



**ΕΘΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
& ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ
ΔΗΜΟΣΙΟ
MANAGEMENT**

**Ανάπτυξη δεικτών και κριτηρίων
αξιολόγησης με την εφαρμογή της τεχνικής
BSC σε Δημόσιους Οργανισμούς**

ΧΡΗΣΤΟΣ ΜΠΟΥΡΣΑΝΙΔΗΣ

ΑΘΗΝΑ 2017



ΝΑΠΤΥΞΗ ΔΕΙΚΤΩΝ ΚΑΙ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΤΕΧΝΙΚΗΣ ΤΟΥ BSC ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΟΥ ΠΕ2 ¹

Χρήστος Μπουρσανίδης

Υπεύθυνος Σπουδών & Έρευνας ΕΣΔΔ

Δημόσιο Μάνατζμεντ – Διοίκηση Υπηρεσιών Υγείας

ΑΘΗΝΑ - ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2010

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

¹ Το κείμενο αυτό συνιστά μία θεωρητικού και συστηματικού χαρακτήρα προσέγγιση & συμβολή στο πλαίσιο ενός ευρύτερου ερευνητικού Project του Τμήματος Πληροφορικής του ΤΕΙ-Αθηνών. Μεθοδολογικά πρόκειται για μία εμπλουτισμένη και πρακτικά προσανατολισμένη εκδοχή του άρθρου Μπουρσανίδης Χ., (2007): **ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ** – Μία συστηματική παρουσίαση του *Balanced Scorecard* ως εργαλείο στρατηγικού μάνατζμεντ στα νοσοκομεία. Στο: Μακρυδημήτρης Αντ., Πραβίτα Ε.-Μ., Επιμ.,: *Διοικητική θεωρία και πράξη-Διοίκηση και κοινωνία*. Εκδόσεις Σάκκουλα: Αθήνα-Θεσσαλονίκη, σ. 171-206

Εισαγωγικές παρατηρήσεις

1.Το δημόσιο μάνατζμεντ και η δημόσια διακυβέρνηση ως πλαίσιο αναφοράς διοικητικού εκσυγχρονισμού των Ανώτατων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων

- 1.1 Σκιαγράφηση διαδικασίας αλλαγών στη διοίκηση των ΑΕΙ|ΤΕΙ
- 1.2 Επίπεδα, πεδία και εργαλεία εκσυγχρονισμού Ανώτατων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων
- 1.3 Πεδία εφαρμογής Στρατηγικού Μάνατζμεντ και Balanced Scorecard

2.Από τη Μέτρηση Απόδοσης στο Μάνατζμεντ Απόδοσης: Το Balanced Scorecard ως εργαλείο Στρατηγικό Μάνατζμεντ

- 2.1 Συστήματα Μάνατζμεντ Απόδοσης
- 2.2 Τι είναι το Balanced Scorecard
- 2.3 Βασική λογική και αρχιτεκτονική του Balanced Scorecard
- 2.4 Μεθοδολογία ανάπτυξης και εισαγωγής του Balanced Scorecard

3. Ανάπτυξη και Εισαγωγή του Balanced Scorecard στο ΤΕΙ Αθηνών

- 3.1 Εισαγωγικές μεθοδολογικές παρατηρήσεις
- 3.2 Διατύπωση του Οράματος
- 3.3 Στρατηγική ανάλυση ΤΕΙ Αθηνών μέσω του εργαλείου της SWOT Analysis
- 3.4 Επιλογή των διαστάσεων στρατηγικής παρέμβασης και οργανωτικής ανάπτυξης
- 3.5 Διατύπωση στρατηγικών στόχων ανά διάσταση
- 3.6 Διαμόρφωση Χάρτη Στρατηγικής ΤΕΙ
- 3.7 Ανάπτυξη συστήματος δεικτών μέτρησης και αξιολόγησης
 - 3.7.1 Κριτήρια ανάπτυξης συστήματος δεικτών
 - 3.7.2 Μετρήσιμα μεγέθη και δείκτες ανά στρατηγικό στόχο και διάσταση
- 3.8 Ανάπτυξη συστήματος μέτρων και δράσεων
- 3.9 Ένταξη Balanced Scorecard στο συνολικό σύστημα μάνατζμεντ του Οργανισμού

4.Συμπερασματικές διαπιστώσεις και προοπτικές εξέλιξης του Στρατηγικού Μάνατζμεντ και Balanced Scorecard στην ελληνική διοικητική εκπαιδευτική

Βιβλιογραφία

Παράρτημα

Εισαγωγικές παρατηρήσεις

Από τις αρχές της δεκαετίας του '80 παρατηρείται ένα μεταρρυθμιστικό κίνημα ουσιαστικών αλλαγών στην δομή και τις λειτουργίες του δημόσιου τομέα και εξειδικευμένων τομέων δημόσιας πολιτικής, όπως της εκπαιδευτικής πολιτικής ειδικότερα. Το βασικό γνώρισμα αυτών των αλλαγών και μεταρρυθμιστικών παρεμβάσεων αποτελεί ο προσανατολισμός και η ένταξή τους στο θεωρητικό πλαίσιο της προσέγγισης του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ και της Δημόσιας Διακυβέρνησης (De Boer et al. 2007). Στο πλαίσιο αυτών των προσπαθειών ανέκυψαν μία σειρά από προβλήματα υλοποίησης των μεταρρυθμιστικών πολιτικών τα οποία συνδέονται μεταξύ άλλων και με το «έλλειμμα στρατηγικής διοίκησης» και εφαρμογής εργαλείων μάνατζμεντ απόδοσης και αξιολόγησης των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων. Πράγματι τα τελευταία χρόνια εκφράζεται μία έντονη επιστημονική συζήτηση και ένας έντονος δημόσιος διάλογος σχετικά με την αναγκαιότητα, τη σκοπιμότητα και τη χρησιμότητα μοντέλων, τεχνικών και εργαλείων μάνατζμεντ στην διαδικασία εκσυγχρονισμού και διοικητικής μεταρρύθμισης των θεσμών και οργανισμών της εκπαιδευτικής πολιτικής (Kirchhoff-Kestel\Schulte 2006). Η επισταμένη διερεύνηση και δοκιμασία της καταλληλότητας αυτών σε πραγματικές εφαρμογές έχουν αναχθεί σε κεντρικά ζητήματα της επιστήμης του μάνατζμεντ σε θεωρητικό, ερευνητικό και πρακτικό επίπεδο (Fisch\Koch 2005).

Ένα εργαλείο του μάνατζμεντ που τα τελευταία χρόνια έχει κάνει μία κατακόρυφη καριέρα τόσο σε επίπεδο θεωρητικής ενασχόλησης όσο πολύ περισσότερο και σε επίπεδο εφαρμογών είναι η μεθοδολογία του Balanced Scorecard που αναπτύχθηκε στις αρχές της δεκαετίας του '90 από τους Kaplan/Norton (1997). Το αρκετά δημοφιλές και σχετικά παρανοημένο ή παρεξηγημένο για τις δυνατότητές και τα όρια του αυτό εργαλείο δεν μπορεί να μεταφερθεί άκριτα από τους Οργανισμούς του Ιδιωτικού Τομέα στους Δημόσιους Οργανισμούς. Και αυτό γιατί όπως επισημαίνουν οι Scherer/Alt (2002) οι Δημόσιοι Οργανισμοί παρουσιάζουν σημαντικές ιδιαιτερότητες και χαρακτηρίζονται για την αυξημένη πολυπλοκότητά συντονισμού. Στην κατηγορία αυτών των ιδιαιτεροτήτων και στοιχείων πολυπλοκότητας ανήκων μεταξύ άλλων η προτεραιότητα του δημοσίου συμφέροντος και της νομιμότητας της διοικητικής πράξης έναντι οικονομικών στοχεύσεων, η αρχή της δημοκρατίας και της δημοσιότητας, η πολλαπλότητα συμφερόντων στην λήψη αποφάσεων, οι πολύπλοκες σχέσεις πολίτη/πελάτη καθώς και το πολιτικό-διοικητικό

περιβάλλον. Για τον λόγο αυτό θεωρείται ενδεδειγμένη και αναγκαία μία τροποποιημένη και κατάλληλα προσαρμοσμένη στις ανάγκες των δημόσιων οργανισμών εισαγωγή και εφαρμογή αυτού του εργαλείου για να μπορέσει να αναπτύξει όλα εκείνα τα δυναμικά στοιχεία που περικλείει, ως ένα κατάλληλο εργαλείο ανάπτυξης και υλοποίησης στρατηγικής στη δημόσια διοίκηση (Budäus 2003) .

Στο κείμενο που ακολουθεί γίνεται αρχικά μία τοποθέτηση του θέματος στο ευρύτερο πλαίσιο επιστημονικής συζήτησης των διοικητικών μεταρρυθμίσεων και της δημόσιας πολιτικής στο τομέα παιδείας για να καταστεί κατανοητή η αναγκαιότητα του στρατηγικού μάνατζμεντ και η χρησιμότητα της τεχνικής του Balanced Scorecard (Ενότητα 1), σκιαγραφείται το γενετικό πλαίσιο, η βασική φιλοσοφία και η αρχιτεκτονική του Balanced Scorecard ως τεχνική μέτρησης απόδοσης και εργαλείο στρατηγικού μάνατζμεντ (Ενότητα 2). Μετά την περισσότερο θεωρητικού και μεθοδολογικού πλαισίου παρουσίαση αυτή επιχειρείται, στη συνέχεια, μία συστηματική προσπάθεια παραδειγματικής εφαρμογής αυτής της μεθοδολογίας και τεχνικής στο ΤΕΙ Αθηνών (Ενότητα 3). Στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος είναι η ανάπτυξη ενός κατάλληλου και χρήσιμου συστήματος δεικτών και κριτηρίων μέτρησης και αξιολόγησης ενός ΤΕΙ. Με αφετηρία την παραδοχή, ως υπόθεση εργασίας, ότι η τεχνική του Balanced Scorecard παρέχει ένα κατάλληλο, λογικά συνεκτικό και ολοκληρωμένο θεωρητικό και μεθοδολογικό πλαίσιο αναφοράς, η συστηματική παρουσίαση της παραδειγματικής ανάπτυξης και εφαρμογής αυτής, συνιστά εισέτι και μία κριτικά αναστοχαστική προσέγγιση, όπου θα διερευνηθούν οι δυνατότητες και τα όρια εισαγωγής του στρατηγικού μάνατζμεντ και του Balanced Scorecard στο σύστημα παιδείας της Ελλάδας (Ενότητα 4).

Με αυτήν την έννοια και με αναφορά στην αναλυτική διαπίστωση ενός ελλείμματος ενασχόλησης της συναφούς επιστημονικής συζήτησης στην Ελλάδα με το γνωστικό αντικείμενο Στρατηγικό Μάνατζμεντ & Balanced Scorecard, το παρόν κείμενο συνιστά μία συμβολή στην θεωρία και πράξη του μάνατζμεντ απόδοσης (performance management) και του στρατηγικού μάνατζμεντ (strategic management) στους οργανισμούς της δημόσιας διοίκησης.

1. Το δημόσιο μάνατζμεντ και η δημόσια διακυβέρνηση ως πλαίσιο αναφοράς διοικητικού εκσυγχρονισμού Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων

1.1 Το σύγχρονο κράτος ως πλαίσιο αναφοράς

Στη σύγχρονη θεωρία της Δημόσιας Διοίκησης (Blanke et al. 2005) ισχύει ως γενική παραδοχή ότι το σύγχρονο κράτος στην πιο ανεπτυγμένη του μορφή, αυτή του δημοκρατικού και κοινωνικού κράτους δικαίου, δε βιώνει μεν την αρχή του τέλους του, ως μοντέλο με ημερομηνίας λήξης, πλην όμως βρίσκεται σε μία φάση έντονων και καινοτόμων δομικών και λειτουργικών αλλαγών (Schendler/Proeller 2006).

- Από το βεμπεριανά δομημένο μοντέλο δημόσιας γραφειοκρατίας στο Δημόσιο Μάνατζμεντ



Πηγή: Ίδια διαμόρφωση στη βάση Schendler/Proeller (2003)

Το σύγχρονο κράτος διατηρεί τις κεντρικές του λειτουργίες αλλάζει όμως τη μορφή, το περιεχόμενο και τις μεθόδους άσκησης κρατικής εξουσίας και εκπλήρωσης της αποστολής του, βασικό χαρακτηριστικό του οποίου αποτελεί μία νέα οριοθέτηση και επαναπροσδιορισμός ρόλων μεταξύ κράτους, αγοράς και κοινωνίας πολιτών (Μπουρσανίδης 2007) και η εγκαθίδρυση ενός πολιτισμού κατανομής ευθυνών με τη έννοια ενός “Good Governance”, ενώ παράλληλα πραγματώνεται, ως λογική συνέπεια ή

λειτουργικό προαπαιτούμενο, η μετάβαση από το Βεμπεριανό μοντέλο της δημόσιας γραφειοκρατίας στο Δημόσιο Μάνατζμεντ (Schendler/Proeller 2006).

Στο συναφές Σχήμα παρουσιάζονται με παραστατικό τρόπο οι σχέσεις αλληλεπίδρασης της Δημόσιας Διοίκησης με τούς τρεις άξονες διάπλασης δημόσιας πολιτικής: Κράτος-Αγορά-Κοινωνία Πολιτών. Το είδος και η ποιότητα αυτών των σχέσεων αλληλεπίδρασης, αποτελεί, από μεθοδολογική άποψη, ένα ευρηματικό πλαίσιο που επιτρέπει τη διερεύνηση, τη δημιουργική αναγνώριση και την κατανόηση των συντελούμενων διαδικασιών και διεργασιών μετάβασης και εκσυγχρονισμού. Από το σχήμα γίνεται επίσης φανερό, ότι ο τρόπος επαναπροσδιορισμού των ρόλων μεταξύ των τριών αξόνων δημόσιας πολιτικής επιδρά αντίστοιχα στα τρία δομικά στοιχεία στο εσωτερικό της Δημόσιας Διοίκησης, δηλαδή την στρατηγική, την δομή και τα δυναμικά. Τα δομικά αυτά στοιχεία αποτελούν τρόπον τινά τα δυνητικά σημεία παρέμβασης και τα κανάλια επίδρασης για την ανασυγκρότηση και τον εσωτερικό εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης γενικά και εξειδικευμένων τομέων δημόσιας πολιτικής, όπως του συστήματος εκπαίδευσης.

1.2 Σκιαγράφηση διαδικασίας αλλαγών στα συστήματα εκπαίδευσης

Το κράτος στη σύγχρονη του μορφή, ως κράτος εγγυητής δημόσιων και κοινωνικών αγαθών (Schuppert 2005), διατηρεί την ευθύνη διασφάλισης δύο βασικών λειτουργιών στο σύστημα ανώτατης εκπαίδευσης (Fangmann 2006):

1. Λειτουργία διαμόρφωσης οργανωτικού-κανονιστικού πλαισίου: Η λειτουργία αυτή αναφέρεται στο ρυθμιστικό κανονιστικό πλαίσιο και στη διαμόρφωση του οργανωτικού-θεσμικού πλαισίου των σχέσεων μεταξύ του κράτους, των ΑΕΙ/ΤΕΙ και της κοινωνίας των πολιτών.

2. Λειτουργία διεύθυνσης-συντονισμού της εκπαιδευτικής πολιτικής: Η δεύτερη λειτουργία έχει μία άμεση σχέση με το εκπαιδευτικό έργο και διαφοροποιείται σε τρεις επιμέρους λειτουργίες:

- Η πρωταρχικής σημασίας λειτουργία διαμόρφωσης και διατύπωσης της εκπαιδευτικής πολιτικής στη βάσει σαφώς διατυπωμένων και μετρήσιμων σκοπών και στόχων
- Η κεντρικής σημασίας λειτουργία συντονισμού του εκπαιδευτικού έργου, όπου επιχειρείται μία απομάκρυνση από το παραδοσιακό μοντέλο συντονισμού, αυτό

της κρατικής ιεραρχίας και ο προσανατολισμός σε ένα νέο παράδειγμα συντονισμού το οποίο συνδυάζει και ενσωματώνει στοιχεία τόσο του μοντέλου των διαπραγματεύσεων όσο και της αγοράς.

- Η λειτουργία της ορθολογικής κατανομής πόρων όπου επιδιώκεται μία απομάκρυνση από το παραδοσιακό καμεραλιστικό υπόδειγμα κατάρτισης προϋπολογισμών δημοσίων φορέων, το οποίο αναφέρεται σε λεπτομερείς κωδικούς αγνοώντας στην ουσία το παραγόμενο έργο της εκπαιδευτικής μονάδας και κατά συνέπεια η σταδιακή χρησιμοποίηση σύγχρονων εργαλείων χρηματοοικονομικού μάνατζμεντ, όπως αυτό που βασίζεται σε συμφωνίες επί στόχων, όπου η χρηματοδότηση προσανατολίζεται πρωτίστως στην ποσότητα και ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών.

Πρόκειται, πράγματι, για στοιχεία ενός νέου παραδείγματος μάνατζμεντ των συστημάτων εκπαίδευσης και των επιμέρους εκπαιδευτικών μονάδων στο πλαίσιο του Δημοσίου Μάνατζμεντ.

Η χορήγηση της Αυτονομίας των εκπαιδευτικών μονάδων, η οποία προβλέπεται στη διάπλαση του σύγχρονου οργανωτικού, θεσμικού και ρυθμιστικού πλαισίου, συνοδεύεται ή καθιστά αναγκαία την αναγνώριση της αναγκαιότητας και της χρησιμότητας νέων και έξυπνων εργαλείων Ελέγχου και Αξιολόγησης του εκπαιδευτικού έργου μακράν των αναποτελεσματικών κρατικών πατερναλιστικών μεθόδων. Με την επισημάνση, ότι τα μοντέλα ελέγχου (controlling) και αξιολόγησης (evaluation) των εκπαιδευτικών μονάδων δίνουν έμφαση στις διαδικασίες εκπόνησης κριτηρίων και τεχνικών ανάπτυξης των αντίστοιχων δεικτών μέτρησης γίνεται προφανής η αναζήτηση ανεπτυγμένων και δοκιμασμένων συστημάτων μέτρησης απόδοσης και η διερεύνηση της καταλληλότητας αυτών, όπως της τεχνικής του BSC.

Συνεπακόλουθο αυτής της νέας λογικής συντονισμού του εκπαιδευτικού συστήματος απετέλεσε η αναγνώριση από τη σκοπιά των εκπαιδευτικών μονάδων της αναγκαιότητας ανάπτυξης και υλοποίησης συστημάτων στρατηγικού μάνατζμεντ σύμφωνα με τις αρχές του Δημοσίου Μάνατζμεντ (Kirchhoff-Kestel\Schulte 2006), όπου βέβαια το μοντέλο του BSC χρησιμοποιείται ως εργαλείο μέτρησης απόδοσης και αξιολόγησης του διδακτικού και ερευνητικού έργου. Ακόμη πιο σημαντικό ρόλο όμως διαδραματίζει το BSC ως τεχνική

ανάπτυξης και εφαρμογής στρατηγικού μάνατζμεντ στα ΑΕΙ\ΤΕΙ. Πρόκειται στην ουσία, όπως εύστοχα επισημαίνεται από την Nickel (2007), για μία πραγματική αλλαγή παραδείγματος μάνατζμεντ η οποία έγκειται στην μετάβαση από έναν συντονισμό που στηρίζεται και έχει ως βάση απλά τις εισροές του συστήματος σε ένα στρατηγικά εστιασμένο προσανατολισμό στις εκροές και στα τελικά αποτελέσματα, δηλαδή στην καθιέρωση ενός συστήματος που έχει ενσωματωμένο στον πυρήνα της φιλοσοφίας ως γνώμονα συντονισμού την συνδυαστική λογική διατύπωσης στρατηγικών στόχων και την αξιολόγηση του βαθμού υλοποίησης και επίτευξης αυτών.

1.3 Επίπεδα μεταρρύθμισης και εργαλεία εκσυγχρονισμού συστημάτων εκπαίδευσης και μονάδων εκπαιδευτικών μονάδων

Στο πλαίσιο των τελευταίων μεταρρυθμιστικών παρεμβάσεων εκσυγχρονισμού των συστημάτων εκπαίδευσης των περισσότερων χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Lanzendorf\Kehm 2006) και ειδικότερα στο επίπεδο οργάνωσης και διοίκησης αυτών (Nickel\Zechlin 2005), τα εκπαιδευτικά ιδρύματα (ΑΕΙ/ΤΕΙ) αναγνωρίζονται με τη νομική μορφή των ΝΠΔΔ, ως Αυτόνομοι Οργανισμοί, αποκτούν δηλαδή πλήρη οργανωτική-διαχειριστική αυτονομία και διοικητική αυτοτέλεια (Wörner 2006). Μία όμως σημαντική, ίσως η σημαντικότερη κατά το διακεκριμένο Επιστημολόγο-Φιλόσοφο Mittelstraß (2007) αλλαγή στη λειτουργία των εκπαιδευτικών μονάδων συνδέεται στην Αυστρία με τον όρο «συμφωνίες επί των παρεχομένων υπηρεσιών», όπου με τη βοήθεια αυτού του εργαλείου ρυθμίζεται εκ νέου η κρατική χρηματοδότηση. Η κεντρική σημασία αυτού του εργαλείου, το οποίο στη γερμανική εμπειρία αποκαλείται «συμφωνία επί στόχων», έγκειται στην εφαρμογή αυτού ως ένα προσανατολισμένο στα αποτελέσματα στοιχείο του χρηματοοικονομικού μακρο-μάνατζμεντ των Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων κατά την κατανομή των προϋπολογισμών διατηρουμένης της αυτονομίας αυτών.

