρούδας\*, Ολίβια Κυριακίδου\*\**

---

Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΝΕΑΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΤΑ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑ:  
ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΑ  
ΠΡΟΣ ΝΕΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΕΣ ΜΟΡΦΕΣ

---

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Αποτελεί πλέον κοινή παραδοχή ότι οι θεσμικές αλλαγές και αναδιαρθρώσεις που συντελούνται στην τριτοβάθμια εκπαίδευση έχουν σημαντική επίδραση στους στόχους και τη λειτουργία των πανεπιστημίων καθώς και στην ακαδημαϊκή εργασιακή διαδικασία. Ένας σημαντικός αριθμός ερευνών έχει μελετήσει με σχετική επάρκεια τις επιδράσεις των εξωγενώς επιβληθέντων αλλαγών στις διοικητικές πρακτικές, στη διαστρωμάτωση του ακαδημαϊκού προσωπικού και στην εντατικοποίηση του ελέγχου και της εργασίας των πανεπιστημιακών. Όμως, δεν έχουν ακόμη διερευνηθεί οι επιπτώσεις της μείωσης της κρατικής χρηματοδότησης και της αύξησης των εξωτερικών ελέγχων στην οργανωσιακή μορφή των πανεπιστημίων. Οι κύριοι στόχοι του παρόντος άρθρου είναι, αφενός μεν, η κριτική διερεύνηση των μεταβολών που επέφερε στην ακαδημαϊκή εργασιακή διαδικασία η εξάπλωση των ιδεολογικών αρχών και των διοικητικών πρακτικών του νέου διευθυντισμού στην ανώτατη εκπαίδευση, αφετέρου δε, η ανάλυση των νέων οργανωσιακών μορφών, που αντιστοιχούν σε τρεις σχετικά ενδιάκριτες βασικές κατηγορίες πανεπιστημιακών ιδρυμάτων, τα οποία έχουν διαφορετικούς συντονιστικούς μηχανισμούς, καθώς και διαφορετικούς εκπαιδευτικούς και ερευνητικούς προσανατολισμούς.

---

\*Αναπληρωτής Καθηγητής, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Αιγαίου.

\*\*Επίκουρη Καθηγήτρια, Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών.

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η σταδιακή εξάπλωση των ιδεολογικών αρχών και των διοικητικών πρακτικών του νέου διευθυντισμού στη δημόσια τριτοβάθμια εκπαίδευση βασίστηκε σε μια σειρά εξωτερικών ελέγχων που επιβλήθηκαν στα πανεπιστήμια και στην ακαδημαϊκή κοινότητα, κυρίως υπό την μορφή εκπαιδευτικών μεταρρυθμίσεων και νομοθετικών παρεμβάσεων, οι οποίες έθεσαν σε λειτουργία ένα ευρύ φάσμα διαδικασιών, που είχε ως συνέπειες την εμπορευματοποίηση και την «McDonaldization» της ανώτατης εκπαίδευσης. Η ανάλυση των οργανωσιακών αλλαγών που επιβλήθηκαν στα πανεπιστήμια από έναν εξωτερικό συνασπισμό οικονομικών, επιχειρηματικών και πολιτικών συμφερόντων μάς επιτρέπει να κατανοήσουμε τις μεταβολές στην εργασιακή διαδικασία των πανεπιστημιακών, καθώς και τον σταδιακό μετασχηματισμό των βασικών χαρακτηριστικών της επαγγελματικής γραφειοκρατίας, που αποτέλεσε –πριν την έναρξη των μεταρρυθμίσεων από την δεκαετία του 1980– την οργανωσιακή μορφή των πανεπιστημίων. Κατά συνέπεια, η μαζική διεύρυνση του πανεπιστημιακού τομέα με ταυτόχρονη μείωση της κρατικής χρηματοδότησης και η αύξηση των εξωτερικών ελέγχων συνέβαλλαν, αφενός, στην εντατικοποίηση της εργασίας και στον περιορισμό της επαγγελματικής αυτονομίας των πανεπιστημιακών, αφετέρου, στον μετασχηματισμό των οργανωσιακών μορφών των πανεπιστημίων. Παρά το γεγονός ότι η εξάπλωση της ιδεολογίας και των διοικητικών πρακτικών του νέου διευθυντισμού είναι σχετικά περιορισμένη στην ελληνική ανώτατη εκπαίδευση, εξαιτίας των διαφόρων μορφών αντίστασης που αναπτύχθηκαν ενάντια στην εφαρμογή τους, εντούτοις τα βασικά χαρακτηριστικά των εξωγενών θεσμικών παρεμβάσεων είναι εμφανή και στην ελληνική περίπτωση, όπως: μείωση της κρατικής χρηματοδότησης με ταυτόχρονη σημαντικότερη αύξηση του αριθμού των φοιτητών, αύξηση των μορφών συνεργασίας με τις επιχειρήσεις, εισαγωγή διδάκτρων σε ορισμένα μεταπτυχιακά προγράμματα, θεσμοθέτηση μηχανισμών εσωτερικής και εξωτερικής αξιολόγησης και, τέλος, επέκταση των μορφών ευέλικτης απασχόλησης στα πανεπιστήμια.

Το άρθρο περιλαμβάνει τρεις ενότητες. Στην πρώτη ενότητα περιγράφονται οι ιδεολογικές αρχές και οι διοικητικές πρακτικές του νέου διευθυντισμού, καθώς και οι θεσμικές παρεμβάσεις που προώθησε ο εξωτερικός συνασπισμός οικονομικών, επιχειρηματικών και πολιτικών συμφερόντων, με στόχο την αλλαγή των οργανωσιακών χαρακτηριστικών και

του προσανατολισμού των πανεπιστημίων. Στη δεύτερη ενότητα αναλύονται, αφενός, τα βασικά χαρακτηριστικά της επαγγελματικής γραφειοκρατίας που αποτέλεσε την οργανωσιακή μορφή των πανεπιστημίων, στα πλαίσια της οποίας επιτυγχανόταν μια ισορροπία μεταξύ διεθυντικού ελέγχου και επαγγελματικής αυτονομίας, αφετέρου, η διαδικασία εμφάνισης νέων οργανωσιακών μορφών και συντονιστικών μηχανισμών σε διαφορετικές κατηγορίες πανεπιστημίων, που προέκυψαν από την εμπορευματοποίηση της εκπαιδευτικής και ερευνητικής διαδικασίας, τη διάβρωση της επαγγελματικής αυτονομίας των πανεπιστημιακών και τον περιορισμό των συλλογικών διαδικασιών λήψης των αποφάσεων. Τέλος, στην τρίτη ενότητα παρουσιάζονται οι συνέπειες από τη διαδικασία υλοποίησης των οργανωσιακών αλλαγών στα πανεπιστήμια, όπως η ενίσχυση της στρατηγικής κορυφής, η αύξηση του συγκεντρωτισμού, η εντατικοποίηση της εργασίας, καθώς και η έντονη διαστρωμάτωση του ακαδημαϊκού ανθρώπινου δυναμικού. Επίσης, αναλύονται οι διαφοροποιήσεις στο βαθμό αποδοχής των οργανωσιακών αλλαγών.

## 1. ΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΕΣ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΠΟΧΗ ΤΟΥ ΝΕΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΣΜΟΥ

### *1.1. Λόγος και πρακτικές του νέου διεθυντισμού*

Οι ευρύτερες θεσμικές αλλαγές και αναδιαρθρώσεις που συντελούνται στο δημόσιο τομέα των ευρωπαϊκών κρατών κατά την τελευταία εικοσαετία έχουν ως κοινό χαρακτηριστικό τους την ιδεολογική παραδοχή ότι η εφαρμογή πρακτικών και μεθόδων που έχουν αναπτυχθεί στον ιδιωτικό τομέα σε συνδυασμό με τη λειτουργία εξωτερικών ελεγκτικών μηχανισμών, θα βελτιώσει την αποδοτικότητα και την ποιότητα των δημόσιων υπηρεσιών. Αυτή η απόπειρα μετασχηματισμού των οργανωτικών δομών, των τρόπων χρηματοδότησης και της κουλτούρας των εργαζομένων του δημόσιου τομέα συνήθως αποκαλείται «Νέα Δημόσια Διοίκηση» ή «Νέος Διευθυντισμός» (Clarke, Newman, 1997· Exworthy, Halford, 1999· Hood et al. 1999).

Σύμφωνα με αρκετούς ερευνητές (βλ. ενδεικτικά, Clarke, Newman, 1997· Deem, 2004), η «Νέα Δημόσια Διοίκηση» ή «Νέος Διευθυντισμός», δεν είναι τίποτε περισσότερο από ένα σύνολο ιδεολογικών αρχών, στις οποίες βασικό πυρήνα συνιστά η παραδοχή ότι ο «εκσυγχρονισμός» των δημόσιων υπηρεσιών, όπως η υγεία και η εκπαίδευση, μπορεί να επιτευχθεί μόνο με τη χρησιμοποίηση οργανωσιακών μεθόδων, πρακτικών και



εταιρικών αξιών που εφαρμόζονται στις ιδιωτικές επιχειρήσεις, καθώς και στην υπαγωγή των δημόσιων οργανισμών στις δυνάμεις της αγοράς. Η εξασφάλιση της συνεχούς λογοδοσίας διαμέσου αυστηρών εξωτερικών ελέγχων για βραχυπρόθεσμα, προκαθορισμένα και ευκόλως μετρήσιμα αποτελέσματα, η αύξηση της επίβλεψης και των μηχανισμών συμμόρφωσης στο εσωτερικό των οργανώσεων και η αλλαγή κουλτούρας των εργαζόμενων του δημόσιου τομέα, αποτελούν το βασικό τρίπτυχο των αλλαγών που προωθούνται από τον «Νέο Διευθυντισμό».

Η εφαρμογή του «Νέου Διευθυντισμού» στο δημόσιο τομέα βασίστηκε αρχικά στην περικοπή των δημόσιων δαπανών, στην αύξηση των μορφών συνεργασίας με τις επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα, στην εξωτερίκευση ορισμένων δραστηριοτήτων (για παράδειγμα υπηρεσίες σίτισης, καθαρισμού και φύλαξης κτιριακών εγκαταστάσεων, πληροφορικής υποστήριξης), καθώς και στην απόπειρα αλλαγής των αξιών και της νοοτροπίας των εργαζομένων του. Η πειθάρχηση του ανθρώπινου δυναμικού των δημόσιων οργανισμών στις δυνάμεις της αγοράς και στα εργασιακά πρότυπα του ιδιωτικού τομέα επιχειρήθηκε μέσω της υιοθέτησης μιας σειράς διοικητικών πρακτικών (κέντρα κόστους, υλοποίηση στόχων με κριτήρια ανταποδοτικότητας, αποτελεσματικότητας και υπεύθυνης διαχείρισης των πόρων, διαχείριση της αποδοτικότητας στη βάση εκπλήρωσης συγκεκριμένων δεικτών), που συνοδεύτηκαν από ένα ευρύ φάσμα ιδεολογικών μηχανισμών, καθώς και από σύμβολα και ιεροτελεστίες της σύγχρονης εταιρικής κουλτούρας. Η επέλαση του «Νέου Διευθυντισμού» στο δημόσιο τομέα δεν συνάντησε κάποιας μορφής ουσιαστική και μακρόχρονη συλλογική αντίσταση εκ μέρους των εργαζομένων, παρά τις επιμέρους εξαιρέσεις, καθώς το έδαφος είχε προετοιμαστεί από μια σειρά κοινωνικές διεργασίες, που έχουν καταστήσει τον κομπορμιισμό, τη συμμόρφωση, την ιδιότευση, τη στείρωση και την κοινοτυπία, βασικά χαρακτηριστικά της σύγχρονης κοινωνικής ζωής (βλ. αναλυτικότερα, Castoriadis, 1996).

