



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

---

**ΠΜΣ «Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων»**

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**«Η Διαχείριση της Αλλαγής στους Σύγχρονους  
Εκπαιδευτικούς Οργανισμούς:  
Η περίπτωση των Ιδρυμάτων Τριτοβάθμιας  
Εκπαίδευσης στην Ελλάδα»**

Μπάμπα Βαρβάρα

Επιβλέπων Καθηγητής: **Σαλμόν Ιωάννης**

Ακαδημαϊκό Έτος: 2023-2024

---





UNIVERSITY OF WESTERN ATTICA

SCHOOL OF BUSINESS, ECONOMIC AND SOCIAL SCIENCES

DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION

---

**MSc «Management of Educational Organizations»**

POSTGRADUATE RESEARCH THESIS

**«Change management in Contemporary Educational  
Organizations: The case of Higher Education  
Institutions in Greece»**

Bampa Varvara

Supervisor: **Salmon Ioannis**

Academic year: 2023-2024

---



# Πρόλογος

*Η αλλαγή και η διαχείριση αλλαγής είναι δύο όροι που συχνά χρησιμοποιούνται σε όλες τις μορφές οργανισμών (δημόσιων, ιδιωτικών, κερδοσκοπικών, μη κερδοσκοπικών, κ.ο.κ.). Ο όρος αλλαγή αναφέρεται στη μετάβαση από μία κατάσταση σε μία άλλη κυρίως λόγω της προσαρμογής ενός οργανισμού στις μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Το περιβάλλον που λειτουργούν και δραστηριοποιούνται τα ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης συνεχώς μεταβάλλεται λόγω των αλλαγών στη νομοθεσία (π.χ. ψήφιση νέων νόμων λειτουργίας των ιδρυμάτων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης), στο τεχνολογικό περιβάλλον (π.χ. ανάπτυξη και υιοθέτηση νέων τεχνολογιών στην εκπαίδευση), στο οικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον (π.χ. δυσμενείς οικονομικές συνθήκες λόγω της οικονομικής κρίσης, μείωση κρατικής χρηματοδότησης, δημογραφικές μεταβολές, κ.λπ.), κ.ο.κ. Πρόσφατα παραδείγματα νέων καταστάσεων στις οποίες κλήθηκαν τα ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα να προσαρμοστούν και να πραγματοποιήσουν αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας τους αποτελούν η πανδημία του COVID-19, όπως και ο νέος νόμος για την ανώτατη εκπαίδευση που ψηφίστηκε το καλοκαίρι του 2022 (Ν.4957/2022). Σε αυτές τις αλλαγές τα ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης κλήθηκαν να προσαρμοστούν άμεσα επανεξετάζοντας τις στρατηγικές και τον τρόπο λειτουργίας τους. Αλλά με ποιον τρόπο διαχειρίζονται τα ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα αυτές τις αλλαγές, ποιοι είναι οι μηχανισμοί που μπορούν να τα βοηθήσουν να προσαρμοστούν στις μεταβολές του περιβάλλοντος με επιτυχία και σε τι βαθμό αξιοποιούνται αυτοί οι μηχανισμοί; Σε αυτά τα ερωτήματα θα προσπαθήσει να απαντήσει η παρούσα διπλωματική εργασία.*

*Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου, Αναπληρωτή Καθηγητή κ. Ιωάννη Σαλμόν για τις οδηγίες, τις κατευθύνσεις του και τις πολύτιμες συμβουλές του σε όλη τη διάρκεια της εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας, όπως και τον σύζυγό μου για τη συνεχή υποστήριξή του σε όλη τη διάρκεια της φοίτησής μου στο ΠΜΣ «Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων».*

*Τέλος, θα ήθελα να αφιερώσω την παρούσα εργασία στην κόρη μου και τον σύζυγό μου.*

05.03.2024

Βαρβάρα Μπάμπα

Μέλη Επιτροπής Εξέτασης

Ιωάννης Σαλμόν

<Ηλεκτρονική Υπογραφή>

Γεώργιος Πιερράκος

<Ηλεκτρονική Υπογραφή>

Ιωάννης Ψαρομήλιγκος

<Ηλεκτρονική Υπογραφή>

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1. Τι είναι αλλαγή .....	1
1.1. Ορισμός και εννοιολογική προσέγγιση της αλλαγής .....	1
1.2. Είδη αλλαγής .....	2
1.3. Παράγοντες που οδηγούν τους οργανισμούς στην αλλαγή .....	5
1.4. Στάσεις και αντίσταση στην αλλαγή .....	7
1.4.1. Στάσεις στην αλλαγή .....	7
1.4.2. Πηγές αντίστασης στην αλλαγή .....	8
1.4.3. Τρόποι αντιμετώπισης αντίστασης στην αλλαγή .....	10
2. Διαχείριση Αλλαγής .....	12
2.1. Εισαγωγή .....	12
2.2. Βασικές αρχές της διαχείρισης της αλλαγής .....	13
2.3. Θεωρητικά μοντέλα και προσεγγίσεις στη διαχείριση της αλλαγής .....	14
2.3.1. Το μοντέλο αλλαγής των τριών σταδίων .....	15
2.3.2. Μοντέλο ανάλυσης δυναμικής πεδίου ( <i>Field Theory</i> ) .....	16
2.3.3. Το μοντέλο του <i>Kotter</i> .....	17
2.3.4. Πλαίσιο αλλαγής του <i>Blanchard</i> .....	20
2.3.5. Η διεργασία της αλλαγής .....	21
2.3.6. Το μοντέλο <i>ADKAR</i> .....	23
2.4. Οφέλη από την επιτυχή χρήση της διαχείρισης αλλαγής στους οργανισμούς .....	25
3. Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα και Αλλαγή: Η περίπτωση του Ελληνικού Πανεπιστημίου .....	27
3.1. Η ιστορία του θεσμού του πανεπιστημίου στην Ελλάδα .....	27
3.2. Το πλαίσιο λειτουργίας των Ιδρυμάτων Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης στην Ελλάδα σήμερα .....	30
3.3. Εκπαιδευτική αλλαγή και σπουδαιότητα .....	34
3.4. Εξωτερικές και εσωτερικές προκλήσεις που αντιμετωπίζουν τα Α.Ε.Ι. σήμερα .....	35
3.5. Μοντέλα αλλαγής και πώς μπορούν να χρησιμοποιηθούν από τα Α.Ε.Ι. ....	38
3.5.1. Το μοντέλο αλλαγής των τριών σταδίων .....	38
3.5.2. Μοντέλο ανάλυσης δυναμικής πεδίου .....	39
3.5.3. Το μοντέλο του <i>Kotter</i> .....	40
3.5.4. Πλαίσιο αλλαγής του <i>Blanchard</i> .....	42
3.5.5. Η διεργασία της αλλαγής .....	43
3.5.6. Το μοντέλο <i>ADKAR</i> .....	44

3.6. Οφέλη που προκύπτουν από την επιτυχή χρήση της διαχείρισης αλλαγής στους οργανισμούς μάθησης και ειδικότερα στα ΑΕΙ.....	46
4. Μεθοδολογία έρευνας.....	48
4.1. Βασικά δομικά στοιχεία αλλαγής.....	48
4.2. Ερευνητικοί στόχοι – ερευνητικά ερωτήματα – ερευνητικές υποθέσεις ....	50
4.3. Ερευνητική μέθοδος.....	51
4.4. Εργαλείο συλλογής δεδομένων.....	52
4.5. Συλλογή δεδομένων .....	56
5. Στατιστική ανάλυση.....	58
5.1. Προφίλ συμμετεχόντων.....	58
5.2. Έλεγχος αξιοπιστίας κλίμακας.....	60
5.2. Ανάλυση παραγόντων .....	61
5.3. Έλεγχος κανονικότητας.....	64
5.4. Έλεγχοι υποθέσεων για την επίδραση των δημογραφικών και λοιπών χαρακτηριστικών των συμμετεχόντων.....	65
5.5. Ανάλυση συσχέτισης.....	68
5.6. Σχολιασμός αποτελεσμάτων ανάλυσης.....	69
6. Συμπεράσματα, περιορισμοί και προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.....	73
6.1. Συμπεράσματα .....	73
6.2. Περιορισμοί έρευνας.....	75
6.3. Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.....	75
BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	77
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ .....	83
Παράρτημα I: Εισαγωγικό κείμενο / συνοδευτική επιστολή ερωτηματολογίου	83
Παράρτημα II: Ερωτηματολόγιο.....	85
Παράρτημα III: Στατιστική ανάλυση στο SPSS (πρόσθετοι πίνακες – γραφήματα) .....	91
III.1. Περιγραφικά στατιστικά δημογραφικών και λοιπών χαρακτηριστικών..	91
III.2. Ανάλυση κανονικότητας.....	93
III.3. Έλεγχοι υποθέσεων – Ανάλυση ελέγχου υπόθεσης Έτη εργασίας με Π04 .....	99

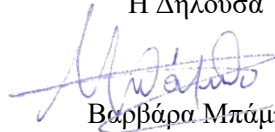


## ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η κάτωθι υπογεγραμμένη Μπάμπα Βαρβάρα του Θωμά, με αριθμό μητρώου ΔΕΜ2230 φοιτήτρια του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής της Σχολής Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών του ΠΜΣ Διοίκησης Εκπαιδευτικών Μονάδων, δηλώνω υπεύθυνα ότι: «Είμαι συγγραφέας αυτής της πτυχιακής/διπλωματικής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματος.

Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου.

Η Δηλούσα



Βαρβάρα Μπάμπα

## Επιτελική Σύνοψη

### Η Διαχείριση της Αλλαγής στους Σύγχρονους Εκπαιδευτικούς Οργανισμούς: Η περίπτωση των Ιδρυμάτων Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης στην Ελλάδα

Ως διαχείριση αλλαγής ορίζεται το σύνολο των μορφών και των τρόπων με τους οποίους σχεδιάζονται, υλοποιούνται, ελέγχονται και αφομοιώνονται οι αλλαγές. Η διαχείριση αλλαγής στους οργανισμούς γενικά, όσο και στα ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης ειδικότερα, αποτελεί ένα σύνολο διεργασιών που περιλαμβάνει την επικαιροποίηση της κατεύθυνσης, της δομής, της λειτουργίας και των ικανοτήτων των οργανισμών και ιδρυμάτων λόγω των αλλαγών στο εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον. Η αλλαγή αυτή θεωρείται ένα από τα πιο δύσκολα ζητήματα που καλείται η διοίκησή τους να αντιμετωπίσει, δεδομένου ότι απαιτεί υψηλό βαθμό κατανόησης και προσεκτικό σχεδιασμό. Υπάρχουν πολλοί παράγοντες που επηρεάζουν την αλλαγή στους οργανισμούς. Αυτοί οι παράγοντες βοηθούν στην κατανόηση των ενεργειών που πρέπει να πραγματοποιηθούν για την επιτυχημένη εφαρμογή της αλλαγής. Παράλληλα, υπάρχουν διάφορα εργαλεία και μοντέλα που βοηθούν στην ανάλυση αυτών των ενεργειών για την αποτελεσματική υλοποίηση των απαιτούμενων αλλαγών.

Η παρούσα ερευνητική διπλωματική εργασία εξετάζει τους παράγοντες που επηρεάζουν τη διαχείριση αλλαγής στα ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα, την επίδραση των δημογραφικών και λοιπών χαρακτηριστικών των συμμετεχόντων σε αυτούς τους παράγοντες, και τη σχέση μεταξύ αυτών των παραγόντων. Αρχικά πραγματοποιήθηκε βιβλιογραφική ανασκόπηση για να αποτυπωθούν οι βασικές έννοιες, οι προσεγγίσεις και τα μοντέλα της διαχείρισης αλλαγής γενικά, και ειδικότερα στα ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Στη συνέχεια, με βάση και τη βιβλιογραφική ανασκόπηση, σχεδιάστηκε και υλοποιήθηκε ποσοτική έρευνα με δεδομένα που συλλέχθηκαν με τη χρήση ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου από διδάσκοντες και διοικητικούς υπαλλήλους ιδρυμάτων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα.

Τα ευρήματα της παρούσας ερευνητικής διπλωματικής εργασίας αποκάλυψαν την κρίσιμη σημασία των διαδικασιών και των παραγόντων που συμβάλλουν στην επιτυχή διαχείριση αλλαγής στα ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα. Συγκεκριμένα, η έρευνα υπογράμμισε τη σημασία της αναγνώρισης της ανάγκης για αλλαγή, της ενίσχυσης της κουλτούρας αποδοχής και συνεργασίας, καθώς και της ανάπτυξης στρατηγικών που εστιάζουν στην προσαρμοστικότητα και την καινοτομία. Επιπρόσθετα, η στατιστική ανάλυση αποκάλυψε ισχυρή θετική συσχέτιση μεταξύ των παραγόντων που εξαχθήκαν, ενισχύοντας την άποψη ότι η ολοκληρωμένη προσέγγιση στη διαχείριση αλλαγής μπορεί να οδηγήσει σε βελτιωμένες επιδόσεις και αποτελεσματικότητα στα ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης.

**Λέξεις-Κλειδιά:** Αλλαγή, Διαχείριση Αλλαγής, Διοίκηση Εκπαίδευσης, Ιδρύματα Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης.

# Abstract

## **Change management in Contemporary Educational Organizations: The case of Higher Education Institutions in Greece**

Change management is defined as a set of forms and ways in which changes are planned, implemented, controlled, and assimilated. Change management in organizations generally, and in higher education institutions more specifically, consists of a set of processes that includes updating the direction, structure, function, and capabilities of organizations and institutions due to changes in their external and internal environment. This change is considered one of the most challenging issues that their management team is called to address, given that it requires a high degree of understanding and careful planning. There are many factors that affect change in organizations. These factors help understand the actions that must be carried out for the successful implementation of change. At the same time, there are various tools and models that assist in analyzing these actions for the effective implementation of the required changes.

This research thesis examines the factors that affect change management in higher education institutions in Greece, the impact of demographic and other characteristics of the participants on these factors, and the relationship between these factors. Initially, a literature review was conducted to depict the basic concepts, approaches, and models of change management generally, and more specifically in higher education institutions. Subsequently, based on the literature review, a quantitative research was designed and implemented, with data collected using an electronic questionnaire from teaching and administrative staff of higher education institutions in Greece.

The findings of this research thesis revealed the critical importance of the processes and factors that contribute to the successful management of change in higher education institutions in Greece. Specifically, the research highlighted the importance of recognizing the need for change, strengthening the culture of acceptance and collaboration, and developing strategies focused on adaptability and innovation. Additionally, the statistical analysis revealed a strong positive correlation between the extracted factors, reinforcing the view that an integrated approach to change management can lead to improved performance and effectiveness in higher education institutions.

**Keywords: Change, Change Management, Educational Management, Higher Education Institutes**

# 1. Τι είναι αλλαγή

## 1.1. Ορισμός και εννοιολογική προσέγγιση της αλλαγής

*Η αλλαγή δεν είναι απλά απαραίτητη στη ζωή. Είναι η ζωή.*

*Alvin Toffler*

*«Ο λογικός άνθρωπος προσαρμόζεται ο ίδιος στις συνθήκες που επικρατούν. Ο παράλογος άνθρωπος προσπαθεί να προσαρμόσει τις συνθήκες με τον εαυτό του. Συνεπώς, η πρόοδος στηρίζεται και εξαρτάται από τον παράλογο άνθρωπο».*

*George Bernard Shaw*

Ο αυξημένος ανταγωνισμός, η τεχνολογική ανάπτυξη καθώς και οι συνθήκες οικονομικής κρίσης πιέζουν τις επιχειρήσεις και εν γένει τους οργανισμούς να υλοποιήσουν αλλαγές. Γενικά, οι οργανισμοί αποτελούν ανοικτά συστήματα που βρίσκονται σε συνεχή και δυναμική αλληλεπίδραση με το περιβάλλον. Συνεπώς, προϋπόθεση επιβίωσης είναι η προσαρμογή τους στις εξελίξεις. Επιπλέον, ο κάθε οργανισμός αποτελεί στοιχείο του περιβάλλοντος για τους υπόλοιπους, που σημαίνει ότι μπορεί ένας οργανισμός να δημιουργεί τις εξελίξεις στις οποίες οι άλλοι οργανισμοί πρέπει να προσαρμόζονται. Εν προκειμένω, ο οργανισμός που οδηγεί τις εξελίξεις δημιουργεί σε έναν βαθμό το περιβάλλον λειτουργίας και διαθέτει περισσότερες πιθανότητες επιτυχίας. Κοινός παρονομαστής τόσο της προσαρμογής όσο και της δημιουργίας των εξελίξεων είναι η αλλαγή. Το ρητό του Ηράκλειτου «τα πάντα ρει» εκφράζει τη φύση του κόσμου, σήμερα όμως η αλλαγή αναφέρεται ως η βασική προϋπόθεσή για επιβίωση καθώς και τον κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας για τους οργανισμούς (Μπουραντάς, 2002).

Βασικό χαρακτηριστικό λοιπόν τόσο της ίδιας της φύσης του ανθρώπου, των οργανισμών και του περιβάλλοντος εν γένει αποτελεί η λέξη αλλαγή. Τι είναι όμως αλλαγή και γιατί πραγματοποιείται; Είναι ένα ερώτημα που έχει δεν έχει μόνο μια απάντηση αλλά ποικίλες. Η λέξη «αλλάζω» ετυμολογικά σημαίνει ότι δίνουμε σε κάτι διαφορετική μορφή από αυτή που είχε αρχικά, το μεταβάλλουμε ως προς τα εξωτερικά χαρακτηριστικά του ή ως προς το περιεχόμενό του, ως προς την ουσία του (Πύλη για την ελληνική γλώσσα, χ.χ.).