Ο νέος αυτός τρόπος χρηματοδοτικής ρύθμισης, ως στοιχείο του νέου μοντέλου ρύθμισης των εκπαιδευτικών συστημάτων και μάνατζμεντ των εκπαιδευτικών μονάδων, ο οποίος στο αγγλοσαξονικό παράδειγμα αποκαλείται contract management, διαφοροποιείται λειτουργικά σε τρία επίπεδα (Jäger\Leszczensky 2007):

- Συμφωνίες επί στόχων σε μακροεπίπεδο μεταξύ Κράτους και Διοικήσεων των Εκπαιδευτικών Μονάδων (Sandberg 2006)

- Συμφωνίες επί στόχων σε ενδοοργανωτικό επίπεδο μεταξύ Διοικήσεων των Εκπαιδευτικών Μονάδων και των Διοικήσεων των επιμέρους Σχολών, ως εργαλείο εσωτερικής κατανομής πόρων
- Συμφωνίες επί στόχων μεταξύ των Διοικήσεων των Σχολών και των επιμέρους Τμημάτων\Καθηγητών

Τα εκπαιδευτικά ιδρύματα πρέπει να παρέμβουν ενεργά για το συντονισμό και διαχείριση των εξελίξεων στο πλαίσιο των ευρύτερων στοχεύσεων της εκπαιδευτικής πολιτικής και των ίδιων τιθέμενων σκοπών και στόχων και να προβούν στην ανάπτυξη και εφαρμογή των προς αυτήν την κατεύθυνση αναγκαίων και χρήσιμων δομών και εργαλείων δημοσίου μάνατζμεντ. Σημαντικά συστατικά στοιχεία αυτών συνιστούν η εφαρμογή συστημάτων εσωτερικού προϋπολογισμού και κατανομής πόρων με κυρίαρχη συνιστώσα την προσανατολισμένη σε στόχους διάθεση των πόρων, μία όσο το δυνατόν αυτόνομη και σε αποκεντρωμένο επίπεδο εξοικονόμηση μέσων και πόρων και ενός συστήματος μέτρησης και αξιολόγησης της απόδοσης (performance measurement) και ελέγχου (controlling). Αναφορικά με τον συντονισμό της εσωτερικής κατανομής των πόρων με γνώμονα τους στόχους και τις παρεχόμενες υπηρεσίες έχουν δοκιμασθεί και καθιερωθεί στην πράξη δύο εργαλεία (Jäger\Leszczensky 2007):

- Μέθοδοι κατανομής πόρων βασισμένοι σε δείκτες
- Συμφωνίες επί στόχων, ως αποτέλεσμα μίας θεσμοποιημένης διαδικασίας διαβούλευσης και διαπραγματεύσεων μεταξύ των δομών χρηματοδότησης (Διοίκηση ΤΕΙ) και των χρηματοδοτούμενων δομών (Διοίκηση Σχολών ΤΕΙ)

Στο σημείο αυτό πρέπει να επισημανθεί ότι η χρηματοδότηση δεν αναφέρεται σε συγκεκριμένα μέτρα και δράσεις αλλά προσανατολίζεται και είναι συνδεδεμένη κυρίως στην επίτευξη των σαφώς διατυπωμένων και συμφωνηθέντων σκοπών και στόχων. Μία επικέντρωση της χρηματοδότησης στο επίπεδο των μέτρων και δράσεων εμπεριέχει τον κίνδυνο να απομακρυνθεί από το πεδίο προσοχής το επίπεδο των αρχικά τιθέμενων και επιδιωκόμενων στόχων και αποτελεσμάτων και να συνεχισθεί η μέχρι πρότινος παραδοσιακή μεθοδολογία ενός λεπτομερούς επιχειρησιακού συντονισμού. Βέβαια κατά την επίτευξη συμφωνιών επί στόχων αναδεικνύεται ο προσδιορισμός των κριτηρίων επιτυχίας και η αξιολόγηση των τιθέμενων στόχων και των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων

ως ένα σημαντικό μεθοδολογικό πρόβλημα το οποίο ανάγεται στην ικανότητα απόδοσης με μετρήσιμα μεγέθη των επιδιωκόμενων στόχων. Είναι πρόδηλο λοιπόν ότι αυτό οδηγεί αναπόδραστα στο μείζονος σημασίας μεθοδολογικό ζήτημα ανάπτυξης ενός κατάλληλου συστημάτων δεικτών αξιολόγησης του εκπαιδευτικού και ερευνητικού έργου.

Ο προσανατολισμός στο στρατηγικό μάνατζμεντ των εκπαιδευτικών μονάδων θέτει ως λειτουργικό προαπαιτούμενο ή έχει ως λογική συνέπεια μία αναδιοργάνωση δομών και διαδικασιών αυτών ως αυτόνομων οργανισμών (Nickel/Zechlin 2005). Στο βαθμό που έχουν διατυπωθεί οι στρατηγικοί στόχοι τότε σύμφωνα με την αρχή «structure follows goals» οφείλουν οι δομές να αναπροσαρμοσθούν και να αντιστοιχηθούν σε αυτούς και όχι το αντίθετο, που ως συνήθως συμβαίνει. Με αυτήν την έννοια ο ορισμός του Ξενοφώντα, σύμφωνα με τον οποίο «η τέχνη της στρατηγικής είναι η τέχνη της διασφάλισης της ελευθερίας δράσης», μπορεί μετουσιωμένος στην πράξη να αποτελέσει τη βάση για καινοτομία, δημιουργικότητα και αριστεία. Είναι πρόδηλο, δε, ότι λέξεις κλειδιά του δημοσίου μάνατζμεντ και της δημόσιας διακυβέρνησης όπως διεπιστημονικότητα, ευελιξία, βιωσιμότητα, συνοπτικότητα και διαφάνεια, λογοδοσία, υπευθυνότητα, ελευθερία και ικανότητα δράσης, αυτονομία, λειτουργική ικανότητα, και ενότητα διδακτικού και ερευνητικού έργου πρέπει να βρίσκουν στην δομή, τις διαδικασίες και κατ' επέκταση στη κουλτούρα μίας εκπαιδευτικής μονάδας την έκφρασή τους.

Τα ανώτατα ιδρύματα ανήκουν στις σύγχρονες κοινωνίες της γνώσης στους κεντρικούς κοινωνικούς θεσμούς από τους οποίους εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό η λειτουργική ικανότητα μ.α. και της ανταγωνιστικότητας της οικονομίας μίας χώρας. Η λειτουργική ικανότητα του συστήματος ανώτατης εκπαίδευσης πάλι εξαρτάται τόσο από το μέγεθος των διαθέσιμων πόρων όσο και από την αποδοτική χρήση των πόρων, η οποία βρίσκει την έκφρασή της σε αντίστοιχους δείκτες όπως π.χ. το ποσοστό διακοπής σπουδών και η διάρκεια σπουδών. Στο πλαίσιο μία προϊούσας δημοσιονομικής στενότητας πόρων, παρατηρείται ένας ολοένα αυξανόμενος ανταγωνισμός για τους πόρους, γεγονός που έχει σαν συνέπεια μία αναδυόμενη τάση εξέλιξης προαγωγής και προώθησης όρων και συνθηκών ανταγωνιστικού περιβάλλοντος οι οποία προοπτικά θα οδηγήσει σε μία περαιτέρω κάθετη διαφοροποίησης στο σύστημα εκπαίδευσης.

Παράλληλα η στάση της κοινωνίας των πολιτών και η διαμορφούμενη δημόσια γνώμη και αντίληψη απέναντι στο εκπαιδευτικό σύστημα και στις εκπαιδευτικές μονάδες λαμβάνει μία ολοένα αυξανόμενο κριτικό χαρακτήρα. Στο πλαίσιο αυτό και παρατηρούμενης της στενότητας των δημοσιονομικών και των διαθέσιμων προς κατανομή στα εκπαιδευτικά ιδρύματα πόρων εκδηλώνεται όλο και πιο έντονα η δημόσια πίεση για αποδοτικότητα (efficiency) και αποτελεσματικότητα (effectiveness) στη λειτουργία του συστήματος εκπαίδευσης γενικά και των εκπαιδευτικών μονάδων ειδικότερα (Thom 2004) και ως λογικό συνεπακόλουθο προβάλλεται όλο και πιο επιτακτικά το αίτημα για λογοδοσία και διαχειριστική διαφάνεια. Στο σημείο αυτό, βέβαια, πρέπει να επισημανθεί, πως η λογοδοσία μόνο τότε θα έχει πραγματικό νόημα και θα είναι πειστική, όταν η τεκμηρίωση της θα έχει υψηλή περιεκτική αξία. Αυτό σημαίνει, ότι η αξία και το όφελος των παρεχομένων υπηρεσιών δύνανται να διαπιστωθούν με έναν μεθοδολογικά άρτιο και αντικειμενικό τρόπο και συνεπάγεται, ως εκτούτου, να ανταποκρίνονται στο αίτημα της μετρησιμότητας και της συγκριτικής αξιολόγησης όχι μόνο σε εθνικό αλλά σε ευρωπαϊκό και διεθνές επίπεδο. Στο προσκήνιο έρχονται, λοιπόν, αφενός η εισαγωγή νέων τρόπων ρύθμισης και διασφάλιση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας των εκπαιδευτικών συστημάτων και αφετέρου η διερεύνηση και εφαρμογή κατάλληλων τεχνικών τεκμηρίωσης του εκπαιδευτικού έργου, οι οποίες με τη σειρά τους επιτρέπουν την μέτρηση και αξιολόγηση αυτού (Piber\PIetsch 2005). Σε συνάρτηση με την δημιουργία πλαισίων αυτονομίας των εκπαιδευτικών μονάδων και της ανάδυσης ενός ανταγωνιστικού περιβάλλοντος σε εθνικό όσο και σε ευρωπαϊκό αν όχι διεθνές επίπεδο εισάγονται στην οργάνωση και διοίκηση των εκπαιδευτικών μονάδων εργαλεία και τεχνικές του δημοσίου μανατζμεντ και της δημόσιας διακυβέρνησης, όπως στρατηγικό μανατζμεντ και μανατζμεντ απόδοσης (Bouckaert\PIeters 2002). Η νοηματοδότηση σύγχρονων εργαλείων μανατζμεντ (Brüggemeier 2005) συνδέεται άρρηκτα με την επιδίωξη και την διεθνή τάση εξέλιξης χορήγησης ή απόκτησης αυτονομίας των εκπαιδευτικών μονάδων, όπου βέβαια αναδύεται παράλληλα η αναγνώριση της αναγκαιότητας και χρησιμότητας ενός μεθοδολογικά άρτιου και κατάλληλου συστήματος μέτρησης και αξιολόγησης της

ποιότητας και της απόδοσης των εκπαιδευτικών μονάδων, όπως αυτού του Balanced Scorecard (Barthel\Schneidewind 2007, Mertens 2005, Nickel 2007).

1.4 Πεδία εφαρμογής της τεχνικής Balanced Scorecard

Στο πλαίσιο μίας προσπάθειας (Μπουρσανίδης 2007) διερεύνησης του ερωτήματος επιστημονικής ενασχόλησης με τα γνωστικά αντικείμενα του Στρατηγικού Μάνατζμεντ & Balanced Scorecard και της εφαρμογής αυτών στην διοικητική μεταρρυθμιστική πρακτική στην Αυστρία, Γερμανία και Ελβετία, οδήγησε στην διαπίστωση μίας έντονης ενασχόλησης στις συναφείς επιστήμες της Δημόσιας Διοίκησης (Blanke et al. 2005, Schendler/Siegel 2005), και στην αναγνώριση της καταλληλότητας και της πρακτικής χρησιμότητας αυτών. Το γεγονός αυτό τεκμηριώνεται από τον μεγάλο και διαρκώς αυξανόμενο αριθμό εφαρμογών σε όλα τα επίπεδα και τους τομείς του δημόσιου τομέα. Πρόσφατες εμπειρικές έρευνες ανέδειξαν ότι το Balanced Scorecard ή το Στρατηγικό Σύστημα Στόχων κερδίζει την πρώτη θέση στις προτιμήσεις των σύγχρονων εργαλείων διοίκησης των Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων (Dworski et al. 2006).

Στο παρόν κείμενο γίνεται στο σημείο αυτό μία επιλεκτική και ενδεικτική μόνο αναφορά στο συναφές πεδίο δημόσιας πολιτικής. Έτσι μία συστηματική επισκόπηση της συναφούς βιβλιογραφίας και του δημόσιου διαλόγου περί μεταρρυθμίσεων των συστημάτων εκπαίδευσης ανέδειξε ότι η τεχνική Balanced Scorecard αποτελεί αντικείμενο όχι μόνο επιστημονικού διαλόγου (Jonen et al. 2005, Mertens 2005, Umashankar et al. 2007) αλλά πολύ περισσότερο πλήθους εφαρμογών στα συστήματα εκπαίδευσης και διοίκησης των εκπαιδευτικών πολλών χωρών (Dworski et al. 2006). Πράγματι τα ακαδημαϊκά όργανα ξανασκέφτονται πλήρως τις στρατηγικές και τις διαδικασίες τους λόγω του μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος και τις προκλήσεις τους για μία περισσότερη υπευθυνότητα απέναντι στο κράτος και την κυβέρνηση όσο και στο κοινό-πολίτες (Dorweiler\Yakhou 2005). Για την αντιμετώπιση αυτών των προκλήσεων, έχει αποδειχθεί ότι BSC αποτελεί ένα αποτελεσματικό εργαλείο για την αξιολόγηση και τον έλεγχο της επίδοσης μίας οργάνωσης και μία χρήσιμη καθοδήγηση στην αναζήτηση νέων τρόπων ακαδημαϊκής ρύθμισης και βελτίωσης της θεσμικής αποτελεσματικότητας (Scheytt 2007). Παρόλο που το BSC προέκυψε ως εργαλείο εφαρμογής στον ιδιωτικό τομέα, ακριβώς λόγω της ιδιαίτερης ιδιότητάς του να συνενώνει συνδυαστικά διαφορετικούς “key success

factors” σε ένα σχέδιο μάνατζμεντ και επικοινωνίας, έγινε ένα προνομιακό εργαλείο για το μάνατζμεντ της δημόσιας διοίκησης και των οργανισμών.

Παρατηρούνται, λοιπόν, σημαντικά παραδείγματα εφαρμογής στη δημόσια διοίκηση γενικά και εξειδικευμένες εφαρμογές στον τομέα των μονάδων εκπαίδευσης, όπως και στις υπηρεσίες υγείας (Μπουρσανίδης 2007). Συγκεκριμένα η εφαρμογή του στα εκπαιδευτικά ιδρύματα συναντάται αρχικά στον αγγλοσαξονικό (Uni-Edinburgh 2000, Röbbken 2003) και σκανδιναβικό χώρο (Lindgren\Lappalainen 1999) και λίγο αργότερα στο γερμανόφωνο χώρο, όπου παρατηρούνται πολυποίκιλες εφαρμογές: σε Πανεπιστήμια (Alt 2003, Einig\Lauer 2006, Karagiannis et al 2004), σε TEI (Fachhochschule Osnabrück 2005, Pannwitz\Reißmann 2005, σε Σχολές (Bade 2007, Bayer 2002, Martin 2007), σε συγκεκριμένες Καθηγητικές Έδρες (Kienengger\Felden 2007) καθώς και σε εξειδικευμένα τμήματα των εκπαιδευτικών μονάδων (Triska 2005). Η ποικιλία μορφών εφαρμογής εφαρμογών επεκτείνεται από ένα εργαλείο μετάβασης από το όραμα στην ανάπτυξη στρατηγικής (Vogt et al 2004), είτε ως σύστημα μέτρησης απόδοσης για την διεύρυνση ενός Data-Warehouse-Systems προς υποστήριξη του controlling εκπαιδευτικών μονάδων (Burmester et al. 2006) και του μάνατζμεντ διαδικασιών (Scheytt 2006) ή για την ανάπτυξη βιώσιμης στρατηγικής στα εκπαιδευτικά ιδρύματα (Schaltegger 2007) καθώς και ως εργαλείο γενικής οργανωτικής ανάπτυξης AEI\TEI (Cordes\Knäuper 2005).

2. Το Balanced Scorecard ως εργαλείο Στρατηγικό Μάνατζμεντ

2.1 Συστήματα Μάνατζμεντ Μέτρησης και Μάνατζμεντ Απόδοσης

Το έργο ενός συστήματος μέτρησης απόδοσης συνίσταται στη μέθοδο και διαδικασία μέτρησης της απόδοσης ενός οργανισμού, η οποία από την άποψη της λειτουργικότητας υπερβαίνει τα στενά πλαίσια ενός παραδοσιακού συστήματος αριθμοδεικτών. Ως σύστημα αριθμοδεικτών ορίζεται ένα διατεταγμένο σύνολο οικονομικών μετρήσιμων μεγεθών οι οποίοι βρίσκονται μεταξύ τους σε μία λογική συσχέτιση. Ο στόχος τέτοιων συστημάτων αριθμοδεικτών συνίσταται στο να προσφέρουν με πληρότητα πληροφορίες σχετικά με ένα γεγονός ή μία κατάσταση. Στους οικονομικούς οργανισμούς χρησιμοποιούνται τα συστήματα αριθμοδεικτών αφενός για να παρέχουν γρήγορα και σε συμπυκνωμένη μορφή πληροφορίες σχετικά με την απόδοση αυτών και αφετέρου για την υποστήριξη των λειτουργιών

σχεδιασμού, ελέγχου και συντονισμού (Sandt 2004). Στο σημείο αυτό πρέπει να τονισθεί ότι αυτά τα παραδοσιακά συστήματα αριθμοδεικτών σε αντιδιαστολή με τα συστήματα μέτρησης απόδοσης λαμβάνουν υπόψη μόνο οικονομικούς δείκτες, οι οποίοι αναφέρονται σε αυστηρά ποσοτικοποιημένα μετρήσιμα μεγέθη. Τα συστήματα αριθμοδεικτών παρέχουν στην Διοίκηση ενός οργανισμού ενδείξεις για την οικονομικά ορθολογική διαχείριση των πόρων και κατά πόσο εκπληρώνονται τα κριτήρια της οικονομικότητας και της αποδοτικότητας. Οι αριθμοδείκτες συνιστούν μετρήσιμα μεγέθη τα οποία σε συμπυκνωμένη μορφή και με ένα σχετικά απλό τρόπο πληροφορούν για ένα σημαντικό θέμα ή γεγονός του οργανισμού. Σε ένα σύστημα δεικτών συνδυάζονται και συσχετίζονται οι μεμονωμένοι δείκτες, οι οποίοι από μόνοι τους έχουν μία σχετικά περιορισμένη περιεκτική αξία, σε ένα σύστημα αλληλοεξαρτώμενων και αλληλοσυμπληρούμενων δεικτών. Από αναλυτική άποψη διακρίνονται τρεις κατηγορίες σχέσεων μεταξύ δεικτών (Seidler 2004):

- **Λογικές συσχετίσεις:** Οι σχέσεις μεταξύ των δεικτών θεμελιώνονται σε μία μαθηματική-λογική συνάφεια (π.χ. Κέρδος = Έσοδα – Έξοδα)
- **Εμπειρικές συνάφειες:** Οι σχέσεις μεταξύ των δεικτών συνάγονται από εμπειρικά διαπιστωμένες παρατηρήσεις (π.χ. η υψηλή ποιότητα παρεχόμενου διδακτικού έργου προκαλεί αυξημένη ζήτηση θέσεων υποψήφιων σπουδαστών)
- **Ιεραρχικές συσχετίσεις:** Οι λογικά συναφείς δείκτες επιδέχονται μίας ιεράρχησης

Με αυτήν την έννοια στο επίκεντρο του γνωστικού ενδιαφέροντος του μάνατζμεντ απόδοσης τίθεται η ανάπτυξη ενός ιεραρχημένου και λογικά συνεκτικού συστήματος δεικτών (Thom 2004). Ένα τέτοιο σύστημα δεικτών με την ιδιότητα του ως ένα σύστημα προετοιμασίας και στήριξης ορθολογικής λήψης αποφάσεων και ένα σύστημα ελέγχου προσλαμβάνει προσθετικά στην προαναφερθείσα λειτουργία συμπύκνωσης χρήσιμων για το μάνατζμεντ πληροφοριών και μία ουσιαστική λειτουργία, αυτή της έγκαιρης διάγνωσης προβλημάτων (Seidler 2004). Επιπροσθέτως η περιεκτική αξία αυτών αυξάνεται ειδικότερα στο διάνυσμα του χρόνου καθώς καθιστούν διαφανή την πορεία εξέλιξης του οργανισμού.

Βασικός χαρακτηριστικό γνώρισμα των συστημάτων μέτρησης απόδοσης αποτελεί η συστηματική και πολυδιάστατη προσέγγιση μέτρησης, συντονισμού και ελέγχου της απόδοσης και η ενσυνείδητη παρακολούθηση διαφόρων αντικειμένων εφαρμογής ή επιπέδων παραγωγής και διανομής υπηρεσιών και αγαθών (στελέχη, ομάδες

εργασίας, οργανωτικά επίπεδα και τμήματα, επιμέρους διαδικασίες) με απώτερο σκοπό την διαρκή βελτίωση των επιδόσεων των μεμονωμένων συνεργατών όσο και της απόδοσης συνολικά του οργανισμού. Όταν ένας οργανισμός θέτει στο επίκεντρο των προσπαθειών του όχι μόνο τη μέτρηση αλλά και τον ενσυνείδητο συντονισμό της απόδοσής του, τότε το σύστημα μέτρησης απόδοσης μεταμορφώνεται σε ένα σύστημα μανάτζμεντ απόδοσης (Seiter 2006). Κοινό χαρακτηριστικό στοιχείο και επιδίωξη όλων των συστημάτων μέτρησης και μανάτζμεντ απόδοσης αποτελεί μία - σε αντιδιαστολή με τα παραδοσιακά συστήματα δεικτών μέτρησης αποκλειστικά οικονομικών μεγεθών – ολιστική προσέγγιση ενσωμάτωσης ιδιαίτερα όλο και περισσότερο προσανατολισμένων στο μέλλον μη οικονομικών μεγεθών, ώστε να καταστήσουν δυνατό έναν ολοκληρωμένο και σφαιρικό σχεδιασμό και συντονισμό των διαδικασιών απόδοσης και να οδηγήσουν τον οργανισμό σε επίπεδα αυξημένης λειτουργικής-διοικητικής ικανότητας.