Παρά τις εθνικές ιδιαιτερότητες στην εφαρμογή της «Νέας Δημόσιας Διοίκησης» στις διάφορες χώρες του ΟΟΣΑ, είναι ευδιάκριτο από τα τέλη της δεκαετίας του 1970 ένα «κίνημα διοικητικής μεταρρύθμισης στις δημόσιες υπηρεσίες» (Hood et al., 1999, σ. 189-190· βλ. επίσης, Exworthy, Halford, 1999), που είχε ως συνέπεια τη δημιουργία ενός «διευθυντικού-διαχειριστικού κράτους», σε αντίθεση με εναλλακτικές μορφές οργανωσιακών προτύπων επαγγελματικής γραφειοκρατίας (Clarke, Newman, 1997). Στα πανεπιστήμια ο νέος διευθυντισμός εκδηλώθηκε μέσω της εφαρμογής μιας σειράς θεσμικών αλλαγών και ανα-

διαρθρώσεων, που συμβάλλουν στην εμπορευματοποίηση της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, στον μετασχηματισμό των οργανωτικών δομών των πανεπιστημίων, καθώς και στην αλλαγή της εργασιακής διαδικασίας των πανεπιστημιακών (Miller, 1995· Parker, Jary, 1995· Prichard, Willmott, 1997· Deem, 2004· Ogbonna, Harris, 2004). Οι εκπαιδευτικές μεταρρυθμίσεις συντελούνται λοιπόν στο πλαίσιο ευρύτερων κοινωνικοοικονομικών αλλαγών που στοχεύουν να θέσουν τις οργανώσεις του δημόσιου τομέα στην «πειθαρχία της αγοράς».

Βεβαίως, επειδή δεν ήταν εφικτό να επιβληθεί άμεσα η «πειθαρχία της αγοράς», εφαρμόστηκε μια προσομοίωσή της, αρχικά μέσω της κατανομής των κρατικών πόρων στη βάση εξωγενώς επιβληθέντων κριτηρίων αποδοτικότητας, που υποτίθεται ότι εκτιμούν κατά αντικειμενικό τρόπο την ποιότητα της ερευνητικής και διδακτικής δραστηριότητας, υποχρεώνοντας τα πανεπιστήμια (και τα τμήματα στο εσωτερικό τους) να συμμετέχουν στον ολοένα αυξανόμενο ανταγωνισμό για μια καλύτερη θέση στους πίνακες κατάταξης, που να τους εξασφαλίζει περισσότερους υλικούς και συμβολικούς πόρους. Όπως εύστοχα επισημαίνουν οι Slaughter και Leslie (1997, σ. 11): «οι αγοραίες συμπεριφορές αναφέρονται στον ανταγωνισμό μεταξύ των ιδρυμάτων και των πανεπιστημιακών για χρήματα, είτε αυτά προέρχονται από εξωτερικές δωρεές και συμβόλαια, κληροδοτήματα, συνεργασίες των πανεπιστημίων με επιχειρήσεις, θεσμικές επενδύσεις σε spinoff εταιρείες καθηγητών, είτε από δίδακτρα. Αυτό που κάνει αυτές τις δραστηριότητες αγοραίες είναι ότι συνεπάγονται ανταγωνισμό για την εξασφάλιση κονδυλίων από εξωτερικούς χρηματοδότες».

Η σταδιακή εξάπλωση των ιδεολογικών μηχανισμών και των διοικητικών πρακτικών του νέου διευθυντισμού στη δημόσια τριτοβάθμια εκπαίδευση βασίστηκε σε μια σειρά εξωτερικών ελέγχων που επιβλήθηκαν στα πανεπιστήμια και στην ακαδημαϊκή κοινότητα, κυρίως υπό την μορφή εκπαιδευτικών μεταρρυθμίσεων και νομοθετικών παρεμβάσεων, οι οποίες έθεσαν σε λειτουργία ένα ευρύ φάσμα διαδικασιών που διαμορφώνουν ένα νέο οργανωσιακό πρότυπο,<sup>1</sup> το οποίο ποικιλοτρόπως αναφέρεται ως «αγοραιοποίηση» των πανεπιστημίων (Shore, Selwyn,

1. Τα βρετανικά πανεπιστήμια αποτελούν την πιο χαρακτηριστική περίπτωση αυτού του νέου οργανωσιακού προτύπου που τείνει να επιβληθεί με διαφορετικούς ρυθμούς στον ευρωπαϊκό χώρο της ανώτατης εκπαίδευσης (βλ ενδεικτικά, Halsey, 1992· Enders, 2001· Meyer, 2002· Deem, 2004).

1998), «εμπορευματοποίηση» της πανεπιστημιακής εκπαίδευσης (Willmott, 1995), «ακαδημαϊκός καπιταλισμός» (Slaughter, Leslie, 1997), καθώς και ως «McDonaldization» της ανώτατης εκπαίδευσης (Parker, Jary, 1995· Prichard, Willmott, 1997).

### *1.2. Η επιβολή των εξωτερικών ελέγχων*

Βέβαια, το εύρος και η δυναμική των εξωτερικών θεσμικών παρεμβάσεων και ελέγχων στα πανεπιστήμια διαφοροποιούνται ανάλογα με το βαθμό οικονομικής ανάπτυξης, τις ιδιομορφίες των εθνικών συστημάτων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και τους κοινωνικούς συσχετισμούς στο εσωτερικό των διαφόρων ανεπτυγμένων κρατών.<sup>2</sup> Όμως, είναι σαφές ότι ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά τους τείνουν να εμφανίζουν έναν σημαντικό βαθμό ομοιομορφίας, ο οποίος απορρέει από το γεγονός ότι οι εκπαιδευτικές μεταρρυθμίσεις που συντελούνται στα κράτη-μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης αντιστοιχούν στις αλλαγές που έχουν επιφέρει η παγκοσμιοποίηση, η μείωση του ρόλου του δημόσιου τομέα, η εφαρμογή μετα-φορντιστικών συστημάτων παραγωγής, οι νέες τεχνολογίες διαχείρισης της γνώσης και η με κάθε τρόπο αναζήτηση αύξησης της αποδοτικότητας (Maroudas, Kyriakidou, 2005). Πιο συγκεκριμένα τα βασικά χαρακτηριστικά των εξωγενών θεσμικών παρεμβάσεων στον ευρωπαϊκό και στον ελληνικό χώρο της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης είναι συνοπτικά τα ακόλουθα:

- Η μαζική διεύρυνση του πανεπιστημιακού τομέα, τόσο ως προς τον αριθμό των φοιτητών όσο και ως προς τον αριθμό των ανώτατων ιδρυμάτων, με τη δημιουργία των νέων πανεπιστημίων και την ανωτατοποίηση των ιδρυμάτων τεχνολογικής εκπαίδευσης (Parker, Jary, 1995· Prichard, Willmott, 1997· Clark, 1998· Deem, 2004), ολοκλήρωσε τη σταδιακή μετάβαση από ένα σχετικά ελιτίστικο σε ένα μαζικό σύστημα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, του οποίου ο βασικός στόχος είναι η ρύθμιση της εκπαιδευτικής διαδικασίας από τις ανάγκες της αγοράς

---

2. Για μια απόπειρα ερμηνείας των θεσμικών αλλαγών σε σχέση, αφενός, με την αποτυχία του παραγωγικού συστήματος να εκμεταλλευτεί επαρκώς τις συσσωρευμένες επιστημονικές ανακαλύψεις προς όφελος της κερδοφορίας των επιχειρήσεων, που συνιστά την κύρια αιτία της τάσης «επαναξιοποίησης» του δημόσιου πανεπιστημίου στην κατεύθυνση της εφαρμοσμένης έρευνας, αφετέρου, με τις μεταβολές στην παραγωγική διαδικασία προς πιο «διανοητικά» φορτισμένες θέσεις εργασίας (εργάτες γνώσης), που επιβάλλει τη διεύρυνση της πανεπιστημιακής εκπαίδευσης και την «αναβάθμιση» της κατάρτισης σε πανεπιστημιακό επίπεδο, βλ. αναλυτικότερα, Οικονομάκης Γ., Λ. Μαρούδας και Ο. Κυριακίδου, 2006.

και η απασχολησιμότητα των αποφοίτων. Στην ελληνική τριτοβάθμια εκπαίδευση ο αριθμός των φοιτητών διπλασιάστηκε μεταξύ των ετών 1975 και 1994, ενώ διπλασιάστηκε ξανά μεταξύ των ετών 1994 και 2004. Επίσης, εντυπωσιακή ήταν η αύξηση του αριθμού των μεταπτυχιακών φοιτητών: ενώ το 1994 παρακολουθούσαν μεταπτυχιακά προγράμματα στα ΑΕΙ περίπου 4.500 πτυχιούχοι, ο αριθμός τους αυξάνεται σε 12.000 το 1997, σε 20.422 το 2000, σε 50007 το 2003 και σε 68.597 την ακαδημαϊκή χρονιά 2006-2007 (*Κυριακάτικη Ελευθεροτυπία*, 06.05.2007). Θα πρέπει να επισημανθεί ότι η «μαζικοποίηση» της ανώτατης εκπαίδευσης δεν πρέπει να συγχέεται με τον εκδημοκρατισμό της, καθώς δεν εξασφαλίστηκε η ισότητα των ευκαιριών πρόσβασης στο πανεπιστήμιο, ιδιαίτερα στα τμήματα που χορηγούν πτυχία υψηλού κοινωνικού κύρους (βλ. αναλυτικότερα, Μιχέα, 1999).

- Η μείωση του κόστους χρηματοδότησης ανά φοιτητή (που αντιστοιχεί και σε αύξηση του αριθμού των φοιτητών ανά διδάσκοντα<sup>3</sup>) αύξησε τον ανταγωνισμό για την εξεύρεση πρόσθετων χρηματικών πόρων τόσο μεταξύ των πανεπιστημίων όσο και στο εσωτερικό τους. Σύμφωνα με την Deem, 2004, σ. 109: «Τα βρετανικά πανεπιστήμια αντιμετώπισαν σημαντικές περικοπές στη δημόσια χρηματοδότηση ανά φοιτητή (για παράδειγμα μια μείωση κατά 36% της επιδότησης ανά φοιτητή από το 1989 ως το 1997) και αυξημένες αποκλίσεις χρηματοδότησης σε βάρος των σχολών Καλών Τεχνών, καθώς και των ανθρωπιστικών και κοινωνικών σπουδών και προς όφελος της διδασκαλίας αντικειμένων θετικής και τεχνολογικής κατεύθυνσης». Όσον αφορά την ελληνική περίπτωση, η χώρα μας κατείχε το 2000 την τελευταία θέση μεταξύ των χωρών της ΕΕ των 15, σχετικά με τις δαπάνες για την τριτοβάθμια εκπαίδευση. Ειδικότερα, η Ελλάδα δαπανούσε το 40,7% του μέσου όρου της ΕΕ ανά φοιτητή, ενώ η προτελευταία, η Ισπανία το 69,4% (Κάσικας και Σωτήρης, 2003, σ. 91. Βλ., επίσης, Καζάκος, 2006). Ταυτόχρονα η μείωση του κόστους χρηματοδότησης ανά φοιτητή αποτέλεσε το κύριο μέσο ενίσχυσης των κάθετων διαύλων εξουσίας και επικοινωνίας, μέσω αυστηρών ελέγχων των ροών χρηματοδότησης (Clarke, Newman, 1997, σ. 29).
- Η διεύρυνση των μορφών συνεργασίας με τις επιχειρήσεις και η ανάληψη επιχειρηματικών δραστηριοτήτων από τα ίδια τα πανεπιστήμια

---

3. Στην περίπτωση της Μεγάλης Βρετανίας το ποσοστό των σπουδαστών ως προς το διδακτικό προσωπικό αυξήθηκε από 9:1 το 1980 σε 17:1 το 2000 (Bryson, 2004).

(Soley, 1995· Slaughter, Leslie, 1997), ούτως ώστε να μπορέσουν να αναπαραγάγουν σχετικά απρόσκοπτα τις βασικές ερευνητικές και εκπαιδευτικές τους δραστηριότητες (Clark, 1998· Μαυρουδέας, 2005), οδήγησε στη διαμόρφωση ενός «επιχειρηματικού κλίματος» και στην υιοθέτηση «αγοραίων συμπεριφορών», που τείνουν να μετασηματίσουν τις αξίες, τις πεποιθήσεις και τις νοοτροπίες των πανεπιστημιακών (Henkel, 2000· Stiles, 2004· Ylijoki, 2005). Ταυτόχρονα, επέτρεψε την ανάδυση μιας νέας ακαδημαϊκής ταυτότητας, αυτής των «πανεπιστημιακών-μάνατζερς» (Deem, 2003· Henkel, 2000), οι οποίοι αποτέλεσαν τους κύριους φορείς υλοποίησης των εξωγενώς επιβληθέντων οργανωσιακών αλλαγών.