Η αλλαγή δεν είναι απλά απαραίτητη στη ζωή, είναι η ίδια η ζωή. Η ουσία βρίσκεται στο πώς ο καθένας συνειδητά ή λιγότερο συνειδητά τοποθετείται ως δέκτης των αλλαγών αλλά και ως δημιουργός τους. Επιπλέον, η αλλαγή από τη φύση της δημιουργεί με πολλαπλασιαστικό τρόπο κύματα παράγωγων αλλαγών, αφού, όπως επισήμανε αιώνες πριν και ο Niccolò Machiavelli, μια αλλαγή αφήνει την πόρτα ανοιχτή για να μπου και άλλες (Βλάδος, 2017). Επομένως, η αλλαγή αποτελεί κύριο χαρακτηριστικό της φύσης του ανθρώπου. Αν και η ανάγκη για αλλαγή είναι πλέον επιτακτική, η εφαρμογή και υλοποίηση της σαφώς είναι μια απαιτητική διαδικασία (Βακόλα & Ιωάννου, 2012).

Σύμφωνα με τον Kurt Lewin (1947), ο οποίος θεωρείται ο πατέρας της οργανωσιακής ψυχολογίας, ως αλλαγή ορίζεται ένα διαδικαστικό γεγονός που αναφέρεται στην εγκατάλειψη παλαιών συμπεριφορών και την υιοθέτηση νέων. Το 1993, ο Daryl Conner (Managing at the Speed of Change) αναφέρει ότι η αλλαγή είναι μια διαδικασία μέσω της οποίας οι οργανισμοί αναγκάζονται να αναπτύξουν νέες δυνατότητες και συμπεριφορές για να ανταποκριθούν στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις του περιβάλλοντός τους. Επιπλέον ο John P. Kotter (1996) στο βιβλίο του “Leading Change”, προσφέρει μια εκτενή ανάλυση της αλλαγής που εστιάζει στα οργανωσιακά περιβάλλοντα. Με λίγα λόγια, προσδιορίζει την αλλαγή ως μια σειρά ενεργειών που έχουν ως στόχο την ουσιαστική μεταβολή της λειτουργίας ή της δομής μιας οργάνωσης για την ανταπόκριση της σε εξωτερικές επιδράσεις. Με λίγα λόγια, αλλαγή είναι μια διαδικασία κατά την οποία ένας οργανισμός μετακινείται από την παρούσα κατάσταση στην οποία βρίσκεται σε μια επιθυμητή κατάσταση με σκοπό να αυξήσει την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα του (Burnes, 2004).

Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2005), «ως αλλαγή νοείται η μετατροπή μιας υφιστάμενης κατάστασης σε μία νέα και ως εκ τούτου περιλαμβάνει την έννοια του μετασχηματισμού». Αναφέρεται σε οποιοδήποτε στοιχείο του οργανισμού, για παράδειγμα τη στρατηγική, τις δομές, την κουλτούρα, τις ικανότητες, κ.λπ. Επίσης, αλλαγή είναι η διαδικασία κατά την οποία οι συνθήκες που επικρατούν διαχειρίζονται με διαφορετικό τρόπο. Οι αλλαγές αυτές πιθανόν είναι είτε ήδη προγραμματισμένες είτε προκύπτουν μέσα από τη διαδικασία λειτουργίας ενός οργανισμού (Robbins & Judge, 2018). Τέλος, η αλλαγή είναι μια διαδικασία που πραγματοποιείται διηλεκώς σε όλη τη διάρκεια ζωής και λειτουργίας ενός οργανισμού είτε το επιθυμεί είτε όχι. Αποτελεί λοιπόν «μια διαδικασία μετασχηματισμού του τρόπου με τον οποίο λειτουργεί ένα άτομο, μια ομάδα, ή ένας οργανισμός ως σύνολο περνώντας από ένα σύνολο τρόπων δράσης και συμπεριφοράς σε έναν άλλο» (Βλάδος, 2017).

Από τους παραπάνω ορισμούς αποτυπώνεται η πολυδιάστατη φύση της αλλαγής, που εκτείνεται από την ατομική συμπεριφορά μέχρι την οργανωτική δομή και στρατηγική.

## 1.2. Είδη αλλαγής

Η αλλαγή αποτελεί ένα πολυσύνθετο φαινόμενο, ιδίως όταν αναφερόμαστε σε μια επιχείρηση, διότι διεισδύει σε όλες τις πτυχές των δραστηριοτήτων της και κατά επέκταση σε όλα τα επίπεδα λειτουργίας της σε διαφορετικό βαθμό και έκταση. Στη βιβλιογραφία παρουσιάζονται ποικίλα είδη, τύποι και κατηγορίες αλλαγών. Οι βασικότεροι τύποι αλλαγής που συναντάμε είναι η οργανωσιακή, η τεχνολογική και η κοινωνική. Σύμφωνα με τον Χυτήρη (2001), όποιες πιέσεις και αν έχουν προκληθεί, οι διάφοροι τύποι αλλαγών αναφέρονται σε μεγάλη ή μικρότερη κλίμακας επεμβάσεις που πραγματοποιούνται στο πλαίσιο λειτουργίας μιας επιχείρησης. Στην προκειμένη περίπτωση θα εστιάσουμε πιο πολύ στην οργανωσιακή αλλαγή, δεδομένου ότι θα διερευνήσουμε την υλοποίηση αλλαγών στους οργανισμούς.

Οι οργανωσιακές αλλαγές μπορούν να αναφέρονται σε οποιαδήποτε στοιχείο ενός οργανισμού, όπως μεταβολές στη στρατηγική, στις δομές, στα συστήματα, στις διαδικασίες, στους κανονισμούς, στις πολιτικές, στην κουλτούρα, στις ικανότητες, στις συμπεριφορές, στις επιχειρηματικές δραστηριότητες, κ.λπ. (Burke, 2017; Smith κ.ά., 2014; Stolzenberg & Heberle, 2022; Μπουραντάς, 2002). Στη βιβλιογραφία προτείνονται ποικίλες τυπολογίες των οργανωσιακών αλλαγών οι οποίες βοηθούν στην καλύτερη κατανόηση τους που οδηγεί σε μια πιο αποτελεσματική διαχείριση τους.

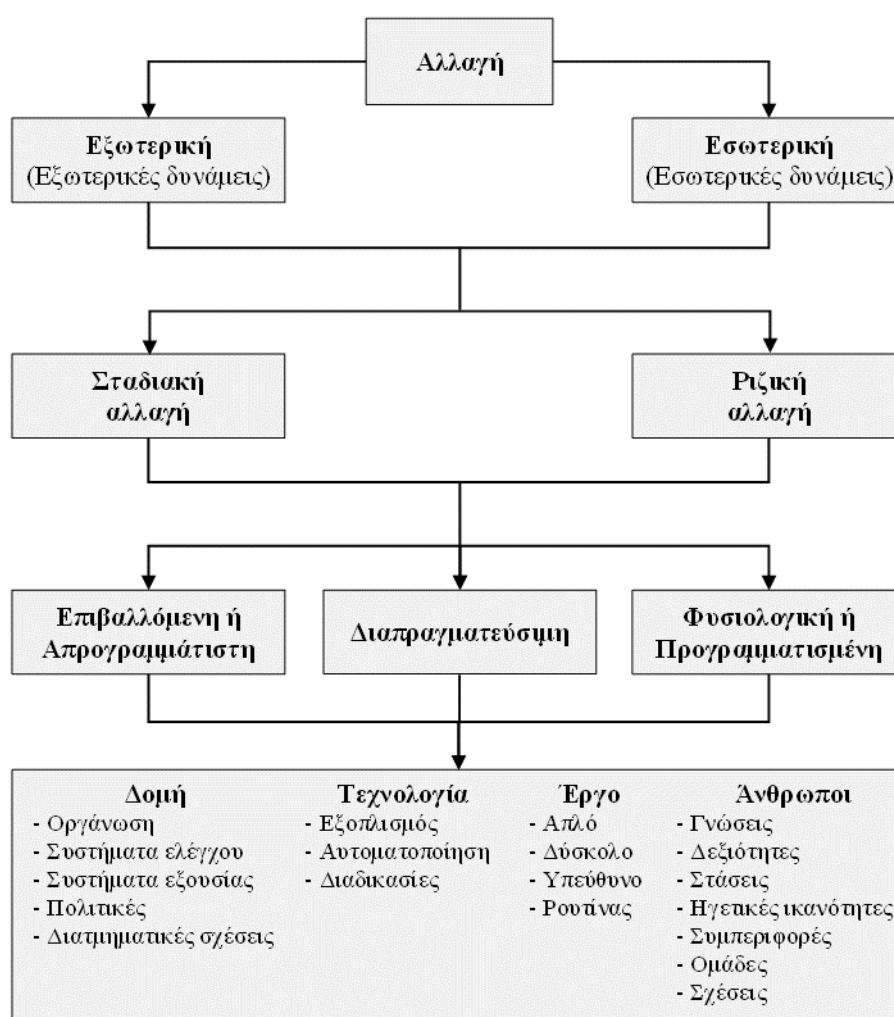
Η προέλευση των αλλαγών αποτελεί ένα κριτήριο διαχωρισμού τους. Πιο συγκεκριμένα, οι αλλαγές χωρίζονται από τη μια σε εξωτερικές, δηλαδή αυτές που προέρχονται από εξωγενείς παράγοντες και πιέσεις, για παράδειγμα πολιτικές, κοινωνικές, τεχνολογικές, οικονομικές και περιβαλλοντικές μεταβολές. Από την άλλη, αλλαγές που δημιουργούνται στο εσωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού, όπως για παράδειγμα η μειωμένη παραγωγικότητα, το μειωμένο ηθικό, θέματα κουλτούρας, κ.λπ. (Gigerenzer κ.ά., 1999; Mullins, 1999; Todd, 1999).

Ένα άλλο κριτήριο διαχωρίζει τις αλλαγές σύμφωνα με την έκταση, τη συχνότητα και την ένταση εμφάνισής τους και τις διακρίνει σε αλλαγές συνεχούς βελτίωσης (συνήθεις-μικρές αλλαγές), σταδιακές αλλαγές, (μέτριας δυσκολίας και σημαντικότητας) και ριζοσπαστικές αλλαγές (που συνήθως επιβάλλονται από το εξωτερικό περιβάλλον) (Gigerenzer κ.ά., 1999; Todd, 1999). Επιπλέον, η οργανωσιακή αλλαγή μπορεί να διακριθεί είτε σε δραστική είτε σε σταδιακή. Δραστικές αλλαγές εφαρμόζουν κατά κύριο λόγο οι οργανισμοί όταν υφίσταται κάποιο μεγάλο εσωτερικό πρόβλημα ή όταν υπάρχει υψηλός ανταγωνισμός. Συνήθως δεν υπάρχει ο απαιτούμενος χρόνος για να σχεδιαστεί και υλοποιηθεί πιο σταδιακά κάποιο πρόγραμμα αλλαγής σε ένα οργανισμό. Συνεπώς, η δραστική αλλαγή εμπεριέχει την έννοια του απρόσμενου, του μη προγραμματισμένου, και την έννοια του «διαγράψω την υπάρχουσα κατάσταση και αρχίζω από το μηδέν». Με λίγα λόγια, ο οργανισμός μπορεί να αποφασίσει ότι ξεκινάει από την αρχή και διαγράφει όλα αυτά που υπήρχαν στην προηγούμενη κατάσταση. Δυσλειτουργίες της συγκεκριμένης επιλογής είναι ότι προκαλούνται ποικίλα εσωτερικά προβλήματα με κυριότερο τη δημιουργία αντίστασης των ατόμων σε προγράμματα αλλαγής. Από την άλλη πλευρά, οι σταδιακές αλλαγές απαιτούν προσεκτικό σχεδιασμό και πολιτικές υλοποιήσεις με περισσότερα χρονικά περιθώρια. Με αυτό το τρόπο δεν δημιουργούνται εσωτερικά προβλήματα και αντιστάσεις (Senior & Fleming, 2006; Βακόλα & Ιωάννου, 2012). Επίσης, τα προγράμματα με σκοπό την υλοποίηση αλλαγών μπορεί είτε να αφορούν μόνο ένα τμήμα, για παράδειγμα την αναδιοργάνωση ενός τμήματος είτε να είναι καθολικά, δηλαδή να αφορούν ολόκληρο τον οργανισμό, όπως π.χ. οι συγχωνεύσεις. Επιπλέον, μπορεί να είναι μικρού εύρους, όπως η εφαρμογή πολιτικής απαγόρευσης του καπνίσματος στους εργασιακούς χώρους, ή να είναι μεγάλου εύρους όπως για παράδειγμα, η αλλαγή κουλτούρας (Βακόλα & Ιωάννου, 2012).

Ένα άλλο κριτήριο διαχωρισμού των αλλαγών αποτελεί το κατά πόσο ένας οργανισμός είναι ικανός να ανταποκριθεί στις πιθανές προκλήσεις και πιέσεις που πηγάζουν από

το εξωτερικό ή το εσωτερικό περιβάλλον του (Χυτήρης, 2001). Στηριζόμενοι στο εξής κριτήριο οι αλλαγές ομαδοποιούνται σε:

- Επιβαλλόμενες ή απρογραμματίστες στις οποίες οι αλλαγές επιβάλλονται στον οργανισμό στο να συμπεριφερθεί με έναν συγκεκριμένο τρόπο και συνήθως η αντίσταση σε αυτές είναι μηδαμινή.
- Φυσιολογικές ή αναμενόμενες (προγραμματισμένες) στις οποίες ο οργανισμός έχει σχεδιάσει και προγραμματίσει κάποια προσπάθεια και για αυτό τον λόγο δεν ξαφνιάζεται για αυτού του είδους τις αλλαγές.
- Διαπραγματεύσιμες στις οποίες η αντίδραση του οργανισμού απέναντι στην αλλαγή κάθε φορά είναι συζητήσιμη ανάλογα πάντα και με το είδος και την σκοπιμότητα της ίδιας της αλλαγής.



**Σχήμα 1. Τυπολογία και επίπεδα αλλαγών**

*Πηγή: Προσαρμογή από Χυτήρης (2001)*

Οι Nadler και Tushman (1990) επίσης διακρίνουν τις οργανωσιακές αλλαγές βάση δυο κριτηρίων. Από τη μία βάσει της σπουδαιότητας τους (οριακές – βαθμιαίες – τμηματικές και στρατηγικές) και από την άλλη βάσει του ερεθίσματος τους για αλλαγή

(αντιδραστικές – προδραστικές ή προληπτικές). Οι αντιδραστικές αλλαγές είναι αυτές που πραγματοποιούνται με σκοπό την προσαρμογή στις εξελίξεις ενώ οι προδραστικές ή προληπτικές αλλαγές πραγματοποιούνται με βάση τις προβλέψεις για αυτά που πρόκειται να συμβούν με λίγα λόγια είναι οι αλλαγές που δημιουργούν τις εξελίξεις (Μπουραντάς, 2002).

		Σπουδαιότητα	
		Οριακή	Στρατηγική
Ερέθισμα	Πρόδραση	Ρύθμιση – βελτίωση (Tuning)	Επαναπροσδιορισμός (Re-orientation)
	Αντίδραση	Προσαρμογή (Adaptation)	Ανάπλαση (Re-creation)

**Σχήμα 2. Είδη αλλαγών**

*Πηγή: Προσαρμογή από Μπουραντάς (2002)*

Συνεπώς, οι οργανωσιακές αλλαγές, ανεξαρτήτως του περιεχόμενου τους, επιδρούν συνήθως σε όλα τα μέρη του συστήματος και αποκτούν τις παρακάτω διαστάσεις: τεχνική, διαχειριστική, οργανωτική, μαθησιακή, πολιτική, πολιτισμική και ψυχολογική (Μπουραντάς, 2002). Η οργανωσιακή λοιπόν αλλαγή πραγματοποιείται όταν ένας οργανισμός αποφασίζει ή υποχρεούται να αυξήσει την ικανότητα του να δημιουργεί αξία ή να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα του (Kotter, 1996; Kotter & Cohen, 2002).

### 1.3. Παράγοντες που οδηγούν τους οργανισμούς στην αλλαγή

Σύμφωνα με τους Senior & Fleming (2006), οι οργανισμοί έρχονται αντιμέτωποι με πολλές και διαφορετικές πιέσεις εντός και εκτός των ορίων τους που τους αναγκάζουν να υλοποιήσουν αλλαγές. Υπάρχουν λοιπόν δυο περιβάλλοντα τα οποία επηρεάζουν τη λειτουργία των οργανισμών. Πιο συγκεκριμένα το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον.

Οι παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος που επηρεάζουν μια επιχείρηση είναι αρκετοί και ποικίλουν. Συνήθως, αυτοί οι παράγοντες ομαδοποιούνται σε διάφορα ευρύτερα πεδία, στο λεγόμενο PESTEL πλαίσιο, το οποίο αναφέρεται στους Πολιτικούς, Οικονομικούς, Κοινωνικούς, Τεχνολογικούς, Περιβαλλοντικούς και Νομικούς παράγοντες (Hayes, 2022; Lauer, 2021; Mankiw, 2014; Schein, 2010; Βακόλα & Ιωάννου, 2012). Πιο αναλυτικά:

- **Πολιτικοί και Νομικοί Παράγοντες:** Οι αλλαγές στους νόμους και στους κανονισμούς για φορολογία, εργασιακά δικαιώματα καθώς και η πολιτική



σταθερότητα ή αστάθεια σε μια χώρα μπορεί να επηρεάσει τις επενδύσεις και την επιχειρηματική στρατηγική των οργανισμών.