Είναι πρόδηλο ότι στο πλαίσιο αυτό ο όρος απόδοσης εκλαμβάνει ένα διττό χαρακτήρα και χρησιμοποιείται τόσο ως διαδικασία όσο και ως αποτέλεσμα. Ακριβώς αυτή η αντίληψη μίας προσανατολισμένης στη διαδικασία απόδοσης αποτελεί και την βάση ενός Μανάτζμεντ Απόδοσης Διαδικασιών (Process Performance Management).

Σε θεωρητικό επίπεδο έχουν αναπτυχθεί και σε πρακτικό επίπεδο έχουν εφαρμοσθεί ποικίλα συστήματα μέτρησης απόδοσης εκ των οποίων στη συναφή βιβλιογραφία αναφέρονται ως τα πιο γνωστά (Gladen 2005):

- το Balanced Scorecard
- το EFQM-Modell
- το Tableau de Bord
- η Data-Envelopment-Analysis
- ο Skandia Navigator (Wissensbilanz)
- η Performance Pyramid
- το Performance Prism

Στο βαθμό που το γενικό πρόταγμα των συστημάτων μάνατζμεντ απόδοσης αποτελεί η ανάπτυξη και χρησιμοποίηση ενός εξισορροπημένου και πολυδιάστατου μείγματος βασικών μετρήσιμων μεγεθών, των αποκαλούμενων **Key Performance Indicators**², δεν είναι τυχαίο το ότι στο πλαίσιο αυτό αναδεικνύεται η τεχνική του Balanced Scorecard ως το πιο δημοφιλές εργαλείο μέτρησης απόδοσης.

2.2 Τι είναι το Balanced Scorecard

Η προσέγγιση Balanced Scorecard συνιστά για κάθε Οργανισμό και Υπηρεσία ένα ισχυρό εργαλείο μετασχηματισμού της στρατηγικής σε ένα επιχειρησιακό πρόγραμμα δράσης και διασφαλίζει την αποδοτική υλοποίηση αυτής.

Η μεθοδολογία του Balanced Scorecard ξεκινά από την διατύπωση του **οράματος** και την χάραξη της **στρατηγικής**, προχωράει στον προσδιορισμό των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας, ως **μετρήσιμων μεγεθών**, και συνεχίζει στην κατασκευή συστήματος **δεικτών μέτρησης** απόδοσης και ολοκληρώνει με την ανάπτυξη πλέγματος **μέτρων και δράσεων** τον συνακόλουθο **προϋπολογισμό** και την δέσμευση πόρων και φυσικά τον ορισμό στελέχους **ανάληψης ευθύνης** υλοποίησης έργου και διαχείρισης των πόρων.

Το Balanced Scorecard δημιουργεί έτσι ένα μεθοδολογικό πλαίσιο αναφοράς μετάφρασης των στρατηγικών σκοπών και στόχων σε επιχειρησιακούς μετρήσιμους στόχους, οι οποίοι με τη σειρά τους αποτελούν τις κινητήριες δυνάμεις υποκίνησης του ανθρώπινου δυναμικού για την επίτευξη των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων. Το Balanced Scorecard δεν είναι λοιπόν απλώς ένα παραδοσιακό εργαλείο Controlling (Brüggemeier 2005, Sandt 2004) ή μέτρησης απόδοσης (Gladen 2005) αλλά ένα εργαλείο στρατηγικού μάνατζμεντ πολύ δε περισσότερο προσφέρει μία ολοκληρωμένη λύση συντονισμού στο στρατηγικό μάνατζμεντ του Οργανισμού (Scheytt 2007, Würzl 2005) διαπερνώντας τα ιεραρχικά

² Ως **Key Performance Indicator** χαρακτηρίζεται ένας δείκτης όταν στη βάση του οποίου δύναται στο εσωτερικό ενός οργανισμού να μετρηθεί και να αξιολογηθεί η πρόοδος ή ο βαθμός επίτευξης σημαντικών στοχεύσεων ή ο βαθμός συμβολής κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας. Με αυτήν την έννοια αποτελούν συστατικό στοιχείο του συστήματος δεικτών μέτρησης στην τεχνική του Balanced Scorecard

επίπεδα και συνιστά έτσι ένα σύγχρονο Σύστημα Στρατηγικού Μάνατζμεντ (Horvart & Partners 2007).

Ο όρος Balanced Scorecard μπορεί να αποδοθεί στα ελληνικά ως Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων ή λαμβάνοντας υπόψη την μετεξέλιξη αυτής της μεθοδολογίας από ένα εργαλείο αρχικά μέτρησης απόδοσης σε ένα εργαλείο στρατηγικού μάνατζμεντ (Kaplan/Norton 2004), θα μπορούσε να αποδοθεί σε επίπεδο συμβολισμού ίσως πιο εύστοχα ως Ισορροπημένος Πίνακας Στοχοθεσίας. Μια ματιά εξάλλου στα συστατικά στοιχεία του όρου αποσαφηνίζει την στρατηγική και ολιστική οπτική του όρου :

“Balanced”	Εξισορρόπηση, ισοστάθμιση, πολυδιάστατη προοπτική, ολοκλήρωση-ενοποίηση
“Score”	Μετρησιμότητα, στοχοπροσανατολισμός, μακρόπνοη επιδίωξη, στρατηγικός χαρακτήρας
“Card”	Συστηματοποίηση, απλούστευση-απομοίωση πολυπλοκότητας, γραπτή καταχώρηση, απεικόνιση, διαφάνεια, δεσμευτικός χαρακτήρας

2.3 Βασική λογική και αρχιτεκτονική του Balanced Scorecard

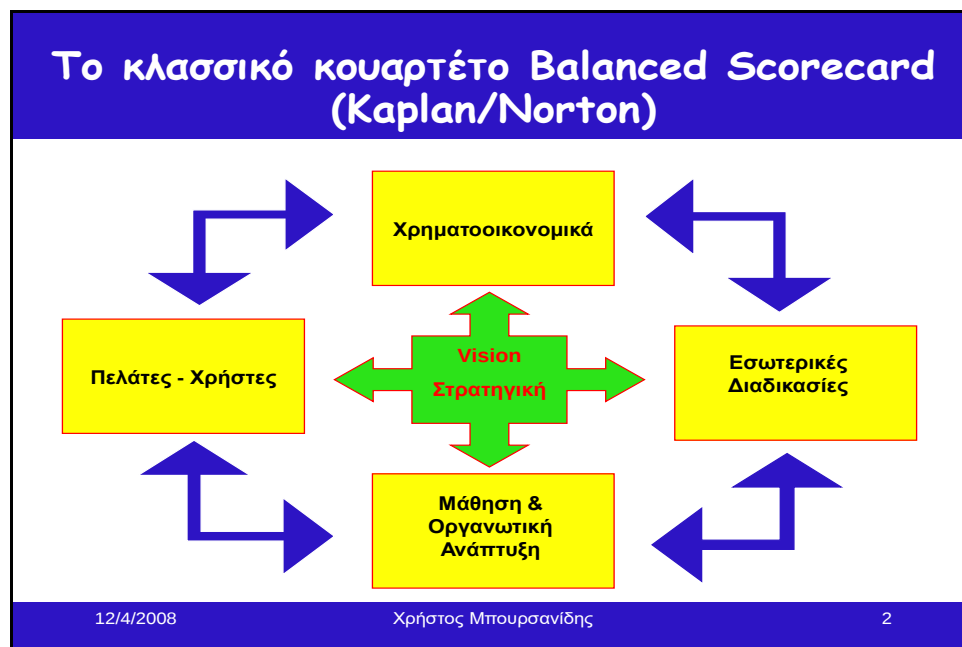
Γενεσιουργός αιτία ανάπτυξης του Balanced Scorecard από τους Kaplan/Norton (1997) στις αρχές της δεκαετίας του '90 αποτέλεσε η ανάγκη επίλυσης του ζητήματος μέτρησης απόδοσης των Οργανισμών. Η θεμελιώδους σημασίας συμβολή αυτών συνίσταται στην αναγνώριση της μεθοδολογικής ανεπάρκειας των χρηματοοικονομικών μεγεθών και δεικτών να απεικονίσουν τα άυλα περιουσιακά στοιχεία ενός οργανισμού, μεταξύ των οποίων αναφέρονται π.χ. οι ικανότητες και δεξιότητες των στελεχών, η υποκίνηση των εργαζομένων, τα συστήματα τεκμηρίωσης και πληροφοριών, οι αποδοτικές και ευέλικτες διαδικασίες, οι καινοτόμες υπηρεσίες, η ικανοποίηση πελατών καθώς και η πολιτική και κοινωνική αναγνώριση. Αυτό είχε ως συνέπεια την μη ανάδειξη του ρόλου και της σημασίας αυτών στην προσπάθεια υλοποίησης στρατηγικών. Η επισήμανση αυτή είναι σημαντική διότι το Balanced Scorecard σχεδιάσθηκε και προτάθηκε όχι μόνο ως ένα εργαλείο ex post μέτρησης της απόδοσης ενός Οργανισμού αλλά κυρίως ως ex ante εργαλείο για την ανάπτυξη, υλοποίηση και τον έλεγχο στρατηγικών.

Στις εμπειρικές τους μελέτες οι Kaplan/Norton (2004) διαπίστωσαν ότι ο μεγαλύτερος αριθμός των αναπτυχθέντων στρατηγικών παρουσίαζε σημαντικά χαμηλά ποσοστά εφαρμογής και επιτυχίας και εκτιμήθηκε ότι σε ένα μεγάλο βαθμό περίπου 70% ενοχοποιείται η μονοδιάστατη προσήλωση της στρατηγικής σε οικονομικά μεγέθη και η παράλειψη των προαναφερθέντων άυλων περιουσιακών στοιχείων και αξιών ενός Οργανισμού, οι οποίοι σημειωτέον εκτιμήθηκε ότι ανέρχονται σε ένα ποσοστό μεγαλύτερο του 75% της συνολικής αξίας αυτού. Το δεύτερο βιβλίο των Kaplan/Norton επικεντρώνεται στην ανάδειξη στοιχείων που αναφέρονται στον προσανατολισμό κατά την χάραξη στρατηγικής σε στρατηγικά σημαντικούς στόχους και στην σταθερή προσήλωση σ' αυτούς που οδήγησε στην ανάδυση μίας νέας μορφής οργάνωσης, αυτής του «στρατηγικά εστιασμένου Οργανισμού» (Kaplan/Norton 2001). Μία σημαντικού χαρακτήρα μετεξέλιξη του έργου της 'τριλογίας στρατηγικής' διακρίνεται στο τρίτο βιβλίο των Kaplan/Norton (2004), όπου στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος έρχονται θέματα και στοιχεία βελτίωσης της ικανότητας διαμόρφωσης της στρατηγικής. Το επιστημονικό προϊόν που αναδύθηκε στην τρίτη γενιά του Balanced Scorecard είναι ο Χάρτης Στρατηγικής (Strategy map). Είναι πρόδηλη η μετατόπιση του γνωστικού ενδιαφέροντος (Habermas) και της εργαλειακής χρήσης του Balanced Scorecard, από (α) ένα εργαλείο αρχικά μέτρησης απόδοσης, σε (β) ένα εργαλείο εφαρμογής και ελέγχου στρατηγικής, το οποίο όμως προϋπέθετε την ύπαρξη στρατηγικής, το οποίο μετεξελίχθηκε σε (γ) ένα εργαλείο και μία μεθοδολογία καταλυτικού χαρακτήρα βέλτιστης χάραξης στρατηγικής. Πρόκειται γενικά, πράγματι, για μία νέα φιλοσοφία συντονισμού και για ένα σύγχρονο σύστημα στρατηγικού Μάνατζμεντ.

Στο βασικό τους σχέδιο, οι Kaplan/Norton (1997) πρότειναν τέσσερις προοπτικές ή διαστάσεις προσέγγισης ενός Οργανισμού, οι οποίες συνάγονται λογικά από το όραμα και την στρατηγική. Οι διαστάσεις αυτές σηματοδοτούν τις προϋποθέσεις που πρέπει να διασφαλισθούν και τα μέτρα που πρέπει να ληφθούν και να εφαρμοσθούν για να υλοποιηθεί η στρατηγική.

Στο σημείο αυτό όμως πρέπει να επισημανθεί, κάτι που οι ίδιοι οι Kaplan/Norton έχουν τονίσει επισταμένα, το γεγονός πως το κλασικό κουαρτέτο των τεσσάρων διαστάσεων, αν και συχνά αμιγώς εφαρμοζόμενο, συνιστά απλά έναν 'ιδεατό τύπο', δηλαδή ένα πλαίσιο αναφοράς, το οποίο μπορεί μεν κατ' αρχήν να εφαρμοστεί σε κάθε έναν Οργανισμό, η

βέλτιστη χρησιμοποίηση και αξιοποίηση αυτού όμως απαιτεί μία εξειδικευμένη προσαρμογή στην εκάστοτε περίπτωση εφαρμογής.



Πηγή: Ίδια διαμόρφωση στη βάση Kaplan/Norton (1999)

Η παρατήρηση αυτή ισχύει ιδιαίτερα, όταν πρόκειται για την εφαρμογή του σε οργανισμούς της δημόσιας διοίκησης, στη προκείμενη περίπτωση στα εκπαιδευτικά ιδρύματα, όπου θεωρείται ενδεδειγμένη μία τροποποίηση ή αύξηση του αριθμού των διαστάσεων και βέβαια των επιλεγμένων στρατηγικών στόχων, δεικτών και μέτρων (Horvart & Partners 2004, Scherer/Alt2002).

2.4 Μεθοδολογία ανάπτυξης και εισαγωγής του Balanced Scorecard

Η ανάπτυξη όλων των δυναμικών που περικλείει η μεθοδολογία Balanced Scorecard εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ποιότητα των διαδικασιών ανάπτυξης και υλοποίησης αυτής. Μία καλή και επιτυχής υλοποίηση του θέτει, ως λειτουργικό προαπαιτούμενο, μία λειτουργικά διαφοροποιημένη και άρτια σχεδιασμένη δομή. Η εισαγωγή του Balanced Scorecard, ως Συστήματος Μάνατζμεντ, σημαίνει κάτι πολύ περισσότερο από μία απλή μεταφορά σε έναν σύγχρονο και πολύπλοκο Οργανισμό τριών ή τεσσάρων στοιχείων του όπως στρατηγικοί στόχοι, μετρήσιμα μεγέθη και στρατηγικές δράσεις. Όπως εύστοχα έχει επισημανθεί, πρέπει να γίνει κατανοητό ότι όποιος εισαγάγει στον Οργανισμό του, το Balanced Scorecard εισαγάγει στην ουσία ένα νέο σύστημα μάνατζμεντ (Würzl 2005).



Πηγή: Μπουρσανίδης (2007)

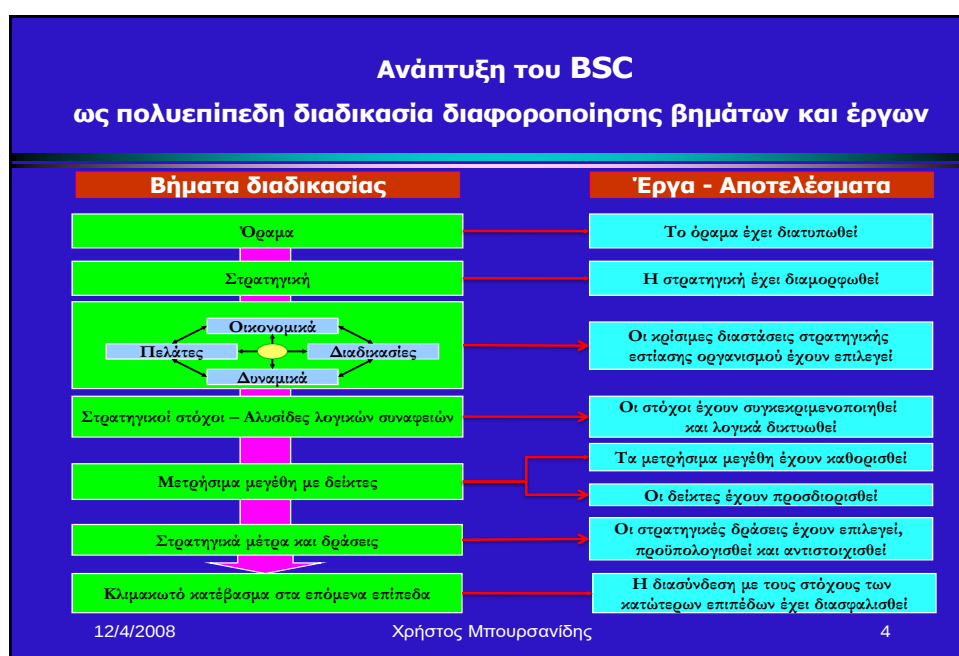
Στην κατεύθυνση αυτή έχουν αναπτυχθεί και προταθεί διάφορες μεθοδολογίες ανάπτυξης και εισαγωγής του Balanced Scorecard. Εξ αυτών έχει τύχει ευρείας αποδοχής και επικρατήσει σε ένα πλήθος άνω των 200 εφαρμογών, τόσο στον ιδιωτικό όσο και στον δημόσιο τομέα στο γερμανόφωνο χώρο, και όχι μόνο, το μοντέλο των 5-Φάσεων των Horvart & Partners (2007), το οποίο διατείνονται ότι διασφαλίζει μία επιτυχή εισαγωγή και υλοποίηση του Balanced Scorecard.

Μία συστηματική και εξαντλητική παρουσίαση του μοντέλου συνολικά και εκάστης φάσης ειδικότερα, ξεπερνά τα όρια και το ερευνητικό ενδιαφέρον αυτού του κειμένου. Στην επόμενη ενότητα θα ακολουθήσει η παρουσίαση με ένα σύντομο και σχηματικό τρόπο των επιμέρους διαφοροποιημένων αναλυτικών διαστάσεων της τρίτης φάσης, οι οποίες αποτελούν και τον αυστηρό πυρήνα ανάπτυξης και εφαρμογής της τεχνικής του Balanced Scorecard. Στο σημείο αυτό όμως κρίνεται αναγκαία και χρήσιμη η επισήμανση, ότι οι πέντε φάσεις με την αναλυτική διαφοροποίησή τους σε επιμέρους διαστάσεις και στοιχεία, όπως εύγλωττα εμφανίζονται στο ανωτέρω σήμα, συνδέονται μεταξύ τους με σχέσεις δυναμικής αλληλεξάρτησης και αλληλεπίδρασης και επομένως σε κάθε εφαρμογή πρέπει να τύχουν μίας εξίσου επισταμένης μελέτης και προσοχής.

3. Ανάπτυξη και Εισαγωγή του Balanced Scorecard στο ΤΕΙ Αθηνών

3.1 Εισαγωγικές μεθοδολογικές παρατηρήσεις

Η ανάπτυξη του Balanced Scorecard ή η εφαρμογή της τεχνικής του Balanced Scorecard στην ανάπτυξη, υλοποίηση και αξιολόγηση ενός στρατηγικού σχεδίου οργανωτικής ανάπτυξης και βελτίωσης ποιότητας σε ένα οργανισμό, όπως και το ΤΕΙ Αθηνών δύναται να εκληφθεί ως μία πολυεπίπεδη διαδικασία λειτουργικά διαφοροποιημένων βημάτων και αντίστοιχων έργων-αποτελεσμάτων, όπως αυτά εύγλωττα και με παραστατικό τρόπο παρουσιάζονται στο συναφές παρατιθέμενο σχήμα. Μία προσεκτική και συστηματική προσέγγιση κατανόησης και ερμηνείας του σχήματος οδηγεί στη διαπίστωση, ότι τα κριτήρια και οι τεχνικές ανάπτυξης συστημάτων μέτρησης απόδοσης και αξιολόγησης ενός οργανισμού στη βάση της τεχνικής του Balanced Scorecard προσδιορίζονται μεθοδολογικά από τις πρόδρομες επιλογές και αποφάσεις σε κάθε ένα από τα λογικά αλληλοδιαδεχόμενα και λογικά συνεκτικά επίπεδα, αρχής γενομένης αυτής της διατύπωσης του οράματος. Ειδικότερα οι επιλογές των στρατηγικών διαστάσεων και οι συνεπαγόμενες επιλογές των στρατηγικών στόχων ανά στρατηγική κατεύθυνση, προσδιορίζουν σε σημαντικό βαθμό την επιλογή των μετρήσιμων μεγεθών και των αντίστοιχων δεικτών μέτρησης.



Πηγή: Μπουρσανίδης (2008)

Είναι πρόδηλο ότι τα κριτήρια, η ικανότητα και η ποιότητα επιλογής των διαστάσεων, των στρατηγικά σημαντικών στόχων και λογική συσχέτιση αυτών στο πλαίσιο του χάρτη στρατηγικής επηρεάζουν την ποιότητα και το είδος του προς ανάπτυξη συστήματος δεικτών μέτρησης της προς υλοποίηση στρατηγικής καθώς και τον έλεγχο ή την αξιολόγηση επίτευξης αυτής.

Με πλαίσιο αναφοράς, λοιπόν, αυτό το σχήμα θα ακολουθήσει μία αναλυτική παρουσίαση εφαρμογής της τεχνικής του Balanced Scorecard στο ΤΕΙ Αθηνών.