- Η θεσμοθέτηση ενός ευρέως φάσματος μέσων ελέγχου και πειθαρχησης, όπως η εξωτερική αξιολόγηση της έρευνας, οι έλεγχοι πιστοποίησης της ποιότητας της διδασκαλίας και οι πίνακες κατάταξης των πανεπιστημίων, κατέστησε εφικτή την ταυτόχρονη υλοποίηση τριών επιμέρους στόχων: την κατανομή των περιορισμένων δημόσιων χρηματοδοτικών πόρων στη βάση ποσοτικών κριτηρίων, την «κωδικοποίηση» της εργασιακής διαδικασίας των πανεπιστημιακών, ούτως ώστε να μπορεί να υπαχθεί σε αυστηρότερο εσωτερικό και εξωτερικό έλεγχο, μέσω της χρησιμοποίησης συγκρίσιμων δεικτών μέτρησης της αποδοτικότητας και τέλος την εμπύχωση των «πελατών» των πανεπιστημίων, κυρίως των φοιτητών. Όσον αφορά την εξαιρετικά περιορισμένη εφαρμογή της εξωτερικής αξιολόγησης στα ελληνικά πανεπιστήμια, θα πρέπει να επισημανθεί ότι οφείλεται στις μαζικές κινητοποιήσεις των φοιτητών και ενός τμήματος του ακαδημαϊκού προσωπικού, που εκδηλώθηκαν κατά την περίοδο 2006-2007 ενάντια στις εκπαιδευτικές μεταρρυθμίσεις.

Η εφαρμογή των ανωτέρω εξωγενών θεσμικών παρεμβάσεων είχε ως αποτέλεσμα την εξάπλωση των ιδεολογικών αρχών και των διοικητικών πρακτικών της «Νέας Δημόσιας Διοίκησης» στον ευρωπαϊκό (καθώς και σε μικρότερο βαθμό και στον ελληνικό) χώρο της ανώτατης εκπαίδευσης, η οποία, παρά την περί του αντιθέτου ρητορική, δεν έχει συμβάλει ούτε στην αναβάθμιση της εργασιακής διαδικασίας των πανεπιστημιακών, ούτε στην βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.

## 2. Η ΚΑΤΑΡΡΕΥΣΗ ΤΟΥ «ΦΙΛΝΤΙΣΕΝΙΟΥ ΠΥΡΓΟΥ»

### 2.1. Η επαγγελματική γραφειοκρατία ως οργανωσιακή μορφή των πανεπιστημίων

Κατά την διάρκεια της προηγούμενης περιόδου, ιδιαίτερα στις δεκαετίες του 1960 και του 1970, τα πανεπιστήμια διέθεταν σημαντική αυτονομία, ήταν συλλογικά αυτοδιοικούμενοι θεσμοί και οι ρόλοι διοίκησης και συντονισμού αναλαμβάνονταν σε προσωρινή βάση από τους πανεπιστημιακούς. Η ακαδημαϊκή πνευματική εργασία δεν ήταν εξαρτημένη ουσιαστικά από εξωγενείς ρυθμίσεις, αλλά ελεγχόταν εσωτερικά από τους ίδιους τους πανεπιστημιακούς. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρουν οι J. Barry, J. Chandler και H. Clark (2001): «Ιστορικά, τα πανεπιστήμια θεωρήθηκαν αξιοκρατικοί θεσμοί και κατέλαβαν μία σημαντική θέση στο κοινωνικό φαντασιακό, ως Φιλντισένιοι Πύργοι όπου οι επιστήμονες είχαν την ελευθερία να αναζητούν τη γνώση με συστηματικό και κριτικό πνεύμα, απολαμβάνοντας την ανεξαρτησία μέσωσ και σκέψης που πηγάζει από την οικονομική αυτονομία και την πνευματική ελευθερία».

Η διαδικασία λήψης αποφάσεων πραγματοποιούνταν σε συλλογικά όργανα, όπου συμμετείχαν όλοι ισότιμα, ενώ οι επικεφαλής ήταν εκλεγμένοι και θεωρούσαν τους εαυτούς τους ως ακαδημαϊκούς ηγέτες και όχι ως διοικητικά στελέχη. Κατά συνέπεια, η οργανωσιακή μορφή των πανεπιστημίων ήταν η επαγγελματική γραφειοκρατία, η οποία σύμφωνα με τον Mintzberg, 1983a, σ. 197: «...είναι μία ιδιαίτερα δημοκρατική δομή, τουλάχιστον για τους επαγγελματίες του λειτουργικού πυρήνα». Ο Mintzberg (1983a, σ. 197), επίσης επισημαίνει ότι: «Πράγματι, οι επαγγελματίες όχι μόνο δεν περιορίζονται στον έλεγχο της δουλειάς τους, αλλά επίσης επιδιώκουν τον συλλογικό έλεγχο των διοικητικών αποφάσεων που τους επηρεάζουν, για παράδειγμα των αποφάσεων που αφορούν την πρόσληψη συναδέλφων, τις προαγωγές και την κατανομή των πόρων».

Η ύπαρξη επιτροπών, σε συνδυασμό με άτυπες λειτουργίες επικοινωνίας και συμβουλευτικών υπηρεσιών, επέτρεπε μια ισορροπία (διαπραγματεύσιμη σε συνεχή βάση) μεταξύ διευθυντικού ελέγχου και επαγγελματικής αυτονομίας, με την ύπαρξη ελάχιστων γραφειοκρατικών διαδικασιών και κανόνων. Η κατανομή των καθηκόντων των πανεπιστημιακών (διδασκαλία και διοικητικό έργο) στο εσωτερικό των τμημάτων, διενεργούνταν λοιπόν στη βάση μιας συλλογικής διαδικασίας λήψης αποφάσεων, στην οποία σημαντικό ρόλο διεδραμάτιζαν οι συνήθειες και οι παραδόσεις κάθε συγκεκριμένου τμήματος. Η συμμόρφωση ενός πανεπιστημιακού, ο οποίος δεν ανταποκρινόταν με επάρκεια στα



καθήκοντα που του είχε αναθέσει το τμήμα, βασιζόταν κυρίως στην εξάσκηση άτυπων και ηθικών πιέσεων καθώς και στην ανάθεση επιπλέον διοικητικών ή διδακτικών καθηκόντων (ως μορφή πειθαρχικού ελέγχου), εκ μέρους του προέδρου του τμήματος.

Όσον αφορά την έρευνα, αυτή θεωρούνταν κυρίως ατομική παρά συλλογική δραστηριότητα, κυρίως στις κοινωνικές επιστήμες και γενικότερα όπου η έρευνα δεν απαιτούσε εργαστηριακή υποδομή, που απευθυνόταν βασικά στην ακαδημαϊκή κοινότητα. Ιδιαίτερα στις κοινωνικές επιστήμες, ο χρόνος, ο τόπος και ο τρόπος διεξαγωγής της ερευνητικής δραστηριότητας του κάθε πανεπιστημιακού ήταν στην πλήρη διακριτική του ευχέρεια, ενώ δεν υπήρχε μια σαφής συσχέτιση μεταξύ της «ποσότητας» και της «ποιότητας» του ερευνητικού έργου. Δεδομένης λοιπόν της φύσης των καθηκόντων του πανεπιστημιακού (έρευνα, διδασκαλία, διοίκηση), η ακαδημαϊκή «νομιμοφροσύνη» έτεινε να προσανατολισθεί στη βασική ακαδημαϊκή μονάδα ή στον επιστημονικό κλάδο και όχι στα συμφέροντα του πανεπιστημίου ως συνόλου. Συνήθως, το παραδοσιακό μοντέλο του πανεπιστημίου παρουσιαζόταν ως μία αυτόνομη και ανεξάρτητη συντεχνία των καθηγητών-ερευνητών, που ασχολούνται με την «αφιλοκερδή» και συχνά αμερόληπτη αναζήτηση της αλήθειας (Kogan, 1988).

Η επαγγελματική γραφειοκρατία που όπως αναφέραμε αποτέλεσε την οργανωσιακή μορφή των δημόσιων πανεπιστημίων, εμφανίζει τα κατωτέρω κύρια χαρακτηριστικά: είναι μία πολύ αποκεντρωμένη δομή, τόσο στις κάθετες όσο και στις οριζόντιες διαστάσεις της: αυτός εκ των επαγγελματιών που διοικεί, διατηρεί την εξουσία του μόνο εφόσον οι υπόλοιποι επαγγελματίες θεωρούν ότι εξυπηρετεί αποτελεσματικά τα συμφέροντά τους· η αυτονομία επιτρέπει στους επαγγελματίες να τελειοποιήσουν τις ικανότητές τους, ελεύθεροι από παρεμβάσεις (Mintzberg, 1983a, σ. 189-213). Τα χαρακτηριστικά αυτά, σε συνδυασμό με τη μονιμότητα της απασχόλησης και τους σχετικά ικανοποιητικούς μισθούς (Harvie, 2000), δημιούργησαν τους όρους αναπαραγωγής μιας οργανωσιακής κουλτούρας, που επέτρεπε στους πανεπιστημιακούς να επιδιώκουν την ανάπτυξη του κοινωνικού και διανοητικού τους κεφαλαίου. Όμως, αυτή η δυνατότητα των πανεπιστημιακών να επιλέγουν τις εκπαιδευτικές μεθόδους μετάδοσης της γνώσης, την ερευνητική τους δραστηριότητα και τα μέσα υλοποίησής της ήταν άμεσα συνυφασμένη με την τήρηση κανονιστικών συμπεριφορών και την προώθηση κοινών αξιών και στόχων. Στα πλαίσια της επαγγελματικής γραφειοκρατίας διαμορφώθηκε λοιπόν μια σχετικά συνεκτική ακαδημαϊκή ταυτότητα (που

βεβαίως περιελάμβανε τις αντιθέσεις της), η οποία, αφενός, δεν επηρεαζόταν από την ύπαρξη ισχυρών ανταγωνιστικών κοινωνικών λόγων (Κυριακίδου - Μαρούδας, 2007), αφετέρου, ήταν ασύμβατη με τις ιδεολογικές αρχές και τις διοικητικές πρακτικές του νέου διευθυντισμού. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο Kennedy, 2000, σ. 284: «Οι παραδόσεις του πανεπιστημίου ευνοούν σημαντικά την ατομικότητα, τη δημιουργικότητα, ακόμη και την ετεροδοξία. Η ελευθερία δράσης προβάλλεται ως κορυφαία αξία. Η λογοδοσία θεωρείται λιγότερο σημαντική από την ανεξαρτησία. Η εισαγωγή κανονιστικών προτύπων, που τονίζουν τη σημασία της ιεραρχίας, της αφοσίωσης στην ομάδα και της πειθαρχίας καθίσταται δύσκολη, όχι επειδή οι παραπάνω αξίες δεν θεωρούνται σημαντικές, αλλά διότι οι αξίες αυτές δεν θεωρούνται ως οι πλέον σημαντικές για την επιστημονική σκέψη και τη διδασκαλία. Δημιουργούν ένα περίεργο είδος σύγχυσης, αν όχι απόλυτης εχθρότητας. ...». Κατά συνέπεια, οι πανεπιστημιακοί για να ανταποκριθούν στις νέες απαιτήσεις του εξωτερικού συνασπισμού οικονομικών, επιχειρηματικών και πολιτικών συμφερόντων, θα έπρεπε να υιοθετήσουν νέες οργανωσιακές μορφές και πρακτικές, καθώς και να υπερνικήσουν τα μονόπλευρα νοητικά μοντέλα της προηγούμενης περιόδου (Meyer, 2002).

Δεδομένου ότι ήταν σχεδόν μηδαμινές οι πιθανότητες αποδοχής εκ μέρους της μεγάλης πλειονότητας των πανεπιστημιακών των οργανωσιακών αλλαγών που προωθούσε ως απόλυτα αναγκαίες η ρητορική του νέου διευθυντισμού, για την προσαρμογή των πανεπιστημίων σ' ένα πιο διαφοροποιημένο και αβέβαιο περιβάλλον, οι αλλαγές αυτές επιβλήθηκαν από τον εξωτερικό συνασπισμό συμφερόντων υπό την μορφή εξωτερικών τεχνοκρατικών ελέγχων. Άλλωστε, όπως σαφέστατα αναφέρει ο Mintzberg (1983a, σ. 212): «Οι τεχνοκρατικοί έλεγχοι δεν βελτιώνουν την εργασία επαγγελματικού τύπου, ούτε μπορούν να διακρίνουν την υπεύθυνη συμπεριφορά από την ανεύθυνη και περιορίζουν εξίσου και τις δύο... οι τεχνοκρατικοί έλεγχοι καταφέρνουν μόνο να ατονήσουν την επαγγελματική συνείδηση. Επιπλέον, τα κίνητρα για τελειότητα και καινοτομία μπορούν να μειωθούν από τους εξωτερικούς ελέγχους. Χάνοντας τον έλεγχο επί της ίδιας τους της εργασίας, οι επαγγελματίες γίνονται παθητικοί, όπως οι χειριστές της μηχανιστικής γραφειοκρατίας».