- **Οικονομικοί Παράγοντες:** Η οικονομική κατάσταση μιας χώρας για παράδειγμα, οι οικονομικές τάσεις όπως η ανάπτυξη, η ύφεση, η ανεργία, ο πληθωρισμός, το κόστος και τα επιτόκια επηρεάζουν τη ζήτηση και την αγοραστική δύναμη. Επίσης, οι παγκόσμιες αγορές και οι διεθνείς οικονομικές κρίσεις μπορούν να επηρεάσουν τις επιχειρήσεις, ιδίως σε παγκοσμιοποιημένους κλάδους.
- **Κοινωνικο-πολιτισμικοί Παράγοντες:** Περιλαμβάνει τις αλλαγές στον τρόπο ζωής, κοινωνικές τάσεις όπως το αυξανόμενο ενδιαφέρον για βιωσιμότητα, υγεία και τεχνολογία. Επίσης, εμπεριέχει και τις δημογραφικές αλλαγές, όπως ηλικιακή δομή, πληθυσμιακή αύξηση, μετανάστευση, και αλλαγές στο επίπεδο εκπαίδευσης και στην κουλτούρα.
- **Τεχνολογικοί Παράγοντες:** Η ανάπτυξη νέων τεχνολογιών μπορεί να προσφέρει νέες ευκαιρίες αλλά και να απειλεί τις υπάρχουσες επιχειρήσεις. Για παράδειγμα η τηλεργασία καταργεί την έννοια του γραφείου και στηρίζεται στην παροχή υπηρεσιών μέσω της χρήσης της τεχνολογίας, η αυτοματοποίηση των διαδικασιών, η ψηφιοποίηση και η συνεχής διαδικτυακή παρουσία απαιτούν από τις επιχειρήσεις να προσαρμόζονται συνεχώς. Επίσης οι αυξανόμενες απειλές κυβερνό-ασφάλειας απαιτούν συνεχείς επενδύσεις σε ασφάλεια πληροφοριών
- **Περιβαλλοντικοί Παράγοντες:** Θέματα που αφορούν την κλιματική αλλαγή και τη βιωσιμότητα επηρεάζουν τις επιχειρηματικές αποφάσεις και την καταναλωτική συμπεριφορά. Πέρα αυτού οι τιμές των φυσικών πόρων επηρεάζουν πολλές επιχειρήσεις.

Αυτοί οι παράγοντες απαρτίζουν το εξωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού ή επιχείρησης και είναι καίριοι τόσο για τη λήψη αποφάσεων όσο και για τη στρατηγική που θα ακολουθήσουν και θα καθορίσουν τη λειτουργία τους. Το εξωτερικό περιβάλλον είναι αστάθμητο και μη προβλέψιμο.

Όμως οι αλλαγές δεν έρχονται μόνο από το εξωτερικό περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται η εκάστοτε επιχείρηση ή οργανισμός αλλά και το εσωτερικό περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργούν. Κάθε οργανισμός ή επιχείρηση προσδιορίζεται από μοναδικά χαρακτηριστικά, όπως η οργανωσιακή κουλτούρα, η ηγεσία και βέβαια η εκάστοτε δραστηριότητα του οργανισμού. Εσωτερικοί παράγοντες, ορίζονται εκείνα τα στοιχεία της επιχείρησης τα οποία μπορεί μεν να ελέγχει, αλλά ανά πάσα στιγμή μπορούν να δημιουργήσουν την ανάγκη αλλαγής κάποιας διάστασης τους. Ως τέτοια μπορούν να λογιστούν για παράδειγμα, ένας ηγέτης με καινούργια οράματα, μια γενικευμένη δυσαρέσκεια από τους εργαζόμενους για το περιβάλλον και τις συνθήκες εργασίας, νέες προσλήψεις ατόμων σε θέσεις κλειδιά, καινοτομικές ιδέες, η ανεπάρκεια του εργατικού δυναμικού σε νέες τεχνολογίες, ο απαρχαιωμένος τεχνολογικός εξοπλισμός, η ξαφνική αποχώρηση εργαζομένου σε

περίοδο υψηλών απαιτήσεων, η προβληματική διάχυση αρμοδιοτήτων και ρόλων, κ.λπ. (Senior & Fleming, 2006; Βακόλα & Ιωάννου, 2012).

Η κατανόηση καθώς και η επιτυχής αντιμετώπιση αυτών των παραγόντων καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό την επιτυχή βιωσιμότητα και κερδοφορία των επιχειρήσεων ή οργανισμών στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον που επικρατεί.

#### **1.4. Στάσεις και αντίσταση στην αλλαγή**

Η αλλαγή αποτελεί βασικό στοιχείο της φύσης του ανθρώπου, παρόλα αυτά τα άτομα αντιστέκονται. Αυτή η αντίσταση είναι ένα γνωστό φαινόμενο τόσο στην ψυχολογία όσο και στη διοικητική επιστήμη (Schulz-Knappe κ.ά., 2019; Zukof, 2021; Βακόλα & Ιωάννου, 2012; Μπουραντάς, 2002). Σύμφωνα με τον Βλάδο (2017), *«η αντίδραση στην αλλαγή είναι η δύναμη που παρουσιάζεται σε μεμονωμένα άτομα, σε ομάδες, σε τμήματα ή και σε ολόκληρους οργανισμούς και η οποία τείνει να αρνείται, να εμποδίζει, να περιορίζει ή και να ακυρώνει ολοκληρωτικά το μέγεθος των αναγκαίων αλλαγών»*. Με λίγα λόγια, όταν ένας οργανισμός κινείται σε μια διαδικασία αλλαγής μπορεί να εμφανιστούν διαφόρου είδους εμπόδια δηλαδή δημιουργείται αντίσταση. Για παράδειγμα, τα άτομα εκφράζουν απροθυμία στο να αλλάξουν τον τρόπο με τον οποίο σκέπτονται, που λειτουργούν κατά τη διάρκεια της εργασίας τους, κ.λπ. Τέτοιου είδους αντιδράσεις μπορούν να εμποδίζουν τη διαδικασία που απαιτείται ως αποτέλεσμα να μην επιτυγχάνεται το επιθυμητό αποτέλεσμα. Από την άλλη πλευρά, όμως η αντίσταση στην αλλαγή μπορεί να οδηγήσει και σε θετικό πρόσημο διότι μπορεί να προκαλέσει τη διεξαγωγή ουσιαστικής συζήτησης και γόνιμου διαλόγου, που με τη σειρά του ενδέχεται να οδηγήσει σε εξεύρεση λύσεων σε πιθανά μελλοντικά προβλήματα (Robbins & Judge, 2018; Schulz-Knappe κ.ά., 2019). Επομένως, η αλλαγή είναι μια επώδυνη διαδικασία για οποιαδήποτε οργανισμό που αφορά όλα τα επίπεδα λειτουργίας του.

##### **1.4.1. Στάσεις στην αλλαγή**

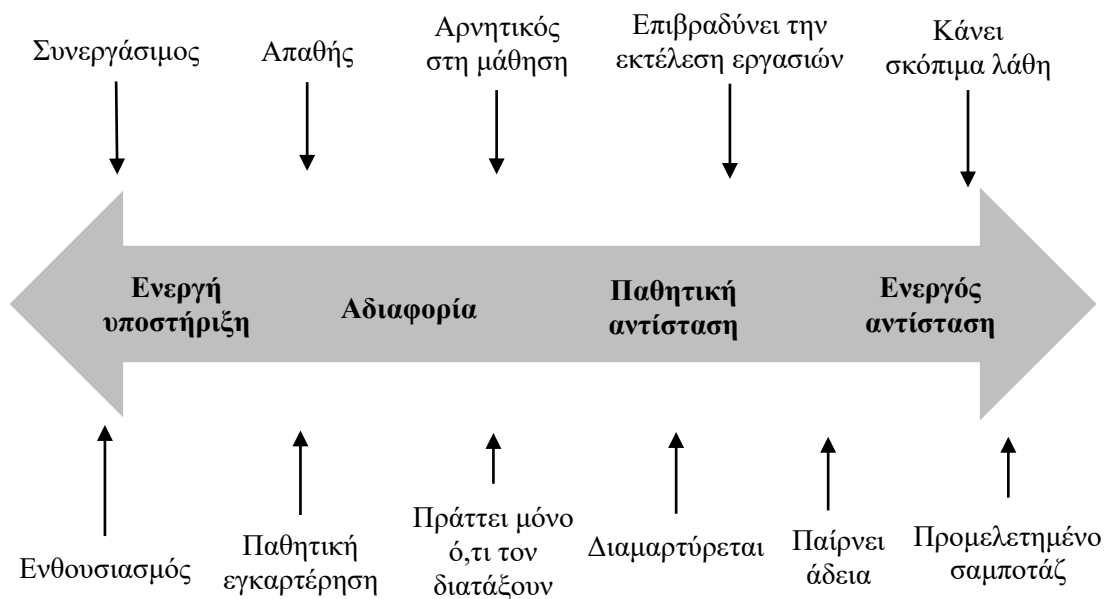
Οι διαφορετικές στάσεις που εμφανίζονται κατά τη διαδικασία υλοποίησης μίας αλλαγής μπορεί να κυμανθεί από ενεργή υποστήριξη, αδιαφορία, ενεργή άρνηση, παθητική υποστήριξη και παθητική άρνηση (Βακόλα & Ιωάννου, 2012; Βλάδος, 2017; Μπουραντάς, 2002).

Οι στάσεις των ατόμων και κατά επέκταση αυτή των εργαζομένων απέναντι στην αλλαγή απαρτίζεται από τρεις διαστάσεις (Ajzen & Fishbein, 1980):

- Η *γνωστική διάσταση*, αναφέρεται στο τι πιστεύει το ίδιο το άτομο για τη χρησιμότητα καθώς και την αναγκαιότητα που μπορεί να προκύψει από την υλοποίηση της αλλαγής τόσο για το άτομο όσο και για τον οργανισμό.

- Η *συναισθηματική διάσταση*, αναφέρεται στα συναισθήματα που ακολουθούν την εφαρμογή των αλλαγών στον χώρο εργασίας όπως χαρά, αγωνία, θυμός, κ.λπ.
- Η *συμπεριφορική διάσταση*, σχετίζεται με τις προθέσεις των ατόμων και συνδέονται με τις πράξεις που άλλοτε μπορεί να είναι κατά και άλλοτε υπέρ.

Επίσης, σύμφωνα με τους Oreg, Vakola & Armenakis (2011), οι πηγές της αντίστασης στην αλλαγή ομαδοποιούνται σε τέσσερις κατηγορίες: τα προσωπικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων, τις εργασιακές συνθήκες, την επίδραση της αλλαγής στους εργαζόμενους και στην εργασία και τη διαδικασία με την οποία πραγματοποιείται η αλλαγή.



**Σχήμα 3. Εμπόδια στην αλλαγή**

*Πηγή: Προσαρμογή από Βακόλα & Ιωάννου (2012)*

#### 1.4.2. Πηγές αντίστασης στην αλλαγή

Βάσει της υπάρχουσας βιβλιογραφίας και των εμπειρικών ερευνών, κάποιες κύριες πηγές αντίστασης στις αλλαγές είναι οι κάτωθι (Μπουραντάς, 2002):

- **Φόβος:** Η αβεβαιότητα που προκαλείται από την αλλαγή μιας παρούσας κατάστασης σε κάτι καινούργιο οδηγεί σε συναισθήματα φόβου τα οποία με τη σειρά τους δημιουργούν αρνητική αντίδραση προς αυτή την αλλαγή.
- **Αίσθημα απώλειας:** Πέρα της αβεβαιότητας που μπορεί να νιώθουν τα άτομα όταν πραγματοποιείται μια αλλαγή στην ήδη υπάρχουσα κατάσταση, σε πολλές περιπτώσεις δημιουργούνται και συναισθήματα απώλειας σημαντικών ικανοποιήσεων τους όπως δύναμη, αξία, κύρος, κ.λπ., που απολάμβαναν.

- **Συνήθεια:** Συνδέεται με το αίσθημα της «άνεσης» και συνεπώς οποιαδήποτε αλλαγή συνδέεται με αντίσταση.
- **Δεν κατανοείται πλήρως η χρησιμότητα της αλλαγής:** Πολλές φορές μεγάλος αριθμός εργαζομένων δεν μπορεί να κατανοήσει πλήρως την αξία που μπορεί να προσφέρει η υλοποίηση μιας αλλαγής με αποτέλεσμα να αντιστέκονται σθεναρά σε αυτήν. Κύριο πρόβλημα σε αυτό παίζει η αποτελεσματική επικοινωνία από τους αρμόδιους των αλλαγών.
- **Διαφορετικότητα στον τρόπο αντίληψης των πραγμάτων:** Όπως έχει αναφερθεί και παραπάνω οι οργανωσιακές αλλαγές είναι αποτέλεσμα αξιών, πιστεύω, υποκειμενικών αντιλήψεων, στόχων και επιλογών. Συνεπώς, υπάρχουν διαφορετικές αντιλήψεις από διαφορετικά άτομα με αποτέλεσμα να οδηγούμαστε σε πολλές περιπτώσεις που άλλοτε υπάρχει παθητική άρνηση ή ακόμα ενεργή άρνηση για την υλοποίηση των αλλαγών.
- **Αντίδραση στον φορέα της αλλαγής:** Αρνητικές στάσεις στις αλλαγές προκαλούνται κυρίως από τα άτομα ή τις ομάδες που προτείνουν και εφαρμόζουν τις αλλαγές. Για παράδειγμα, μπορεί να υπάρξει έλλειψη εμπιστοσύνης, αξιοπιστίας, τρόπος διοίκησης, κ.λπ.
- **Αρνητικές επιπτώσεις:** Αίτια αρνητικών στάσεων προς τις αλλαγές μπορεί να είναι είτε άμεσες είτε έμμεσες και να αφορούν οτιδήποτε κάποιο άτομο θεωρεί ότι έχει αξία.

Οι πιο συνηθισμένοι λόγοι λοιπόν που οι άνθρωποι αντιστέκονται στην αλλαγή και τους οποίους θα πρέπει να αναγνωρίζουν οι αρμόδιοι στους οργανισμούς είναι η επιθυμία να μην χαθεί κάτι που έχει αξία, η παρερμηνεία της ανάγκης της αλλαγής και των συνεπειών της όταν δεν κατανοούν τις επιπτώσεις της και αντιλαμβάνονται ότι μπορεί να τους κοστίζει πολύ περισσότερο από ό,τι θα κερδίσουν, η πεποίθηση ότι η αλλαγή δεν έχει νόημα για τον οργανισμό και η χαμηλή ανοχή στην αλλαγή επειδή φοβούνται ότι δεν θα μπορέσουν να αναπτύξουν τις νέες δεξιότητες και συμπεριφορά που θα απαιτηθούν από αυτούς (Kotter & Schlesinger, 2008; Schulz-Knappe κ.ά., 2019).

Εκτός από τις αντιδράσεις που προκύπτουν από τα άτομα και κατ' επέκταση τους εργαζόμενους, πηγές αντίδρασης μπορούν να προέλθουν και από την ίδια τη φύση των οργανισμών. Για παράδειγμα ένας οργανισμός που χαρακτηρίζεται ως συντηρητικός - σε αυτή την κατηγορία ανήκουν τα εκπαιδευτικά ιδρύματα, τα οποία παρότι η αποστολή τους είναι μέσω της γνώσης να δείχνουν νέους δρόμους, να αναπτύσσουν διευρυμένους πνευματικούς ορίζοντες καθώς και να αμφισβητούν καθιερωμένες πρακτικές και τρόπους σκέψης – μπορεί να αντιδρά με σθένος σε οποιαδήποτε αλλαγή που έχει να κάνει με την ίδια τη λειτουργία του. Σύμφωνα με τους Langton & Robbins (2006) και Χυτήρης (2001) οι οργανισμοί αντιδρούν στις αλλαγές για τους παρακάτω έξι λόγους:

- **Διαρθρωτική αδράνεια.** Στη λειτουργία των οργανισμών υπάρχουν μηχανισμοί που προάγουν τη σταθερότητα οπότε όταν υπάρχει η διαδικασία

υλοποίησης μιας αλλαγής έχει σαν αποτέλεσμα να ενεργοποιούνται αυτοί οι μηχανισμοί ως ένδειξη απειλής και να επιχειρούν να διατηρήσουν την υπάρχουσα κατάσταση.

- **Δομικές αδυναμίες.** Στην εμφάνιση υλοποίησης αλλαγών το κυρίως σύστημα στο οποίο ανήκουν όλα τα υποσυστήματα ενός οργανισμού λειτουργεί κατά αυτών των αλλαγών και προσπαθεί να διατηρήσει την υπάρχουσα κατάσταση λειτουργίας.
- **Ομαδική αντίδραση.** Οι παγιωμένοι κανόνες συμπεριφοράς, αλλά και εν γένει η νοοτροπία που έχουν διαμορφώσει οι ομάδες που αποτελούν τον οργανισμό, οδηγούν στην αντίσταση στην υλοποίηση των αλλαγών.
- **Απειλή για την υφιστάμενη τεχνογνωσία** που μπορεί να κατέχουν συγκεκριμένες ομάδες μέσα στον οργανισμό.
- **Απειλή για την ανατροπή των καθιερωμένων σχέσεων** δύναμης/εξουσίας που ενυπάρχουν εντός του οργανισμού.
- **Απειλή για την καθιερωμένη δομή κατανομής των πόρων** για τις ομάδες που τους ελέγχουν.
- **Έλλειψη πόρων.** Η ανεπάρκεια του οργανισμού να προσφέρει τους απαιτούμενους πόρους για την υλοποίηση της αλλαγής είναι καθοριστικός ανασταλτικός παράγοντας.

Σύμφωνα με τον Βλάδο (2017), η αλλαγή και η αντίσταση σε αυτήν είναι βασικό «κλειδί» για τον σημερινό κόσμο καθώς και για την εν γένει προοπτική του. Η μη αποτελεσματική διαχείριση της αλλαγής τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον των οργανισμών θα οδηγήσει σε κρίση τον κόσμο μας η οποία θα διαρκέσει και θα εμβαθυνθεί με αποτέλεσμα απρόβλεπτες συνέπειες.

#### **1.4.3. Τρόποι αντιμετώπισης αντίστασης στην αλλαγή**

Από τη στιγμή που υπάρχουν πολλοί λόγοι αντίστασης ως προς μία αλλαγή τότε υπάρχει και πληθώρα τρόπων για να μπορέσει να αντιμετωπιστεί η εμφανιζόμενη αντίσταση. Οι σημαντικότεροι λοιπόν τρόποι αντιμετώπισης της αλλαγής σε έναν οργανισμό βάσει της βιβλιογραφίας είναι (Βακόλα & Ιωάννου, 2012; Ρωσσίδης κ.ά., 2019):

- **Εκπαίδευση/Κατάρτιση:** Αποτελεί ίσως την αποτελεσματικότερη μέθοδο αντιμετώπισης της αντίστασης της αλλαγής. Όλοι οι εμπλεκόμενοι κατανοούν το περιεχόμενο καθώς και τα οφέλη που θα προκύψουν από την αλλαγή και έτσι αισθάνονται περισσότερο ασφαλείς ως προς αυτήν. Επίσης, αναπτύσσουν νέες γνώσεις, ικανότητες, στάσεις και συμπεριφορές που απαιτεί η νέα, μελλοντική, επιθυμητή κατάσταση.