3.2 Διατύπωση του Οράματος ΤΕΙ Αθηνών

Αναφορικά με την διατύπωση του Οράματος (Vision) πρέπει κατ' αρχήν να γίνει μία διαφοροποίηση σε δύο συναφείς έννοιες και όρους που συνδέονται λογικά μεταξύ τους, δηλαδή της Αποστολής (Mission) και των Θεμελιωδών Αξιών. Η Αποστολή, που απαντά στο ερώτημα «γιατί υπάρχουμε εμείς», δηλαδή ένας Οργανισμός, διακρίνεται στο διάνυσμα του χρόνου για μία σχετική σταθερότητα, ενώ οι περισσότερες συνδεδεμένες με το χρόνο Θεμελιώδεις Αξίες αναφέρονται και απαντούν στο ερώτημα «σε τι πιστεύουμε εμείς». Η Αποστολή και οι Θεμελιώδεις Αξίες συνιστούν ουσιαστικά στοιχεία ενός μακροχρόνιου σχεδίου του Οργανισμού και με αυτήν την έννοια αποτελούν στοιχεία του «κανονιστικού μάνατζμεντ». Σε αντιδιαστολή με αυτούς τους όρους, είναι πρόδηλο, ότι το Όραμα, που αναφέρεται και απαντά στο ερώτημα «που θέλουμε να πάμε», κατευθύνει την ματιά του δυναμικά στο μέλλον και αποτελεί στοιχείο του «στρατηγικού μάνατζμεντ». Με αυτήν την έννοια το όραμα, ως συμπυκνωμένη έκφραση της επιθυμητής κατάστασης και της μελλοντικής εικόνας ενός Οργανισμού, αποτελεί την βάση για την ανάπτυξη της στρατηγικής (Würzl 2005).

Από μία άλλη σκοπιά οι σημαντικές διαφορές μεταξύ αποστολής και οράματος συνίστανται στο ότι:

- η αποστολή είναι για τη εσωτερική νοηματοδότηση, ενώ το όραμα είναι προσανατολισμένο στο εξωτερικό περιβάλλον
- η αποστολή έχει ένα μακροχρόνιο και διαρκή χαρακτήρα, ενώ το όραμα είναι μέσο- μέχρι μακροπρόθεσμα προσανατολισμένο

Σε κάθε περίπτωση επισημαίνεται ότι μία κεντρικής σημασίας λειτουργία του Οράματος, ως δημιουργικής δύναμης, συνίσταται στο να επηρεάσει στοχοθετικά και στοχοπροσανατολιστικά τις συμπεριφορές των εμπλεκομένων. Για την εκπλήρωση αυτής της λειτουργίας ο Würzl (2005) προτείνει κατά την διατύπωση του Οράματος³ να λαμβάνονται υπόψη τα εξής σημεία:

- ο εκτεταμένος ορίζοντας και η διορατικότητα
- η διαπλαστική ισχύς
- τα κοινωνικά συνεπαγόμενα
- η εφικτότητα

Μία κριτικά αναστοχαστική και δημιουργική προσέγγιση της επιθυμητής μελλοντικής κατεύθυνσης του ΤΕΙ Αθηνών οδήγησε στην διατύπωση του εξής οράματος:

**«Είμαστε το πρώτο ΤΕΙ στην Ελλάδα που εφαρμόζουμε
πρότυπες διαδικασίες βελτίωσης της ποιότητας του
ερευνητικού και διδακτικού έργου»**

3.3 Στρατηγική ανάλυση ΤΕΙ Αθηνών με το εργαλείο της SWOT Analysis

Η μεθοδολογία SWOT-Analysis ακρωνύμιο για Strengths (Δυνατά σημεία), Weaknesses (Αδύναμα σημεία), Opportunities (Ευκαιρίες) και Threats (Κίνδυνοι - Απειλές) είναι ένα εργαλείο του στρατηγικού μάνατζμεντ, το οποίο εφαρμόζεται για την στρατηγική ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος ενός οργανισμού. Η προστιθέμενη αξία αυτού του εργαλείου συνίσταται στη δυνατότητα

³ Ως μία αρκετά επιτυχής διατύπωση Οράματος μπορεί να εκτιμηθεί, αυτή που αναπτύχθηκε με τον συντονισμό του συγγραφέα από Ομάδα Σπουδαστών του Προγράμματος Διοίκησης Υπηρεσιών Υγείας της ΕΣΔΔ, στο πλαίσιο του Εργαστηρίου «Δημόσιο Μάνατζμεντ Υγείας» και αναφέρονταν στην ανάπτυξη και εισαγωγή του Balanced Scorecard στο Κέντρο Υγείας του Βύρωνα, το οποίο σημειωτέον αποτελεί το πρώτο Κέντρο Υγείας αστικού τύπου στην Ελλάδα: «Είμαστε το Πρώτο - Θέλουμε να γίνουμε και Πρότυπο»

αξιοποίησης του από όλα τα επίπεδα διοίκησης, κατά τη διάρκεια διαμόρφωσης στρατηγικής, είτε αυτή αφορά τον συνολικό οργανισμό ΤΕΙ) είτε ενός συγκεκριμένου τμήματος (Σχολή). Η ευκολία στη χρήση του και η δυνατότητες που παρέχει σχετικά με την άντληση χρήσιμων και δομημένων πληροφοριών τόσο για το εσωτερικό όσο και για το εξωτερικό περιβάλλον, το έχουν καταστήσει ένα μεθοδολογικά αποδεκτό και χρήσιμο εργαλείο, ικανό να υποβοηθήσει διαφορετικής φύσεως οργανώσεις, και φυσικά όπως των ΤΕΙ, στο να οικοδομήσουν τη στρατηγική τους.

Η λειτουργία του μοντέλου σε γενικές γραμμές και επιγραμματικά ακολουθεί και στηρίζεται στη μεθοδολογία εφαρμογής δημιουργικών τεχνικών εξεύρεσης ιδεών και λήψης αποφάσεων καθώς και δομημένων αναζητήσεων συναινετικών λύσεων σε επίπεδο ομάδων.

Η συνολική διαδικασία στρατηγική ανάλυσης διακρίνεται σε τρία επίπεδα:

1. **Εσωτερική ανάλυση:** Αναζήτηση και αναγνώριση των δυνατών και αδύναμων σημείων του οργανισμού
2. **Εξωτερική ανάλυση:** Αναζήτηση αναδυόμενων στρατηγικών ευκαιριών και κινδύνων που απορρέουν και προσδιορίζονται από το συνεχώς μεταβαλλόμενο διοικητικό περιβάλλον του οργανισμού
3. **Επιλογή στρατηγικής:** Βασική επιδίωξη για την επιλογή της στρατηγικής αποτελεί αφενός η μέγιστη δυνατή αξιοποίηση των δυνατών σημείων και των ευκαιριών και αφετέρου η ελαχιστοποίηση των απωλειών λόγω των αδύναμων σημείων και των επερχόμενων κινδύνων. Ειδικότερα αναζητούνται στοχευμένα σύμφωνα με τους αντίστοιχους στο διάγραμμα συνδυασμούς η κατάλληλη στρατηγική κατεύθυνση και επαγωγική επιλογή στρατηγικών στόχων, μέτρων και δράσεων.

Όπως εύγλωττα απεικονίζεται και φαίνεται στο παρατιθέμενο συναφές διάγραμμα, ως μήτρα στρατηγικής ανάλυσης και επιλογής, η ανάλυση οδηγεί στη αναγνώριση και τη χάραξη δύο εναλλακτικών ειδών στρατηγικής κατεύθυνσης με δύο εξειδικεύσεις σε κάθε μία από αυτές:



Πηγή: Μπουρσανίδης (2008)

Ενεργητικές στρατηγικές:

1. Αξιοποίησε τα δυνατά σου σημεία ώστε να εκμεταλλευτείς τις ευκαιρίες που σου προσφέρονται.
2. Να ξεπεράσεις τα αδύνατα σημεία σου ώστε να εκμεταλλευτείς τις ευκαιρίες που σου προσφέρονται.

Παθητικές στρατηγικές:

3. Αξιοποίησε τα δυνατά σου σημεία για να ελαχιστοποιήσεις τους κινδύνους του εξωτερικού περιβάλλοντος
4. Ελαχιστοποίησε τα αδύνατά σου σημεία ώστε να αποφύγεις τους κινδύνους που ενέχει το εξωτερικό περιβάλλον.

Μία επισταμένη στρατηγική ανάλυση του ΤΕΙ με τη χρησιμοποίηση αυτού του μεθοδολογικού εργαλείου, οδήγησε ανεπιφύλακτα στην επιλογής μίας ενεργητικής και επιθετικής στρατηγικής, η οποία ανέδειξε και τα στρατηγικά σημαντικά πεδία δράσης και προσδιόρισε στη συνέχεια την διαμόρφωση και διατύπωση των ανά επιλεγμένη διάσταση στρατηγικών στόχων και των συνεπακόλουθων δεικτών μέτρησης αυτών.

3.4 Επιλογή των διαστάσεων στρατηγικής και οργανωτικής ανάπτυξης

Το Balanced Scorecard συνιστά ένα ανοιχτό, τυπικό πλαίσιο σκέψης, το οποίο επιτρέπει την προσαρμοσμένη συγκεκριμενοποίηση του περιεχομένου των βασικών του κατηγοριών ανάλογα με τις ανάγκες του εκάστοτε Οργανισμού, στον οποίο πρόκειται να εφαρμοστεί. Πρόκειται για μία ερμηνεία η οποία συνιστά μία υπέρβαση της αντίληψης περί «της τυραννίας του Balanced Scorecard» (Voelpel et al 2006), ως ένα τρόπον τινά προκρούστειο μεθοδολογικό κρεβάτι αλλά κατανοεί την τεχνική Balanced Scorecard ως ένα ανοιχτό μεθοδολογικό πλαίσιο και ως ένα συστημικό και δυναμικό πλαίσιο αναφοράς, το οποίο κατάλληλα προσαρμοζόμενο καθίσταται πολλαπλά εφαρμόσιμο.

Η επισήμανση αυτή έχει ειδική ισχύ αναφορικά με την διαμόρφωση της αρχιτεκτονικής του Balanced Scorecard, η οποία συνίσταται τόσο στην επιλογή του αριθμού των διαστάσεων και στρατηγικών προοπτικών όσο πολύ περισσότερο της ουσίας των διαστάσεων, ως λειτουργικά διαφοροποιημένων οπτικών προσέγγισης των στρατηγικών πεδίων δράσης ενός οργανισμού. Οι διαστάσεις αυτές συνιστούν δυναμικά στοιχεία επιτυχίας και η επιλογή αυτών έχει στρατηγικά σημαντικό χαρακτήρα, διότι η επακόλουθη επιλογή και διατύπωση των στρατηγικών στόχων, ο προσδιορισμός των μετρήσιμων μεγεθών και των στρατηγικών δράσεων συνάγεται λογικά ή αναφέρεται σε κάθε μία από αυτές. Με αυτήν την έννοια οι στρατηγικές διαστάσεις συγκροτούν ένα λειτουργικά διαφοροποιημένο, εξισορροπημένο και λογικά συνεκτικό στρατηγικό πλαίσιο δράσης. Πράγματι η πολυδιάστατη προσέγγιση ενός Οργανισμού και η διαφοροποίηση σε περισσότερες προοπτικές διασφαλίζει μία εξισορροπημένη στρατηγική και αυτό συνιστά ένα από τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα και την ουσιαστική συμβολή της μεθοδολογίας του Balanced Scorecard (Würzl 2005).

Για τις ανάγκες των δημόσιων οργανισμών είναι σκόπιμη μία διαφοροποίηση των διαστάσεων προσέγγισης και ειδικά όσον αφορά στην πρώτη διάσταση του κλασικού μοντέλου των Kaplan/Norton (1997), δηλαδή την χρηματοοικονομική διάσταση. Μία συγκριτική μελέτη της συναφούς βιβλιογραφίας οδηγεί στην διαπίστωση αντικατάστασης της χρηματοοικονομικής διάστασης με διαστάσεις που έχουν σχέση με την δημόσια αποστολή (Mertens 2005), το δημόσιο συμφέρον (Alt 2003) ή την ουσιαστική λειτουργία του δημόσιου Οργανισμού κάτι που προτείνουν και οι ίδιοι οι Kaplan/Norton (2004). Όταν δε, διατηρείται η χρηματοοικονομική διάσταση τότε διαφοροποιείται από την συνήθη

στόχευση της μεγιστοποίησης οικονομικών στόχων και αναφέρεται στην διασφάλιση της αρχής της οικονομικότητας και της χρηματοοικονομικής ισορροπίας του Οργανισμού (Horvart & Partners 2004, Scherer/Alt2002). Είναι αυτονόητο και επισημαίνεται για ακόμη μία φορά ότι είναι δυνατές και άλλες προσεγγίσεις τόσο ως προς την επιλογή των διαστάσεων, π.χ. την οικολογική διάσταση της βιωσιμότητας, την διάσταση των ρίσκων, την διάσταση της δημοσιότητας κτλ., καθώς και ως προς τον αριθμό των διαστάσεων, όπου όμως ως μέγιστος δυνατός συνιστώμενος αριθμός είναι έξη διαστάσεις.

Από τη επισκόπηση της συναφούς βιβλιογραφίας εφαρμογής της τεχνικής του Balanced Scorecard στους οργανισμούς του συστήματος εκπαίδευσης, οδηγεί, όπως επιλεκτικά αναφέρονται μερικά παραδείγματα στον παρατιθέμενο πίνακα, στη γενική παρατήρηση επιλογής ως πρώτης και στρατηγικά κυρίαρχης διάστασης αυτή της δημόσιας εντολής. Οι πρόσθετες επιλεγμένες στρατηγικές διαστάσεις, ενίοτε πέραν των τεσσάρων, παρουσιάζουν μεν μία διαφοροποίηση πλην όμως μία διακριτή επιλεκτική συγγένεια με τις διαστάσεις του κλασσικού μοντέλου. Ένα άλλο σημείο άξιο επισήμανσης αποτελεί η διαφορετική λογική συνάφεια και ιεράρχηση των επιλεγμένων διαστάσεων.

Ενδεικτικά αναφέρεται αναλυτικά η προσπάθεια ανάπτυξης στρατηγικού σχεδίου στη βάση της μεθοδολογίας του Balanced Scorecard στο Πανεπιστήμιο του Mainz, όπου επιλέχθηκαν οι εξής τέσσερις διαστάσεις ή προοπτικές στρατηγικής προσέγγισης, οι οποίες αντανακλώνται με έναν εύγλωττο τρόπο στην δομή του στρατηγικού σχεδίου του Πανεπιστημίου Mainz (Vogt et al 2004):

- **Διάσταση της δημόσιας εντολής (έρευνα – διδακτικό έργο)**
(πως μπορούμε να εκπληρώσουμε την δημόσια εντολή μας;)
- **Οικονομική διάσταση**
(πως διασφαλίζουμε την χρηματοοικονομική μας ικανότητα δράσης;)
- **Διάσταση παροχής υπηρεσιών**
(πως μπορούμε να βελτιώσουμε τις παρεχόμενες υπηρεσίες μας;)
- **Διάσταση διαδικασιών**
(πως πρέπει να αναπτυχθούν το ανθρώπινο δυναμικό και η υλικοτεχνική υποδομή;)

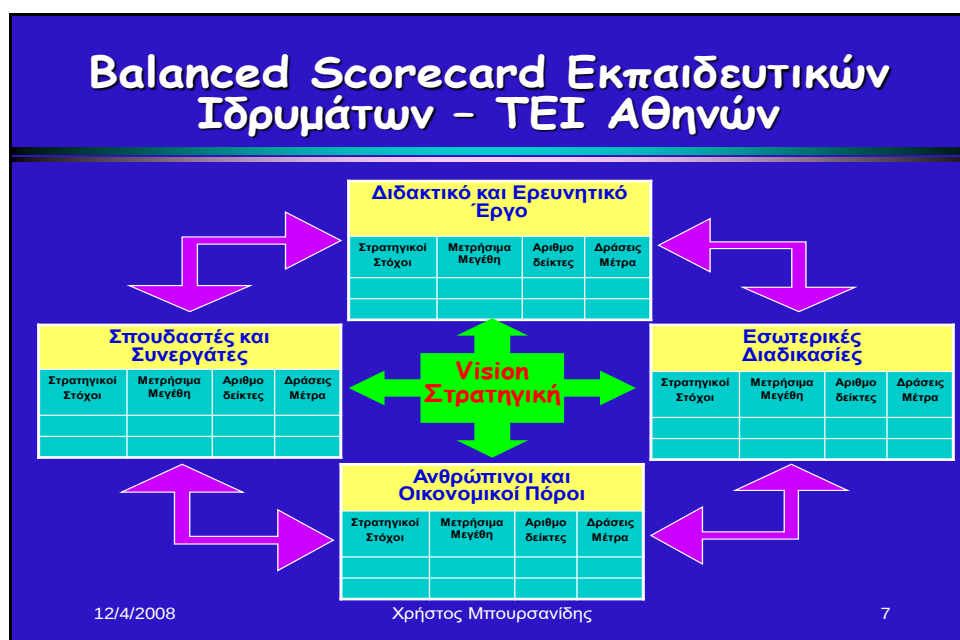
Επιλογή διαστάσεων/προοπτικών ανάπτυξης στρατηγικής (Μελέτες Περιπτώσεων)					
Μελέτη Διαστάσεις	Alt J. M. (2003)	Einig B./Lauer F. (2006) Uni Mainz	Land Th. (2005) Uni Chemnitz	Bade M. (2007) Uni Münster	Röbken M. (2003) Uni Reykjavik
1	Δημόσια εντολή	Δημόσια εντολή	Οικονομική Διάσταση	Δημόσια εντολή	Πελατοκεντρική Διάσταση
2	Σπουδαστές και Ομάδες Ενδιαφερομένων	Οικονομική Διάσταση	Διάσταση Δυναμικών	Οικονομική Διάσταση	Ανθρώπινο Δυναμικό και Οργανωτική Ανάπτυξη
3	Οικονομική Διάσταση	Προσφερόμενες Υπηρεσίες	Πελατοκεντρική Διάσταση	Πελατοκεντρική Διάσταση	Εσωτερικές Διαδικασίες
4	Εσωτερικές Διαδικασίες	Διάσταση Διαδικασιών και Δυναμικών	Διάσταση Διαδικασιών	Διάσταση Δυναμικών	Οικονομική Διάσταση
5	Διάσταση Μάθησης και Ανάπτυξης				
12/4/2008		Χρήστος Μπουρσανίδης			6

Πηγή: Ίδια διαμόρφωση στη βάση της συναφούς Βιβλιογραφίας

Αξιοποιώντας με ένα κριτικά αναστοχαστικό τρόπο, στο πλαίσιο μίας συγκριτικής αξιολόγησης, τις εμπειρίες πρακτικής εφαρμογής του Balanced Scorecard και τα ευρήματα συναφών μελετών στην προκειμένη περίπτωση εφαρμογής της τεχνικής του Balanced Scorecard στο ΤΕΙ Αθηνών, όπως φαίνεται από το συναφές σχήμα παρουσίασης των δομικών στοιχείων και της αρχιτεκτονικής του Balanced Scorecard ΤΕΙ Αθηνών, προτείνονται οι εξής τέσσερις διαστάσεις στρατηγικής ανάπτυξης:

1. **Διδακτικό και ερευνητικό έργο:** Ως βασική και κεντρική διάσταση επιλέχθηκε η εκπλήρωση της δημόσιας εντολής του ΤΕΙ, η οποία συνίσταται στη μέγιστη δυνατή ποιότητα του παρεχόμενου διδακτικού έργου και του παραγόμενου ερευνητικού έργου και συνδέεται άρρηκτα με τον ουσιαστικό σκοπό λειτουργίας αυτού.
2. **Σπουδαστές και Συνεργάτες:** Η δεύτερη διάσταση αναφέρεται στους κατ'εξοχήν «πελάτες» του ΤΕΙ, δηλαδή τους σπουδαστές, διευρυμένη όμως με την υποδιάσταση των συνεργατών του ΤΕΙ. Η διεύρυνση αυτή εδράζεται αφενός στην αναγνώριση της ιδιότητας των συνεργατών, ως πελατών και αφετέρου στην εκτίμηση του στρατηγικά σημαντικού ρόλου αυτών σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο ανταγωνιστικό διοικητικό-επιστημονικό περιβάλλον.

3. **Εσωτερικές διαδικασίες:** Ως τρίτη διάσταση παραμένει κλασσικά η διάσταση των εσωτερικών διαδικασιών με την λογική διάκριση αυτών σε διοικητικές και σε διαδικασίες, οι οποίες αφορούν καθαρά το διδακτικό και ερευνητικό έργο.
4. **Ανθρώπινο δυναμικό και Οικονομικοί πόροι:** Η τέταρτη διάσταση είναι αποτέλεσμα μίας διεύρυνσης και συγχώνευσης της παραδοσιακής διάστασης ανθρώπινου δυναμικού με την διαφοροποιημένη στη χρήση και κατανόηση της οικονομική διάσταση, στη προκείμενη περίπτωση αυτή των οικονομικών πόρων. Με αυτήν την έννοια αυτή η τέταρτη διάσταση αναφέρεται και εμπεριέχει στοιχεία εισροών και υποδομής της επιστημονικής διαδικασίας του εκπαιδευτικού ιδρύματος.