## 2.2. Η διαδικασία μετάβασης προς νέες οργανωσιακές μορφές

Η μείωση της κρατικής χρηματοδότησης και η αύξηση των εξωτερικών ελέγχων που απέβλεπαν στην προσαρμογή των πανεπιστημίων στις νέες απαιτήσεις του εξωτερικού συνασπισμού οικονομικών, επιχειρηματικών και πολιτικών συμφερόντων, είχαν ως συνέπειες την ανατροπή της ισορροπίας μεταξύ διευθυντικού ελέγχου και επαγγελματικής αυτονομίας, προς όφελος του πρώτου, το συγκεντρωτισμό στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων και την ευρύτατη χρησιμοποίηση κανόνων και ρυθμίσεων που έτειναν στην τυποποίηση των εκροών, σύμφωνα με τους εξωγενώς επιβληθέντες δείκτες αποδοτικότητας. Όπως επισημαίνει ο Mintzberg, (1983a, σ. 146-147): «Όσο μεγαλύτερος είναι ο εξωτερικός έλεγχος της οργάνωσης, τόσο πιο συγκεντρωτική και τυποποιημένη καθίσταται η δομή της... Η απώλεια της αυτονομίας σημαίνει όχι μόνο την εκχώρηση εξουσίας στον εξωτερικό ελεγκτή, αλλά επίσης σημαντικές αλλαγές στη δομή της ίδιας της οργάνωσης, όποιες και αν είναι οι εγγενείς ανάγκες της, ήτοι: συγκέντρωση μεγαλύτερης εξουσίας στη στρατηγική κορυφή της, αυστηρότερες διαδικασίες στη διοίκηση του προσωπικού, μεγαλύτερη τυποποίηση των εργασιακών διαδικασιών, πιο τυπική επικοινωνία, αύξηση της ρύθμισης στο σύστημα αναφορών, περισσότερος σχεδιασμός και λιγότερη προσαρμογή».

Στα πλαίσια της αύξησης της εξουσίας του κεντρικού διοικητικού μηχανισμού και της ταυτόχρονης ενίσχυσης της διακριτικής ευχέρειας των προέδρων των τμημάτων (τουλάχιστον όσον αφορά την κατανομή των αποκεντρωμένων προϋπολογισμών και την αναζήτηση νέων χρηματοδοτικών πόρων), οι παραδοσιακές μέθοδοι των συλλογικών διαδικασιών λήψης αποφάσεων στα πλαίσια των γενικών συνελεύσεων των τμημάτων, σταδιακά περιθωριοποιήθηκαν, καθώς σύμφωνα με τον Meyer, (2002, σ. 542): «Η νεοανακαλυφθείσα ενίσχυση της κορυφής θα πρέπει να συνδυάζεται με την αναζωογόνηση του επιχειρηματικού πνεύματος της διοίκησης στο επίπεδο των τμημάτων». Άρα, η διάβρωση της επαγγελματικής αυτονομίας των πανεπιστημιακών και ο περιορισμός των συλλογικών διαδικασιών λήψης αποφάσεων κατέστησαν εφικτή την εγκαθίδρυση νέων οργανωσιακών μορφών και συντονιστικών μηχανισμών.

Όπως προκύπτει από την προηγηθείσα ανάλυση, τα βασικά χαρακτηριστικά της επαγγελματικής γραφειοκρατίας, που όπως αναφέραμε αποτέλεσε την οργανωσιακή μορφή των πανεπιστημίων, σταδιακά μετασχηματίστηκαν με συνέπεια την ανάδυση νέων οργανωσιακών μορφών, οι οποίες αντιστοιχούν σε διαφορετικές κατηγορίες πανεπιστημιακών

ιδρυμάτων, τα οποία δραστηριοποιούνται σε εξειδικευμένα τμήματα της αγοράς εκπαιδευτικών υπηρεσιών. Σύμφωνα με την Hanna (2001), εκτός από τα παραδοσιακά πανεπιστήμια, έχουν εμφανισθεί αρκετοί νέοι τύποι πανεπιστημίων: κερδοσκοπικά, συνεχιζόμενη (διά βίου) εκπαίδευσης, ανοικτής και εξ αποστάσεως εκπαίδευσης, επιχειρηματικά πανεπιστήμια, στρατηγικές συμμαχίες πανεπιστημίων και βιομηχανίας, πανεπιστήμια παροχής πιστοποιητικών κατάρτισης, πολυεθνικού χαρακτήρα πανεπιστήμια και βεβαίως, διάφοροι συνδυασμοί αυτών των τύπων. Βέβαια, αυτή η κατηγοριοποίηση των πανεπιστημίων, με βάση την τμηματοποίηση της αγοράς εκπαιδευτικών υπηρεσιών, αδυνατεί να ταξινομήσει ένα παραδοσιακό πανεπιστήμιο, του οποίου ορισμένα τμήματα παρέχουν και εξειδικευμένες υπηρεσίες εκπαίδευσης και κατάρτισης, ενώ τα υπόλοιπα είναι προσανατολισμένα κυρίως στη διεξαγωγή εφαρμοσμένης έρευνας. Επίσης, η κατηγοριοποίηση των πανεπιστημίων με μοναδικό κριτήριο το ιδιοκτησιακό καθεστώς τους ή τους ερευνητικούς προσανατολισμούς τους (βασική ή εφαρμοσμένη έρευνα), δεν καταφέρνει να αποτυπώσει με ικανοποιητικό τρόπο την πολυπλοκότητα των μορφών της σύγχρονης ανώτατης εκπαίδευσης (Shore, Selwyn, 1998· Henkel, 2000· Teichler, 2000). Αντίθετα, η χρησιμοποίηση κριτηρίων όπως: οι συντονιστικοί μηχανισμοί, ο βαθμός επαγγελματικής αυτονομίας, η ένταση της διασθρωμάτωσης του ακαδημαϊκού προσωπικού, οι μορφές ελέγχου και επίβλεψης της ακαδημαϊκής εργασιακής διαδικασίας, καθώς και ο ερευνητικός- εκπαιδευτικός προσανατολισμός των πανεπιστημίων, συμβάλλει στην καλύτερη κατανόηση των θεσμικών και οργανωσιακών αλλαγών που συντελούνται στον ευρωπαϊκό χώρο της ανώτατης εκπαίδευσης (Maroudas, Kyriakidou, 2005).

Παρά τους μεθοδολογικούς κινδύνους που ενέχει η απόπειρα κατηγοριοποίησης των πανεπιστημίων, ιδιαίτερα λόγω της έντονης διαφοροποίησης που εμφανίζουν ακόμη τα εθνικά συστήματα της ανώτατης εκπαίδευσης στην Ευρωπαϊκή Ένωση,<sup>4</sup> εντούτοις θεωρούμε ότι είναι σχετικά ευδιάκριτες (παρά τις διαφοροποιήσεις στο εσωτερικό τους) τρεις κύριες κατηγορίες:

Στην πρώτη κατηγορία ανήκουν τα πανεπιστήμια που παρέχουν υψηλού επιπέδου εκπαιδευτικές υπηρεσίες στην ελίτ του φοιτητικού πληθυ-

---

4. Ενδεικτικά αναφέρουμε ότι δεν υφίστανται σε όλες τις ευρωπαϊκές χώρες πίνακες κατάταξης των πανεπιστημίων, όμως αυτό δεν αναιρεί την ύπαρξη μιας άτυπης ιεραρχικής κατάταξης των πανεπιστημίων σε κάθε χώρα.

σμού (π.χ., το «χρυσό τρίγωνο» των Πανεπιστημίων της Οξφόρδης, του Κέμπριτζ και του Λονδίνου, οι γαλλικές Grandes Ecoles, κ.λπ.).<sup>5</sup> Τα πανεπιστήμια αυτής της κατηγορίας συνεχίζουν να έχουν ως κύριο στόχο τους τη μεγιστοποίηση του ερευνητικού κύρους τους, η επίτευξη του οποίου τους αποφέρει πρόσθετους χρηματοδοτικούς πόρους μέσω των διδάκτρων, της συμμετοχής τους σε σημαντικά ερευνητικά προγράμματα και της πώλησης συμβουλευτικών υπηρεσιών. Η επαγγελματική γραφειοκρατία παραμένει ως οργανωσιακή μορφή αυτών των πανεπιστημίων, παρά τη σχετική ενίσχυση του ρόλου της στρατηγικής κορυφής.

Η δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνει την πλειονότητα των παραδοσιακών πανεπιστημίων, τα οποία θα τείνουν πλέον να παρέχουν εκπαιδευτικές υπηρεσίες που να ανταποκρίνονται στις βραχυχρόνιες και μεσοπρόθεσμες ανάγκες της αγοράς, ενώ ταυτόχρονα θα αυξάνουν τις μορφές συνεργασίας τους με τις επιχειρήσεις, ούτως ώστε να αντισταθμίσουν τις απώλειες χρηματοδοτικών πόρων που υπέστησαν λόγω της μείωσης της κρατικής χρηματοδότησης. Η εφαρμογή των διοικητικών πρακτικών και μεθόδων που έχουν αναπτυχθεί στον ιδιωτικό τομέα, η ενίσχυση της εξουσίας των μεσαίων διοικητικών στελεχών, ο περιορισμός της επαγγελματικής αυτονομίας και η διαστρωμάτωση του ακαδημαϊκού προσωπικού τους, συνέβαλαν στο σταδιακό μετασχηματισμό της οργανωσιακής τους μορφής, από επαγγελματική γραφειοκρατία σε τμηματοποιημένη δομή.

Η τρίτη κατηγορία περιλαμβάνει τα πανεπιστήμια που προσανατολίζονται σχεδόν αποκλειστικά στην παροχή υπηρεσιών κατάρτισης και επιμόρφωσης σε μια αύξουσα ποικιλία «καταναλωτών» εκπαιδευτικών υπηρεσιών, που περιλαμβάνει ενήλικες, εξ αποστάσεως και «μερικής φοίτησης» σπουδαστές.<sup>6</sup> Ο συγκεντρωτισμός στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων, η αύξηση του καταμερισμού της ακαδημαϊκής εργασίας μεταξύ διδασκαλίας και έρευνας, προς όφελος της πρώτης, η εντατικοποίηση της εργασίας και του ελέγχου, καθώς και οι ευέλικτες μορφές απασχόλησης (βλ. ενδεικτικά, Avis, Kendal, Parsons, 2003), αποτελούν

5. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο Michéa, 1999, σ. 38, «Στους πόλους υψηλής ποιότητας, με προϋποθέσεις πρόσβασης αναγκαστικά πολύ επιλεκτικές, πρέπει να μεταδίδονται, με πολύ σοβαρό τρόπο, όχι μόνο δημιουργικές και εκλεπτυσμένες γνώσεις, αλλά επίσης ένα ελάχιστο επίπεδο παιδείας και κριτικού πνεύματος, χωρίς το οποίο η απόκτηση και η εμπέδωση αυτών των γνώσεων δεν έχει κανένα νόημα και κυρίως καμιά πραγματική χρησιμότητα».

6. Αν και αρκετά από τα πανεπιστήμια αυτής της κατηγορίας δεν είχαν εξαρχής ως στόχο τους την παροχή υπηρεσιών κατάρτισης και επιμόρφωσης, εντούτοις, λόγω της περιορισμένης τους δυνατότητας να προσελκύσουν εξωτερική χρηματοδότηση για έρευνα, υποχρεώνονται να ενταχθούν σε εξειδικευμένα τμήματα της αγοράς εκπαιδευτικών υπηρεσιών.

βασικά χαρακτηριστικά αυτής της κατηγορίας πανεπιστημίων, στα οποία η οργανωσιακή τους μορφή έχει πλέον μετασηματισθεί σε μηχανιστική γραφειοκρατία.