- **Στοχοθεσία και Όραμα:** Συγκεκριμένοι και σαφείς στόχοι και ξεκάθαρο όραμα και αποστολή του οργανισμού.
- **Επικοινωνία:** Μέσω της αποτελεσματικής επικοινωνίας μπορεί να δημιουργηθεί το απαραίτητο κλίμα και αίσθημα συμμετοχής στα μέλη του οργανισμού. Επιπλέον, με αυτό τον τρόπο μειώνεται το αίσθημα ανασφάλειας και άγχους και λειτουργεί καθυστερητικά.
- **Διαμόρφωση συστημάτων ανταμοιβών:** Ενεργοποίηση συστημάτων υποκίνησης των εργαζομένων.
- **Ενεργή εμπλοκή των μελών του οργανισμού:** Αποτελεί αποτελεσματική μέθοδο όχι μόνο για την αντιμετώπιση των αντιστάσεων αλλά και για τη δημιουργία θετικών στάσεων (ενεργή υποστήριξη) της αλλαγής. Η συμμετοχή δημιουργεί στα άτομα ένα αίσθημα ιδιοκτησίας της αλλαγής (ownership) πράγμα που συνεπάγεται τη δέσμευσή τους (commitment) να την υποστηρίξουν ενεργά.
- **Διαχείριση άγχους και ενίσχυση στήριξη:** Αυτό επιτυγχάνεται με μία ξεκάθαρη και αποτελεσματική πολιτική επικοινωνίας του οργανισμού ως προς τους ενδιαφερομένους καθώς και τη συνεχή στήριξη και ανατροφοδότηση που απαιτείται σε όλα τα επίπεδα εφαρμογής της αλλαγής.
- **Διαπραγμάτευση:** Διενέργεια μιας εκτενούς διαδικασίας διαπραγμάτευσης μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων για την αντιστάθμιση των «απωλειών» που μπορεί να υπάρξουν με την υλοποίηση των εκάστοτε αλλαγών.
- **Επιβολή δύναμης:** Η αντιμετώπιση των αντιστάσεων που μπορεί να προκύψουν από την υλοποίηση μιας αλλαγής μπορεί να γίνει μέσω της άσκησης δύναμης (εξαναγκασμού) από τους φορείς της αλλαγής. Στην ουσία είναι μια ρητή ή σιωπηρή απειλή προς τους «αντιδρούντες». Η απειλή αυτή αναφέρεται κυρίως σε απώλεια οτιδήποτε έχει αξία για αυτούς.

## 2. Διαχείριση Αλλαγής

### 2.1. Εισαγωγή

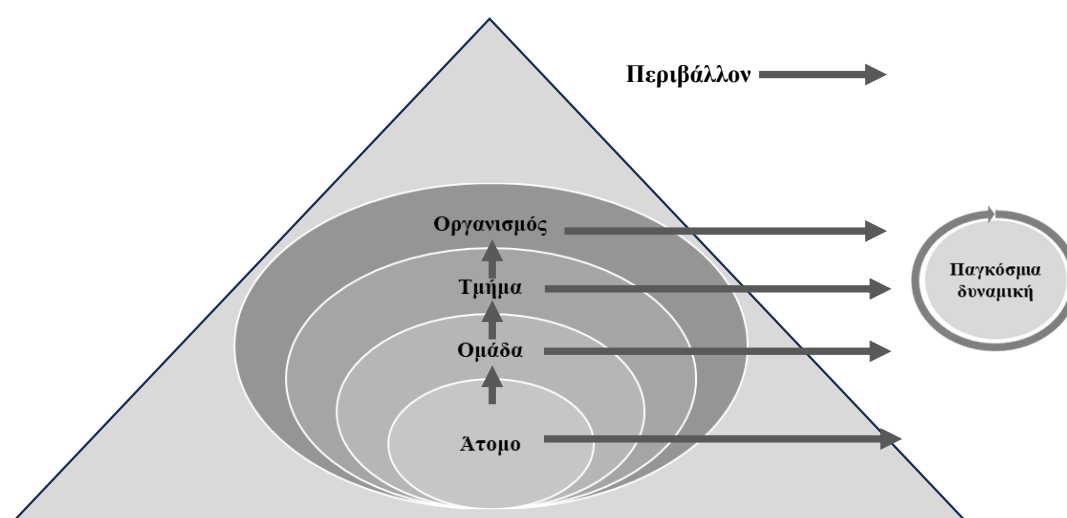
Τα τελευταία χρόνια έχει αναπτυχθεί σε μεγάλο βαθμό το πεδίο της διαχείρισης των αλλαγών, τόσο ως τεχνογνωσία όσο και ως γνώση, που οφείλεται κυρίως στην ύψιστη πρακτική αξία που έχουν οι αλλαγές στην εύρυθμη λειτουργία των επιχειρήσεων και οργανισμών (Μπουραντάς, 2002). Η διαχείριση ή διοίκηση της αλλαγής (Change Management) δεν είναι ένα σαφώς οριοθετημένο επιστημονικό πεδίο με αποτέλεσμα να μην υφίστανται ξεκάθαρα θεματικά όρια καθώς και ακριβείς μεθοδολογικές προϋποθέσεις για την προσέγγισή της. Με λίγα λόγια, η θεωρία και η πρακτική της διαχείρισης της αλλαγής αναδύεται μέσα από μια μεγάλη συγχώνευση κυρίως των κλάδων των κοινωνικών επιστημών και διαφόρων εννοιολογικών διεπιστημονικών παραδόσεων (Burns & Scapens, 2000; Βλάδος, 2017).

Πιο συγκεκριμένα, η διαχείριση των αλλαγών αναφέρεται στη διοίκηση του σχεδιασμού, στη συστηματική προσέγγιση και εφαρμογή γνώσεων, εργαλείων και πόρων για την υλοποίηση των αλλαγών με σκοπό να οδηγήσει τους ανθρώπους, τις ομάδες και τους οργανισμούς από την παρούσα κατάσταση προς μία επιθυμητή μελλοντική κατάσταση (Kotter, 1996; Μπουραντάς, 2002). Το περιεχόμενο αυτής εμπεριέχει γνώσεις, έννοιες, αρχές, μοντέλα, τεχνικές καθώς και μεθόδους που δίνουν τη δυνατότητα περιγραφής, κατανόησης, ερμηνείας, πρόβλεψης και διοίκησης, ώστε οι επιχειρήσεις / οργανισμοί να είναι ικανοί να χειριστούν τις αλλαγές που μπορεί να προκύψουν (Μπουραντάς, 2002). Η διαχείριση των αλλαγών, λοιπόν, επικαλείται αναλυτικά και ερμηνευτικά ένα πλήθος θεωριών των κοινωνικών επιστημών όπως το μάνατζμεντ, την επιχειρησιακή στρατηγική, τα οικονομικά, την κοινωνιολογία, την κοινωνική ψυχολογία, την ψυχολογία, κ.λπ. (Βλάδος, 2017). Ως διαχείριση αλλαγής ορίζεται το σύνολο των διεργασιών, των εργαλείων και των τεχνικών που χρησιμοποιούνται από έναν οργανισμό για τη διαχείριση της αλλαγής και την επίδραση που θα έχει στους ανθρώπινους πόρους του οργανισμού, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί και να υλοποιηθεί αποτελεσματικά το έργο, τόσο στο πλαίσιο του φορέα της αλλαγής (change agent) όσο και στο σύνολο του οργανισμού.

Σε αυτό το σημείο πρέπει να σημειωθεί ότι παρόλη την ανάπτυξη αυτού του επιστημονικού πεδίου καθώς και την ανάπτυξη που έχει πραγματοποιηθεί στις πρακτικές που χρησιμοποιούνται, αλλά και τη βελτίωση που έχει σημειωθεί στα υπάρχοντα μοντέλα διοίκησης, το ποσοστό αποτυχίας για την υλοποίηση των αλλαγών σε ένα οργανισμό ακόμα είναι αρκετά υψηλό (Rune, 2005). Όπως είχε αναφέρει και ο Kotter (2001), η αλλαγή έχει δυο όψεις, τη θετική όπου η αλλαγή ωφελεί κάποιους οργανισμούς να αναπτυχθούν και να προετοιμαστούν για ένα καλύτερο και βιώσιμο μέλλον και την αρνητική όπου οργανισμοί οδηγούνται σε κατασπατάληση των πόρων τους με αποτέλεσμα να οδηγηθούν στην καταστροφή.

Η διαχείριση της αλλαγής αποτελεί σήμερα επιτακτική ανάγκη για την εύρυθμη λειτουργία των οργανισμών. Αρχικά, δίνει τη δυνατότητα στους οργανισμούς να προσαρμοστούν στις εξωτερικές πιέσεις όπως η τεχνολογική εξέλιξη, οι κοινωνικό-

οικονομικές μεταβολές, κ.λπ. (Bridges, 1991). Επιπλέον, επιτρέπει στους οργανισμούς να βελτιώσουν την επίδοση και την αποδοτικότητα μέσω της βελτιστοποίησης των διεργασιών τους και της καινοτομίας (Hammer & Champy, 1993). Επίσης, βοηθάει τους οργανισμούς να ενισχύσουν τον βαθμό της ευελιξίας και της ανταπόκρισης τους στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες (Nadler & Tushman, 1990). Τέλος, μπορεί να βοηθήσει στη διαμόρφωση μίας πιο αποτελεσματικής πολιτικής επικοινωνίας και εκπαίδευσης των εργαζομένων μέσω μιας αποδοτικότερης διοίκησης της ανθρώπινης πλευράς ως προς την αλλαγή (Kotter & Cohen, 2002). Σύμφωνα με τον Βλάδο (2017), η αποτελεσματική διαχείριση της αλλαγής αναφέρεται μόνο από λύσεις που στοχεύουν στο κέντρο των προβλημάτων. Η αποτελεσματική διαχείριση της αλλαγής επιχειρεί να συνθέτει και να προσαρμόζει δυναμικά τα διαφορετικά μέρη στην καρδιά των προβλημάτων που τα αφορούν.



**Σχήμα 4. Αποτελεσματική διαχείριση αλλαγής**

*Πηγή: Προσαρμογή από Βλάδος (2017)*

Συνεπώς η διαχείριση της αλλαγής είναι ένας θεμελιώδης τομέας στη διοίκηση των σύγχρονων οργανισμών. Είναι αναγκαίος τόσο για την επιτυχή προσαρμογή στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον όσο και για την επίτευξη μίας μακροπρόθεσμης βιωσιμότητας και ανάπτυξης των οργανισμών.

## **2.2. Βασικές αρχές της διαχείρισης της αλλαγής**

Η διαχείριση της αλλαγής είναι ένα κρίσιμο πεδίο στη σύγχρονη διοίκηση οργανισμών και επιχειρήσεων και έχει διερευνηθεί εκτενώς στη βιβλιογραφία. Κάθε θεωρία και μοντέλο διαχείρισης της αλλαγής έχει τις δικές του βασικές αρχές, αλλά υπάρχουν κάποιες κοινές αρχές που ενσωματώνονται συχνά στις περισσότερες προσεγγίσεις. Οι βασικές αρχές της διαχείρισης της αλλαγής περιλαμβάνουν:

- **Αναγνώριση της ανάγκης για αλλαγή:** Σύμφωνα με τον Kotter (1996), η αναγνώριση της ανάγκης για αλλαγή είναι το πρώτο βήμα στη διαδικασία



διαχείρισης της αλλαγής. Η αίσθηση του επείγοντος είναι ουσιαστική για την κινητοποίηση του οργανισμού προς την αλλαγή.

- **Δημιουργία σαφούς οράματος:** Επίσης καίριας σημασίας είναι η ανάπτυξη ενός ξεκάθαρα και εμπνευσμένου οράματος για το μέλλον. Αυτό το όραμα δρα ως ένας οδηγός για τη δράση και βοηθά στην ενοποίηση των εργαζομένων προς έναν κοινό στόχο (Kotter, 1996).
- **Επικοινωνία του οράματος:** Η επικοινωνία του οράματος με τρόπο σαφή και συνεπή είναι ζωτικής σημασίας, όπως τονίζει ο Kotter. Αυτό βοηθά όλους στον οργανισμό να καταλάβουν την κατεύθυνση της αλλαγής και τον λόγο που είναι αναγκαία (Kotter & Cohen, 2002).
- **Ενδυνάμωση των εργαζομένων:** Στο βιβλίο τους «Change Management: The People Side of Change», οι Jeffrey M. Hiatt και Timothy J. Creasey (2012) τονίζουν την ενδυνάμωση των εργαζομένων για να συμμετέχουν ενεργά στην αλλαγή, εξαλείφοντας εμπόδια και παρέχοντας τα απαραίτητα εργαλεία και εκπαίδευση.
- **Δημιουργία βραχυπρόθεσμων κερδών:** Σύμφωνα με τον Kotter (1996), η δημιουργία και η επίδειξη βραχυπρόθεσμων κερδών είναι σημαντική για τη διατήρηση της δυναμικής και της δέσμευσης στη διαδικασία της αλλαγής.
- **Συνέχιση της αλλαγής:** Οι Hiatt και Creasey (2012) τονίζουν τη σημασία της συνεχούς ανανέωσης και της συνέχισης της αλλαγής. Η εστίαση σε συνεχή βελτίωση και ανάπτυξη είναι κρίσιμη για την επίτευξη βιώσιμων αλλαγών.
- **Ενσωμάτωση των αλλαγών στην οργανωσιακή κουλτούρα:** Είναι αναγκαίο να ενσωματωθούν οι νέες πρακτικές, συνήθειες, συμπεριφορές και προσεγγίσεις στην κουλτούρα του οργανισμού. Η ενσωμάτωση των αλλαγών στην κουλτούρα διασφαλίζει τη μακροχρόνια βιωσιμότητα και αποτελεσματικότητα της αλλαγής (Kotter, 1996).
- **Αξιολόγηση και ανάδραση:** Πρέπει να υπάρχει διαρκής αξιολόγηση της προόδου και ανατροφοδότηση, ώστε να γίνονται οι απαραίτητες προσαρμογές και να βελτιώνεται συνεχώς η διαδικασία της αλλαγής (Kotter, 1996).

Οι βασικές αυτές αρχές συνδυάζουν στρατηγική, διαδικασία και ανθρώπινο στοιχείο για να διασφαλίσουν ότι η αλλαγή είναι όχι μόνο επιτυχημένη, αλλά και βιώσιμη. Η εφαρμογή τους στο πλαίσιο ενός συγκεκριμένου οργανισμού απαιτεί προσαρμογή και προσοχή στη μοναδικότητά που τον χαρακτηρίζουν. Συνεπώς, προσφέρουν ένα πλαίσιο για την επιτυχημένη διαχείριση της αλλαγής σε οργανισμούς και επιχειρήσεις.

### 2.3. Θεωρητικά μοντέλα και προσεγγίσεις στη διαχείριση της αλλαγής

Στην εξεταζόμενη βιβλιογραφία παρατηρείται ότι υπάρχουν αρκετά θεωρητικά μοντέλα και εργαλεία που αναφέρονται στη διαχείριση της αλλαγής. Παρακάτω θα αποτυπώσουμε κάποια από τα πιο διαδεδομένα και παραδοσιακά μοντέλα.

### 2.3.1. Το μοντέλο αλλαγής των τριών σταδίων

Ο Kurt Lewin αποτελεί έναν από τους πρωτοπόρους της κοινωνικής, οργανωσιακής ψυχολογίας και της θεωρίας συστημάτων. Στα μέσα του 20ού αιώνα δημιούργησε τη θεωρία για τη διαχείριση της αλλαγής που ακόμα και σήμερα αποτελεί ένα από τα πιο επιδραστικά μοντέλα στο πεδίο της οργανωσιακής αλλαγής. Πιο συγκεκριμένα, το μοντέλο του Lewin (1947) αποτελείται από τρία βασικά στάδια: Ξεπάγωμα (Unfreeze), Αλλαγή (Change), και Ξαναπάγωμα (Refreeze).

Το πρώτο στάδιο, το Ξεπάγωμα (Unfreeze) αναφέρεται στην προετοιμασία που πρέπει να πραγματοποιηθεί για να υλοποιηθεί η αλλαγή. Σε αυτή τη φάση ο οργανισμός αναγνωρίζει την ανάγκη για αλλαγή και αρχίζει τη διαδικασία της ανατροπής των υφιστάμενων συμπεριφορών, διαδικασιών ή πιστεύω που πλέον είναι ανεπαρκείς. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της αναθεώρησης της υπάρχουσας κατάστασης και της ανάγκης για αλλαγή, καθώς και μέσω της δημιουργίας μίας κατανόησης των νέων δυνατοτήτων και των ευκαιριών που μπορεί να φέρει η επικείμενη αλλαγή.

Το δεύτερο στάδιο, η Αλλαγή (Change), είναι η φάση όπου οι πραγματικές αλλαγές λαμβάνουν χώρα. Αφού ο οργανισμός έχει «ξεπαγώσει» και είναι έτοιμος για αλλαγή, εισάγονται νέες στρατηγικές, διαδικασίες, συστήματα και πολιτικές. Σε αυτή τη φάση, η ενθάρρυνση και η ενεργή στήριξη των εργαζομένων είναι κρίσιμη, καθώς η αλλαγή μπορεί να είναι δύσκολη και να προκαλεί αντίσταση. Η επικοινωνία, η κατάρτιση και η υποστήριξη είναι καίριας σημασίας για να διασφαλιστεί ότι οι εργαζόμενοι αισθάνονται άνετα και ασφαλείς με τις επερχόμενες αλλαγές.

Το τρίτο και τελευταίο στάδιο, το Ξαναπάγωμα (Refreeze), είναι η φάση σταθεροποίησης. Σε αυτό το στάδιο, οι νέες συμπεριφορές, διαδικασίες και τρόποι λειτουργίας που εισήχθησαν στο στάδιο της Αλλαγής ενσωματώνονται πλήρως και γίνονται η νέα κανονικότητα. Στόχος είναι να σταθεροποιηθούν οι αλλαγές και να γίνουν μέρος της κουλτούρας και της καθημερινής λειτουργίας του οργανισμού. Αυτό απαιτεί τη συνεχή ενίσχυση των νέων συμπεριφορών και τον έλεγχο των διαδικασιών για να διασφαλιστεί ότι οι αλλαγές έχουν πραγματικά ενσωματωθεί.