Πηγή: Ίδια διαμόρφωση στη βάση Μπουρσανίδης (2007)

3.5 Διατύπωση στρατηγικών στόχων ανά διάσταση

Το επόμενο βήμα μετά την διατύπωση του Οράματος και την στρατηγική ανάλυση του ΤΕΙ ακολουθεί η διαμόρφωση της Στρατηγικής στη βάση των επιλεγμένων διαστάσεων ή στρατηγικών προοπτικών μετεξέλιξης. Η στρατηγική μπορεί να ερμηνευθεί από συστημική άποψη ως «μία συνεργετικά δομημένη δέσμη στόχων, προσδοκιών, υποθέσεων, γνώσεων, εμπειριών και δράσεων» (Würzl 2005). Ως Στρατηγική μπορεί να θεωρηθούν υποθέσεις γύρω από έναν και πιθανά επιτυχέστερο δρόμο υλοποίησης του Οράματος. Η στρατηγική, λοιπόν, αναφέρεται και απαντάει στα ερωτήματα «που είμαστε σήμερα» και κυρίως «πως

θα φθάσουμε στο σκοπό μας», με άλλα λόγια περιγράφει τον δρόμο που πρέπει να ακολουθήσει ένας Οργανισμός. Πώς όμως αναπτύσσεται, διαμορφώνεται και περιγράφεται μία στρατηγική; Φυσικά υπάρχουν στις επιστήμες του μάνατζμεντ αρκετές περιγραφές και προσεγγίσεις ανάπτυξης στρατηγικής και στρατηγικού μάνατζμεντ γενικά (Steinmann/Schreyögg 2005) και για τους δημόσιους Οργανισμούς ειδικότερα (Schendler/Siegel 2005). Όμως, όπως τονίζουν οι Kaplan/Norton (2005), δεν υπάρχει ούτε ένας κοινά αποδεκτός δρόμος περιγραφής μίας στρατηγικής, ούτε μπορεί να βρεθούν δύο Οργανισμοί, που να έχουν την ίδια στρατηγική. Η μεθοδολογία του Balanced Scorecard φιλοδοξεί να προσφέρει ένα πολλά υποσχόμενο πλαίσιο αναφοράς για μία εξειδικευμένη και προσαρμοσμένη στις ανάγκες εκάστου Οργανισμού ανάπτυξη και περιγραφή της στρατηγικής.

Η παρουσίαση όμως της στρατηγικής στο πλαίσιο της λογικής του Balanced Scorecard θέτει υψηλές απαιτήσεις (Horvart & Partners 2007). Έτσι δεν αρκεί μόνο να ληφθεί αυστηρά υπόψη η βασική αρχιτεκτονική, που προσδιορίζεται από την εξισορροπημένη επιλογή των διαστάσεων και προοπτικών, αλλά πρέπει συγχρόνως να απαντηθούν τα ακόλουθα σημαντικά και αποφασιστικού χαρακτήρα ερωτήματα:

- Ποίοι είναι οι στρατηγικά σημαντικοί στόχοι;
- Ποια μετρήσιμα μεγέθη είναι κατάλληλα;
- Ποιοι δείκτες ταιριάζουν και ενδείκνυνται;
- Ποιες δράσεις και μέτρα έχουν προτεραιότητα;
- Και πως μπορούν όλα αυτά να σχεδιαστούν, να επιβληθούν ή να γίνουν αποδεκτά και να ελεγχθούν;

Η επεξεργασία και η κατάλληλη διευθέτηση αυτών των ερωτημάτων συνιστούν λοιπόν κατά τους Horvart & Partners (2007) στοιχεία ενός γνήσιου Στρατηγικού Μάνατζμεντ. Το Balanced Scorecard λειτουργεί στη συγκεκριμένη περίπτωση σε έναν Οργανισμό ως ένας σημαντικός καταλύτης, που διασφαλίζει και επιταχύνει την διαδικασία του στρατηγικού μάνατζμεντ και τον καθιστά έτσι δυνατό ως έναν «στρατηγικά εστιασμένο οργανισμό» (Kaplan/Norton 2001)

Είναι πρόδηλο, ότι όποιος επιδιώκει να διαπλάσει στοχοπροσανατολιστικά έναν Οργανισμό, χρειάζεται κατ' αρχήν στόχους. Οι στρατηγικοί στόχοι, που αποτελούν τους βασικούς πυλώνες κάθε Balanced Scorecard (Horvart & Partners 2004), αναλαμβάνουν τον ρόλο κατευθυντήριων οδηγιών και αποβλέπουν στο να επηρεάσουν συνειδητά τη συμπεριφορά των εμπλεκομένων όλων των επιπέδων ενός Οργανισμού (Würzl 2005). Βέβαια η αναγνώριση και η συγκεκριμένη διατύπωση στρατηγικών στόχων συνιστά από μόνη της μία όχι και τόσο εύκολη και αυτονόητη διαδικασία. Στο πλαίσιο της μεθοδολογίας του Balanced Scorecard έχουν επικρατήσει οι εξής κανόνες ως κατευθυντήριες οδηγίες (Horvart & Partners 2004):

◆ **Μετασχηματισμός των στρατηγικών σκέψεων σε σαφώς διατυπωμένους στόχους και παράλληλα σύνδεση των συναγόμενων στόχων με τη στρατηγική σκέψη**

Το Balanced Scorecard, ως ένα μοντέλο στρατηγικής, απεικονίζει το στρατηγικό σύστημα σκοπών και στόχων ενός Οργανισμού και ως εκ τούτου περιέχει μόνο εκείνους τους στόχους, οι οποίοι έχουν για την επιτυχή υλοποίηση της στρατηγικής ένα στρατηγικά σημαντικό χαρακτήρα και όχι κάθε στόχο που ικανοποιεί την εκπλήρωση των καθημερινών αναγκών και τακτικών δράσεων.

◆ **Αξιοποίηση της δύναμης των λέξεων και της σαφήνειας των αριθμών**

Συνήθως οι στόχοι περιγράφονται λεκτικά («Βελτίωση του μορφωτικού επιπέδου των σπουδαστών») ή αποδίδονται με συγκεκριμένους αριθμοδείκτες («Μέση διάρκεια σπουδών τέσσερα έτη ή 50 μήνες»). Και οι δύο εκδοχές από μόνες τους έχουν προβλήματα. Όταν οι στόχοι περιγράφονται λεκτικά ενέχουν τον κίνδυνο του αδέσμευτου και της πολλαπλότητας της ερμηνείας. Όταν αποδίδονται πάλι μόνο με μετρήσιμους αριθμοδείκτες, τότε ενυπάρχει ο κίνδυνος το ερώτημα του «Γιατί» να μην έχει αποσαφηνισθεί επαρκώς. Επιπροσθέτως δε ισχύει ότι, «όποιος δεν μπορεί να περιγράψει με λέξεις τους στόχους, αλλά περιορίζεται στην απαρίθμηση μεγεθών και δεικτών, δύσκολα θα καταφέρει να αγγίξει και κερδίσει την καρδιά και το μυαλό των συνεργατών του» (Horvart & Partners 2004, σ. 52). Το Balanced Scorecard με την επιμεριστική μεθοδική του προσέγγιση αποφεύγει περίτεχνα τους προαναφερόμενους κινδύνους. Κατά συνέπεια στην αρχή αποσαφηνίζονται οι λεκτικά διατυπωμένοι στόχοι και μετά ακολουθεί ο

προσδιορισμός των μετρήσιμων μεγεθών και ακολουθεί η ακριβής αναφορά των δεικτών ως βάση μίας στοχοπροσανατολισμένης διοίκησης.

◆ ***Σύνδεση του στοχοπροσανατολισμού με τον προσανατολισμό στις άμεσες επακόλουθες δράσεις***

Ο στοχοπροσανατολισμός και ο προσανατολισμός στις δράσεις, ενώ είναι δύο διαφορετικά θέματα, αναπτύσσουν την ουσιαστική τους σημασία μόνο από κοινού. Ο στοχοπροσανατολισμός δηλώνει την προσήλωση σε μελλοντικές επιθυμητές καταστάσεις ως προϊόν πολλών επιμέρους δραστηριοτήτων, ενώ αντιθέτως ο προσανατολισμός στις δράσεις σημαίνει την προσήλωση σε επιμέρους δραστηριότητες, ανεξάρτητα από τους βασικούς στόχους. Από την σκοπιά του Balanced Scorecard ανάγεται η συνεπής σύνδεση των στόχων και των δράσεων στο επίπεδο μία αρχής.

◆ ***Η τέχνη του εστιασμού: Twendty is Plenty!***

Όπως ήδη έχει αναφερθεί η ιεράρχηση και ο προσδιορισμός προτεραιοτήτων συνιστούν για το στρατηγικό μάνατζμεντ συστατικά ποιοτικά στοιχεία. Αυτό συνεπάγεται έναν περιορισμό των στόχων στους πραγματικά στρατηγικά σημαντικούς. Το καίριο ερώτημα του εύλογου αριθμού των στόχων απαντάται με την τεκμηριωμένη με εμπειρικά δεδομένα θεμελιώδη πρόταση «Twendty is Plenty», δηλαδή κατά μέσο όρο πέντε στόχους ανά διάσταση. Για την διασφάλιση όρων επικέντρωσης στα σημαντικά σημεία και τον συντονισμό, συνιστάται ο αριθμός των στόχων συνολικά να μην υπερβαίνει τους 25 στόχους. Επισημαίνεται δε ότι στρατηγική σημαίνει επίσης την ικανότητα ενσυνείδητης επιλογής δραστηριοτήτων και μέτρων που πρέπει να παραληφθούν.

◆ ***Μήτρα καθορισμού προτεραιοτήτων και ιεράρχησης στόχων και δεικτών***

Στην προκειμένη περίπτωση του ΤΕΙ Αθηνών ο αριθμός των στόχων περιορίστηκε συνειδητά στους 16 στρατηγικά σημαντικούς στόχους.

Ο αριθμός και το είδος των επιλεγμένων στόχων προέκυψε στη βάση της μήτρας καθορισμού προτεραιοτήτων και ιεράρχησης στόχων και δεικτών, όπως αυτή απεικονίζεται στο παρατιθέμενο σχήμα, το οποίο απετέλεσε και το σημαντικό μεθοδολογικό πλαίσιο

αναφοράς στη μείζονος στρατηγικής σημασίας διαδικασία, αυτή της κατάλληλης επιλογής των στρατηγικών στόχων του ΤΕΙ Αθηνών.



Πηγή: Μπουρσανίδης (2008)

◆ *Excurs: Κριτήρια επιλογής στόχων κατά SMART*

Τέλος, αναφορικά με το ζήτημα κριτηρίων επιλογής στόχων προτείνονται στη συναφή βιβλιογραφία του μάνατζμεντ μία σειρά από κριτήρια και κανόνες επιλογής και διατύπωσης στόχων. Ως μια δημοφιλής πρόταση κριτηρίων ισχύουν τα αποκαλούμενα έξυπνα κριτήρια διατύπωσης και επιλογής στόχων κατά SMART, το οποίο αποτελεί ακρωνύμιο του «**S**pecific **M**easurable **A**greeable **R**ealistic **T**imely»:

- S Συγκεκριμένοι** Οι στόχοι πρέπει να έχουν διατυπωθεί με σαφήνεια
- M Μετρήσιμοι** Οι στόχοι πρέπει να είναι μετρήσιμοι
- A Συμφωνημένοι** Οι στόχοι πρέπει να έχουν από κοινού συμφωνηθεί
- R Ρεαλιστικοί** Οι στόχοι πρέπει να είναι εφικτοί
- T Χρονοθετημένοι** Για κάθε στόχο ανήκει μία σαφής χρονική αναφορά

Σε μία νεώτερη ελαφρώς μεταλλαγμένη εκδοχή του ακρωνυμίου το κριτήριο **Realistic** (Ρεαλιστικό) αντικαθίσταται από το κριτήριο **Relevant** (Σημαντικό), το οποίο σημειωτέον διευρυμένο με τον επιρρηματικό προσδιορισμό στρατηγικά

συναντάται στην τεχνική του Balanced Scorecard όπου βέβαια αποτελεί ένα καθοριστικό μεθοδολογικό κριτήριο επιλογής στόχων, το οποίο με τη σειρά του προσδιορίζει και την επιλογή των αντίστοιχων δεικτών μέτρησης και αξιολόγησης απόδοσης. Διατυπώνεται η θέση ότι με μία συνεπή εφαρμογή των κριτηρίων «SMART» προκύπτουν σαφώς διατυπωμένοι, μετρήσιμοι και επανεξετάσιμοι στόχοι. Με αυτήν την έννοια τα κριτήρια αυτά έπαιξαν έναν υποβοηθητικό ρόλο στην διαδικασία επιλογής των στόχων στρατηγικής ανάπτυξης του ΤΕΙ Αθηνών.

3.6 Διαμόρφωση Χάρτη Στρατηγικής ΤΕΙ

Ένα κεντρικής σημασίας διαφοροποιό και ισχυρό σημείο της μεθοδολογίας του Balanced Scorecard αποτελεί η λειτουργική διασύνδεση και ιεράρχηση των τεσσάρων διαστάσεων ώστε να αποτελέσουν αργότερα τη βάση για τη δημιουργία ενός ιεραρχημένου και λογικά συνεκτικού πλαισίου αναφοράς των προς επιλογή στρατηγικών στόχων. Στην προσπάθεια αυτή οι τέσσερις διαστάσεις δύνανται να συνδεθούν νοητά, ως ροές αλληλεξαρτώμενων και αλληλοδιαδόχων επιδράσεων, σε δύο κατευθύνσεις (Würzl 2005).



Πηγή: Ίδια διαμόρφωση στη βάση Μπουρσανίδης (2007)

Στην πρώτη κατεύθυνση, η ροή των επιδράσεων ξεκινά από το όραμα και την στρατηγική και κατεβαίνει κλιμακωτά σε κάθε μία διάσταση. Αυτός είναι ο δρόμος του στρατηγικού

σχεδιασμού. Όταν πια έχει καθοριστεί η Balanced Scorecard, τότε αρχίζει η δεύτερη αντίστροφη κατεύθυνση, αυτή της υλοποίησης των στόχων, η ροή υλοποίησης των μέτρων και δράσεων από κάτω προς τα πάνω, διότι την βάση σε αυτήν την περίπτωση αποτελεί η διάσταση του Ανθρώπινου Δυναμικού και Οικονομικοί Πόροι, δηλαδή τα δυναμικά του ανθρώπινου δυναμικού και της οικονομικής-υλικοτεχνικής υποδομής.

Στο παρατιθέμενο σχήμα παρουσιάζονται με έναν παραστατικό τρόπο οι ροές επιδράσεων των δύο κατευθύνσεων όπου εμφανίζονται ανά επίπεδο διαστάσεων οι δυνητικοί κεντρικοί άξονες της Balanced Scorecard ενός εκπαιδευτικού ιδρύματος, δηλαδή εδώ του ΤΕΙ Αθηνών.

Με την ανωτέρω σχηματική παρουσίαση των ροών αλληλεξαρτώμενων και αλληλοδιαδόχων επιδράσεων ανοίγει ο δρόμος για την χάραξη του Χάρτη Στρατηγικής, την καρδιά του Balanced Scorecard (Kaplan/Norton 2004, Niven 2003). Πρόκειται για μία λογικά συνεκτική διασύνδεση των στρατηγικών στόχων σε μία αλυσίδα λογικά θεμελιωμένων συσχετίσεων αιτίου-αιτιατού και στη βάση αυτών ακολουθεί η ανάπτυξη των επακόλουθων αριθμοδεικτών. Πρέπει όμως να επισημανθεί ότι οι σχέσεις αιτίου-αιτιατού στηρίζονται σε υποθέσεις οι οποίες διατυπώνονται στη βάση της αξιοποίησης των εμπειριών του παρελθόντος, σε περιγραφές αιτιών-επιδράσεων με την έννοια λειτουργικών διαδικασιών ή επίσης να προέρχονται από εκτιμήσεις από παρατηρούμενες τάσεις, σε κάθε περίπτωση όμως συνιστούν μία βαθιά γνώση του πεδίου δράσης και των συστατικών στοιχείων της εσωτερικής λογικής λειτουργίας αυτών. Μία συστηματική παρατήρηση ενός Χάρτη Στρατηγικής κάνει εμφανές ότι κάθε στρατηγική συνιστά το αποτέλεσμα μιας αναπόφευκτης απομείωσης της πολυπλοκότητας ενός Οργανισμού (Würzl 2005) και με αυτήν την έννοια το Balanced Scorecard αποτελεί ένα ισχυρό εργαλείο διαχείρισης πολυπλοκότητας του ΤΕΙ Αθηνών.

Ο Χάρτης Στρατηγικής απεικονίζει παραστατικά το σχέδιο ροής σύμφωνα με το οποίο θα ακολουθήσει η υλοποίηση των στρατηγικών προδιαγραφών. Με τον τρόπο αυτό γίνεται φανερό, ποιες είναι οι στρατηγικές αποφάσεις που ακολουθούνται και σε ποια μετρήσιμα αποτελέσματα οδηγούν. Επιπλέον λαμβάνει τον ρόλο ενός εργαλείου απεικόνισης και επικοινωνίας της στρατηγικής στους ενδιαφερομένους και καθιστά έτσι δυνατές διαδικασίες συναίνεσης, κατανόησης και δέσμευσης.



Πηγή: Ίδια διαμόρφωση στη βάση Μπουρσανίδης (2007)

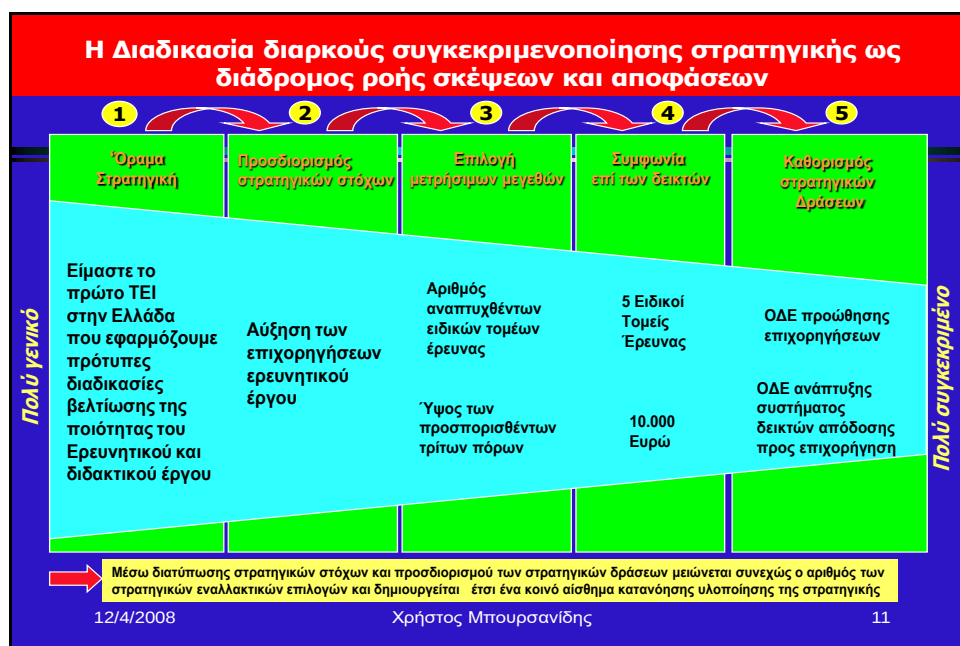
Τέλος, ο Χάρτης Στρατηγικής βασίζεται στην εξής απλή φιλοσοφία: Μπορείς να υλοποιήσεις μόνο ότι μπορείς να μετρήσεις. Μπορείς να μετρήσεις μόνο ότι μπορείς παραστατικά να περιγράψεις (Kaplan/Norton 2004). Στο σχήμα που ακολουθεί παρουσιάζεται ένα νοητό παράδειγμα Χάρτη Στρατηγικής Νοσοκομείου, όπου εμφανίζονται ανά διάσταση οι δυνητικοί στρατηγικοί στόχοι ενός σύγχρονου στρατηγικού μάνατζμεντ Νοσοκομείων, και οι δυνατές λογικές διασυνδέσεις αιτίου-αιτιατού μεταξύ αυτών.

Συστατικό στοιχείο του BSC αποτελεί ο χάρτης στρατηγικής, όπου το διάγραμμα αιτίων-αιτιατών απεικονίζει την λογική των αλληλοσυνδέσεων και αλληλεξαρτήσεων των στόχων όλων των επιλεγμένων διαστάσεων. Έτσι μία λεπτομερής περιγραφή αυτών των λογικών αλληλοσυνδέσεων και αλληλεξαρτήσεων, η οποία βέβαια δεν θα γίνει στο κείμενο αυτό, οδηγεί σε μία τρόπον τινά αφήγηση του στρατηγικού BSC-Story.

3.7 Ανάπτυξη συστήματος δεικτών μέτρησης και αξιολόγησης

3.7.1 Η ανάπτυξης συστήματος δεικτών μέτρησης ως διαδικασία συγκεκριμενοποίησης στρατηγικών στόχων

Μετά την απεικόνιση της στρατηγικής με τη βοήθεια του Χάρτη Στρατηγικής, το επόμενο βήμα είναι η αποσαφήνιση και συγκεκριμενοποίηση κάθε στρατηγικού στόχου, ο προσδιορισμός των κατάλληλων μετρήσιμων μεγεθών, ο καθορισμός των μεθόδων μέτρησης, η συμφωνία επί των στόχων και ο σχεδιασμός των μέτρων και δράσεων και μάλιστα όλα αυτά πάλι για κάθε διάσταση και για κάθε επιδιωκόμενο στόχο.



Πηγή: Ίδια διαμόρφωση στη βάση Μπουρσανίδης (2008)

Ένα από τα πιο κρίσιμα ερωτήματα κατά την επιλογή των μετρήσιμων μεγεθών αποτελεί, το αν δύναται μέσω των μετρήσιμων μεγεθών να επηρεαστεί η συμπεριφορά των ενδιαφερομένων στην στρατηγικά επιθυμητή κατεύθυνση (Sandt 2004). Μία πρόσθετη απαίτηση στον προσδιορισμό των μετρήσιμων μεγεθών συνιστά η δυνατότητα μέτρησης των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων. Όσο δε αφορά τον δυνατό επιτρεπόμενο αριθμό των μετρήσιμων μεγεθών προτείνεται ο προσδιορισμός 2-3 ανά στρατηγικό στόχο (Horvart & Partners 2004).