Βεβαίως, θα πρέπει να επισημανθεί ότι αυτές οι «καθαρές» οργανωσιακές μορφές, οι οποίες αντιστοιχούν στις διάφορες κατηγορίες πανεπιστημιακών ιδρυμάτων (Πίνακας 1), συνιστούν κατά κύριο λόγο μια θεωρητική προσέγγιση των επιπτώσεων που είχαν οι εξωγενείς θεσμικές παρεμβάσεις και οι έλεγχοι στην οργανωσιακή μορφή και στους συντονιστικούς μηχανισμούς των πανεπιστημίων. Προφανώς, αυτή η θεωρητική προσέγγιση κατ' ανάγκη απλοποιεί την πολυμορφία των διεργασιών που συντελούνται στον ευρωπαϊκό χώρο της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, χωρίς όμως αυτό να σημαίνει ότι δεν σχηματοποιεί σ' έναν σχετικά ικανοποιητικό βαθμό τις κύριες τάσεις και δυναμικές που αναπτύσσονται στο εσωτερικό των πανεπιστημίων, οι οποίες συνθέτουν το πλαίσιο μιας πολύπλοκης μεταβατικής διαδικασίας από μία οργανωσιακή μορφή σε μία άλλη. Κατά τη διάρκεια αυτής της μεταβατικής διαδικασίας, είναι προφανές ότι εξαιτίας της μείωσης της κρατικής χρηματοδότησης και των πιεστικών εξωτερικών ελέγχων θα εμφανισθούν δομικά υβρίδια,<sup>7</sup> τα οποία είτε θα αποτελούν έναν συνδυασμό από χαρακτηριστικά από δύο ή περισσότερες μορφές είτε θα περιλαμβάνουν διαφορετικές οργανωσιακές μορφές σε διαφορετικά τμήματα της ίδιας οργάνωσης.

Αν και το θεωρητικό πλαίσιο του H. Mintzberg επιτρέπει μια σχετικά σαφή κατηγοριοποίηση των πανεπιστημιακών ιδρυμάτων, εντούτοις, επειδή αναφέρεται μόνο στις επιπτώσεις των εξωγενών επιβληθέντων ελέγχων στις οργανωσιακές μορφές και όχι στη διαδικασία εισαγωγής και εφαρμογής των θεσμικών μεταρρυθμίσεων στο εσωτερικό των οργανώσεων, δεν είναι επαρκές για τη διερεύνηση των ασύμμετρων σχέσεων εξουσίας μεταξύ των δομημένων ομάδων συμμετεχόντων στο εσωτερικό του πανεπιστημίου. Κατά συνέπεια, η ανάλυση της διοίκησης των οργανωσιακών αλλαγών, καθώς και της εργασιακής διαδικασίας των πανεπιστημιακών, θεωρούμε ότι επιτρέπει μια πληρέστερη προσέγγιση, αφενός, των μεταβολών που συντελούνται στα οργανωσιακά χαρακτηριστικά των πανεπιστημίων, αφετέρου, της ποικιλίας των μορφών αντίδρασης εκ μέρους των πανεπιστημιακών στις οργανωσιακές αλλαγές.

7. Σύμφωνα με τον Mintzberg (1983a, σ. 289): «Εντούτοις, σε ορισμένες περιπτώσεις, οι οργανώσεις δεν έχουν επιλογή: αντιφατικοί εξωγενείς παράγοντες επί των οποίων δεν έχουν κανέναν έλεγχο, τις εξαναγκάζουν να υιοθετήσουν δυσλειτουργικά υβρίδια».



## ΠΙΝΑΚΑΣ 1

*Ταξινόμηση των πανεπιστημιακών ιδρυμάτων με βάση τα οργανωσιακά τους χαρακτηριστικά και τον ερευνητικό-εκπαιδευτικό προσανατολισμό τους*

Οργανωσιακά χαρακτηριστικά και ερευνητικός-εκπαιδευτικός προσανατολισμός	1η κατηγορία: πανεπιστήμια-ελίτ	2η κατηγορία: πρώην παραδοσιακά πανεπιστήμια	3η κατηγορία: πανεπιστήμια παροχής κατάρτισης
Οργανωσιακή μορφή	Επαγγελματική γραφειοκρατία	Τμηματοποιημένη δομή	Μηχανιστική γραφειοκρατία
Συντονιστικός μηχανισμός	Τυποποίηση των εξειδικεύσεων	Τυποποίηση των εκροών στη βάση εξωγενών κριτηρίων	Τυποποίηση της εργασιακής διαδικασίας
Βαθμός επαγγελματικής αυτονομίας	Σχετικά υψηλός	Περιορισμένος	Σχεδόν ανύπαρκτος
Ερευνητικός προσανατολισμός	Βασική και εφαρμοσμένη έρευνα	Πρωτίτως εφαρμοσμένη και δευτερευόντως βασική έρευνα	Σχεδόν αποκλειστικά εφαρμοσμένη
Εκπαιδευτικός προσανατολισμός	Παροχή υψηλού επιπέδου εκπαιδευτικών υπηρεσιών	Παροχή υπηρεσιών εκπαίδευσης και κατάρτισης	Αποκλειστική παροχή υπηρεσιών κατάρτισης
Δυνατότητες πρόσβασης των αποφοίτων στην αγορά εργασίας	Υψηλές	Μέτριες	Περιορισμένες (διαφοροποίηση ανάλογα με το είδος κατάρτισης)
Ικανότητα απόκτησης οικονομικών πόρων και συνεργασίας με τις επιχειρήσεις	Υψηλή	Μέτρια	Χαμηλή
Βαθμός διαφοροποίησης ακαδημαϊκού προσωπικού	Περιορισμένος	Μέτριος με αυξητική τάση	Υψηλός

### 3. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΛΛΑΓΩΝ ΣΤΟΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΟ ΧΩΡΟ

#### 3.1. Οργανωσιακές αλλαγές και ενίσχυση των κάθετων δομών εξουσίας

Η εφαρμογή των οργανωσιακών αλλαγών που ήταν αναγκαίες για την προσαρμογή των πανεπιστημίων στις επιταγές του νέου διευθυντισμού, αποτέλεσε μια διαδικασία με στόχο το ξεπέραςμα της δομικής αδράνειας και την εγκαθίδρυση ενός νέου οργανωσιακού προτύπου, στην οποία η διαδοχή των φάσεων (ξεπάγωμα, αλλαγή, ξαναπάγωμα) απαιτεί ένα εύλογο χρονικό διάστημα, ούτως ώστε να δημιουργηθούν οι κατάλληλες προϋποθέσεις για την ελαχιστοποίηση των διαφόρων μορφών αντίστασης και των δυσχερειών στην εδραίωση των αλλαγών. Η αντίσταση στις οργανωσιακές αλλαγές που προσπάθησε να επιβάλει στα πανεπιστήμια ο εξωτερικός συνασπισμός συμφερόντων ήταν αναμενόμενη, δεδομένου ότι οι πανεπιστημιακοί, λόγω της ακαδημαϊκής ελευθερίας και της επαγγελματικής αυτονομίας που διέθεταν, θα έτειναν να θεωρήσουν κάθε εξωτερικό έλεγχο ως απειλή στην ανεξαρτησία τους. Κατά συνέπεια, στην πρώτη φάση εισαγωγής των οργανωσιακών αλλαγών, θα έπρεπε να «λιώσουν οι πάγοι» της κατεστημένης κατάστασης και να αναιρεθούν ορισμένες ισχυρές και αυτοενισχυόμενες δυνάμεις, όπως η οργανωσιακή κουλτούρα και τα σταθερά επαγγελματικά κανονιστικά πρότυπα, που παράγουν αδράνεια ή/και αντίσταση (Lewin, 1947· Schein, 1996).

Σύμφωνα με τον Kotter (1995), μία από τις αρχικές προϋποθέσεις για την εισαγωγή αλλαγών σε μια οργάνωση είναι η διαμόρφωση μιας ισχυρής καθοδηγητικής συμμαχίας, κυρίως μέσω της συγκέντρωσης μιας ομάδας με επαρκή εξουσία και κύρος, που να ασπάζεται την ανάγκη για αλλαγή και η οποία να μπορεί να προβεί στην πραγματοποίηση μιας ευρείας συσπείρωσης για την υποστήριξη αυτής της προσπάθειας.<sup>8</sup> Η ενίσχυση της διαπραγματευτικής εξουσίας αυτής της καθοδηγητικής ομάδας των πανεπιστημιακών-μάντζερς, ούτως ώστε να προωθηθεί μια επιχειρηματική προσέγγιση στην ανώτατη εκπαίδευση, για να έχει την

---

8. Οι άλλες δύο αρχικές προϋποθέσεις ή φάσεις για την υλοποίηση των αλλαγών, ήτοι: (α) η ανάπτυξη μιας αίσθησης του επείγοντος, (β) η δημιουργία ενός ιδεατού στόχου ή οράματος που να κατευθύνει την προσπάθεια αλλαγής πραγματοποιήθηκαν, αφενός μεν, με τη μείωση του κόστους χρηματοδότησης ανά φοιτητή και την μετατροπή των μεθόδων κατανομής των δημόσιων χρηματοδοτικών πόρων (που ταυτόχρονα έτειναν στην απαξίωση ή στη μείωση της ελκυστικότητας της υφιστάμενης κατάστασης), αφετέρου δε, με την κατάλληλη χρησιμοποίηση των μέσων επιρροής που διέθετε ο εξωτερικός συνασπισμός συμφερόντων (βλ. αναλυτικότερα, Mintzberg, 1983b).

απαιτούμενη αποτελεσματικότητα θα έπρεπε να πραγματοποιηθεί ταυτόχρονα τόσο στο επίπεδο της στρατηγικής κορυφής (πρυτάνεις, κοσμητορες και υψηλόβαθμα στελέχη των διοικητικών μηχανισμών), όσο και στο επίπεδο των μεσαίων διοικητικών στελεχών (πρόεδροι τμημάτων). Το κύριο μέσο που χρησιμοποιήθηκε για την ενίσχυση της εξουσίας της στρατηγικής κορυφής ήταν η κατανομή των πόρων στη βάση του εσωτερικού ανταγωνισμού των τμημάτων (προφανώς σε συνδυασμό με την εξωτερική αξιολόγηση της έρευνας και τους ελέγχους πιστοποίησης της ποιότητας της διδασκαλίας), η οποία επέτρεψε στη στρατηγική κορυφή να επαναπροσδιορίσει ποια είδη δραστηριοτήτων θα πρέπει να είναι στο «εσωτερικό» ή στο «εξωτερικό» των συνόρων της οργάνωσης (Meyer, 2002). Όσον αφορά τους προέδρους των τμημάτων, που στις περισσότερες ευρωπαϊκές χώρες συνεχίζουν να εκλέγονται από τους συναδέλφους τους, η εξουσία τους διευρύνθηκε μέσω της αύξησης της διακριτικής τους ευχέρειας στις διαπραγματεύσεις με την κεντρική διοίκηση και της αναβάθμισης του ηγετικού τους ρόλου στην κατανομή των αποκεντρωμένων προϋπολογισμών, στην αναθεώρηση των προγραμμαμάτων σπουδών – που είναι απαραίτητη για την προσέλκυση μιας αύξουσας ποικιλίας «πελατών»<sup>9</sup>– και τέλος στη διαδικασία πρόσληψης νέου προσωπικά απασχολούμενου προσωπικού. Η αύξηση των πιέσεων στους προέδρους των τμημάτων, εκ μέρους τόσο της κεντρικής διοίκησης όσο και των συναδέλφων τους, λόγω της διπλής ιδιότητας του ρόλου τους, ως διοικητικού στελέχους και ως ακαδημαϊκού ηγέτη, είχε ως συνέπεια τη διαφοροποίηση της εφαρμογής των τεχνικών επίβλεψης και ελέγχου επί της εργασιακής διαδικασίας των πανεπιστημιακών, ανάλογα με το status του πανεπιστημίου, τον επιστημονικό κλάδο και την αναλογία μόνιμων και προσωρινά απασχολούμενων. Όπως επισημαίνουν οι Ogbonna, Harris (2004, σ. 1199): «Κατά ενδιαφέροντα τρόπο, αν και η ώθηση για μια τέτοια εντατικοποίηση είναι σχεδόν αποκλειστικά πολιτική μέσω πρωτοβουλιών κυβερνητικής προέλευσης, εντούτοις οι διοικήσεις των πανεπιστημίων έχουν σε μεγάλο βαθμό την επιλογή ως προς την ανάπτυξη συγκεκριμένων πολιτικών καθώς και ως προς την εφαρμογή τους.