**Σχήμα 5. Στάδια αλλαγής κατά Lewin**

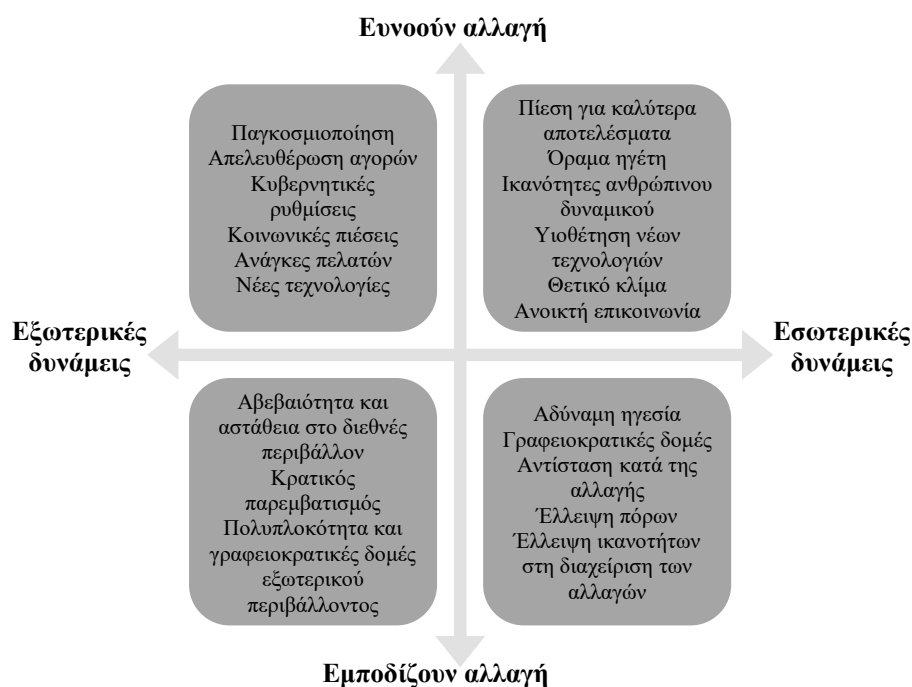
*Πηγή: Προσαρμογή από Βακόλα & Νικολάου (2012)*

### **2.3.2. Μοντέλο ανάλυσης δυναμικής πεδίου (*Field Theory*)**

Η ανάλυση δυναμικής πεδίου (*Field Theory*) του Kurt Lewin, είναι μια θεμελιώδης θεωρία στην ψυχολογία και στη διαχείριση της αλλαγής, η οποία αποτελεί σημαντική συνεισφορά για το πώς λειτουργούν οι ομάδες και οι άνθρωποι μέσα σε διάφορα περιβάλλοντα. Σύμφωνα με την ανάλυση δυναμικής πεδίου, η συμπεριφορά προκύπτει από μία σειρά αλληλεπιδράσεων μεταξύ ατόμων και του περιβάλλοντός τους. Είναι ένα εργαλείο που βοηθάει τους οργανισμούς να αναλύσουν και να αξιολογήσουν τις δυνάμεις που μπορεί να τον ωθήσουν σε διάφορες μορφές αντίστασης ή υιοθέτησης των εκάστοτε αλλαγών (Lewin, 1982; Βακόλα & Ιωάννου, 2012).

Βασικές έννοιες της ανάλυσης δυναμικής πεδίου αποτελούν οι δυνάμεις υπέρ και κατά της αλλαγής. Η θεωρία του Lewin προτείνει ότι σε κάθε οργανωσιακό περιβάλλον υπάρχουν δυνάμεις που ωθούν προς την αλλαγή (*driving forces*) και δυνάμεις που αντιστέκονται στην αλλαγή (*restraining forces*). Η ισορροπία αυτών των δυνάμεων καθορίζει τη σταθερότητα ή την αλλαγή. Όταν οι δυνάμεις είναι ισορροπημένες, ο οργανισμός παραμένει σταθερός. Η αλλαγή επιτυγχάνεται με την αύξηση των δυνάμεων που ωθούν προς την αλλαγή ή/και τη μείωση των δυνάμεων που προκαλούν αντίσταση. Η αλλαγή δεν είναι μία απότομη ή αυθαίρετη διαδικασία, αλλά μία σειρά από βήματα που περιλαμβάνουν την ανάλυση και την προσαρμογή των δυνάμεων που επηρεάζουν τον οργανισμό. Η ανάλυση του δυναμικού πεδίου απαιτεί την αναγνώριση και την κατανόηση των δυνάμεων που επηρεάζουν έναν οργανισμό. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει την κουλτούρα του οργανισμού, τις εσωτερικές πολιτικές, τις ατομικές αντιλήψεις καθώς και τους εξωτερικούς παράγοντες. Η εφαρμογή της ανάλυσης δυναμικής πεδίου στη διαχείριση των αλλαγών απαιτεί την ανάπτυξη και εφαρμογή πολιτικών για την ενίσχυση των υποστηρικτικών δυνάμεων και τη μείωση ή την εξουδετέρωση των δυνάμεων που προκαλούν αντίσταση. Η διαχείριση των δυνάμεων που οδηγούν στην αλλαγή απαιτούν ευελιξία και προσαρμογή. Οι οργανισμοί πρέπει να είναι έτοιμοι να αναθεωρούν τις στρατηγικές τους και να προσαρμόζονται στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες (Lewin, 1982; Βακόλα & Ιωάννου, 2012).

Συνεπώς, το μοντέλο της ανάλυσης δυναμικής πεδίου του Lewin αποτελεί ένα ισχυρό εργαλείο για τους οργανισμούς που επιδιώκουν να κατανοήσουν και να διαχειριστούν αποτελεσματικά την αλλαγή. Η ικανότητα των οργανισμών να αναλύουν και να επηρεάζουν τις δυνάμεις εντός του οργανισμού καθιστά την αλλαγή πιο διαχειρίσιμη και λιγότερο απρόβλεπτη. Και αυτή η προσέγγιση του Lewin είναι ακόμα και σήμερα επίκαιρη και ευρέως εφαρμόσιμη σε πολλές στρατηγικές διαχείρισης της αλλαγής.



**Σχήμα 6. Ανάλυση δυναμικής πεδίου**

*Πηγή: Προσαρμογή από Βακόλα & Νικολάου (2012)*

### 2.3.3. Το μοντέλο του Kotter

Η θεωρία των οκτώ σταδίων της αλλαγής από τον John P. Kotter, παρουσιασμένη στο βιβλίο του «Leading Change» (1996), αποτελεί μια ολοκληρωμένη και δομημένη μεθοδολογία για τη διαχείριση και την εφαρμογή της οργανωσιακής αλλαγής. Το μοντέλο του Kotter, έχει κερδίσει ευρεία αναγνώριση και εφαρμόζεται από ηγέτες και διοικητικά στελέχη σε όλο τον κόσμο. Στην καρδιά της μεθοδολογίας αυτής βρίσκεται η αντίληψη ότι η επιτυχημένη εφαρμογή οποιαδήποτε αλλαγής δεν απαιτεί μόνο τη χρήση της απλής λογικής και την ανάλυση δεδομένων αλλά επίσης χρειάζεται μια ισχυρή ηγεσία και την ικανότητα αυτής να εμπνέει και να προσελκύει τους ανθρώπους της στην ουσία της αλλαγής. Κάθε στάδιο της θεωρίας αυτής περιγράφει συγκεκριμένες ενέργειες που θα πρέπει να ληφθούν υπόψη ώστε να εξασφαλιστεί η μονιμότητα καθώς και η αποτελεσματικότητα της αλλαγής αυτής (Kotter, 1996; Βακόλα & Ιωάννου, 2012; Μπουραντάς, 2002). Πιο συγκεκριμένα:

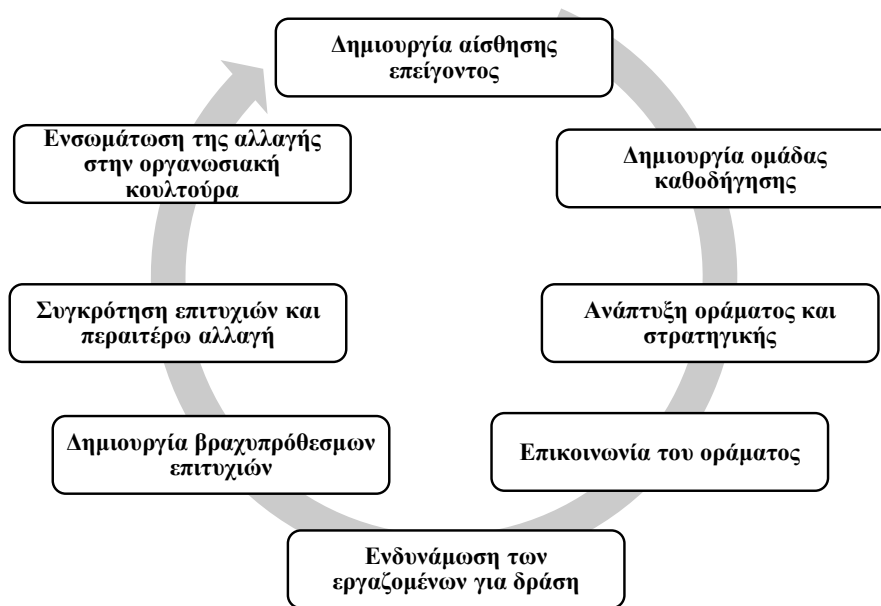
- **Στάδιο 1 - Δημιουργία αίσθησης επείγοντος:** Στο πρώτο στάδιο γίνεται προσπάθεια να αναπτυχθεί μια αίσθηση επείγοντος γύρω από την ανάγκη για αλλαγή. Αυτό περιλαμβάνει την επισήμανση των υπαρχόντων προβλημάτων ή των ευκαιριών που θα μπορούσαν να εκμεταλλευτούν. Με λίγα λόγια, πρέπει να εξεταστεί σε βάθος τόσο το εσωτερικό όσο και το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού και να τονιστεί η αναγκαιότητα καθώς και η χρησιμότητα της εφαρμογής της αλλαγής στη λειτουργία του οργανισμού. Η αίσθηση επείγοντος είναι κρίσιμη για να κινητοποιηθεί η αρχική υποστήριξη για την αλλαγή όλων

των ατόμων που συγκροτούν τον οργανισμό ώστε η εξέλιξη αυτής της εφαρμογής να μην οδηγηθεί σε καταστροφικά αποτελέσματα.

- **Στάδιο 2 - Δημιουργία ομάδας καθοδήγησης:** Στο δεύτερο στάδιο ο Kotter τονίζει τη σημασία οικοδόμησης μιας ισχυρής ομάδας που θα χαρακτηρίζεται από το όραμα και τους στόχους του οργανισμού, επίσης θα διαθέτει τις ικανότητες, δεξιότητες καθώς και τη στήριξη της ηγεσίας να συντονίζει τις προσπάθειες και να ενθαρρύνει την αφοσίωση καθ' όλη τη διαδικασία υλοποίησης της αλλαγής.
- **Στάδιο 3 - Ανάπτυξη οράματος και στρατηγικής:** Ένα ξεκάθαρο και εμπνέον όραμα για το μέλλον είναι απαραίτητο για να καθοδηγήσει την αλλαγή σε όλες της τις φάσεις. Η δέσμευση καθώς και η ενεργοποίηση όλων των εργαζομένων δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί χωρίς ένα σαφές όραμα για το μέλλον τόσο για τους ίδιους τους εργαζομένους, τους μετόχους καθώς και τους πελάτες. Η ομάδα αυτή θα πρέπει επιπλέον να διαμορφώσει μια στρατηγική που να ευθυγραμμίζεται με αυτό το όραμα, καθορίζοντας τις κατευθύνσεις και τις ενέργειες που απαιτούνται.
- **Στάδιο 4 - Επικοινωνία του οράματος:** Το όραμα και η στρατηγική που έχουν διαμορφωθεί θα πρέπει να επικοινωνηθούν σαφώς και αποτελεσματικά σε όλο τον οργανισμό. Η επικοινωνία πρέπει να είναι συνεχής, απλή και να χρησιμοποιεί διάφορα μέσα και τεχνικές για να φτάσει σε όλα τα επίπεδα της οργάνωσης ώστε να ενθαρρύνει την κατανόηση καθώς και τη στήριξη εφαρμογής της αλλαγής αυτής.
- **Στάδιο 5 - Ενδυνάμωση των εργαζομένων για δράση:** Κατά την εφαρμογή της αλλαγής είναι πιθανό να εμφανιστούν εμπόδια και αντιστάσεις κατά της αλλαγής που μπορεί να βλάψουν την ομαλή της πορεία. Η αφαίρεση λοιπόν εμποδίων και παροχή των απαραίτητων πόρων και εξουσιών στους εργαζομένους, ώστε να μπορούν να εφαρμόσουν το όραμα είναι απαραίτητη. Η ενδυνάμωση των εργαζόμενων επίσης, είναι κρίσιμη για την αλλαγή και προϋποθέτει την εμπιστοσύνη στις δυνατότητές τους.
- **Στάδιο 6 - Δημιουργία βραχυπρόθεσμων επιτυχιών:** Η δημιουργία και η υιοθέτηση του οράματος ενός οργανισμού συνδέεται με τους μακροπρόθεσμους στόχους που θέτει. Παρόλα αυτά, η αναγνώριση και επιβράβευση των πρώιμων επιτυχιών ενός οργανισμού μπορεί να δημιουργήσει μια θετική δυναμική, να ενισχύσει το ηθικό καθώς και να αυξήσει την υποστήριξη για την αλλαγή μέσα στο χρόνο. Τα βραχυπρόθεσμα οφέλη υπογραμμίζουν την πρόοδο και παρέχουν απτές αποδείξεις της αξίας καθώς και της αναγκαιότητας της υλοποίησης της αλλαγής.
- **Στάδιο 7 - Συγκρότηση επιτυχιών και περαιτέρω αλλαγή:** Η ιδέα σε αυτό το στάδιο είναι να χρησιμοποιηθεί η δυναμική των πρώτων επιτυχιών ως ένα μέσο για την επιτυχία ακόμη περισσότερων. Μετά την επίτευξη βραχυπρόθεσμων επιτυχιών, είναι σημαντικό να χρησιμοποιηθούν αυτές οι επιτυχίες ως βάση για

περαιτέρω αλλαγές. Αυτό ενθαρρύνει την ανανέωση των στόχων και των προσπαθειών. Ένα κρίσιμο επίσης σημείο είναι να αποφευχθεί η αυταρέσκεια μετά τις πρώτες επιτυχίες. Η συνεχής αναζήτηση για βελτίωση και η προώθηση νέων ιδεών κρατούν τη διαδικασία της αλλαγής δυναμική και προσηλωμένη στους στόχους της. Τέλος, είναι σημαντικό να γίνει κατανοητό ότι η αλλαγή είναι μια φιλοσοφία συνεχούς βελτίωσης και επαγρύπνησης για το καλύτερο.

- **Στάδιο 8 - Ενσωμάτωση της αλλαγής στην οργανωσιακή κουλτούρα:** Το τελευταίο στάδιο αφορά την ενσωμάτωση των αλλαγών στην κουλτούρα του οργανισμού. Είναι το στάδιο που διασφαλίζει ότι οι αλλαγές δεν θα είναι προσωρινές αλλά θα γίνουν μόνιμο μέρος του τρόπου λειτουργίας του οργανισμού. Οι αλλαγές πρέπει να ενσωματωθούν στις βασικές αξίες, συνήθειες και τις καθημερινές πρακτικές του οργανισμού. Αυτό σημαίνει ότι οι νέες συμπεριφορές και διαδικασίες πρέπει να γίνουν «τρόπος ζωής» και να ενισχύονται μέσα από την οργανωσιακή κουλτούρα. Επιπλέον, η ηγεσία πρέπει να συνεχίσει να ενισχύει τα νέα πρότυπα και να δίνει το παράδειγμα. Η συμπεριφορά και οι αποφάσεις των ηγετών πρέπει να αντανακλούν τις αλλαγές που έχουν επιτευχθεί και να μην επιστρέφουν σε πρακτικές της προηγούμενης λειτουργίας.



**Σχήμα 7. Τα 8 βήματα της αλλαγής**  
*Πηγή: Προσαρμογή από Kotter (1996)*

Σύμφωνα με τον Kotter (1996), κάθε βήμα θα πρέπει να ολοκληρώνεται και ύστερα να ακολουθεί το επόμενο βήμα, ώστε να εξασφαλιστεί με αυτό τον τρόπο η ομαλότητα της διαδικασίας. Επίσης, η μη ολοκλήρωση κάποιου από τα προτεινόμενα βήματα οδηγεί τις περισσότερες φορές στην ύπαρξη σημαντικών καθώς και περίπλοκων προβλημάτων για τον οργανισμό. Παρατηρώντας λοιπόν τα οκτώ αυτά προτεινόμενα στάδια αλλαγής του Kotter (1996), τα τέσσερα πρώτα έχουν ως σκοπό να μπορέσει

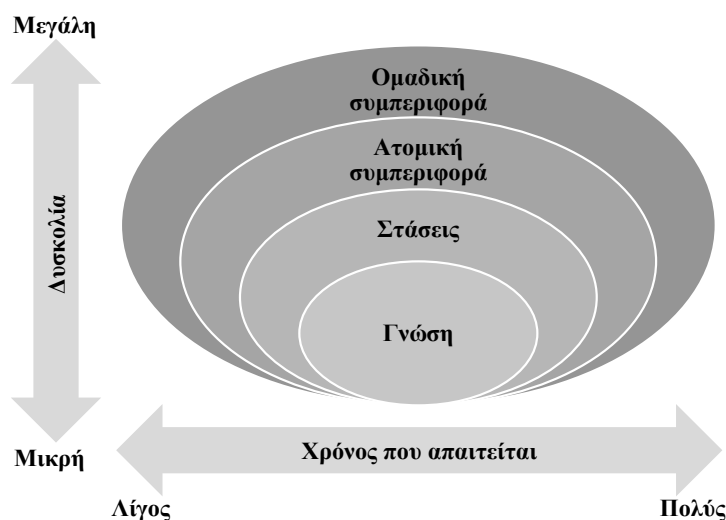
ένας οργανισμός να χαλαρώσει σιγά σιγά μια παγιωμένη υπάρχουσα κατάσταση, τα στάδια πέντε έως επτά προσπαθούν να εισάγουν νέες πρακτικές και ιδέες, ενώ στο όγδοο και τελευταίο στάδιο πραγματοποιείται η ενσωμάτωση όλων των παραπάνω αλλαγών στην κουλτούρα του οργανισμού. Συνολικά, τα οκτώ στάδια του Kotter παρέχουν ένα συνεκτικό πλαίσιο για τη διαχείριση και την εφαρμογή της αλλαγής σε οργανισμούς. Επισημαίνουν τη σημασία της προσεκτικής σχεδίασης, της ηγεσίας, της εμπλοκής των εργαζομένων, και της συνεχούς επικοινωνίας για την επιτυχή εφαρμογή των αλλαγών.