Όπως εύγλωττα απεικονίζεται στο παρατιθέμενο σχήμα, όπου παρουσιάζεται παραδειγματικά η διαδικασία μετάβασης από το πολύ γενικό επίπεδο της στρατηγικής στο πολύ συγκεκριμένο επίπεδο αναφοράς των δεικτών, πρόκειται για μία διαδικασία διαρκούς συγκεκριμενοποίησης ως μία λογική ροή αλληλοδιαδεχόμενων σκέψεων και αποφάσεων στρατηγικού χαρακτήρα. Είναι πρόδηλο ότι αυτή η διαδικασία συγκεκριμενοποίησης

συνεπάγεται μία αντίστοιχη μείωση των στρατηγικών εναλλακτικών επιλογών και οδηγεί έτσι στην εύκολη κατανόηση της στρατηγικής και δημιουργεί στα στελέχη ένα κοινό αίσθημα αναγνώρισης της χρησιμότητας υλοποίησης της στρατηγικής.

3.7.1 Κριτήρια ανάπτυξης συστήματος δεικτών

Μετά τη συναγωγή των στρατηγικών στόχων προσδιορίζονται τα μετρήσιμα μεγέθη, τα οποία μετά τον ακριβή ποσοτικό προσδιορισμό χρησιμεύουν ως δείκτες των προς επίτευξη στόχων. Στη βάση λοιπόν των επιλεγμένων μετρήσιμων μεγεθών και δεικτών συγκεκριμενοποιούνται περαιτέρω οι επιμέρους στρατηγικοί στόχοι. Στο σημείο αυτό κρίνεται σκόπιμη η επισήμανση της κεντρικής σημασίας λειτουργία του BSC, η οποία συνίσταται στη σταθερή προσήλωση της διοίκησης στις στρατηγικά σημαντικές για τον συντονισμό πληροφορίες, οι οποίες εμπεριέχονται στους χρησιμοποιούμενους δείκτες. (Botti\Junga 2004). Με αυτήν την έννοια αόριστοι κατάλογοι δεικτών αναδεικνύονται ως μη ικανοποιητικοί για έναν στοχοπροσανατολιστικό συντονισμό ενός οργανισμού, ειδικότερα αυτών αυξημένης πολυπλοκότητας, όπως ενός TEI, διότι οι δείκτες μόνο τότε μπορούν να αναπτύξουν την σημαντική συντονιστική τους λειτουργία, όταν έχουν μία σύνδεση με στρατηγικούς στόχους.

Το αμέσως επόμενο και σημαντικό βήμα μετά τον καθορισμό των δεικτών μέτρησης των στρατηγικών στόχων είναι η λογική σύνδεση αυτών σε ένα σύστημα δεικτών (Sandt 2004). Πρόκειται για την ανάπτυξη ενός λειτουργικά ολοκληρωμένου, κάθετα διαφοροποιημένου και λογικά συνεκτικού Συστήματος Δεικτών που να αντιστοιχεί στο σύστημα στρατηγικών στόχων, έτσι όπως αυτοί απεικονίσθηκαν στον Χάρτη Στρατηγικής. Το χαρακτηριστικό γνώρισμα και η βασική λειτουργία αυτών συνίσταται ότι οι δείκτες εμπεριέχουν πληροφορίες σε συμπυκνωμένη μορφή, αντανakλούν και απεικονίζουν την στρατηγική ενός οργανισμού και των στρατηγικών μονάδων αυτής (Thom 2004).

Αναφορικά με την επιλογή των αριθμοδεικτών επισημαίνεται, πάλι, η αυτονόητη για τη μεθοδολογία του Balanced Scorecard υπέρβαση της μονοδιάστατης προσήλωσης σε χρηματοοικονομικά μεγέθη και δείκτες, που χαρακτηρίζουν τα παραδοσιακά συστήματα αριθμοδεικτών, και η επιδίωξη διασφάλισης του αιτήματος της εξισορρόπησης και ισοστάθμισης, που αποτελεί και την ειδοποιό διαφορά αυτού του συστήματος μέτρησης

απόδοσης. Ένα εξισορροπημένο σύστημα αριθμοδεικτών διαφοροποιείται και συμπεριλαμβάνει τις εξής κατηγορίες δεικτών (Alt 2003, Sandt 2004):

- Εξωτερικά προσανατολισμένα μετρήσιμα μεγέθη και δείκτες (για την Πολιτική, Πελάτες, ..) και εσωτερικά μεγέθη και δείκτες συντονισμού (για τις κρίσιμες διαδικασίες, καινοτομίες, μάθηση, ..)
- Χρηματοοικονομικούς (hard facts) και μη-χρηματοοικονομικούς (soft facts) αριθμοδείκτες
- Στρατηγικούς δείκτες αποτελεσμάτων ή ύστερους δείκτες (lagging indicators), οι οποίοι οδηγούν στην αξιολόγηση γεγονότων και διαδικασιών που έχουν ήδη ολοκληρωθεί και δείκτες πρώιμης διάγνωσης (leading indicators), οι οποίοι μετρούν την πρόοδο εφαρμογής της στρατηγικής και καθιστούν δυνατή την έγκαιρη συντονιστική παρέμβαση και έχουν από την σκοπιά της πραγματικής επιχειρησιακής υλοποίησης μία ιδιαίτερη σημασία λειτουργώντας ως κινητήριες δυνάμεις (Conrad 2001, Reisner 2003)
- Προσανατολισμένους στο παρελθόν και προσανατολισμένους στο μέλλον δείκτες
- Γενικού χαρακτήρα (συνήθως ισχύοντες σε ένα πεδίο πολιτικής) και εξειδικευμένους (με καθαρά κατά συγκεκριμένο Οργανισμό χαρακτηριστικά) δείκτες

Επιπροσθέτως, επισημαίνεται ότι στο βαθμό που οι στόχοι και οι δείκτες των επιλεγμένων μετρήσιμων μεγεθών αποτελούν συστατικά στοιχεία της αλυσίδας λογικής διασύνδεσης των επιμέρους διαστάσεων δύνανται να λειτουργήσουν ως εργαλείο διαφάνειας και επικοινωνίας της στρατηγικής στα στελέχη του Οργανισμού. Βασική στόχευση μίας αποτελεσματικής επικοινωνίας της στρατηγικής αποτελεί φυσικά η αποδοχή, η συμμετοχή και η δέσμευση των εργαζομένων με απώτερο βέβαια σκοπό την εσωτερίκευση των στόχων και την ταύτιση με αυτούς, Ως εργαλείο υποκίνησης επιδρά στην ενσυνείδητη αλλαγή συμπεριφοράς των στελεχών στη κατεύθυνση της μέγιστης δυνατής υλοποίησης και επίτευξης των τιθέμενων στρατηγικών στόχων. Για την εκπλήρωση αυτών των σκοπών από ένα σύστημα δεικτών τίθενται από μεθοδολογική άποψη τα εξής λειτουργικά προαπαιτούμενα:

- Πρέπει να είναι πάντα επίκαιρο και να βρίσκεται στην νεώτερη στάθμη και εκδοχή

- Η διαδικασία εξεύρεσης και ανάπτυξης των δεικτών πρέπει να είναι τυποποιημένη, δηλαδή η μέθοδος να είναι πάντα η ίδια, για να μπορούν να συγκριθούν οι προηγούμενοι με τους νεώτερους δείκτες
- Ακρίβεια, η διατύπωση πρέπει να είναι σαφής και πρόδηλη
- Πρέπει να το χαρακτηρίζει ευελιξία και προσαρμοστική ικανότητα
- Να είναι ικανό και κατάλληλο για την εκπλήρωση του σκοπού
- Διασφάλιση οικονομικότητας και αποδοτικότητας
- Να αποκλείονται τα ενδεχόμενα λάθος ερμηνειών

Μία αρκετά χρήσιμη υποβοηθητική εκπαιδευτή λειτουργία στην διαδικασία επιλογής, επεξεργασίας των μεμονωμένων δεικτών και συζήτησης για τη διαμόρφωση ενός

Checklist για την επεξεργασία και συζήτηση των μετρήσιμων μεγεθών και δεικτών

- ❖ Μπορεί να αποτυπωθεί με το μετρήσιμο μέγεθος η επίτευξη του επιδιωκόμενου στόχου;
- ❖ Πόσο καλά απεικονίζει ο δείκτης τον αναφερόμενο στόχο (κλίμακας μέτρησης);
- ❖ Μπορεί η διοικητική μονάδα να επηρεάσει άμεσα το μετρήσιμο μέγεθος και κατά συνέπεια τον δείκτη;
- ❖ Μπορεί να επηρεασθεί η συμπεριφορά των συνεργατών στην επιθυμητή κατεύθυνση;
- ❖ Είναι δυνατή μία σαφής ερμηνεία του δείκτη;
- ❖ Είναι κατά κανόνα διασφαλισμένη η διερεύνηση και συγκέντρωση του μετρήσιμου μεγέθους;

12/4/2008

Χρήστος Μπουρσανίδης

12

Πηγή: Ίδια διαμόρφωση στη βάση Μπουρσανίδης (2008)

λογικά συνεκτικού και χρήσιμου συστήματος δεικτών δύναται να προσφέρει, συμπληρωματικά με τις ανωτέρω μεθοδολογικές επισημάνσεις και αναφορές, η παρατιθέμενη Checklist:

Η επιχειρησιακή διαδικασία μετρησιμότητας του διδακτικού και ερευνητικού έργου συμπεριλαμβάνει:

- Την επιλογή και συμφωνία των κατάλληλων μετρήσιμων μεγεθών προς τεκμηρίωση της επίτευξης των στόχων
- Την αναζήτηση και επεξεργασία δεδομένων τεκμηρίωσης της υφιστάμενης κατάστασης

- Τη μετροποίηση της επίτευξης στόχων για την διαπίστωση του ποσοστού υλοποίησης ή απόκλισης στην επίτευξη των στόχων

Με τις προαναφερόμενες μεθοδολογικές αναφορές και επισημάνσεις έχει καταστεί σαφές ή έγινε πρόδηλο ότι η ανάπτυξη και συντήρηση ενός πολύπλοκου συστήματος δεικτών μέτρησης συνιστά για κάθε οργανισμό ένα δυσπρόστατο βάρος και ένα μεγάλο όγκο εργασιών και ως εκτούτου καθιστά τη χρήση υποστηρικτικών IT – Συστημάτων ως μία αδήριτη ανάγκη. Ειδικότερα η προβλεπόμενη έξυπνη μορφή απεικόνισης και οπτικής παρουσίασης της στρατηγικής οδήγησε στην ανάπτυξη αντίστοιχων IT αυτοματοποιημένων λύσεων.

3.7.2 Μετρήσιμα μεγέθη και δείκτες ανά στρατηγικό στόχο και διάσταση

Στο πλαίσιο των μεθοδολογικών επισημάνσεων και αξιοποίησης των εμπειριών των πρακτικών εφαρμογών άλλων χωρών, ως βέλτιστων πρακτικών, προσδιορίσθηκαν τα μετρήσιμα μεγέθη και ορίσθηκαν με ακριβή ποσοτικοποίηση οι αντίστοιχοι ανά μετρήσιμο μέγεθος δείκτες του ΤΕΙ Αθηνών. Μία προσπάθεια εφαρμογής και συστηματικής παρουσίασης της λογικά αλληλοδιαδεχόμενης σχέσης *Στρατηγικών στόχων - Μετρήσιμων μεγεθών - Δεικτών μέτρησης - Στρατηγικών δράσεων και μέτρων* οδήγησε στην κατασκευή κατάλληλα δομημένων Πινάκων ανά επιλεγμένη διάσταση του στρατηγικού σχεδίου του ΤΕΙ Αθηνών.

◆ Δείκτες μέτρησης διδακτικού και ερευνητικού έργου

Ανάπτυξη συστήματος δεικτών μέτρησης και αξιολόγησης ΤΕΙ Αθηνών				
Αρ	Στρατηγικοί στόχοι	Μετρήσιμα μεγέθη	Δείκτες	Μέτρα
ΔΙΔΑΚΤΙΚΟ ΚΑΙ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΓΟ ΩΣ ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΕΝΤΟΛΗΣ				
1	Μεγιστοποίηση (ισολογισμού) Επιστημονικού Έργου	Αριθμός τελειοφοίτων Αριθμός υποψηφίων διδασκόντων Ποσοστό επιτυχίας τακτικών σπουδαστών Αριθμός σπουδαστών		
2	Προαγωγή επιπέδου και ελκυστικότητας μίας προσανατολισμένης στο μέλλον ευρωπαϊκής εκπαίδευσης	Αριθμός συμμετοχής σπουδαστών σε ευρωπαϊκά προγράμματα ανταλλαγών Αριθμός προγραμμάτων διαβίου μάθησης Αριθμός ζήτησης σπουδαστών από επιχειρήσεις και δημόσιους οργανισμούς Αριθμός διεπιστημονικών προγραμμάτων Αριθμός μεταπτυχιακών προγραμμάτων Αριθμός καινοτόμων μεθόδων τεχνικών διδασκαλίας		
3	Επίτευξη υψηλής ποιότητας έρευνα και εκπαίδευση	Αριθμός διεθνών ερευνητικών έργων Αριθμός χρησίων για την εκπαίδευση ερευνητικών αποτελεσμάτων Αριθμός εκδόσεων ή/και ευρεσιτεχνιών Βαθμός αναγνωρισιμότητας εκδόσεων και ερευνητικών έργων		
12/4/2008		Χρήστος Μπουρσανίδης		13

Πηγή: Ίδια διαμόρφωση στη βάση Μπουρσανίδης (2007)

◆ Δείκτες μέτρησης διάστασης σπουδαστών και συνεργατών

Ανάπτυξη συστήματος δεικτών μέτρησης και αξιολόγησης ΤΕΙ Αθηνών				
Αρ	Στρατηγικοί στόχοι	Μετρήσιμα μεγέθη	Δείκτες	Μέτρα
ΣΠΟΥΔΑΣΤΕΣ ΚΑΙ ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ ΩΣ ΠΕΛΕΤΟΚΕΝΤΡΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ				
1	Προσανατολισμός δράσεων και έργων στους σπουδαστές	Βαθμός ικανοποίησης συνεργατών / πελατών Αριθμός υποτροφιών τακτικών και μεταπτυχιακών σπουδαστών Αριθμός αλλοδαπών σπουδαστών Μέση διάρκεια σπουδών Αριθμός εκδηλώσεων και βαθμός μέριμνας με τους αποφοίτους		
2	Προσανατολισμός δράσεων και έργων στους συνεργάτες/πελάτες	Βαθμός ικανοποίησης συνεργατών / πελατών Ποσοστό ερευνητικών προγραμμάτων σε συνεργασία με τρίτους Αριθμός διεθνώς αναγνωρισμένων ερευνητικών έργων ζήτησης σπουδαστών από επιχειρήσεις και δημόσιους οργανισμούς Αριθμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων προσανατολισμένων στις ανάγκες των πελατών		
3	Μεγιστοποίηση και αξιοποίηση της Φήμης του ΤΕΙ	Αριθμός δηλώσεων υποψηφιότητας διδακτικού προσωπικού Αριθμός αξιοποίησης και εφαρμογής ερευνητικών αποτελεσμάτων Αριθμός εκδόσεων ή/και ευρεσιτεχνιών Ποσοστό συμμετοχών επιστημόνων διεθνούς βεληνικού στη διοργάνωση επιστημονικών διημερίδων και συνεδρίων		
12/4/2008		Χρήστος Μπουρσανίδης		14

Πηγή: Ίδια διαμόρφωση στη βάση Μπουρσανίδης (2007)

◆ Δείκτες μέτρησης διάστασης εσωτερικών διαδικασιών

Ανάπτυξη συστήματος δεικτών μέτρησης και αξιολόγησης ΤΕΙ Αθηνών				
Αρ	Στρατηγικοί στόχοι	Μετρήσιμα μεγέθη	Δείκτες	Μέτρα
ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ				
1	Βελτιστοποίηση διαδικασιών διδακτικού και ερευνητικού έργου	Ποσοστό πληρότητας ή/και επιβάρυνσης με εκπαιδευτικό και ερευνητικό έργο		
		Αριθμός προσφερομένων προγραμμάτων ηλεκτρονικής μάθησης		
		Ποσοστό και ποιότητα κάλυψης βιβλιογραφικών αναγκών		
		Αναλογία σπουδαστών και διδακτικού ερευνητικού προσωπικού		
		Εφαρμογή νέων τεχνολογιών		
		Αριθμός διατμηματικών και διεπιστημονικών συνεργασιών και δραστηριοτήτων		
2	Απλούστευση διαδικασιών διοικητικού και διαχειριστικού έργου	Χρόνος προμήθειας διδακτικού και ερευνητικού υλικού πελατών		
		Χρόνος προμήθειας ελληνικής και διεθνούς βιβλιογραφίας τρίτους		
		Ποσοστό διοικητικού κόστους		
		Ποσοστό εισαγωγής σύγχρονων διοικητικών τεχνικών και εργαλείων μανάτζμεντ		
12/4/2008		Χρήστος Μπουρσανίδης		15

Πηγή: Ίδια διαμόρφωση στη βάση Μπουρσανίδης (2007)

◆ Δείκτες μέτρησης ανθρώπινου δυναμικού και οικονομικών πόρων

Ανάπτυξη συστήματος δεικτών μέτρησης και αξιολόγησης ΤΕΙ Αθηνών				
Αρ	Στρατηγικοί στόχοι	Μετρήσιμα μεγέθη	Δείκτες	Μέτρα
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ (Ι)				
1	Μεγιστοποίηση πνευματικού-επιστημονικού κεφαλαίου ΤΕΙ	Αριθμός διδακτορικών διατριβών		
		Αριθμός μετα-διδακτορικών διατριβών και υφηγεσιών		
2	Ενδυνάμωση υποκίνησης συναδέλφων και ταύτισης αυτών με τους στόχους ΤΕΙ	Βαθμός ικανοποίησης επιστημονικού και διοικητικού προσωπικού		
		Ποσοστό απουσιών επιστημονικού και διοικητικού προσωπικού		
		Βαθμός συμμετοχής επιστημονικού και διοικητικού προσωπικού στη λήψη αποφάσεων και στη διαμόρφωση στρατηγικής		
		Βαθμός ενημέρωσης και επικοινωνίας στο εσωτερικό του ΤΕΙ		
3	Βελτίωση προσόντων συναδέλφων	Ποσοστό εξειδικευμένων ενεργειών κατάρτισης-πρόσκτησης επιπρόσθετων προσόντων		
		Αριθμός προγραμμάτων ανταλλαγών και συνεργασιών		
		Αριθμός επισκεπτών καθηγητών εγνωσμένου ή/και διεθνούς κύρους		
		Ποσοστό εξέλιξης και βελτίωσης θέσεων του επιστημονικού προσωπικού		
12/4/2008		Χρήστος Μπουρσανίδης		16

Πηγή: Ίδια διαμόρφωση στη βάση Μπουρσανίδης (2007)

Ανάπτυξη συστήματος δεικτών μέτρησης και αξιολόγησης ΤΕΙ Αθηνών				
Αρ	Στρατηγικοί στόχοι	Μετρήσιμα μεγέθη	Δείκτες	Μέτρα
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ (II)				
4	Διασφάλιση οικονομικότητας	Αποτέλεσμα οικονομικής χρήσεως από τη λειτουργία ΤΕΙ ως οικονομικής μονάδος		
		Κόστος σπουδών ανά απόφοιτο		
		Κόστος συγκεκριμένων προγραμμάτων και εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων		
		Ποσοστό γενικών εξόδων		
		Έσοδα από την παροχή μεταπτυχιακών προγραμμάτων και προγραμμάτων κατάρτισης σε τρίτους		
5	Αύξηση τρίτων πόρων	Ποσοστό επιχορηγήσεων από τον τακτικό προϋπολογισμό		
		Ποσοστό επιχορηγήσεων από τρίτους για έργα στο πλαίσιο των Κοινοτικών Προγραμμάτων		
		Έσοδα από συνεργασίες με τρίτους εταίρους		
		Έσοδα από επιχειρήσεις ιδιωτικού τομέα και χορηγίες		
12/4/2008		Χρήστος Μπουρσανίδης		17

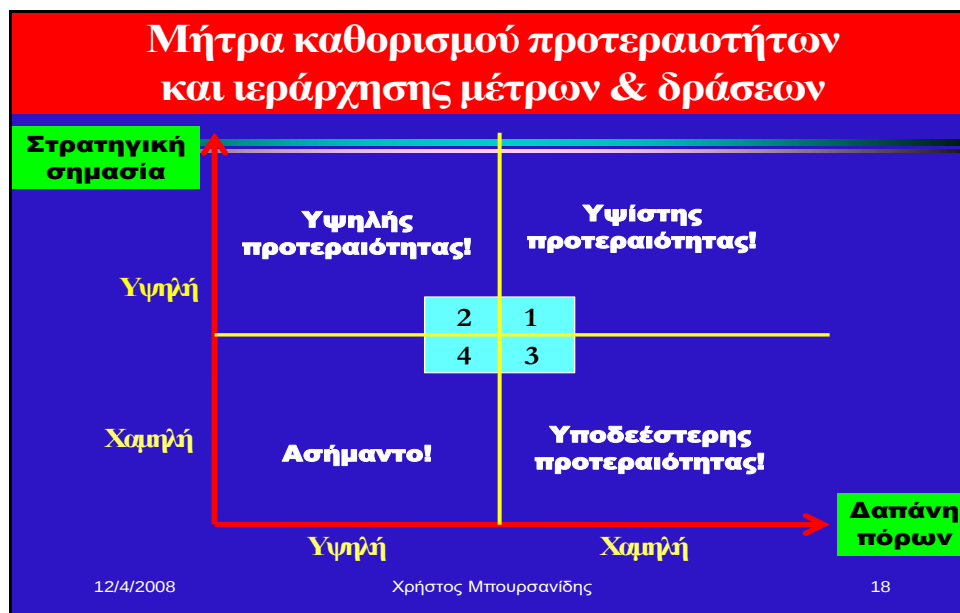
Πηγή: Ίδια διαμόρφωση στη βάση Μπουρσανίδης (2007)

Μία συνοπτική παρατήρηση των παρατιθέμενων πινάκων οδηγεί στη διαπίστωση ότι ο συνολικός αριθμός των επιλεγμένων στρατηγικών στόχων ανέρχεται σε 13 και το λογικά συνεπαγόμενο σύστημα δεικτών απαρτίζεται από 56 λειτουργικά διαφοροποιημένους δείκτες.