9. Στις χώρες όπου τα δίδακτρα είναι γενικευμένα, ο ανταγωνισμός για την αύξηση του αριθμού των φοιτητών συνιστά βασικό τμήμα του ανταγωνισμού μεταξύ των πανεπιστημιακών ιδρυμάτων (βλ. ενδεικτικά, Wilson, 1991· Slaughter, Leslie, 1997· Μαρουδάς, 2005). Στα ελληνικά Πανεπιστήμια παρατηρείται ήδη αύξηση του ανταγωνισμού κυρίως μεταξύ ομοειδών μεταπτυχιακών προγραμμάτων που έχουν θεσπίσει δίδακτρα για την προσέλκυση φοιτητών.

Πράγματι, τα διοικητικά στελέχη των πανεπιστημίων έχουν επιλέξει να εφαρμόσουν επιθετικά κάποιες πολιτικές...».

Παρά τις διαφοροποιήσεις που παρατηρούνται στον ευρωπαϊκό χώρο της ανώτατης εκπαίδευσης, όσον αφορά τη μονιμότητα της απασχόλησης του ακαδημαϊκού προσωπικού, εντούτοις, είναι σαφής η τάση αύξησης της προσωρινής και μερικής απασχόλησης, με πιο χαρακτηριστικό παράδειγμα τα πανεπιστήμια του Ηνωμένου Βασιλείου, όπου σύμφωνα με τις προβλέψεις για το 2004, λιγότεροι από το 50% των πανεπιστημιακών απολαμβάνουν μόνιμης απασχόλησης (AUT, 1999). Όσον αφορά την ελληνική περίπτωση, η μαζική διεύρυνση της ανώτατης εκπαίδευσης βασίσθηκε στην ταχύτατη εξάπλωση των ελαστικών μορφών απασχόλησης, καθώς οι διδάσκοντες με σύμβαση ορισμένου χρόνου, συνήθως ετήσιας ή εξαμηνιαίας διάρκειας (με δυνατότητα ανανέωσης), αυξήθηκαν με ραγδαίους ρυθμούς. Σύμφωνα με στοιχεία της Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας και του Υπουργείου Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων, κατά τη διάρκεια της περιόδου 1998-2007, ο αριθμός των τμημάτων αυξήθηκε από 196 σε 258 (αύξηση κατά 62 τμήματα ή 31,6%), ο αριθμός των πανεπιστημιακών των διαφόρων βαθμίδων αυξήθηκε από 5.729 σε 9.268 (αύξηση κατά 3539 μέλη, ή 61,8%), ενώ οι συμβασιούχοι αυξήθηκαν από 912 σε 2.606 (αύξηση κατά 1.694 συμβασιούχους, ή 185,7%). Είναι προφανές ότι υπάρχει πολύ μεγάλη αναντιστοιχία ανάμεσα στην αύξηση των τμημάτων, των πανεπιστημιακών και των συμβασιούχων.

Στο διάστημα 1998-2007, ενώ ο μέσος αριθμός των πανεπιστημιακών ανά τμήμα αυξήθηκε από 29,2 σε 35,9 μέλη, ο μέσος αριθμός των συμβασιούχων ανά τμήμα υπερδιπλασιάστηκε (από 4,7 σε 10,1). Ως αποτέλεσμα, το μέσο ποσοστό των πανεπιστημιακών των διαφόρων βαθμίδων στο σύνολο του ακαδημαϊκού προσωπικού ανά τμήμα μειώθηκε από 86,3% σε 78,1% και, αντιστοίχως, αυξήθηκε το ποσοστό των συμβασιούχων διδασκόντων από 13,7% σε 21,9%. Η αύξηση του ποσοστού των διδασκόντων με σύμβαση ορισμένου χρόνου στο συνολικό αριθμό των πανεπιστημιακών των διαφόρων βαθμίδων από 15,9% το 1998 έφτασε στο 28,1%, το 2007, συνοδεύτηκε από τη διεύρυνση της ένταξης διαφόρων μορφών προσωρινής και άτυπης απασχόλησης (εξωτερικοί συνεργάτες που αμείβονται από τα δίδακτρα των μεταπτυχιακών προγραμμάτων, υποψήφιοι διδάκτορες, κ.λπ.) στην εκπαιδευτική και ερευνητική διαδικασία.

Η επέκταση των μορφών ευέλικτης απασχόλησης στα πανεπιστήμια και η δημιουργία μιας μορφής δυσμού στην εσωτερική αγορά εργασίας, (μεταξύ μόνιμων-πυρηνάς και συμβασιούχων-περιφέρειας, βλ. Κυριακί-

δου, Μαρούδας, 2007), όχι μόνο περιορίσει τις άμεσες αρνητικές συνέπειες των οργανωσιακών αλλαγών (αύξηση του φόρτου εργασίας, πολύωρη παραμονή στους χώρους εργασίας, ενίσχυση των μεθόδων ελέγχου) στους μόνιμα απασχολούμενους (Willmott, 1995), αλλά επέτρεψε, αφενός, τη χρησιμοποίηση μηχανισμών οικοδόμησης εμπιστοσύνης, όπως η επαύξηση της διακριτικής ευχέρειας και η εξασφάλιση των προοπτικών καριέρας (Burawoy, 1985), για ένα προνομιούχο τμήμα του ακαδημαϊκού προσωπικού, του οποίου το εύρος και τα χαρακτηριστικά διαφοροποιούνται ανάλογα με το κύρος του ιδρύματος και τον επιστημονικό κλάδο, αφετέρου, την επιβολή τεχνικών άμεσης επίβλεψης στο υπόλοιπο ακαδημαϊκό προσωπικό.

Η ανάθεση ενός σημαντικού τμήματος του διδακτικού και ερευνητικού έργου σε μη-μόνιμο ακαδημαϊκό προσωπικό, συνέβαλε, αφενός, στην εντονότερη διαστρωμάτωση του ακαδημαϊκού ανθρώπινου δυναμικού, σε πολλές ξεχωριστές κατηγορίες, οι οποίες χαρακτηρίζονται από διαφορετικές μισθολογικές κλίμακες, συνθήκες εργασίας και προοπτικές καριέρας, άρα και από διαφορετικούς βαθμούς επιρροής,<sup>10</sup> αφετέρου, στην αύξηση του καταμερισμού της ακαδημαϊκής εργασίας μεταξύ διδασκαλίας και έρευνας. Κατά συνέπεια, η εργασιακή διαδικασία των πανεπιστημιακών τείνει να απομακρυνθεί από τα παλιότερα μοντέλα αυτόνομης δεξιότητας και να μετασχηματισθεί σε μοντέλα που καθορίζονται από τις απαιτήσεις του εξωτερικού συνασπισμού συμφερόντων (Dearlove, 1997· Wilson, 1991). Σύμφωνα με τους Parker και Jary (1995, σ. 321): «...βλέπουμε μία μετακίνηση από μια ελίτ εξειδίκευση που βασιζόταν σε ισχυρό επαγγελματικό έλεγχο, σε μια “φορντικού” τύπου οργάνωση μαζικής παραγωγής...καθώς φαίνεται ότι η συγκρισιμότητα και η τυποποίηση (των ιδρυμάτων, των διευθυντών, των ακαδημαϊκών και των φοιτητών), αποτελούν πλέον βασικές αξίες και επιδιώξεις των ιδρυμάτων ανώτατης εκπαίδευσης».

---

10. Στα ελληνικά πανεπιστήμια, παρά τις υφιστάμενες διαφοροποιήσεις, είναι εξαιρετικά δυσμενείς οι συνθήκες εργασίας και οι προοπτικές καριέρας των διδασκόντων με σύμβαση ορισμένου χρόνου, καθώς οι καθυστερήσεις πληρωμής των μισθών διαρκούν από τρεις μήνες έως δύο χρόνια, ενώ η εργασιακή ανασφάλεια είναι διάχυτη λόγω της αβεβαιότητας του αριθμού των πιστώσεων και της συνεχούς διαπραγμάτευσης για την κατανομή τους τόσο μεταξύ των πανεπιστημίων όσο και στο εσωτερικό τους. Όταν οι πιστώσεις δεν επαρκούν τότε είναι αρκετά συνηθισμένη πρακτική η πρόσληψη περισσότερων του ενός συμβασιούχων με μια πίστωση, με συνέπεια τη μείωση των αποδοχών τους και τη μετατροπή τους σε απασχολούμενους μερικώς απασχόλησης (βλ. αναλυτικότερα, Νικολαΐδης, 2007).

Κατά συνέπεια, η εξάπλωση των ιδεολογικών αρχών και η εφαρμογή των διοικητικών πρακτικών της Νέας Δημόσιας Διοίκησης αποτέλεσε εξ αντικειμένου –για μια σημαντική μερίδα πανεπιστημιακών, κυρίως των χαμηλότερων ιεραρχικά βαθμίδων– μια απόπειρα περιορισμού της αυτονομίας τους, εντατικοποίησης της εργασίας τους και αύξησης της επίβλεψης και του ελέγχου των ακαδημαϊκών δραστηριοτήτων τους.<sup>11</sup> Η σταδιακή επιβολή των εξωτερικών ελέγχων και των οργανωσιακών αλλαγών περιόρισε τη διακριτική ευχέρεια που διέθεταν οι πανεπιστημιακοί στην οργάνωση και την εκτέλεση της εργασίας τους, διέβρωσε την επαγγελματική αυτονομία τους και μείωσε τόσο το κοινωνικό status όσο και τις υλικές απολαβές του ακαδημαϊκού επαγγέλματος (Wilson, 1991· Halsey, 1992· Miller, 1995· Willmott, 1995· Harvie, 2000).

### 3.2. Οι διαφοροποιήσεις στο βαθμό αποδοχής των οργανωσιακών αλλαγών

Η εφαρμογή των εξωγενώς επιβληθέντων θεσμικών και οργανωσιακών αλλαγών έχει επίσης σημαντικές συνέπειες για το κύρος και την ταυτότητα του ακαδημαϊκού επαγγέλματος (Halsey, 1992· Parker, Jary, 1995· Prichard, Willmott, 1997), καθώς θεωρείται ότι οδηγεί όχι μόνο σε μία εντατικοποίηση της ακαδημαϊκής εργασίας (Wilson, 1991· Willmott, 1995· Ogbonna, Harris, 2004), αλλά και στη σταδιακή αποεπαγγελματοποίηση των πανεπιστημιακών. Βεβαίως, η διαδικασία της αποεπαγγελματοποίησης δεν είναι η ίδια για όλους τους εργαζόμενους στον ακαδημαϊκό χώρο, καθώς σύμφωνα με τον Dearlove (1997, σ. 65-68), ενώ η διδασκαλία έχει μετατραπεί από μία «προ-φορντική διαδικασία δεξιοτεχνίας σε μία φορντικού τύπου οργάνωση μαζικής παραγωγής», η έρευνα συνεχίζει να εμπεριέχει στοιχεία δεξιοτεχνίας, λόγω της αδυναμίας των φορέων των νέων οργανωσιακών αλλαγών να ελέγχουν ουσιαστικά τη διεξαγωγή της ερευνητικής εργασίας, άρα στο πεδίο της έρευνας οι πανεπιστημιακοί διαθέτουν περιθώρια αντίδρασης στην απόλυτη ταύτισή τους με τις επιταγές του νέου διευθυντισμού.

Ακριβώς για το λόγο αυτόν, οι διοικήσεις των πανεπιστημίων προσπάθησαν να διευκολύνουν ή ακόμη και να ενθαρρύνουν την ύπαρξη ενός βαθμού άσκησης της διακριτικής ευχέρειας των πανεπιστημιακών

11. Όπως αναφέρει η Birecree, 1988, σ. 54: «... στην πραγματικότητα, η επικέντρωση στις δημοσιεύσεις παρακινείται από την επιθυμία της διοίκησης να βρεθεί ένας απλός, ποσοτικός δείκτης μέτρησης της παραγωγικότητας των πανεπιστημιακών σε μια προσπάθεια εγκαθίδρυσης μιας ιεραρχικής τάξης στον χώρο εργασίας».



κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους, όταν αυτή η «παραχώρηση» κρινόταν ως αναγκαία συνθήκη για την αποτελεσματική εξασφάλιση της συνεργασίας τους. Άλλωστε, η αύξηση της επίβλεψης της εργασιακής διαδικασίας (κυρίως του ερευνητικού έργου), ιδίως του μόνιμου ακαδημαϊκού προσωπικού, το οποίο έχει γαλουχηθεί με τις αξίες της ακαδημαϊκής ελευθερίας, της αυτονομίας και της συλλογικότητας, μπορεί να προκαλέσει μία αντιπαραγωγική ανάκληση της συνεργασίας του με τους «πανεπιστημιακούς-μάνατζερς». Άρα, η επίτευξη κλίματος συνεργασίας και συναίνεσης αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση ομαλής λειτουργίας των ερευνητικά προσανατολισμένων πανεπιστημίων, όπου η διαχείριση της γνώσης και της δημιουργικότητας καθιστά αναγκαία τη διατήρηση μιας «υπεύθυνης αυτονομίας» των πανεπιστημιακών (Wilson, 1991· Willmott, 1995), η οποία βασίζεται στις προϋπάρχουσες παραδοσιακές ακαδημαϊκές αξίες και ιδεώδη. Όπως εύστοχα παρατηρούν οι C. Prichard και H. Willmott (1997, σ. 308): «Όπου έχουν εγκαθιδρυθεί και τηρούνται τέτοιες παραδόσεις, υπάρχει πιθανότητα να αποδειχθούν αντιπαραγωγικές οι κινήσεις για την εισαγωγή “σκληρής διοίκησης”. Ωστόσο, είναι ακριβώς αυτή η γνώση ή η απειλή μιας τέτοιας “σκληρής” πιθανότητας, που καθιστά τις “ηπιότερες” μορφές διεθυντισμού πιο αποδεκτές, ακόμη και καλοπροαίρετες στο βαθμό που μπορούν να ανταποκριθούν στις υποσχέσεις για τη δημιουργία “δομών που κάνουν πιο εύκολη τη ζωή των ανθρώπων”».

Αντιθέτως, στα πανεπιστήμια που είναι προσανατολισμένα κυρίως προς την παροχή εκπαιδευτικών υπηρεσιών, η εντατικοποίηση της ακαδημαϊκής εργασίας και η πίεση για μείωση του κόστους τείνουν να είναι σαφώς μεγαλύτερες, καθώς η εφαρμογή των ιδεολογικών αρχών και των διοικητικών πρακτικών της Νέας Δημόσιας Διοίκησης διαβρώνει σταδιακά τις παραδοσιακές ακαδημαϊκές αξίες και αντικαθιστά την προγενέστερη εσωτερικευμένη δέσμευση με τους εξωτερικά επιβληθέντες ελέγχους και την τυποποίηση της εργασιακής διαδικασίας. Όμως, στα πανεπιστήμια αυτής της κατηγορίας, η διάβρωση των παραδοσιακών ακαδημαϊκών αξιών δεν επιφέρει ουσιαστικά εμπόδια στην απρόσκοπτη λειτουργία παραγωγής τυποποιημένων εκπαιδευτικών υπηρεσιών.

Κατά συνέπεια, στα πανεπιστήμια, όπου οι παραγωγικές διαδικασίες είναι έντονα τυποποιημένες και επαναλαμβανόμενες, λόγω της φύσης των προς εκτέλεση έργων (οι ελάχιστες μεταβολές που μπορούν να προκύψουν κατά την εκτέλεσή τους μπορούν σχετικά εύκολα να επισημανθούν και να αναλυθούν, βλ. αναλυτικότερα, Perrow, 1986), θα υφίσταται μία πιο έντονη τάση συγκεντροποίησης της εξουσίας και άσκησης της

σύμφωνα με τυπικούς κανόνες και κανονισμούς. Όμως, στην πλειονότητα των παραδοσιακών πανεπιστημίων (στην κατηγορία αυτή δεν περιλαμβάνονται, όπως ήδη αναφέραμε, τα Πανεπιστήμια-ελίτ), όπου, λόγω της διατήρησης ενός τμήματος των ερευνητικών τους δραστηριοτήτων (κυρίως εφαρμοσμένη και δευτερευόντως βασική έρευνα), δεν ήταν εφικτή, ούτε άλλωστε και επιθυμητή, η τυποποίηση της εργασιακής διαδικασίας, επιχειρήθηκε η τυποποίηση των εκρμών στη βάση εξωγενών κριτηρίων (Πίνακας 1). Άρα, αυτή η πολυπληθής και αρκετά ανομοιογενής κατηγορία πανεπιστημιακών ιδρυμάτων, στο εσωτερικό της οποίας συνυπάρχουν –πότε αρμονικά και πότε σε αντιπαράθεση– οι αγοραίες με τις παραδοσιακές ακαδημαϊκές αξίες (Clark, 1998· Martin, Etzkowitz, 2000· Stiles, 2004· Ylijoki, 2005), αποτέλεσε το κύριο πεδίο προώθησης των ιδεολογικών αρχών και εφαρμογής των διοικητικών πρακτικών της Νέας Δημόσιας Διοίκησης.

Μία από τις βασικές προτεραιότητες των εμπνευστών των εκπαιδευτικών μεταρρυθμίσεων, καθώς και των φορέων των οργανωσιακών αλλαγών στο εσωτερικό των παραδοσιακών δημόσιων πανεπιστημίων, ήταν ο περιορισμός της συλλογικής αντίστασης, που προϋποθέτει την εφαρμογή υποστηρικτικών πρακτικών διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού και την ελαχιστοποίηση των άμεσων ή/και δυναμικών συγκρούσεων μεταξύ των ατόμων που εκφράζουν το προηγούμενο σύστημα αξιών (ακαδημαϊκή ελευθερία, έμφαση στην ανάπτυξη της κριτικής σκέψης των φοιτητών, ανεξαρτησία της έρευνας, συλλογικότητα στη λήψη των αποφάσεων, κ.λπ.) και αυτών που τείνουν να ενσαρκώσουν τις νέες αξίες και κανονιστικές συμπεριφορές (αναζήτηση πρόσθετων οικονομικών πόρων μέσω διδάκτρων ή ανάπτυξης δραστηριοτήτων με καθαρά επιχειρηματικό χαρακτήρα, συγκεντρωτισμός στη λήψη αποφάσεων, εξατομίκευση των αμοιβών, κ.λπ.). Η αύξηση του καταμερισμού της ακαδημαϊκής εργασίας (μεταξύ έρευνας και διδασκαλίας) και η έντονη διαστρωμάτωση του ακαδημαϊκού προσωπικού, κυρίως μεταξύ μόνιμων και προσωρινά απασχολούμενων, συνέβαλαν αποφασιστικά, αφενός, στην επιτάχυνση της εντατικοποίησης της εργασίας των πανεπιστημιακών, αφετέρου, στην εξασθένηση της συναδελφικότητας και στον περιορισμό των συγκρούσεων σε συλλογικό επίπεδο. Σύμφωνα με αρκετούς ερευνητές (Deem, 2003· Ogbonna, Harris, 2004· Ylijoki, 2005), ένα σημαντικότατο τμήμα των πανεπιστημιακών δεν ενστερνίζεται τις αξίες, τους κανόνες και τις συμπεριφορές που τείνουν να επιβληθούν από την επέλαση του νέου διευθυντισμού στα πανεπιστήμια, όμως η αντίστασή τους συνήθως λαμβάνει τη μορφή του ατομικού συμβιβασμού, της προσαρμογής και της

συμμόρφωσης. Σύμφωνα με τους J. Barry, J. Chandler και H. Clark (2001), «Αντιδρώντας στις διαδικασίες διοικητικής αλλαγής οι συμμετέχοντες στην έρευνά μας, είτε συμβιβάστηκαν, για παράδειγμα στην περσίωση αξιολόγησης από συναδέλφους, είτε αγνόησαν ή καταστρατήγησαν τις πιέσεις για αύξηση του εργασιακού φόρτου και υιοθέτηση αυταρχικού τρόπου και (επανα)διαπραγματεύθηκαν, διευθέτησαν ή μετρίασαν τις πιο σκληρές επιπτώσεις των πρόσφατων αλλαγών».

Η ποικιλία των μορφών αντίδρασης στις οργανωσιακές αλλαγές καθιστά σαφές ότι ο βαθμός αποδοχής τους είναι αρκετά διαφοροποιημένος, ανάλογα με το status των πανεπιστημιακών ιδρυμάτων, τον επιστημονικό κλάδο, την ιεραρχική βαθμίδα και την υποκειμενική τοποθέτηση των πανεπιστημιακών σε σχέση με τον ηγεμονικό λόγο του νέου διευθυντισμού (βλ. αναλυτικότερα, Κυριακίδου, Μαρούδας, 2007). Η ενίσχυση του βαθμού αποδοχής των οργανωσιακών αλλαγών συνιστά πλέον μία από τις επείγουσες επιδιώξεις της καθοδηγητικής ομάδας των πανεπιστημιακών-μάνατζερς, καθώς ο βαθμός αποδοχής επιδρά σε σημαντικό βαθμό στην διαχείριση της ατομικής καριέρας, στις σχέσεις με τους συναδέλφους και στην ικανοποίηση ή δυσαρέσκεια που νιώθουν οι πανεπιστημιακοί κατά την εκτέλεση της εργασίας τους. Στις περιπτώσεις όπου ο βαθμός αποδοχής είναι περιορισμένος, παρατηρούνται φαινόμενα μείωσης της αυτοπεποίθησης-αυτοεκτίμησης, σωματικής και διανοητικής κόπωσης, ψυχολογικής αποδέσμευσης από την εργασία, έλλειψης συναδελφικότητας και ομαδικού πνεύματος, τα οποία συσχετίζονται αρνητικά με την απόδοση στην εργασία και την αποτελεσματική λειτουργία των πανεπιστημιακών ιδρυμάτων (Ogbonna, Harris, 2004).

Από την προηγηθείσα ανάλυση προκύπτει ότι η αλλαγή νοοτροπίας και κουλτούρας των πανεπιστημιακών, καθώς και η (ανα)συγκρότηση της μέχρι τώρα επαγγελματικής ταυτότητάς τους, δεν συνιστά μια απρόσκοπτη διαδικασία στον ανομοιογενή ακαδημαϊκό χώρο. Εντούτοις, οι μορφές ατομικής αντίστασης στις εξωγενώς επιβληθείσες θεσμικές και οργανωσιακές αλλαγές δεν μπορούν να συγκροτήσουν, τουλάχιστον στην παρούσα φάση, ένα συνεκτικό πεδίο συλλογικής αντίστασης και ανάδειξης των εγγενών αντιφάσεων του ηγεμονικού λόγου του νέου διευθυντισμού. Όπως χαρακτηριστικά επισημαίνουν οι Chandler, Barry και Clark (2002, σ. 1063): «... ενώ μια επαγγελματική ταυτότητα που δίνει έμφαση στις συλλογικές κοινές αξίες μπορεί να εκληφθεί ως μία πιθανή βάση για συλλογική αντίσταση, η δυνατότητα αυτή υπονομεύεται από έναν αριθμό παραγόντων. Οι κριτικές στην “εξουσία του προνομιούχου καθηγητικού κατεστημένου”, το οποίο είναι συνυφασμένο με την

ανισότητα των φύλων και ο ελιτισμός που συνδέεται με το παραδοσιακό πανεπιστήμιο, ίσως κάνουν κάποιους πανεπιστημιακούς διστακτικούς να αντισταθούν στην αλλαγή από φόβο μήπως φανεί ότι υποστηρίζουν απαρχαιωμένες και μη δημοφιλείς πτυχές του παραδοσιακού μοντέλου. Επίσης, μηχανισμοί, όπως η εξωτερική αξιολόγηση της έρευνας και οι έλεγχοι πιστοποίησης της ποιότητας της διδασκαλίας, που αποτελούν μέρος της Νέας Δημόσιας Διοίκησης, από μόνοι τους ενθαρρύνουν μάλλον τον ανταγωνισμό αντί τη συλλογική αντίσταση και, τέλος, ορισμένοι πανεπιστημιακοί ίσως υπολογίζουν ότι μπορούν να είναι νικητές σ' αυτόν τον θαυμαστό νέο κόσμο. Η Νέα Δημόσια Διοίκηση μπορεί λοιπόν με τον τρόπο αυτό να διαιρεί και να βασιλεύει».

### ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Οι εξωτερικές θεσμικές παρεμβάσεις (η σημαντική αύξηση του αριθμού των φοιτητών, η μείωση του κόστους χρηματοδότησης ανά φοιτητή, η ένταση του ανταγωνισμού για την εξεύρεση πρόσθετων χρηματικών πόρων τόσο μεταξύ των πανεπιστημίων όσο και στο εσωτερικό τους, η επιβολή αυστηρών εξωτερικών ελέγχων και η επέκταση των μορφών ευέλικτης απασχόλησης στα πανεπιστήμια), που επιβλήθηκαν στα πανεπιστήμια από έναν εξωτερικό συνασπισμό οικονομικών, επιχειρηματικών και πολιτικών συμφερόντων, είχαν ως αποτέλεσμα την μεταβολή των οργανωσιακών τους χαρακτηριστικών και τον ερευνητικό-εκπαιδευτικό επαναπροσανατολισμό τους. Οι εξωγενώς επιβληθείσες αλλαγές σηματοδότησαν λοιπόν την έναρξη μιας διαδικασίας εμφάνισης νέων οργανωσιακών μορφών καθώς και δομικών υβριδίων, εντείνοντας την ετερογένεια και την ανομοιομορφία του ευρωπαϊκού χώρου της ανώτατης εκπαίδευσης.