#### ***2.3.4. Πλαίσιο αλλαγής του Blanchard***

Σε αυτή την ενότητα θα γίνει μια παρουσίαση του εννοιολογικού πλαισίου αλλαγής που προτείνει ο Ken Blanchard (Blanchard κ.ά., 1999), το οποίο μπορεί να αξιοποιηθεί από τους οργανισμούς για την εισαγωγή αλλαγών. Το πλαίσιο για τη διαχείριση της αλλαγής τονίζει την ανάγκη για έναν ολιστικό και ανθρωποκεντρικό προσανατολισμό στη διαδικασία της αλλαγής, αναγνωρίζοντας τη σημασία των ανθρώπινων παραγόντων και της ηγεσίας σε αυτή τη διαδικασία. Βάσει του συγκεκριμένου εννοιολογικού πλαισίου, για να μπορέσει ένας οργανισμός να εντάξει και να εδραιώσει στη λειτουργία του τις αλλαγές που υλοποιεί, στηρίζεται στη φύση της ίδιας της αλλαγής αλλά και στο ότι αυτή η αλλαγή πρέπει να υλοποιηθεί αρχικά ως αλλαγή γνώσεων, στάσεων καθώς και συμπεριφοράς του κάθε ατόμου ξεχωριστά και στη συνέχεια να αποτελέσει καθημερινότητα για όλους τους εργαζόμενους και τα στελέχη του οργανισμού, να γίνει με λίγα λόγια «ρουτίνα» και θεσμός του οργανισμού. Σημαντικοί επίσης παράγοντες αποτελούν ο χρόνος που θα απαιτηθεί για την υλοποίησή της αλλαγής καθώς και οι δυσκολίες που μπορεί να επιφέρει η ίδια η φύση της αλλαγής. Όπως φαίνεται και στο παρακάτω σχήμα, ο χρόνος που απαιτείται καθώς και η δυσκολία μιας αλλαγής αυξάνεται καθώς περνάει από τη φάση της δημιουργίας γνώσης, στις στάσεις, στην ατομική συμπεριφορά και τέλος στην ομαδική συμπεριφορά, δηλαδή συνολικά στη λειτουργία ενός οργανισμού.

Επιπλέον, βάσει αυτού του πλαισίου υπάρχουν δύο επιλογές για την υλοποίηση μιας αλλαγής οι οποίες ακολουθούν πλήρως αντίθετες στρατηγικές. Έχουμε τη συμμετοχική διαδικασία, όπου η αλλαγή ακολουθεί την αρχική πορεία υλοποίησης, η οποία ξεκινάει από την αλλαγή των γνώσεων, των ατομικών στάσεων και συμπεριφορών για να ολοκληρωθεί με την αλλαγή όλων των εργαζομένων και στελεχών του οργανισμού. Είναι μια διαδικασία η οποία απαιτεί πολύ χρόνο και σχεδιασμό. Από την άλλη υπάρχει και η αυταρχική διαδικασία όπου η αλλαγή επιβάλλεται από τη διοίκηση του οργανισμού πριν η αλλαγή να έχει ήδη ενσωματωθεί στις γνώσεις, στάσεις και συμπεριφορές των εργαζομένων του οργανισμού. Αυτή η διαδικασία υλοποίησης της αλλαγής σίγουρα γίνεται πιο γρήγορα αλλά συνήθως τα αποτελέσματα της δεν είναι τα προσδοκώμενα διότι δημιουργεί πολλές αρνητικές στάσεις των εργαζομένων καθώς και αντίσταση για την εδραίωση τέτοιου είδους αλλαγών. Πέρα όμως από αυτές τις ακραίες επιλογές υπάρχουν και ενδιάμεσες στρατηγικές που μπορούν να επιλεγθούν για την

υλοποίηση μίας αλλαγής. Επομένως, οι αρμόδιοι για την υλοποίηση μιας αλλαγής σε έναν οργανισμό έχουν την ευχέρεια να επιλέξουν και ενδιάμεσες στρατηγικές υλοποίησης μίας αλλαγής, ανάλογα πάντα με τη φύση της αλλαγής που έχει επιλεχθεί καθώς και ότι είναι σύμφωνη με τους στόχους που έχουν τεθεί από τον οργανισμό εν γένει (Blanchard κ.ά., 1999; Μπουραντάς, 2002).



**Σχήμα 8. Το πλαίσιο αλλαγής του Blanchard**

*Πηγή: Προσαρμογή από Μπουραντά (2002)*

### 2.3.5. Η διεργασία της αλλαγής

Ο John Hayes στο βιβλίο του «The Theory and Practice of Change Management» παρουσιάζει μια λεπτομερή ανάλυση της διεργασίας της διαχείρισης αλλαγής, η οποία αποτυπώνεται ως μια συστηματική και δομημένη προσέγγιση για τη μετάβαση ατόμων, ομάδων και οργανισμών από μια τρέχουσα κατάσταση σε μια επιθυμητή μελλοντική κατάσταση. Η διεργασία της αλλαγής αναγνωρίζεται για την πολυπλοκότητά της, απαιτώντας προσεκτική διερεύνηση διαφόρων διαστάσεων όπως η οργανωσιακή κουλτούρα, η εμπλοκή των ενδιαφερομένων και η κυρίαρχη στρατηγική για την αποτελεσματική υλοποίηση της αλλαγής. Η διεργασία της αλλαγής αντιλαμβάνεται τη διαχείριση της αλλαγής ως μία σκόπιμη, συχνά αμφισβητούμενη διεργασία, η οποία περιλαμβάνει επτά βασικές δραστηριότητες. Αυτές οι επτά δραστηριότητες παρουσιάζονται ως ξεχωριστά στοιχεία της διεργασίας αλλαγής και υπάρχει μια λογική σειρά που τα συνδέει. Αλλά στην πράξη τα όρια δεν είναι πάντα ξεκάθαρα και η ακολουθία μπορεί να είναι επαναληπτική. Η προσέγγιση του Hayes στη διαχείριση αλλαγής τονίζει τη σημασία της κατανόησης της αλλαγής ως μια διεργασία – ένα σύνολο δραστηριοτήτων – που οι οργανώσεις πρέπει να αναλάβουν για την επιτυχή μετάβαση στη νέα κατάσταση (Hayes, 2022). Πιο συγκεκριμένα οι επτά βασικές δραστηριότητες της διεργασίας της αλλαγής είναι:

- **Αναγνώριση της ανάγκης για αλλαγή και έναρξη της διεργασίας της αλλαγής:** Αυτή η διεργασία ξεκινά με την αναγνώριση τόσο των εξωτερικών

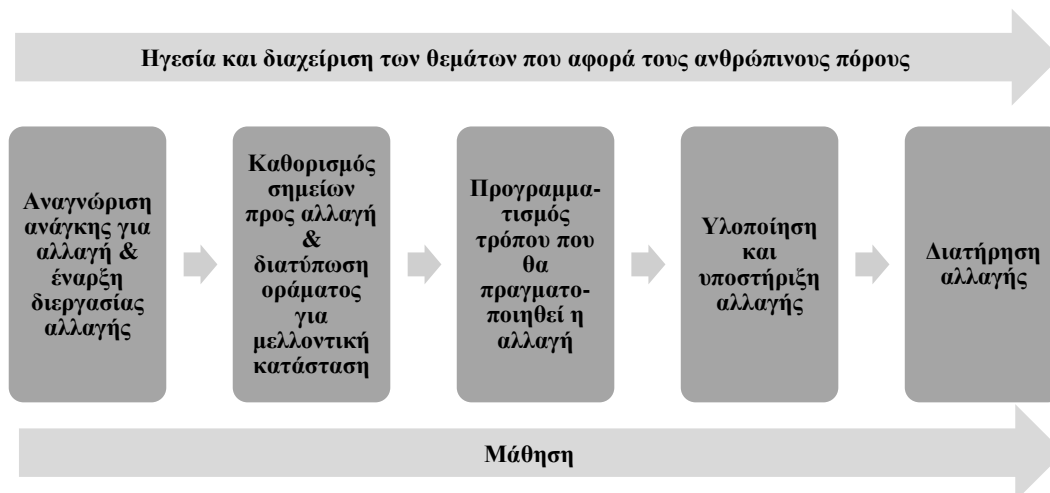


όσο και των εσωτερικών παραγόντων που επηρεάζουν τη διαμόρφωση και τον καθορισμό της αλλαγής. Η αναγνώριση περιλαμβάνει πολύπλοκες διαδικασίες αντίληψης, ερμηνείας και λήψης αποφάσεων που, αν δεν διαχειρίζονται προσεκτικά, μπορούν να οδηγήσουν σε μη επιθυμητά αποτελέσματα, για παράδειγμα ο οργανισμός μπορεί να αποτύχει να αλλάξει όταν το χρειάζεται ή μπορεί να αλλάξει όταν δεν απαιτείται αλλαγή.

- **Καθορισμός των σημείων προς αλλαγή και διατύπωση οράματος για τη μελλοντική κατάσταση:** Σε αυτό το σημείο, πραγματοποιείται μια ενδεδειγμένη αξιολόγηση της τρέχουσας κατάστασης του οργανισμού και των συγκεκριμένων τομέων που απαιτούν αλλαγή. Αυτή η δραστηριότητα περιλαμβάνει επίσης τη δημιουργία ενός σαφούς και πειστικού οράματος για τη μελλοντική κατάσταση του οργανισμού, το οποίο λειτουργεί ως οδηγός για τη διεργασία της αλλαγής.
- **Προγραμματισμός του τρόπου που θα πραγματοποιηθεί η αλλαγή:** Μετά τον καθορισμό των σημείων προς αλλαγή και τη διατύπωση του οράματος για τη μελλοντική κατάσταση, το επόμενο βήμα είναι να αναπτυχθεί ένα λεπτομερές σχέδιο για την υλοποίηση της αλλαγής. Αυτό περιλαμβάνει τον καθορισμό των στρατηγικών, των δράσεων και των πόρων που απαιτούνται για τη μετάβαση από την τρέχουσα κατάσταση στην επιθυμητή μελλοντική κατάσταση.
- **Ηγεσία και διαχείριση των θεμάτων που αφορούν τους ανθρώπινους πόρους:** Αναγνωρίζοντας ότι η αλλαγή επηρεάζει τους ανθρώπους σε όλα τα επίπεδα της οργάνωσης, αυτή η δραστηριότητα επικεντρώνεται στην ηγεσία και τη διαχείριση των ανθρώπινων πτυχών της αλλαγής. Περιλαμβάνει την αποτελεσματική επικοινωνία της αλλαγής, την αντιμετώπιση των ανησυχιών και των αντιστάσεων όπως και την εμπλοκή και υποστήριξη των εργαζομένων σε όλη τη διάρκεια της υλοποίησης της αλλαγής.
- **Υλοποίηση και υποστήριξη της αλλαγής:** Αυτό το στάδιο περιλαμβάνει την υλοποίηση του προγραμματισμού που πραγματοποιήθηκε για την αλλαγή, ακολουθούμενη από συνεχή παρακολούθηση και επιθεώρηση της προόδου υλοποίησης της αλλαγής. Πραγματοποιούνται οι απαραίτητες προσαρμογές όπου είναι αναγκαίο για να διασφαλιστεί ότι οι ενέργειες για την υλοποίηση της αλλαγής βρίσκονται στον σωστό δρόμο για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων.
- **Διατήρηση της αλλαγής:** Για να διασφαλιστεί ότι η αλλαγή δεν είναι προσωρινή, αυτή η δραστηριότητα επικεντρώνεται στην ενσωμάτωση της αλλαγής στην κουλτούρα και τις λειτουργίες του οργανισμού. Περιλαμβάνει την ενίσχυση νέων συμπεριφορών, διαδικασιών και πρακτικών για να καταστεί μόνιμη η αλλαγή.
- **Μάθηση:** Η τελευταία δραστηριότητα τονίζει τη σημασία της μάθησης από τη διεργασία αλλαγής. Περιλαμβάνει την καταγραφή της γνώσης, ρητής και

άρρητης, που δημιουργήθηκε από την αλλαγή, την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων από την υλοποίηση της αλλαγής και τη χρήση αυτών των γνώσεων για την υποστήριξη μελλοντικών προσπαθειών αλλαγής.

Μέσω αυτών των επτά δραστηριοτήτων, οι οργανισμοί δύναται να διαχειριστούν την αλλαγή πιο αποτελεσματικά, διασφαλίζοντας ότι οι προσπάθειες για την αλλαγή είναι στρατηγικές, συστηματικές και βιώσιμες.



Σχήμα 9. Δραστηριότητες διεργασίας αλλαγής

Πηγή: Προσαρμογή από Hayes (2022)

### 2.3.6. Το μοντέλο ADKAR

Το μοντέλο ADKAR, που αναπτύχθηκε από τον ιδρυτή της Prosci, Jeff Hiatt, είναι ένα πλαίσιο για την κατανόηση και τη διαχείριση της αλλαγής σε ατομικό επίπεδο. Το ακρωνύμιο ADKAR αποτελείται από πέντε στάδια διαδοχικούς στόχους για την επίτευξη μίας επιτυχημένης αλλαγής: Συνειδητοποίηση (Awareness), Επιθυμία (Desire), Γνώση (Knowledge), Ικανότητα (Ability) και Ενίσχυση (Reinforcement). Ακολουθεί μια σύντομη επισκόπηση κάθε σταδίου:

- **Συνειδητοποίηση της ανάγκης για αλλαγή (Awareness):** Το πρώτο βήμα αναφέρεται στη διασφάλιση ότι οι εργαζόμενοι κατανοούν γιατί είναι απαραίτητη η αλλαγή. Περιλαμβάνει την ξεκάθαρη κοινοποίηση των λόγων πίσω από την αλλαγή, τους κινδύνους μη αλλαγής και τα πιθανά οφέλη. Αυτό το βήμα είναι ζωτικής σημασίας για να διασφαλιστεί ότι τα άτομα κατανοούν τους λόγους πίσω από την αλλαγή. Για να μπορέσει να υπάρξει αυτή η συνειδητοποίηση, οι ηγέτες μπορούν να χρησιμοποιήσουν διάφορα κανάλια επικοινωνίας, όπως συναντήσεις, email ή εργαστήρια. Θα πρέπει να είναι διαφανείς και ξεκάθαροι σχετικά με τις προκλήσεις και τις ευκαιρίες που μπορεί να φέρει η αλλαγή. Οι εργαζόμενοι να μπορεί να είναι δύσπιστοι ή ανθεκτικοί εάν δεν βλέπουν την ανάγκη για αλλαγή. Συνεπώς, ξεπερνώντας την

παραπληροφόρηση ή τις προκαταλήψεις βοηθάει ώστε να υπάρξει μία ομαλή και βιώσιμη εφαρμογή της αλλαγής.