3.7 Ανάπτυξη συστήματος μέτρων και δράσεων

Στο τελευταίο βήμα της τρίτης φάσης, δηλαδή του προσδιορισμού των στρατηγικών δράσεων και μέτρων, επιλέγονται μόνο εκείνα τα μέτρα και δράσεις που συμβάλλουν στην υλοποίηση και επίτευξη των στρατηγικών στόχων. Ο αριθμός δε των επιλεγόμενων δράσεων και έργων κυμαίνεται μεταξύ 5 και 10 ανά στρατηγικό στόχο. Επισημαίνεται επιπροσθέτως, ότι μία στρατηγικά προσανατολισμένη κατανομή των πόρων μπορεί ενδεχομένως να έχει ως αποτέλεσμα την διακοπή ή την μη περαιτέρω υποστήριξη έργων, που δεν παρουσιάζουν πλέον στρατηγική σημασία. Μόλις προσδιορισθεί το είδος και ο αριθμός των μέτρων και δράσεων, ορίζεται ένα στέλεχος του οργανισμού ως υπεύθυνος υλοποίησης έργου. Η ανάληψη αυτή της ευθύνης γίνεται στο πλαίσιο εδικού διαλόγου με έντονα συναινετικά στοιχεία, που οδηγούν και σε μία αμοιβαία συμφωνία και δέσμευση. Πρόκειται για την εφαρμογή μίας μορφής διοίκησης επί συμφωνηθέντων στόχων (Steinmann/Schreyögg 2005). Με αυτήν την έννοια το Balanced Scorecard-Σύστημα

Μάνατζμεντ φροντίζει για μία στρατηγικά προσανατολισμένη και αποτελεσματική κατανομή των πόρων και αποδοτική αξιοποίηση αυτών. (Horvart & Partners 2004).



Πηγή: Ίδια διαμόρφωση στη βάση Μπουρσανίδης (2008)

Έναν χρήσιμο ρόλο για τον ορθολογικό καθορισμό προτεραιοτήτων και ιεράρχησης μέτρων και δράσεων και κατά συνέπεια ορθολογικής κατανομής και αξιοποίησης οικονομικών πόρων στο εσωτερικό ενός οργανισμού, στην προκειμένη περίπτωση του ΤΕΙ Αθηνών, δύναται να προσφέρει η αντίστοιχη μήτρα, ως μεθοδολογικό πλαίσιο αναφοράς, όπως αυτή απεικονίζεται στο παρατιθέμενο σχήμα.

3.8 Ενσωμάτωση του Balanced Scorecard στο σύστημα μάνατζμεντ του ΤΕΙ

Η παρουσίαση της διαδικασίας ενσωμάτωσης του Balanced Scorecard στο σύστημα μάνατζμεντ ενός Οργανισμού οδηγεί στην ανάδειξη δύο σημαντικών συνιστωσών (Scherer/Alt 2002). Στο σημαντικό ρόλο και τη συμβολή του στο πλαίσιο της δυναμικής διαδικασίας διαμόρφωσης και υλοποίησης στρατηγικής αφενός και στην ανάληψη σύγχρονων επιπρόσθετων λειτουργιών συντονισμού ως πλαίσιο αναφοράς στρατηγικής διοίκησης αφετέρου. Η συνοπτική παρουσίαση των επιμέρους αναλυτικών διαστάσεων των δύο συνιστωσών ακολουθεί συστηματικά την ροή των δύο ομόκεντρων αλυσιδωτών κύκλων, όπως παραστατικά εμφανίζονται στο κάτωθι Σχήμα 8, και υπογραμμίζει για μία ακόμη φορά την χρησιμότητα αυτού του εργαλείου ή της μεθοδολογίας του Balanced Scorecard για το στρατηγικό μάνατζμεντ.



Πηγή: Ίδια διαμόρφωση στη βάση Μπουρσανίδης (2007)

◆ Συμβολή του *Balanced Scorecard* στην δυναμική διαδικασία μάνατζμεντ

Όπως ήδη έχει αναφερθεί παραπάνω, η κύρια αποστολή του *Balanced Scorecard* είναι να συμβάλλει στην διαδικασία αναγνώρισης και διατύπωσης στρατηγικών στόχων και στην διαμόρφωση της στρατηγικής. Σε κάθε περίπτωση το *Balanced Scorecard* μπορεί να χρησιμεύσει ως εργαλείο διατύπωσης στόχων και στο πλαίσιο διαμόρφωσης του Χάρτη Στρατηγικής, να συμβάλει υποβοηθητικά και να διευκολύνει στην εξεύρεση και διασφάλιση συναινετικών αποφάσεων.

Στο βαθμό που το *Balanced Scorecard* καθιστά τις διαδικασίες, τους στόχους, τα μέτρα και δράσεις διαφανή, μπορεί να συμβάλει στην υποστήριξη επικοινωνιακών διαδικασιών στο πλαίσιο της διαμόρφωσης και υλοποίησης στρατηγικής. Το σημείο αυτό συνάδει με εκείνες τις προσεγγίσεις του μάνατζμεντ οι οποίες προτείνουν την ενεργοποίηση και συμμετοχή του υπάρχοντος εξειδικευμένου προσωπικού (Steinmann/Schreyögg 2005). Στο βαθμό δε που επιτυγχάνονται διαδικασίες συναίνεσης, τότε αναμένεται η ανάπτυξη εκ μέρους των μετόχων μίας προσωπικής δέσμευσης (commitment) για τήρηση των από κοινού συμφωνηθέντων και για την υλοποίηση της στρατηγικής, ως αποτέλεσμα εσωτερικής υποκίνησης. Επιπροσθέτως συνιστάται μία σύνδεση της επίτευξης δεικτών απόδοσης με ένα σύστημα κινήτρων, ως εξωτερική μορφή υποκίνησης.

Συμπληρωματικά στην περισσότερο προσωπική διάσταση της προηγούμενης παραγράφου το Balanced Scorecard υποστηρίζει και την υλική διάσταση της υλοποίησης της στρατηγικής. Το συγκριτικό πλεονέκτημα αυτής της μεθοδολογίας έγκειται στην αναλυτική διάκριση της συνολικής διαδικασίας σε διακριτές επιμέρους ενέργειες (στόχοι, μετρήσιμα μεγέθη, δείκτες, μέτρα και δράσεις) σε μία λογική-πραγματιστική διάταξη μέσου-σκοπού και τέλος στην κατανομή και δέσμευση πόρων με σύγχρονη ανάθεση υπευθυνοτήτων καθώς και στον προσδιορισμό κρίσιμων σημείων προσανατολισμού.

Τέλος, η μεθοδολογία του Balanced Scorecard αναδεικνύει ως άκρως σημαντική μία λειτουργία, αυτή της στρατηγικής μάθησης η οποία, όπως επισημαίνουν οι Steinmann/Schreyögg (2005) δυστυχώς παραμελείται συχνά από την παραδοσιακή διοικητική πρακτική. Η προνομακή μεταχείριση αυτής της λειτουργίας συμβάλλει στην εισαγωγή και προώθηση δυναμικής στη διαδικασία μάνατζμεντ και στην διαρκή μετεξέλιξη του Balanced Scorecard. Η βασική ιδέα συνίσταται στο γεγονός ότι, όπως έχει προαναφερθεί, η διαμόρφωση στρατηγικής στηρίζεται σε υποθέσεις περί των δυνατών αλυσιδωτών σχέσεων αιτίου-αιτιατού, οι οποίες όμως είναι εκ προοιμίου συνδεδεμένες με το στοιχείο της πλάνης (Würzl 2005). Σύμφωνα με τους (Argyris/Schön 1978) η οργανωσιακή μάθηση λαμβάνει χώρα στο πλαίσιο τριών αλληλοδιαδεχόμενων και συνεχώς αυξάνουσας πολυπλοκότητας επιπέδων μάθησης:

- ▶ *single loop learning*
- ▶ *double loop learning*
- ▶ *Deuteron-learning*

Αναφορικά με το πρώτο επίπεδο, πρόκειται για την εγκαθίδρυση διαδικασιών ελέγχου και ανάδρασης με επακόλουθο την αναπροσαρμογή των μέτρων και των δράσεων. Όσον αφορά στο δεύτερο επίπεδο, δεν πρόκειται απλά για μία προσαρμογή στις προδιαγραφές αλλά για μία αλλαγή των ίδιων των στρατηγικών στόχων, ως αποτέλεσμα κριτικού αναστοχασμού. Επιπροσθέτως δε, δύναται να αποτελέσει αντικείμενο διαλόγου και κριτικού αναστοχασμού η αμφισβήτηση της ίδιας της στρατηγικής. Στην πρώτη περίπτωση πρόκειται για μία προσαρμοστική μάθηση ενώ στο δεύτερο επίπεδο για μία αναστοχαστική μάθηση ή μάθηση αλλαγών (Steinmann/Schreyögg 2005).

◆Λειτουργίες *Balanced Scorecard* ως πλαίσιο αναφοράς στρατηγικής διοίκησης

Το *Balanced Scorecard* ως δυναμική διαδικασία μάνατζμεντ μπορεί να αναπτύξει, κατάλληλα εφαρμοζόμενο, τα δυναμικά στοιχεία που περικλείει, τα οποία το καθιστούν ικανό στην εκπλήρωση σημαντικών σύγχρονων λειτουργιών στρατηγικού συντονισμού και να αποτελέσει ένα χρήσιμο πλαίσιο αναφοράς στρατηγικής διοίκησης. Αρχικά βοηθάει στην ενοποίηση και το στρατηγικό προσανατολισμό των διαφορετικών στοχεύσεων. Στο βαθμό που συστηματοποιεί και απλουστεύει διαδικασίες συμβάλλει στην απομείωση πολυπλοκοτήτων και την υποστήριξη της επικοινωνίας στο εσωτερικό του Οργανισμού (Würzl 2005). Ακολούθως εισαγάγει και διασφαλίζει για όλους τους εμπλεκόμενους διαφάνεια και προσφέρει με αυτόν τον τρόπο στην υλοποίηση της στρατηγικής. Τέλος μέσω θεσμοποιημένων διαδικασιών ελέγχου και ανάδρασης καθιστά ικανές διαδικασίες οργανωσιακής μάθησης, οι οποίες με τη σειρά τους επιτρέπουν την ανάληψη μέτρων και παρεμβάσεων διαχείρισης αλλαγών, που συντείνουν στην βελτίωση τόσο μεμονωμένων δομικών στοιχείων της στρατηγικής όσο και της ίδιας της στρατηγικής συνολικά.

Από τα προαναφερόμενα έγινε αρκούντως κατανοητό, ότι με το *Balanced Scorecard* είναι ένα κατάλληλο εργαλείο εφαρμογής (Budäus 2003) στους Δημόσιους Οργανισμούς, το οποίο υπηρετεί με επιτυχία τον συντονισμό λειτουργικά διαφοροποιημένων διαδικασιών μάνατζμεντ, κάτω από όρους αυξημένης πολυπλοκότητας και δυναμικής του περιβάλλοντος, πολλών ετερογενών και ετερόκλητων οργανωμένων συμφερόντων και στοχεύσεων των μετόχων, υψηλού καταμερισμού εργασίας και επαγγελματισμού καθώς και πολυπρόσωπων και αποκεντρωμένων διαδικασιών λήψης απόφασης και υλοποίησης στρατηγικής (Würzl 2005). Είναι πρόδηλο, ότι με τις προηγηθείσες επισημάνσεις έχουν σκιαγραφηθεί όλα εκείνα τα δομικά στοιχεία, τα οποία στην παρούσα περίοδο αποτελούν τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα των δημοσίων οργανισμών γενικά και των εκπαιδευτικών μονάδων ειδικότερα (Horvart & Partners 2004, Scherer/Alt 2002).

4. Συμπερασματικές διαπιστώσεις αποτίμησης του *Balanced Scorecard* ως εργαλείου μέτρησης απόδοσης εκπαιδευτικών μονάδων

Σε μια πρώτη ματιά δημιουργεί το σύστημα BSC την εντύπωση ότι πρόκειται για ένα σύνθημα, ίσως διευρυμένο με ποιοτικούς δείκτες, σύστημα αριθμοδεικτών για τον

συντονισμό των οργανωτικών μονάδων, το οποίο συνδεδεμένο με μία όντως πρωτότυπη και έξυπνη μορφή παρουσίασης, αποβλέπει στην ουσία στην εξυπηρέτηση των σκοπών ενός ολοκληρωμένου συστήματος μάνατζμεντ πληροφοριών. Όμως πρέπει να επισημανθεί με επίταση, ότι η ιδιαιτερότητα του BSC συνίσταται στο γεγονός, ότι στην προκειμένη περίπτωση και σε αντιδιαστολή με τον συνήθη και ευρέως διαδεδομένο τρόπο χρήσης τυποποιημένων εργαλείων συντονισμού και ελέγχου, όπως π.χ. τα παραδοσιακά συστήματα αριθμοδεικτών ή ακόμη και οι επίκαιρα δημοφιλείς Ισολογισμοί Γνώσεων (Auer 2005), δεν συνιστά μία εκ των προτέρων προδιαγεγραμμένη δέσμη δεικτών και μετρήσιμων μεγεθών, αλλά απεναντίας η ενσυνείδητη επιλογή αυτών και κατά συνέπεια η στοχευμένη διάπλαση αυτού του εργαλείου, αποτελεί αυτό καθ' αυτό ένα συστατικό στοιχείο της διαδικασίας ανάπτυξης και υλοποίησης. Ως εκ τούτου η προσέγγιση του BSC συνιστά περισσότερο ένα προτεινόμενο μεθοδολογικό πλαίσιο για την ανάπτυξη ενός συστήματος μάνατζμεντ απόδοσης, παρά μία ακριβής και λεπτομερή προδιαγραφή, εν είδη συνταγής, για το ποια μορφή θα λάβει ένα συγκεκριμένο σύστημα. Κατά συνέπεια το προϊόν μίας ανάπτυξης και εφαρμογής του BSC αποτελεί περισσότερο **η διάπλαση μίας διαδικασίας** διαμόρφωσης στόχων και επιλογής δεικτών, παρά το εργαλείο αυτό καθ' αυτό.

Προκειμένου όμως να διασφαλισθεί η επιτυχής ροή της συνολικής διαδικασίας, δεν πρέπει να διαφεύγει της προσοχής και να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη, ότι η διαδικασία υλοποίησης αποτελεί στοιχείο μίας συνολικής διαδικασίας οργανωτικής ανάπτυξης, η οποία αποβλέπει και οδηγεί σε έναν αυξητικά στρατηγικό προσανατολισμό του μάνατζμεντ του οργανισμού, στη δημιουργία λοιπόν ενός κατά τους Kaplan\|Norton (2001) στρατηγικά εστιασμένου οργανισμού. Ακριβώς αυτός ο διαδικαστικός χαρακτήρας και η «διαδιακαστική του ορθολογικότητα» (Jürgen Habermas) συνιστά το διαφοροποιό στοιχείο αυτού του εργαλείου από τα άλλα συστήματα μάνατζμεντ απόδοσης. Ένα επιπρόσθετο συγκριτικό ποιοτικό πλεονέκτημα του BSC προκύπτει από το γεγονός ότι στην ανάπτυξη αυτής της τεχνικής συμπεριλαμβάνεται ήδη, ως μεθοδολογικά προβλεπόμενο και αναπόσπαστο οργανικό στοιχείο, η διαδικασία υλοποίησης. Λόγω αυτών των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων και των εξ' αυτών αναδυόμενων θετικών ιδιοτήτων, και επιπλέον λόγω και της ευέλικτης εφαρμοσιμότητας του, η οποία επιτρέπει μία ακριβή προσαρμογή της τεχνικής στις ανάγκες ενός συγκεκριμένου οργανισμού, εξηγείται και ο υψηλός βαθμός δυναμικών εφαρμογής, που αυτό περικλείει, για το συντονισμό πολυπλόκων οργανισμών, όπως αυτών των ακαδημαϊκών μονάδων.

Μία αυτονόητη παραδοχή της συναφούς βιβλιογραφίας του μάνατζμεντ είναι ότι το μάνατζμεντ δεν μπορεί να συνιστά έναν αυτοσκοπό, αλλά ως μέθοδος συντονισμού δράσεων αποβλέπει και εξυπηρετεί στον τη μέγιστη δυνατή επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού. Εκτός αυτού, επιπροσθέτως, πρέπει να λαμβάνεται υπόψη το διοικητικό περιβάλλον στο οποίο είναι ενταγμένος οργανισμός. Η διοικητική κουλτούρα ενός οργανισμού αποτελεί πάντα έναν σημαντικό παράγοντα επιρροής όταν πρόκειται για την ανάπτυξη και εφαρμογή σύγχρονων εργαλείων και τεχνικών, όπως του. Η παρατήρηση-επισήμανση αυτή ισχύει ιδιαίτερα, όταν πρόκειται για οργανισμούς και κοινωνικά συστήματα αυξημένης πολυπλοκότητας, όπως το εκπαιδευτικό σύστημα και οι επιμέρους εκπαιδευτικές του μονάδες (ΑΕΙ\ΤΕΙ).

Βέβαια, μπορεί να αντιταχτεί το επιχείρημα ότι η ποιότητα του ακαδημαϊκού έργου δεν μπορεί να εκφρασθεί επαρκώς στη βάση απλώς και μόνο αναφοράς πέντε με επτά δεικτών προ επιλεγμένη διάσταση στρατηγικής και ότι άλλες τεχνικές, όπως αυτή του Ισολογισμού Γνώσεων (Auer 2005), στο πλαίσιο της οποίας προβλέπονται μέχρι και 140 δείκτες και ως εκ' τούτου λόγω των δυνατοτήτων μία πιο ακριβούς μέτρησης μπορούν να εκληφθούν ως πιο κατάλληλα εργαλεία για την ποιοτική ανάπτυξη και το μάνατζμεντ των εκπαιδευτικών μονάδων. Μία τέτοια παρατήρηση όμως παραγνωρίζει το γεγονός ότι τα πρόσωπα που κατέχουν θέση ευθύνης μάνατζμεντ αυτών των οργανισμών δεν είναι συνήθως εξειδικευμένοι στην εφαρμογή τέτοιων εργαλείων μάνατζμεντ ούτε, βέβαια, έχουν και τον αιτούμενο χρόνο στη διάθεση τους για μία διαρκή παρακολούθηση και λεπτομερή έλεγχο των εξελίξεων των Ιδρυμάτων. Η τεχνική του BSC με τον ενσυνείδητο αυτοπεριορισμό σε ορισμένους μόνο στρατηγικά σημαντικούς δείκτες δεν προσφέρει μόνο μία από την σκοπιά της οικολογικής διαχείρισης του ζητήματος των πληροφοριών ενδιαφέρουσα λύση αλλά συνιστά από ακαδημαϊκή άποψη ένα χρήσιμο εργαλείο απομείωσης της διαχειριστικής πολυπλοκότητας του οργανισμού (Scheytt 2007), στοιχείο το οποίο με αυτήν την έννοια αποτελεί και την κρυφή γοητεία αυτού του εργαλείου, και εξηγεί κατά κάποιον τρόπο γιατί έχει ένα τόσο δημοφιλές αντικείμενο ενασχόλησης σε θεωρητικό επίπεδο και ένα και ευρέως χρησιμοποιούμενο εργαλείο σε επίπεδο πολυποίκλων πρακτικών εφαρμογών. Μία σε τακτά διαστήματα ανάλυση ορισμένων μόνο σημαντικών πληροφοριών, δηλαδή συστήματος δεικτών αυξημένης περιεκτικής αξίας, για την κατανόηση των οποίων, εισέτι, δεν απαιτείται μία τόσο εξειδικευμένη γνώση, παίζει για το στρατηγικό μάνατζμεντ ενός οργανισμού ένα πιο ισχυρό στοχοπροωθητικό ρόλο απ' ότι η δημιουργία βάσεων πλήθους

δεδομένων, οι οποίοι συνεπάγονται ένα μεγάλο όγκο εργασιών επιλογής και επεξεργασίας και εμπεριέχουν τον κίνδυνο δημιουργίας ενίοτε στεσογόνων για τους οργανισμούς καταστάσεων «υπερπληροφόρησης» και λεπτομερούς «υπερσυντονισμού» ή καταλήγουν, όχι ελάχιστες φορές, στη δημιουργία απλώς «νεκροταφείου δεδομένων».