Η εφαρμογή των οργανωσιακών αλλαγών, που ήταν αναγκαίες για την προσαρμογή των πανεπιστημίων στις επιταγές του νέου διευθυντισμού, αποτέλεσε μια διαδικασία με στόχο το ξεπέρασμα της δομικής αδράνειας και την εγκαθίδρυση ενός νέου οργανωσιακού προτύπου, στο οποίο έχει πλέον ανατραπεί η προϋπάρχουσα ισορροπία (διαπραγματεύσιμη σε συνεχή βάση) μεταξύ διευθυντικού ελέγχου και επαγγελματικής αυτονομίας, σε βάρος της δεύτερης. Κατά συνέπεια, η σταδιακή εξάπλωση των ιδεολογικών μηχανισμών και των διοικητικών πρακτικών του νέου διευθυντισμού στη δημόσια ανώτατη εκπαίδευση, περιόρισε τη διακριτική ευχέρεια που διέθεταν οι πανεπιστημιακοί στην οργάνωση

και την εκτέλεση της εργασίας τους, συνέβαλε στην εντονότερη διαστρωμάτωση του ακαδημαϊκού ανθρώπινου δυναμικού, διέβρωσε την επαγγελματική αυτονομία τους και μείωσε τόσο το κοινωνικό status όσο και τις υλικές απολαβές του ακαδημαϊκού επαγγέλματος. Η ποικιλία των μορφών αντίδρασης στις οργανωσιακές αλλαγές δείχνει, αφενός, τη συνύπαρξη –πότε αρμονικά και πότε σε αντιπαράθεση– των αγοραίων με τις παραδοσιακές ακαδημαϊκές αξίες, αφετέρου, τον μακροχρόνιο χαρακτήρα της διαδικασίας αλλαγής της νοοτροπίας και της κουλτούρας των πανεπιστημιακών, καθώς και της (ανα)συγκρότησης της μέχρι τώρα επαγγελματικής ταυτότητάς τους. Βεβαίως, ο μετασχηματισμός των οργανωσιακών μορφών των πανεπιστημίων και η μετατροπή της εργασιακής διαδικασίας των πανεπιστημιακών, δεν αποτελεί μια προκαθορισμένη αλλά μια δυναμική διαδικασία, της οποίας η έκβαση θα προσδιοριστεί από τους κοινωνικούς συσχετισμούς, τόσο στο εσωτερικό των Πανεπιστημίων, όσο και στο ευρύτερο κοινωνικό πεδίο.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ελληνόγλωσση

- Καζάκος Π., 2006, «Η ελληνική ανώτατη παιδεία στην Ευρώπη: Ποσοτικές συγκρίσεις», στο Γ. Δονάτος, Α. Γιαννίτης, Π. Καζάκος, Α. Μπρεδήμας (επιμ.), *Μεταρρύθμιση στην ανώτατη εκπαίδευση*, Αθήνα-Κομοτηνή, Εκδόσεις Α. Ν. Σάκκουλα, σ. 15-29.
- Κάτσικας Χ. και Σωτήρης Π., 2003, *Η αναδιάρθρωση του ελληνικού Πανεπιστημίου: Από την Μπόλντια στην Πράγα και στο Βερολίνο*, Αθήνα, Σαβάλλας.
- Κυριακίδου Ο. και Μαρούδας Λ., 2007, «Οι επιδράσεις της εντατικοποίησης της εργασίας και του ελέγχου στην κατασκευή της επαγγελματικής ταυτότητας των πανεπιστημιακών», στο Αντ. Μακτρουδημήτρης, Μ. Ηλ. Πραβίτα (επιμ.), *Διοικητική θεωρία και Πράξη-Διοίκηση και Κοινωνία*, Πρακτικά 1<sup>ου</sup> Συνεδρίου Διοικητικών Επιστημόνων, Αθήνα, Εκδόσεις Σάκκουλα, 2007, σ. 419-436.
- Μαυρουδέας Σ. Δ., 2005, *Οι τρεις εποχές του Πανεπιστημίου: Το πανεπιστήμιο στον καπιταλισμό*, Αθήνα, Ελληνικά Γράμματα.
- Νικολαΐδης, Ε. (2007), «Οι ρητές και άδηλες πτυχές της επέκτασης του θεσμού των συμβασιούχων διδασκόντων στα ΑΕΙ», στο Εθνικό Συνέδριο: *Η υπεράσπιση του άρθρου 16 και η ακαδημαϊκή αναβάθμιση του δημόσιου Πανεπιστημίου*, Ινστιτούτο Ν. Πουλιαντζάς, Αθήνα, σ. 195-204.
- Οικονομάκης Γ., Μαρούδας Λ. και Κυριακίδου Ο., 2006, «Το ελληνικό Πανεπιστήμιο στην εποχή των νεοφιλελεύθερων εκπαιδευτικών μεταρρυθμίσεων», *Θέσεις*, τεύχ. 94, σ. 25-66.

### Ξενόγλωσση

- Avis J., Kendal A. and Parsons J., 2003, «Crossing the Boundaries: expectations and experience of newcomers to higher and further education», *Research in Post-Compulsory Education*, vol. 8, no 2, pp. 179-196.
- AUT Association of University Teachers 1999, *Pay gaps and casual jobs: An analysis of the gender, pay and employment of UK academic staff*, London, AUT.
- Barry J., Chandler J. and Clark H., 2001, «Between the ivory tower and academic assembly line», *Journal of Management Studies*, vol. 38, no 1, pp. 87-101.
- Birecree A. M. 1988, «Academic freedom in the academic factory», *Challenge*, vol. 31, no 4, pp. 53-56.
- Bryson C., 2004, «What about the workers? The expansion of higher education and the transformation of academic work», *Industrial Relations Journal*, vol. 35, no 1, pp. 38-57.
- Burawoy M., 1985, *The politics of production*, London, Verso.
- Castoriadis C, 1996, *La Montée de l' Insignifiance. Les carrefours du labyrinthe, IV*, Paris, Seuil.
- Chandler J., Barry J. and Clark H. 2002, «Stressing academe: The wear and tear of the New Public Management», *Human Relations*, vol. 55, no 9, pp. 1051-1069.
- Clark B., 1998, *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational pathways of transformation*, New York & Amsterdam, Elsevier.
- Clarke J. and J. Newman, 1997, *The managerial state: Power, politics and ideology in the remaking of social welfare*, London, Sage.



- Dearlove J., 1997, «The academic labour process: From collegiality and professionalism to managerialism and proletarianisation», *Higher Education Review*, vol. 30, no 1, pp. 52-75.
- Deem R., 2003, «Gender, organizational cultures and the practices of manager-academics in UK Universities» *Gender, work and organization*, vol. 10, no 2, pp. 239-259.
- Deem R., 2004, «The knowledge worker, the manager-academic and the contemporary UK University: New and Old Forms of Public Management?», *Financial Accountability and Management*, vol. 20, no 2, pp. 107-128.
- Enders J. (ed.), 2001, *Employment and working conditions of academic staff in Europe*, Frankfurt am Main, Gewerkschaft und Wissenschaft.
- Exworthy M. and S. Halford (eds), 1999, *Professionals and the new managerialism in the public sector*. Buckingham, Open University Press.
- Hanna D., 2001, *Leadership for 21st century learning: Global perspectives from educational innovators*, London, Kogan.
- Halsey A.H., 1992, *Decline of Donnish Dominion: The British academic professions in the twentieth century*, Oxford, Clarendon.
- Harvie D., 2000, «Alienation, class and enclosure in UK universities», *Capital & Class*, vol. 71, pp. 103-132.
- Henkel M., 2000, *Academic identities and policy change in higher education*, UK, Athenaem Press.
- Hood C., Scott C., James O., Jones G. and Travers T., 1999, *Regulation inside government: Waste-watchers, quality-police and sleaze-busters*, Oxford, Oxford University Press.
- Kennedy D., 2000, «Another century's end, another revolution for higher education», in D. DeZure (ed.), *Learning from change*, Sterling, VA, Stylus, pp. 284-288.
- Kogan M., 1988, «Managerialism in higher education», in D. Lawton (ed.), *The education reform act: Choice and control*, London, Hodder and Stoughton, pp. 67-81.
- Kotter J., 1995, «Leading change: Why transformation efforts fail», *Harvard Business Review*, vol. 73, no 2, pp. 59-67.
- Lewin K., 1947, «Frontiers in group dynamics», *Human Relations*, vol. 1, pp. 1-41.
- Martin B. R. and Etzkowitz H., 2000, «The origin and evolution of the university species», *Vest*, vol. 13, pp. 9-34.
- Maroudas L. and Kyriakidou O., 2005, «Managerialism in and around European Universities: An organizational analysis», *Proceedings Volume*, CD-ROM ed., International Conference «Managing Global Trends and Challenges in a Turbulent Economy», Department of Business Administration, University of the Aegean, Chios, 13-15 October.
- Meyer H-D., 2002, «The new managerialism in education management: corporatization or organizational learning?», *Journal of Educational Administration*, vol. 40, no 6, pp. 534-551.
- Michéa J-C, 1999, *L'enseignement de l'ignorance et ses conditions modernes*, Paris, Editions Climats, (ελληνική μετάφραση, Εκδόσεις Βιβλιόραμα, Αθήνα, 2002).
- Miller H., 1995, «States, economies and the changing labour process of academics: Australia, Canada and the United Kingdom», in J. Smith (ed.), *Academic work: The changing labour processes in higher education*, Buckingham, SRHE/OUP, pp. 109-138.
- Mintzberg H., 1983a, *Structure in fives. Designing effective organizations*, New Jersey, Prentice-Hall.
- Mintzberg H., 1983b, *Power in and around organizations*, New Jersey, Prentice-Hall.
- Ogbonna E. and L. C. Harris, 2004, «Work intensification and emotional labour among UK University Lecturers, An Exploratory Study», *Organization studies*, vol. 25, no 7, pp. 1185-1203.

- Parker M. and D. Jary, 1995, «The McUniversity: Organization, Management and Academic Subjectivity», *Organization*, vol. 2, no 2, pp. 319-338.
- Perrow C., 1986, *Complex organizations: A critical essay*, 3<sup>rd</sup> edition, New York, Random House.
- Prichard G. and H. Willmott, 1997, «Just how managed is the McUniversity?», *Organization Studies*, vol. 18, no 2, pp. 287-316.
- Schein E.H., 1996, «Kurt Lewin's change theory in the field and in the classroom: notes toward a model of managed change», *Systems practice*, vol. 9, pp. 27-47.
- Shore C. and T. Selwyn, 1998, «The marketization of higher education: Management discourse and the politics of performance», in D. Jary and M. Parker (eds), *The new higher education: Issues and directions for the post-Dearing university*, Staffordshire, Staffordshire University Press, pp. 153-172.
- Slaughter S. and L. Leslie, 1997, *Academic capitalism: Politics, policies, and the entrepreneurial University*. Baltimore and London, The Johns Hopkins University Press.
- Soley L.C., 1995, *Leasing the Ivory Tower: The corporate takeover of academia*, Boston, MA., South End Press.
- Stiles D. R., 2004, «Narcissus revisited: The values of management academics and their role in Business School Strategies in the UK and Canada», *British Journal of Management*, vol. 15, no 1, pp. 157-175.
- Teichler U., 2000, «Higher education research and its institutional basis», in S. Schwarz and U. Teichler (eds.), *The institutional basis of higher education research*, Dordrecht, Kluwer Academic Publishers, pp. 13-24.
- Willmott H., 1995, «Managing the academics: commodification and control in the development of university education in the UK», *Human Relations*, vol. 48, no 9, pp. 993-1027.
- Wilson T., 1991, «The proletarianisation of academic labour», *Industrial Relations Journal*, vol. 22, no 4, pp. 250-262.
- Ylijoki O-H., 2005, «Academic nostalgia: A narrative approach to academic work», *Human Relations*, vol. 58, no 5, pp. 555-576.