- **Επιθυμία υποστήριξης και συμμετοχής στην αλλαγή (Desire):** Η επιθυμία αναφέρεται στο προσωπικό κίνητρο των εργαζομένων να υποστηρίξουν και να συμμετάσχουν στην αλλαγή. Αυτό υπερβαίνει την απλή κατανόηση και κινείται πλέον στην ύπαρξη της προσωπικής επιλογής του καθενός. Οι ηγέτες μπορούν να καλλιεργήσουν την επιθυμία ευθυγραμμίζοντας την αλλαγή με μεμονωμένες αξίες και στόχους, αντιμετωπίζοντας ανησυχίες και παρέχοντας κίνητρα. Είναι επίσης σημαντικό η δημιουργία ενός θετικού οράματος για το αποτέλεσμα της αλλαγής. Η αντίσταση μπορεί να προέρχεται από τον φόβο για το άγνωστο, την απώλεια ελέγχου ή τις κακές εμπειρίες που είχαν υπάρξει με διάφορες αποτυχημένες προσπάθειες υλοποίησης αλλαγών στο παρελθόν. Η αντιμετώπιση αυτών των φόβων και η παροχή υποστήριξης είναι το κλειδί.
- **Γνώσεις για την αλλαγή (Knowledge):** Αυτό το βήμα περιλαμβάνει τη μετάδοση γνώσεων σχετικά με το πώς να αλλάξουμε καθώς και την εκπαίδευση των εργαζομένων σχετικά με τις δεξιότητες και τις συμπεριφορές που απαιτούνται για την αλλαγή. Μπορεί να περιλαμβάνει επίσημες εκπαιδευτικές συνεδρίες, εργαστήρια και στοχευμένα προγράμματα καθοδήγησης. Είναι σημαντικό η εκπαίδευση να προσαρμόζεται συνεχώς σε νέα δεδομένα ώστε να ανταποκρίνεται άμεσα και αποτελεσματικά στις ανάγκες διαφορετικών ομάδων εντός του οργανισμού. Με λίγα λόγια, περιλαμβάνει την κατάρτιση, εκπαίδευση και ανταλλαγή πληροφοριών για να εξοπλίσει τα άτομα με τις δεξιότητες και τις γνώσεις που χρειάζονται για να κάνουν την αλλαγή εφικτή και βιώσιμη. Πρέπει να διασφαλίζεται ότι η εκπαίδευση είναι αποτελεσματική και προσβάσιμη σε όλους τους εργαζόμενους και ότι ανταποκρίνεται στις συγκεκριμένες ανάγκες της αλλαγής.
- **Ικανότητα εφαρμογής των απαιτούμενων δεξιοτήτων και συμπεριφορών (Ability):** Η ικανότητα αναφέρεται στην πρακτική εφαρμογή της αλλαγής. Αυτό το βήμα περιλαμβάνει τη μετατροπή της γνώσης σε πράξη. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω εξάσκησης, καθοδήγησης και ανατροφοδότησης. Μπορεί για παράδειγμα, να περιλαμβάνει την πρακτική εξάσκηση, καθοδήγηση και ανάπτυξη δεξιοτήτων για να διασφαλιστεί ότι τα άτομα είναι ικανά να εφαρμόσουν την αλλαγή αποτελεσματικά. Οι εργαζόμενοι συνήθως δυσκολεύονται να εφαρμόσουν νέες δεξιότητες στην καθημερινή τους εργασία. Η υπέρβαση παλιών συνηθειών και η ενσωμάτωση νέων πρακτικών είναι μια απαιτητική και χρονοβόρα διαδικασία. Η παρακολούθηση της προόδου και η παροχή συνεχούς υποστήριξης είναι επίσης ζωτικής σημασίας.
- **Ενίσχυση για τη διατήρηση της αλλαγής (Reinforcement):** Το τελικό στάδιο αφορά την ενίσχυση και την ενσωμάτωση των αλλαγών στην κουλτούρα του οργανισμού. Αυτό είναι καίριας σημασίας ώστε να αποφευχθεί η επιστροφή στους παλιούς τρόπους δράσης του οργανισμού. Πιο συγκεκριμένα, μπορεί να γίνει μέσω προγραμμάτων αναγνώρισης, μηχανισμών ανάδρασης, διήγηση

ιστοριών επιτυχίας και συνεχούς επικοινωνίας μέσα σε έναν οργανισμό. Είναι σημαντικό για παράδειγμα, ο εορτασμός ορόσημων καθώς και η αναγνώριση ατομικών και ομαδικών συνεισφορών. Θα ήταν σημαντικό να διατηρηθεί η ορμή και ο ενθουσιασμός που μπορεί να υπάρξει για την αλλαγή κατά τη διάρκεια του χρόνου. Πρέπει λοιπόν να διασφαλιστεί από τον οργανισμό ότι η αλλαγή που έχει εφαρμοστεί είναι βαθιά ενσωματωμένη στην κουλτούρα του οργανισμού.

Το μοντέλο ADKAR χρησιμοποιείται κυρίως στη διαχείριση της αλλαγής εντός των οργανισμών για να καθοδηγήσει τη διαδικασία της αλλαγής σε ατομικό επίπεδο. Αντιμετωπίζοντας καθένα από αυτά τα στοιχεία, ένας οργανισμός μπορεί να βοηθήσει τα άτομα να μεταβούν στη διαδικασία αλλαγής πιο αποτελεσματικά, οδηγώντας τα σε υψηλότερο συνολικό ποσοστό επιτυχίας. Το κλειδί σε όλο αυτό αποτελεί η συνειδητοποίηση ότι η αλλαγή είναι μια διεργασία που περιλαμβάνει την καθοδήγηση των ανθρώπων σε διάφορα στάδια κατανόησης, αποδοχής και εφαρμογής. Το μοντέλο ADKAR βοηθά στη διάσπαση αυτής της διεργασίας σε διαχειρίσιμα βήματα, διασφαλίζοντας ότι αντιμετωπίζεται κάθε πτυχή του ταξιδιού του ατόμου κατά την εφαρμογή της αλλαγής. Συνεπώς, το συγκεκριμένο μοντέλο είναι ιδιαίτερα χρήσιμο γιατί εστιάζει στην ανθρώπινη πλευρά της αλλαγής, αναγνωρίζοντας ότι η επιτυχημένη αλλαγή βασίζεται όχι μόνο σε νέα συστήματα ή διαδικασίες, αλλά στους ανθρώπους που υιοθετούν και αγκαλιάζουν αυτές τις αλλαγές (Hiatt & Creasey, 2012; Hiatt, 2006).

#### 2.4. Οφέλη από την επιτυχή χρήση της διαχείρισης αλλαγής στους οργανισμούς

Εξετάζοντας τη σχετική βιβλιογραφία διαπιστώνεται ότι η επιτυχής διαχείριση της αλλαγής στους οργανισμούς μπορεί να φέρει πολλαπλά οφέλη. Οι ειδικοί στη διοίκηση και στην οργανωτική ψυχολογία έχουν επισημάνει πολλές θετικές πτυχές που απορρέουν από την αποτελεσματική διαχείριση της αλλαγής. Αυτά τα οφέλη αφορούν τόσο την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα, όσο και την εργασιακή κουλτούρα και την ευημερία των εργαζομένων. Αναλυτικά, περιλαμβάνουν:

- **Υψηλότερη αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα στη λειτουργία των οργανισμών:** Καθώς οι οργανισμοί εφαρμόζουν νέες βελτιωμένες διαδικασίες και τεχνολογίες, μπορούν να επιτύχουν υψηλότερα επίπεδα παραγωγικότητας που με την σειρά τους οδηγούν σε υψηλότερα επίπεδα αποτελεσματικότητας καθώς και αποδοτικότητας της λειτουργίας του οργανισμού (Kotter, 1996).
- **Ενίσχυση της καινοτομίας και της δημιουργικότητας:** Η διαχείριση της αλλαγής ενθαρρύνει τη χρήση της καινοτομίας και της δημιουργικότητας, καθώς οι οργανισμοί αναζητούν νέες ευκαιρίες για να ανταποκριθούν στις συνεχείς προκλήσεις και να εκμεταλλευτούν τις προσφερόμενες ευκαιρίες (Burnes, 2004).
- **Βελτιωμένη ικανότητα προσαρμογής στο περιβάλλον:** Οι οργανισμοί που διαχειρίζονται αποτελεσματικά την αλλαγή είναι πιο ευέλικτοι και

προσαρμοστικοί σε ανταγωνιστικές αγορές και συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες (Kotter & Cohen, 2002; Senge, 1990).

- **Υψηλό επίπεδο ανταγωνιστικότητας:** Η επιτυχής διαχείριση της αλλαγής μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένη ανταγωνιστικότητα, καθώς ο οργανισμός μπορεί να ανταποκριθεί γρηγορότερα και αποτελεσματικότερα στις ανάγκες που συνεχώς δημιουργούνται. Οι οργανισμοί που διαχειρίζονται αποτελεσματικά την αλλαγή συχνά βελτιώνουν την ανταγωνιστική τους θέση στην αγορά. Η αλλαγή μπορεί να οδηγήσει σε βελτιωμένα προϊόντα ή υπηρεσίες, καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών και νέες ευκαιρίες αγοράς. Οι οργανισμοί που αντιδρούν γρήγορα στις αλλαγές και τις ευκαιρίες είναι πιο πιθανό να παραμείνουν επιτυχημένοι και βιώσιμοι (Kotter, 1996).
- **Ανάπτυξη μιας πιο αποτελεσματικότερης οργανωσιακής κουλτούρας:** Η αλλαγή μπορεί να ενισχύσει την οργανωσιακή κουλτούρα μετατρέποντας τη σε μια πιο ανοιχτή, ευέλικτη και δυναμική οργανωσιακή κουλτούρα, που ενθαρρύνει τη συνεργασία, δημιουργώντας ένα πιο δυναμικό και συμμετοχικό περιβάλλον. Με αυτό τον τρόπο επιτυγχάνεται μια γενική ικανοποίηση και δέσμευση των εργαζομένων με το όραμα και τους στόχους του οργανισμού (Kotter, 1996).
- **Αύξηση ικανοποίησης των εργαζομένων και ενεργή συμμετοχή:** Οι επιτυχημένες διαδικασίες υλοποίησης της αλλαγής μπορούν να αυξήσουν την ικανοποίηση και την εμπλοκή των εργαζομένων, ενισχύοντας παράλληλα την αίσθηση της αξίας και της συμβολής τους στον οργανισμό. Η διαφάνεια, η επικοινωνία, και η ενδυνάμωση των εργαζομένων συμβάλλουν σε ένα πιο ικανοποιητικό και παραγωγικό εργασιακό περιβάλλον (Kotter, 1996).
- **Βελτίωση της επικοινωνίας και της διαφάνειας:** Η διαδικασία υλοποίησης της αλλαγής απαιτεί ανοιχτή και συνεχή επικοινωνία, οδηγώντας σε βελτιωμένη διαφάνεια και καλύτερη κατανόηση των οργανωσιακών στόχων και στρατηγικών (Kotter & Cohen, 2002).
- **Αυξημένη ικανότητα διαχείρισης κρίσεων:** Οι οργανισμοί που έχουν αναπτύξει ικανότητες διαχείρισης αλλαγών είναι συνήθως πιο ικανοί να αντιμετωπίζουν κρίσεις και απρόβλεπτες προκλήσεις (Weick & Sutcliffe, 2007).

Συμπερασματικά, η επιτυχής διαχείριση αλλαγής είναι ένας δυναμικός παράγοντας για τη βελτίωση και την ανάπτυξη των οργανισμών. Η ικανότητα ενός οργανισμού να προσαρμόζεται και να εξελίσσεται στο διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον είναι καίριας σημασίας για τη βιωσιμότητα και την κερδοφορία του.

### **3. Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα και Αλλαγή: Η περίπτωση του Ελληνικού Πανεπιστημίου**

#### **3.1. Η ιστορία του θεσμού του πανεπιστημίου στην Ελλάδα**

Ο θεσμός του πανεπιστημίου δημιουργήθηκε τον Μεσαίωνα που λειτούργησε ως μία μορφή συντεχνίας η οποία βασίζονταν σε αρχές και βάσεις που ήταν αυταρχικές και ικανοποιούσαν κυρίως τις κοινωνικές και πνευματικές ανάγκες της τότε τάξη των αριστοκρατών και των εχόντων την εξουσία. Όλο αυτό το διάστημα, ο θεσμός του πανεπιστημίου έχει στο ενεργητικό του πολλές μεταρρυθμίσεις, αναταράξεις, αποτυχίες αλλά και επιτυχίες που τον οδήγησαν στη σημερινή του μορφή (Renaut, 2002).

Ο θεσμός του πανεπιστημίου στην Ελλάδα δεν έχει την ίδια μακρά διαδρομή όπως αυτή των ευρωπαϊκών πανεπιστημίων. Η ιστορία του όμως είναι πλούσια και διαπνέεται από σημαντικές ιστορικές και κοινωνικές εξελίξεις. Η εξέλιξη της ανώτατης εκπαίδευσης στην Ελλάδα αποτελεί μέρος της σύγχρονης ελληνικής ιστορίας, με τις ρίζες της να εκτείνονται βαθιά στο παρελθόν. Το πρώτο ελληνικό πανεπιστήμιο ιδρύθηκε στην Αθήνα το 1837, το γνωστό Εθνικό Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, λίγα χρόνια μετά την ίδρυση του ελληνικού κράτους, και ήταν πιστό αντίγραφο του ευρωπαϊκού πανεπιστημίου, στα γερμανικά πρότυπα. Οι πανεπιστημιακοί που αρχικά το στελεχώνουν είχαν αποφοιτήσει από δυτικοευρωπαϊκά πανεπιστήμια, οι οποίοι όμως μεταφέραν αποσπασματικά διαφορετικές εμπειρίες και αντιλήψεις και δημιούργησαν τις πρώτες «Σχολές». Αυτό σηματοδότησε μία σημαντική εποχή για την ελληνική εκπαίδευση και πολιτισμό. Στόχος ήταν να προωθηθεί η γνώση και να συμβάλει στην οικοδόμηση του νέου ελληνικού κράτους (Renaut, 2002; Σαΐτης, 2008).

Με το τέλος του Β΄ Παγκοσμίου πολέμου η έννοια της εκπαίδευσης αποκτά μεγάλη αξία και παίζει καταλυτικό ρόλο για τη διαμόρφωση της κοινωνίας. Σημείο καμπής αποτελεί η θεσμοθέτηση της εκπαίδευσης ως ανθρώπινο δικαίωμα από την Παγκόσμια Διακήρυξη για τα Ανθρώπινα Δικαιώματα του ΟΗΕ το 1948. Η σπουδαιότητα και η ανάδειξη της εκπαίδευσης ως απαραίτητο μέσο για τη μελλοντική προοπτική των ανθρώπων γρήγορα σχετίζεται με την πορεία της οικονομίας καθώς και με την έννοια της ανάπτυξης συνολικά. Επίσης, η εκπαίδευση ανάγεται ως σύμβολο ελπίδας για το μέλλον με σκοπό να βρεθούν τρόποι χρηματοδότησης των κρατών μετά την αποικιοκρατία. Σε όλα αυτά προστίθεται και το συνεχώς μεταβαλλόμενο διεθνές πολιτικό σκηνικό, καθώς η Ευρώπη βρίσκεται πλέον σε δεινή θέση πολιτικά και οικονομικά και η ανασυγκρότηση της στηρίζεται σε χρηματοδότηση από τις ΗΠΑ (Σταμέλος κ.ά., 2015).

Κατά τον 20ό αιώνα, το ελληνικό πανεπιστημιακό σύστημα διευρύνθηκε με την ίδρυση νέων ιδρυμάτων σε διάφορες πόλεις της Ελλάδας. Παράλληλα, έγιναν προσπάθειες για τον εκσυγχρονισμό των προγραμμάτων σπουδών και την ενσωμάτωση νέων ερευνητικών και διδακτικών μεθόδων. Ιδίως μετά πέρας του Β΄ παγκοσμίου πολέμου, τα ελληνικά πανεπιστήμια γνώρισαν σημαντική ανάπτυξη και επέκταση. Οι

μεταρρυθμίσεις αυτής της περιόδου αποτελούν μια ολοκληρωμένη πρόταση αναβάθμισης της εκπαίδευσης στη χώρα μας (Σαΐτης, 2008).

Η πολιτική κατάσταση στην Ελλάδα είχε σημαντικές επιρροές στα πανεπιστήμια, με περιόδους όπως η δικτατορία του 1967-1974 να επηρεάζουν βαθιά τη λειτουργία και τη δομή τους. Στη συνέχεια, υπήρξαν διάφορες μεταρρυθμίσεις για τον εκσυγχρονισμό και την ενίσχυση της αυτονομίας τους. Μετά την αποκατάσταση της δημοκρατίας το 1975 έγιναν προσπάθειες για την αναδιοργάνωση εξ ολοκλήρου του εκπαιδευτικού συστήματος. Το καλοκαίρι του 1985 ψηφίστηκε ένας βασικός νόμος που ρυθμίζει θέματα που αφορούν την οργάνωση και λειτουργία του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος (Σαΐτης, 2008).

Από το τέλος του 20ού αιώνα, και ειδικά στις αρχές του 21ου, τα ελληνικά πανεπιστήμια αντιμετώπισαν αρκετές μεταρρυθμίσεις, με σκοπό την αναβάθμιση της ποιότητας της εκπαίδευσης και την προσαρμογή στις σύγχρονες ακαδημαϊκές και ερευνητικές προκλήσεις. Η περίοδος αυτή χαρακτηρίζεται από συζητήσεις για την ακαδημαϊκή αυτονομία, την ποιότητα της διδασκαλίας, και τη σχέση πανεπιστημίου-αγοράς εργασίας. Σε αυτό το σημείο μπορούμε να αναφέρουμε τις πιο πρόσφατες σημαντικότερες μεταρρυθμίσεις στην ανώτατη εκπαίδευση της χώρας μας καθώς και διεθνείς συμβάσεις και εξελίξεις στον χώρο της εκπαίδευσης που επηρέασαν (Σαΐτης, 2008; Σταμέλος κ.ά., 2015):

- **1982:** Ψήφιση του νόμου 1268 περί «της δομής και λειτουργίας των Ανωτάτων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων», που επέφερε ριζικές αλλαγές στον θεσμό της παιδείας (ΦΕΚ 87/τ.Α'/16.7.1982).
- **1992:** Ψήφιση του νόμου 2083 περί «του εκσυγχρονισμού της Ανώτατης Εκπαίδευσης», που ενισχύει τη διοικητική και οικονομική αυτοτέλεια των ΑΕΙ, στηρίζει τη διαπανεπιστημιακή και διατμηματική συνεργασία, διευρύνει το εύρος των μεταπτυχιακών σπουδών, κ.λπ. Επίσης, εισάγεται για πρώτη φορά η έννοια της αξιολόγησης του έργου των Α.Ε.Ι. ενώ ιδρύεται και το Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο ως αυτοτελές και πλήρως αυτοδιοικούμενο Ανώτατο Εκπαιδευτικό ίδρυμα για την εξ αποστάσεως εκπαίδευση (ΦΕΚ 159/τ.Α'/21.09.1992).
- **1999:** Υπογραφή της συνθήκης της Μπολόνια. Οι Υπουργοί Παιδείας της Ευρωπαϊκής Ένωσης υπογράφουν κοινή διακήρυξη με βασικές κατευθύνσεις των αλλαγών στη δομή των πανεπιστημιακών σπουδών. Η συνθήκη αυτή επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τη μορφή αλλά και τη λειτουργία των πανεπιστημίων. Τίθεται ως στόχος η υιοθέτηση συστήματος που θα στηρίζεται σε δύο κύκλους σπουδών, προπτυχιακό και μεταπτυχιακό, η καθιέρωση ενός συστήματος διδακτικών μονάδων σύμφωνα με το ευρωπαϊκό σύστημα μεταφοράς διδακτικών μονάδων (ECTS- European Credit Transfer System), η προσθήκη του θεσμού του συμπληρώματος διπλώματος (Diploma Supplement), η ύπαρξη πιστοποιητικού προσόντων για την ευρωπαϊκή αγορά, η προώθηση της κινητικότητας, η ενίσχυση της ευρωπαϊκής συνεργασίας των

ιδρυμάτων για διασφάλιση ποιότητας. Επίσης, αποφασίζεται η κατοχύρωση αναγνώρισης επαγγελματικών προσόντων με την αναγνώριση τίτλων σπουδών που αφορούν στην Ανώτατη Εκπαίδευση στην Ευρώπη (Κατσικάς & Σωτήρης, 2003).