Οι προαναφερόμενες ιδιαιτερότητες και τα εξειδικευμένα χαρακτηριστικά του BSC ως ενός στρατηγικά προσανατολισμένου εργαλείου οδηγούν στην παρατήρηση ότι πρόκειται πράγματι για ένα κατάλληλο εργαλείο μανάτζμεντ και ποιοτικής ανάπτυξης για τις εκπαιδευτικές μονάδες. Η μεθοδολογικά προβλεπόμενη λογική συναγωγή των δεικτών από το συνολικό και πολυδιάστατο σύστημα ιεράρχησης στόχων, οδηγεί στην δημιουργία ενός ιεραρχημένου και λογικά συνεκτικού συστήματος δεικτών, το οποίο ακολουθώντας διασφαλίζει, ως λειτουργική προϋπόθεση ή λογική συνέπεια, και την λογική συνοχή των στρατηγικών στοχεύσεων, γεγονός το οποίο κατ' επέκταση οδηγεί και σε μία λογικά συνεκτική διασύνδεση των αναλαμβανόμενων συγκεκριμένων επιχειρησιακών μέτρων και δράσεων με τους στόχους. Με αυτήν την έννοια η συγχρόνως συντελούμενη και μεθοδολογικά εξαναγκασμένη διαδικασία ενός "putting strategy into practice" (Kaplan\Norton 1999) περιορίζουν σημαντικά τον κίνδυνο δημιουργίας διαχειριστικού χάσματος μεταξύ των διαδικασιών διαμόρφωσης στρατηγικής και των επιχειρησιακών διαδικασιών, γεγονός το οποίο θα συνεπάγετο μία υποβέλτιστη μόνο υποστήριξη ενός στρατηγικά προσηλωμένου μανάτζμεντ.

Η απλή και συνοπτική μορφή διάπλασης του συστήματος καθιστά ικανούς να σχηματίσουν μία εικόνα και να διαμορφώσουν άποψη για το επίπεδο των παρεχομένων εκπαιδευτικών υπηρεσιών όσο και την αξιολόγηση της απόδοσης των εκπαιδευτικών μονάδων ακόμη και αυτούς τους κατέχοντες θέση ευθύνης αποδέκτες και χρήστες τέτοιων πληροφοριών, οι οποίοι δεν ούτε είναι εμπειρογνώμονες ούτε είναι a priori εξειδικευμένοι σε μια τεκμηριωμένη σε δείκτες διαδικασία λήψης αποφάσεων εκπαιδευτικής πολιτικής και άσκησης μανάτζμεντ. Επιπροσθέτως η εύληπτη και έξυπνη μορφή παρουσίασης της στρατηγικής ενός οργανισμού καθιστά το BSC ένα λίαν χρήσιμο επικοινωνιακό εργαλείο τόσο απέναντι στους σημαντικούς αποδέκτες-πρόσωπα στο εσωτερικό του οργανισμού όσο και απέναντι στις διάφορες ομάδες ενδιαφερομένων (ακαδημαϊκή κοινότητα, συνεργαζόμενοι φορείς και πρόσωπα, κοινό-δημοσιότητα, κτλ.)

5. Στρατηγικό Μάνατζμεντ και Balanced Scorecard στην Ελλάδα

5.1 Δημόσιο Μάνατζμεντ στο ελληνικό σύστημα εκπαίδευσης

Μία κριτικά αναστοχαστική προσέγγιση της λογικής του ελληνικού πολιτικού-διοικητικού συστήματος και κατ' επέκταση της διοικητικής πρακτικής και κουλτούρας στο ελληνικό σύστημα εκπαίδευσης, η οποία φέρει τα όλα εκείνα τα στοιχεία διοικητικής παθογένειας κοινά με άλλα πεδία δημόσιας πολιτικής, όπως της πολιτικής υγείας,, που οδηγούν το σύστημα σε μία κατάσταση «οργανωμένης ανευθυνότητας» (Μπουρσανίδης 2008). Η αναγνώριση αυτή, ως υπόθεση εργασίας, οδηγεί σε μία μάλλον απαισιόδοξη εκτίμηση περί διαμόρφωσης ενός ευνοϊκού διοικητικού περιβάλλοντος, ως λειτουργικού προαπαιτούμενου, για την ανάπτυξη και εφαρμογή καινοτόμων μεθόδων, τεχνικών και εργαλείων του Δημοσίου Μάνατζμεντ και νέων δομών δημόσιας Διακυβέρνησης, όπως του στρατηγικού μάνατζμεντ και του Balanced Scorecard

Ωστόσο, μία εξίσου κριτικά αναστοχαστική προσέγγιση της εσωτερικής λογικής και της δυναμικής των «αλλαγών του ρόλου του κράτους» (Hurrelmann et al. 2007) και των αναφύομενων τάσεων σύγκλισης των «συστημάτων εκπαίδευσης σε μετάβαση» των χωρών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης και κατά συνέπεια των προκλήσεων και εκσυγχρονιστικών ωθήσεων που απορρέουν, ειδικότερα σε συνάρτηση με την «ανοιχτή μέθοδο συντονισμού» των κοινωνικών πολιτικών στην Ευρωπαϊκή Ένωση, οδηγεί στην εκτίμηση, ως υπόθεση εργασίας, μίας αναπόφευκτης αναγνώρισης της αναγκαιότητας καινοτόμων μεταρρυθμιστικών παρεμβάσεων σχετικά με το περιεχόμενο των εκπαιδευτικών πολιτικών, τις σύγχρονες μορφές διακυβέρνησης (Jansen 2007), τα εργαλεία δημοσίου μάνατζμεντ στη διοίκηση του συστήματος εκπαίδευσης (Welte et al 2006), την βελτιστοποίηση λειτουργικών διαδικασιών στα εκπαιδευτικά ιδρύματα (Scheytt 2006) και ως λογική συνέπεια στο πλαίσιο ενός «θεσμικού ισομορφισμού» (Μπουρσανίδης 2008) στην εισαγωγή στοιχείων σύγχρονης εκπαιδευτικής διοικητικής κουλτούρας και στην Ελλάδα.

Με αυτήν την έννοια το ερώτημα εφαρμογής στρατηγικού μάνατζμεντ και του Balanced Scorecard στις εκπαιδευτικές μονάδες στην Ελλάδα, δεν εμπίπτει πλέον στη σφαίρα ευκαιριακών, αποσπασματικών και μεμονωμένων βολουνταριστικών προθέσεων και προσπαθειών, αλλά ανάγεται σε δομικά προσδιορισμένο στοιχείο, που απορρέει ως τέκνο

της ανάγκης' από την νέα διαμορφούμενη εσωτερική λογική του εκπαιδευτικού συστήματος, στο πλαίσιο ενός συνολικού και λογικά συνεκτικού σχεδίου στρατηγικής εκσυγχρονισμού και στρατηγικού μάνατζμεντ της Δημόσιας Διοίκησης γενικά και του Τομέα Παιδείας ειδικότερα.

5.2 Επίμετρο

Κλείνοντας, κρίνεται ενδεδειγμένη μία κριτικά αναστοχαστική επισήμανση που αφορά στον συναφή επιστημονικό διάλογο στην Ελλάδα. Από την πλευρά των κοινωνικών επιστημών διαπιστώνεται μια μονοδιάστατη προσήλωση στην παραγωγή γνώσης στο εσωτερικό των συστημάτων εκπαίδευσης και μία χαρακτηριστική παράλειψη των ερευνητικών ευρημάτων και των απόψεων που αναφέρονται στις μεταρρυθμίσεις του κράτους και της δημόσιας διοίκησης και των αντίστοιχων εμπειριών των άλλων χωρών που εντάσσονται στο νέο παράδειγμα οργάνωσης σύμφωνα με το Δημόσιο Μάνατζμεντ και την Δημόσια Διακυβέρνηση. Αυτό το χαρακτηριστικό έλλειμμα θεωρητικής προσέγγισης δεν επιτρέπει την παραγωγή ολοκληρωμένων σύγχρονων προτάσεων μεταρρυθμιστικής παρέμβασης στο σύστημα εκπαίδευσης, που να οδηγούν στην βελτίωση της λειτουργικής-διοικητικής του ικανότητας. Όσον αφορά δε τις διοικητικές και πολιτικές επιστήμες, σπάνια χρησιμοποιούν το εκπαιδευτικό σύστημα ως πεδίο έρευνας δημόσιας πολιτικής. Με αυτήν την έννοια στερούνται οι ίδιες ενός πρόσφορου εδάφους ανάπτυξης και εφαρμογής καινοτόμων ιδεών, θέσεων και απόψεων και ως λογικό συνεπακόλουθο στερούν τον εμπλουτισμό του δημόσιου διάλογου εκπαιδευτικής πολιτικής στην Ελλάδα με χρήσιμες και κρίσιμες εισροές από την πλευρά τους.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Alt J-M., (2003):** Balanced Scorecard in den Hochschulen. Besonderheiten, Möglichkeiten und Grenzen. Vortrag an der Uni-Koblenz-Landau (www.iuw-online.de/BSC_Hochschulen..pdf 15.9.2005)
- Argyris Ch., Schön D., (1978):** Organizational Learning: A Theory of Action Perspective, Reading, Addison-Wesley
- Auer Th., (2005):** Wissenschaftsbilanzen sind «in» und doch schaut niemand hin, in: Wissenschaftsmanagement, 6: 12-16
- Bade M., (2007):** Die Balanced Scorecard als strategisches Management-Instrument einer Medizinischen Fakultät. Diss. Universität Münster
- Barthel Th., Schneidewind Th., Eds., (2007):** Verwaltungsmanagement im Wandel der Zeit. Verlag Dr. Kovac:
- Bayer I., (2002):** Strategische und operative Führung von Fakultäten. Mannheim
- Botti J., Junga C., (2004):** Fit für den Wandel. Strategieentwicklung und –umsetzung in der Wissenschaft, in: Wissenschaftsmanagement, 1: 20-26
- Bouckaert G., Peters B.G. (2002):** Performance measurement and management. The Achilles' heel in administrative modernisation, in: Public Performance and Management Review, 25: 359-362
- Brüggemeier M., (2005):** Controlling in Hochschulen zwischen Public Management und Public Governance – Überlegungen aus mikropolitischer Perspektive. In: Budäus D., (Eds.): Governance von Profit- und Nonprofit-Organisationen in gesellschaftlicher Verantwortung. Wiesbaden: Gabler, p. 379-399
- Burmester L., Rommelspacher J., Goeken M., (2006):** Entscheidungsunterstützung für das Hochschulcontrolling. (www.wiwi.uni-marburg.de)
- Cordes S., Knäuper M., (2005):** Balanced Scorecard als Instrument der Hochschulentwicklung, In: Wissenschaftsmanagement- Zeitschrift für Innovation, Vol. 3: s. 2-3

- De Boer H.F., Enders J., Schimank U., Eds., (2007):** On the way towards new public management? The governance of university systems in England, the Netherlands, Austria and Germany, in: **Jansen D., Ed.,:** New forms of governance in research organizations. Disciplinary approaches, interfaces and integration. Speyer
- Dworski E.A., Gamm N., Gottlieb G., Junga C., (2006):** Führung von Einrichtungen der Forschung und Lehre, , in: Hochschulmanagement, Vol 6, p. 28-34
- Dorweiler V. P., Yakhou M., (2005):** Scorecard for academic administration performance on the Campus, in : Managerial Auditing Journal, 2005 20: 138-144
- Eichhorn P., (2005):** Dezentrale Ressourcenverantwortung – Organisationsstrukturen und Ressourcenmanagement an Spitzenuniversitäten, in: Rektorat der Universität Heidelberg (Ed.): Impulse für Eliten – Gestaltungsspielräume für deutsche Spitzenuniversitäten. Heidelberg, p. 149-150
- Einig B., Lauer F., (2006):** Die Balanced Scorecard als Ansatz der Strategieentwicklung an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz (www.hrk.de/de/download)
- Fachhochschule Osnabrück (2005):** Balanced Scorecard als Instrument der Hochschulentwicklung, 2er Osnabrücker Kolloquium zum Hochschul – und Wissenschaftsmanagement.(www.fh-osnabrueck.de/Tagungsbeiträge)
- Fangmann H., (2006):** Hochschulen in Nordrhein-Westfalen. Strukturen und Instrumente, Sachstand und Perspektiven, In: Beiträge zur Hochschulforschung, Vol 28:1, p. 54-65
- Fisch R., Koch S., Eds. (2005):** Neue Steuerung von Bildung und Wissenschaft. Schule – Hochschule – Forschung. Lemmens Verlag: Bonn
- Gladen H., (2005):** Performance Measurement. Gabler: Wiesbaden
- Horvart & Partners., Eds., (2007):** Balanced Scorecard umsetzen. Stuttgart 2007
- Hurrelmann A., Leibfried St., Martens K., Mayer P., Eds., (2007):** Transforming the Golden-Age Nation State. Palgrave:Macmillan

- Jonen A., Hubig L., Lingau V., (2005);** The Balanced-university-decision-card, in 3rd Conference on Performance Measurement and Management Control, The European Institute for Advanced Studies in Management, Nice-France, September 22-23, 2005
- Jäger M., Leszczensky M., Eds., (2007):** Hochschulinterne Steuerung durch Finanzierungsformeln und Zielvereinbarung. HIS: Forum Hochschule (www.his.de/publicationen)
- Jansen D., Eds. (2007):** New Forms of Governance in Research Organizations – Disciplinary approaches and integration. Dordrecht: Springer 2007
- Kaplan R.S., Norton D.P. (1999):** The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston
- Kaplan R.S., Norton D.P., (2001):** The strategy-focused organisation, how balanced scorecard companies thrive in the new business environment. Boston
- Kaplan R.S., Norton D.P., (2004):** Strategy Maps, Converting intangible assets into tangible outcomes, Boston
- Karagiannis D., Lichka Chr., (2004):** Steuerung der Universitäten anhand der Balanced Scorecard. Uni Wien (www.dte.univie.ac.at/arbeitsberichte/wisu-bsc.pdf)
- Kienegger H., Felden C., (2007):** Das balanced-Scorecard-Knzept zur Lehrstuhlsteuerung. Working Paper. Uni Freiberg (www.bwl.tu-freiberg.de)
- Kirchhoff-Kestel S., Schulte R., (2006):** Konzeptionelle Grundlagen des Hochschulmanagements – Zur betriebswirtschaftlichen Strukturierung des Forschungsfeldes durch Bezugsrahmen, Teil 1 und 2, In: Hochschulmanagement Vol 3/4, s. 74-79, 107-112
- Krause O., (2006):** Performance Management. Gabler: Wiesbaden
- Küpper H-U., Eds., (2007):** Hochschulrechnung und Hochschulcontrolling, ZfB Special Issue 5/2007
- Lanzendorf U., Kehm B., Eds., (2006):** REFORMING University Governance. Changing Conditions for Research in Four European Countries, Lemmens Verlag: Bonn

- Lindgren N., Lappalainen A., (1999):** Balanced Scorecards for Universities. Helsinki University of Technology
- Martin B., (2007):** Die Balanced Scorecard als strategisches Management-Instrument einer Medizinischen Fakultät. Dissertation Uni Münster
- Mertens S. K., (2005):** Die Balanced Scorecard als Instrument zur universitären Steuerung. Lüneburg
- Mittelstraß J., (2007):** Zentrales Hochschulwesen in einem Bundesstaat - das Beispiel Österreich, in: Beiträge zur Hochschulforschung, Vol 29:3, p.135-160
- Μπουρσανίδης Χ., (2007):** Στρατηγικό Μάνατζμεντ στη Δημόσια Διοίκηση – Μία συστηματική παρουσίαση του Balanced Scorecard ως εργαλείο στρατηγικού μάνατζμεντ στα νοσοκομεία, στο: Μακρυδημήτρης Α., Πραβίτα Ε.Μ., Επιμ.: Διοικητική Θεωρία και Πράξη – Διοίκηση και Κοινωνία. Εκδόσεις Σάκκουλα: Αθήνα, σ. 171-206
- Μπουρσανίδης Χ., (2008):** Στρατηγικό Μάνατζμεντ & Balanced Scorecard στη Δημόσια Διοίκηση – Μία συστηματική παρουσίαση από την σκοπιά του Δημοσίου Μάνατζμεντ Υγείας. Κείμενα Κοινωνικής Διοίκησης. ΕΣΔΔ, Αθήνα
- Nickel S., (2007):** Partizipatives Management von Universitäten: Zielvereinbarungen, Leistungsstrukturen, Staatliche Steuerung. Hampp Verlag: München
- Nickel S., Zechlin L., (2005):** Die Suche nach der optimalen Organisationsstruktur. In: Welte H., et.al. Eds., p. 199-211
- Pannwitz Ch., Reißmann U., (2006):** Modernes Management einer kirchlichen Hochschule, in: Hochschulmanagement, Vol 2, p. 17-21
- Piber M., Pietsch G., (2005):** Performance Measurement for Universities: The case of knowledge balance sheets analyzed for a new institutionalist perspective, in 3rd Conference on Performance Measurement and Management Control, The European Institute for Advanced Studies in Management, Nice-France, September 22-23 2005
- Pollit C., Bouckaert G., (2004):** Public Management Reform. 2nd Ed., Oxford: Oxford University Press

- Röbken H., (2003):** Balanced Scorecard als Instrument der Hochschulentwicklung – Projektergebnisse an der Reykjavik University, in: Beiträge zur Hochschulforschung, Vol 25: 102-
- Sandt J., (2004):** Management mit Kennzahlen und Kennzahlensystemen. Gabler: Wiesbaden
- Sandberg B., (2002):** Performance Measurement im Hochschulbereich als Instrument Staatlicher Rahmensteuerung. In: Horvath P., Eds.,: Performance Controlling- Strategie, Leistung und Anreizsystem effektiv verbinden. Stuttgart, s. 449-469
- Sandberg B., (2006):** Zielvereinbarungen zwischen Staat und Hochschulen – ein Deregulierungsinstrument? In: Beiträge zur Hochschulforschung, Vol 3: 36-55
- Schaltegger St., (2007):** Management des Universitären Auftrags mit der Sustainability Balanced Scorecard; in: Dudeck A., Jahnsen-Schulz B., Eds.,: Gender und Nachhaltigkeit als Ideen für eine neue Hochschulkultur, Peter Lang: Frankfurt a M. et al. 2007, s. 262-298
- Scherer A.G., Alt J.M., Eds., (2002):** Balanced Scorecard in Verwaltung und Non-Profit-Organisationen. Schäffer-Poeschel: Stuttgart
- Scheytt Th., (2006):** Prozessmanagement in Hochschulen: Begriff, Aufgabenstellung und Wirkungen eines (akademischen) Controllings. In: Pellert a., (Eds.): Einführung in das Hochschul- und Wissenschaftsmanagement: Ein Leidfaden für Theorie und Praxis. Bonn et al.: Lemmens, p. 166-182
- Scheytt Th., (2007):** Strategieorientiertes Performance Management in Hochschulen: das Konzept der Balanced Scorecard, in: Hochschulmanagement, Vol 1: 15.21
- Schimank U., (2007):** Leistungsorientierte Steuerung und professionelle Kollegialität, In: Hochschulmanagement, Vol 1: 7-8
- Schuppert G.F., Ed., (2005):** Governance-Forschung. Vergewisserung über den Stand und Entwicklungslinien. WZB Schriften zur Governance-Forschung, Bd. 1. Baden-Baden: Nomos
- Schendler K., Proeller I. (2006):** New Public Management. Bern-Stuttgart-Wien

- Schulz V., (2006):** Dezentralisierung durch Budgetierung, in: Wissenschaftsmanagement, Vol 4, p. 20-23
- Seidler H.H., (2004):** Kennzahlen als Informations- und Steuerungsinstrument für Hochschulen, in: Wissenschaftsmanagement 5, Sept-Okt 2004, s. 20-23
- Seiter M., (2006):** Performance Measurement, in: Hochschulmanagement, Vol 5: 36-39
- Seiter M., Stürzel M., (2005):** Messung von Forschungsleistungen-State of the Art, in: Hochschulmanagement 11, Vol 1: 13-17
- Speckbacher G., (2005):** Strategic Performance Measurement in NOT-FOR-PROFIT Organizations: What's the difference and what can they learn, in 3rd Conference on Performance Measurement and Management Control, The European Institute for Advanced Studies in Management, Nice-France, September 22-23 2005
- Steinmann H., Schreyögg G., (2005):** Management. Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte – Funktionen – Fallstudien. Gabler Verlag: Wiesbaden
- Thom R., (2004):** Kennzahlen als Informations- und Steuerungsinstrumente an Universitäten – Kritische Anmerkungen. Arbeitsbericht Nr. 75. Uni Bern (www.iop.unibe.ch)
- Triska Th., (2005):** Ausgestaltung einer Controlling-Konzeption für Studentenwerke unter besonderer Berücksichtigung der instrumentellen Umsetzung, Dissertation Uni Münster 2005
- Umashankar V., Dutta K., (2007):** Balanced scorecards in managing higher education institutions: an Indian perspective, in: International Journal of Education Management, 2007: 54-67
- Voelpel S.C., Leipold M., Eckhoff R.A., (2006):** The tyranny of the Balanced Scorecard in the innovation economy, in: Journal of Intellectual Capital, Vol 7, p. 43-60
- Vogt T., Lauer F., Scholz G., Michaelis J., (2004):** Vom Leitbild zur Strategie – Die Entwicklung des Strategiekonzepts der Johannes Gutenberg-Universität Mainz. In: Wissenschaftsmanagement, Jg 20, H. 2:32-38

Welte H., Auer M., Meister-Scheytt C., Eds., (2006): Management von Universitäten. Zwischen Tradition und (Post-)Moderne. München-Mering: Hampp Verlag

Wissel C. von., (2007): Hochschule als Organisationsproblem. Neue Modi universitärer Selbstbeschreibung. Transcript: Bielefeld

Wolff R., (2005): Universitätsmanagement als emergente Profession. In: Welte H., et.al. Eds., p. 39-49

Wörner J-D.,(2006): Universität als Unternehmen. Modell einer autonomen Uniersität, in: Beiträge zur Hochschulforschung, Vol 28:3, p. 20-37

Würzl A., (2005): Systemisches Management. Strategieentwicklung und zielorientierte Organisationsentwicklung mit der Balanced Scorecard. Haupt: Bern-Stuttgart-Wien