- **2000:** Στο Ευρωπαϊκό Συμβούλιο της Λισαβόνας επισημάνθηκε η ανάγκη για μία πιο ανταγωνιστική οικονομία θεμελιωμένη στην επιστήμη και τη γνώση που θα οδηγήσει σε μία πιο βιώσιμη ανάπτυξη και σε καλύτερες θέσεις εργασίας. Μεταξύ των διαφόρων εκπαιδευτικών στόχων που τέθηκαν ήταν η αξιοποίηση της τεχνολογίας και του διαδικτύου στην εκπαίδευση, η ενίσχυση των νέων δεξιοτήτων και της δια βίου μάθησης, η βελτίωση της κινητικότητας, η αξιολόγηση των γνώσεων και η κοινή γραμμή για ευρωπαϊκά βιογραφικά σημειώματα, κ.λπ. Διαπιστώνουμε ότι δίδεται ιδιαίτερη έμφαση στη δημιουργία ενός ευρωπαϊκού εκπαιδευτικού χώρου. Πρέπει να αναφερθεί ότι από το 1998 έχει συστηθεί να δημιουργηθούν συστήματα αξιολόγησης με στόχο τη διαφύλαξη ποιότητας στην ευρωπαϊκή ανώτατη εκπαίδευσης (Κατσικάς & Σωτήρης, 2003). Από τη συνθήκη της Λισαβόνας και έπειτα κυρίαρχα στοιχεία στον χώρο της εκπαίδευσης είναι η κινητικότητα, η αναγνώριση των προσόντων και η δια βίου μάθηση (Πασιάς, 2006).
- **2004:** Απόφαση του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου για τη θέσπιση ενός ενιαίου κοινοτικού πλαισίου που αφορά τα επαγγελματικά προσόντα και τις ικανότητες (Σταμέλος & Βασιλόπουλος, 2013).
- **2004-2006:** Κατά την τριετία 2004-2006 οι σημαντικότερες εκπαιδευτικές αλλαγές αφορούν στην εισαγωγή του νέου πλαισίου νόμου για την ανώτατη πανεπιστημιακή εκπαίδευση, στην ίδρυση του Ελληνικού Διεθνούς Πανεπιστημίου, σε βελτιώσεις του τρόπου εισαγωγής των φοιτητών, στην εισαγωγή νόμου όσο αφορά στην αξιολόγηση της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και των πανεπιστημίων και σε ρυθμίσεις στον χώρο της δια βίου μάθησης.
- **2011:** Ψήφιση του νόμου 4009 περί «της δομής, λειτουργίας, διασφάλισης της ποιότητας των σπουδών και διεθνοποίησης των ανωτάτων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων», νομοσχέδιο που προωθήθηκε από την τότε Υπουργό Παιδείας Άννα Διαμαντοπούλου και είχε ως στόχο την προώθηση μεταρρυθμίσεων στο εκπαιδευτικό σύστημα της Ελλάδας, με έμφαση στην ανώτατη εκπαίδευση (ΦΕΚ 195/τ.Α'06.09.2011). Οι κυριότερες πτυχές του νομοσχεδίου περιλαμβάνουν:
  - **Αναδιάρθρωση των ανωτάτων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων:** Εισήχθησαν αλλαγές στη δομή και τη λειτουργία των Α.Ε.Ι., στοχεύοντας στη βελτίωση της διοίκησης, της αποδοτικότητας και της ποιότητας της εκπαίδευσης.
  - **Αλλαγές στη διοίκηση των ιδρυμάτων:** Το νομοσχέδιο εισήγαγε νέες δομές διοίκησης στα πανεπιστήμια, με στόχο την αύξηση της διαφάνειας και της αποτελεσματικότητας.



- **Αξιολόγηση και ποιότητα διδασκαλίας:** Τονίστηκε η σημασία της αξιολόγησης των προγραμμάτων και του προσωπικού, με στόχο τη βελτίωση της ποιότητας της διδασκαλίας και της έρευνας.
- **Οικονομική διαχείριση και αυτονομία:** Ενθαρρύνθηκε η αυτονομία των ΑΕΙ σε θέματα οικονομικής διαχείρισης και πόρων.
- **2019:** Ψήφιση του νόμου 4610 περί «των συνεργειών Πανεπιστημίων και Τ.Ε.Ι., την πρόσβαση στην τριτοβάθμια εκπαίδευση, και λοιπές διατάξεις», όπου αναφέρεται η κατάργησή των τμημάτων Τ.Ε.Ι. και η ενσωμάτωσή τους με Α.Ε.Ι. της χώρας (ΦΕΚ 70/τ.Α'/07.05.2019).
- **2022:** Ψήφιση του νόμου 4957 περί «νέων οριζόντων στα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα: Ενίσχυση της ποιότητας, της λειτουργικότητας και της σύνδεσης των Α.Ε.Ι. με την κοινωνία και λοιπές διατάξεις», ο οποίος είναι ο πιο πρόσφατος νόμος που επέφερε επίσης μεγάλες αλλαγές στα Α.Ε.Ι. και θα αναλυθεί πιο αναλυτικά παρακάτω (ΦΕΚ 141/τ.Α'/21.07.2022).

Συνοψίζοντας, η ιστορία του ελληνικού πανεπιστημίου αντανακλά τις πολιτιστικές, κοινωνικές και πολιτικές εξελίξεις της χώρας καθώς και τις επιδράσεις που δέχεται από το διεθνές περιβάλλον της. Η συνεχής προσαρμογή και ανανέωση είναι καίριας σημασίας για την αποστολή του για να συνεχίσει να παρέχει ποιοτική εκπαίδευση και να προωθεί την έρευνα.

### **3.2. Το πλαίσιο λειτουργίας των Ιδρυμάτων Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης στην Ελλάδα σήμερα**

Η αποστολή λειτουργίας των Ανωτάτων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων στην Ελλάδα ορίζεται συνταγματικά και πιο συγκεκριμένα με το αρ.16 παρ. 2 βάσει του οποίου «η παιδεία αποτελεί βασική αποστολή του Κράτους και έχει σκοπό την ηθική, πνευματική, επαγγελματική και φυσική αγωγή των Ελλήνων, την ανάπτυξη της εθνικής και θρησκευτικής συνείδησης και τη διάπλασή τους σε ελεύθερους και υπεύθυνους πολίτες.» Στο συγκεκριμένο άρθρο επίσης ορίζονται και άλλα δικαιώματα που μπορούν να απολαύσουν οι πολίτες της Ελλάδος - ειδικότερα στην παρ. 4. ορίζεται η αρχή της δωρεάν παιδείας, όπου όλοι οι Έλληνες/Ελληνίδες έχουν δικαίωμα δωρεάν παιδείας, σε όλες τις βαθμίδες της, στα κρατικά εκπαιδευτήρια. Επιπλέον στο ίδιο άρθρο στην παρ. 5 ορίζεται και το πλαίσιο που μέχρι στιγμής λειτουργούν τα ΑΕΙ όπου «Η ανώτατη εκπαίδευση παρέχεται αποκλειστικά από ιδρύματα που αποτελούν νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου με πλήρη αυτοδιοίκηση. Τα ιδρύματα αυτά τελούν υπό την εποπτεία του Κράτους, έχουν δικαίωμα να ενισχύονται οικονομικά από αυτό και λειτουργούν σύμφωνα με τους νόμους που αφορούν τους οργανισμούς τους.» (Βουλή των Ελλήνων, χ.χ.).

Στη συνέχεια θα περιγραφεί επιγραμματικά η οργανωτική δομή που διέπουν τα Α.Ε.Ι. στην Ελλάδα. Έτσι λοιπόν η βασική λειτουργική ακαδημαϊκή μονάδα κάθε Α.Ε.Ι. στην Ελλάδα, είναι το τμήμα, το οποίο καλύπτει το γνωστικό αντικείμενο μίας επιστήμης.

Κάθε τμήμα ανήκει σε μια Σχολή, η οποία διαιρείται σε τομείς που έχουν την ευθύνη υλοποίησης των επιλογών του τμήματος σε καθημερινή βάση. Κυρίαρχο όργανο του τμήματος είναι η συνέλευση, όπου ασκείται δημοκρατικός έλεγχος και διδακτική και ερευνητική πολιτική. Όργανα διοίκησης των Α.Ε.Ι. εν γένει είναι η Σύγκλητος, το Συμβούλιο Διοίκησης και ο Πρύτανης, ενώ το διδακτικό και ερευνητικό προσωπικό, τα μέλη ΔΕΠ, αποτελούνται από καθηγητές που εκλέγονται.

Τις τελευταίες δεκαετίες παρατηρείται ότι η τριτοβάθμια εκπαίδευση κατευθύνεται σε μια πιο ορθολογική μορφή λειτουργίας η οποία μετατρέπει ουσιαστικά το πανεπιστήμιο σε οργανωτικό παράγοντα. Με λίγα λόγια, τα ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (ΑΕΙ) κινούνται σε πιο οργανωτικά μοντέλα μέσα σε πλαίσια που χαρακτηρίζονται από ένα γενικό ορθολογικό μετασχηματισμό λειτουργώντας μέσα σε μια παγκοσμιοποιημένη κοινωνία (Smith & Ramirez, 2012; Vlachopoulos, 2021). Μετά τις συνθήκες της Μπολόνιας και της Λισαβόνας άλλαξε άρδην το πλαίσιο της εκπαίδευσης στον ευρωπαϊκό χώρο. Οι αποφάσεις που πάρθηκαν αναδεικνύουν την υιοθέτηση ενός νέου τρόπου λειτουργίας των Α.Ε.Ι., ο οποίος χαρακτηρίζεται με μεγαλύτερη ελευθερία, ανεξαρτησία, προώθηση της κινητικότητας, χρήση νέων τεχνολογιών, προώθηση της δια βίου μάθησης, ενίσχυση της ευρωπαϊκής συνεργασίας των ιδρυμάτων για διασφάλιση ποιότητας μέσω της δημιουργίας ενός ευρωπαϊκού εκπαιδευτικού χώρου. Παρατηρείται λοιπόν μία μεγάλη στροφή στον τρόπο λειτουργίας των ευρωπαϊκών Α.Ε.Ι. όπου έννοιες όπως διοίκηση μέσω στόχων, αυξημένη χρηματοδότηση και μεγαλύτερη ελευθερία και ανεξαρτησία από την κρατική μέριμνα να κυριαρχούν. Όλο αυτό το νέο πλαίσιο λειτουργίας που προωθείται απομακρύνεται από το γερμανικό/ευρωπαϊκό πρότυπο και κινείται προς τις αρχές οργάνωσης και λειτουργίας των Α.Ε.Ι. που ισχύει στην άλλη πλευρά του Ατλαντικού, τις Η.Π.Α.

Στην περίπτωση τώρα της Ελλάδας, έγινε προσπάθεια με τον ν.4009/2011 προώθησης μεταρρυθμίσεων στο εκπαιδευτικό σύστημα της Ελλάδας με έμφαση την ανώτατη εκπαίδευση. Όπως αναλύθηκε και παραπάνω, έγινε προσπάθεια να ενσωματωθούν στο επίπεδο την ανώτατης εκπαίδευσης ιδέες που προωθούν τις αποφάσεις που πάρθηκαν στις δύο ευρωπαϊκές συνθήκες της Λισαβόνας και της Μπολόνια. Ερχόμαστε λοιπόν στο σήμερα όπου έχουμε την ψήφιση του νέου νόμου 4957/2022, με τίτλο "*Νέοι Ορίζοντες στα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα: Ενίσχυση της ποιότητας, της λειτουργικότητας και της σύνδεσης των Α.Ε.Ι. με την κοινωνία και λοιπές διατάξεις*", τον γνωστό ως νόμο Κεραμέως, Υπουργό Παιδείας κατά τη σύνταξη και ψήφιση του συγκεκριμένου νόμου. Αυτός ο νόμος, ο οποίος αποτελείται από 489 άρθρα, έχει ως στόχο την ενίσχυση της ποιότητας της εκπαίδευσης, τη βελτίωση της λειτουργικότητας των ΑΕΙ και την ενίσχυση της σύνδεσης των ΑΕΙ με την κοινωνία. Ακολουθούν οι κύριες διατάξεις και αλλαγές που περιλαμβάνονται στον νόμο:

- **Αξιολόγηση και ποιότητα:** Ο νόμος προβλέπει τη δημιουργία ενός νέου ανεξάρτητου Φορέα Αξιολόγησης και Πιστοποίησης της Ποιότητας της Ανώτατης Εκπαίδευσης (ΕΘΑΑΕ). Αυτός ο φορέας θα αξιολογεί τα ΑΕΙ και θα ελέγχει την ποιότητα της εκπαίδευσης που παρέχουν.

- **Επιστημονικό προσωπικό:** Ο νόμος προωθεί την αύξηση του αριθμού των επιστημονικών ερευνητών και καθηγητών, προκειμένου να βελτιωθεί η έρευνα και η εκπαίδευση στα ΑΕΙ. Έχουμε προσπάθεια βελτίωσης των διαδικασιών για τους ΕΛΚΕ, πιο σαφές πλαίσιο για τυχόν πρόσθετη απασχόληση, ευελιξία στο πλαίσιο επιλογής και απασχόλησης ερευνητικών ομάδων, πιο εύκολες μετακινήσεις για συνέδρια, Κέντρο Υποστήριξης Διδασκαλίας και Μάθησης, κίνητρα για διεθνοποίηση, εξωστρέφεια, συνεργασίες.
- **Διασφάλιση της οικονομικής βιωσιμότητας:** Ο νόμος προβλέπει μέτρα για τη βελτίωση της οικονομικής διαχείρισης των ΑΕΙ και τη διασφάλιση της οικονομικής τους βιωσιμότητας.
- **Σύνδεση με την κοινωνία:** Ο νόμος προωθεί τη συνεργασία των ΑΕΙ με την επιχειρηματική κοινότητα και την πρακτική άσκηση των φοιτητών σε επιχειρήσεις. Αυτό ενισχύει λοιπόν τη σύνδεση μεταξύ της ακαδημαϊκής κοινότητας και του ιδιωτικού τομέα, προσφέροντας πρακτικές λύσεις για την απασχόληση των φοιτητών και την προώθηση της επιχειρηματικότητας. Επίσης, προβλέπει μέτρα για την υποστήριξη της επιχειρηματικότητας και της καινοτομίας. Με λίγα λόγια, δύναται η επιλογή αμειβόμενης και με ασφάλιση πρακτικής άσκησης, βιομηχανικών διδακτορικών και επαγγελματικών μεταπτυχιακών. Επιπλέον, γίνεται προσπάθεια πιο γρήγορης διαδικασίας αναγνώρισης πτυχίων που έχουν ληφθεί από το εξωτερικό.
- **Διαφάνεια και διακυβέρνηση:** Ο νόμος επιβάλλει πρότυπα διαφάνειας και διακυβέρνησης στα ΑΕΙ, προκειμένου να ενισχυθεί η διαχείριση και ο έλεγχος των ιδρυμάτων. Επίσης, προωθείται ένα πιο διαφανές και αξιοκρατικό πλαίσιο τόσο για την εκλογή όσο και την εξέλιξη των μελών ΔΕΠ. Συνεπώς, αναπτύσσονται νέα εργαλεία και διαδικασίες που θα βοηθήσουν προς αυτή την πορεία όπως: μητρώο γνωστικών αντικειμένων, μητρώο εσωτερικών και εξωτερικών εκλεκτόρων ανά γνωστικό αντικείμενο, εκπόνηση ετήσιου προγραμματισμού προσλήψεων βάσει των αναγκών κάθε τμήματος, ηλεκτρονική κλήρωση εκλεκτόρων, αυξημένη εκπροσώπηση εξωτερικών μελών, αύξηση κριτηρίων αριστείας για την εκλογή και εξέλιξη μελών ΔΕΠ.
- **Περισσότερες ακαδημαϊκές ευκαιρίες στους φοιτητές:** Με τον συγκεκριμένο νόμο θεσμοθετείται η λειτουργία εσωτερικού ERASMUS, η κατοχή διπλών πτυχίων, κοινά πτυχία, η δυνατότητα να επιλέγουν μαθήματα από άλλα τμήματα και τέλος δίνεται και η επιλογή να παρακολουθήσουν προγράμματα σπουδών δευτερεύουσας κατεύθυνσης (minor degrees).
- **Βελτιώσεις στη ζωή των φοιτητών/τριών:** Μέσω της προσφοράς υπηρεσιών, όπως την αποτελεσματική λειτουργία κέντρων Ψυχολογικής και Συμβουλευτικής Υποστήριξης, τη μεγαλύτερη μέριμνα για φοιτητές ΑμεΑ, τη σύσταση και λειτουργία Επιτροπής Ισότητας των Φύλων και Καταπολέμησης των Διακρίσεων, με δικλείδες για αντικειμενική εξέταση και βαθμολόγηση.

- **Αποκέντρωση εξουσιών:** Στις διοικήσεις των ίδιων των Α.Ε.Ι. θα επαφίεται πλέον η ίδρυση προγραμμάτων σπουδών κάθε κύκλου, πανεπιστημιακά κέντρα έρευνας και καινοτομίας, και, ερευνητικά ινστιτούτα, ΚΕΔΙΒΙΜ, κ.ά. Επίσης, υπάρχει αναβάθμιση των Κέντρων Επιμόρφωσης και Δια Βίου Μάθησης (π.χ. θεσμοθέτηση μικροδιαπιστευτηρίων/micro-credentials), αρμοδιότητες που ως σήμερα είχε η κεντρική διοίκηση και ο εκάστοτε Υπουργός. Με αυτό τον τρόπο πραγματοποιούνται προσπάθειες αλλαγής του πατερναλιστικού μοντέλου διοίκησης που ίσχυε τόσα χρόνια δίνοντας στα ίδια τα Α.Ε.Ι. την εξουσία να είναι οι πραγματικοί υπεύθυνοι και κύριοι στον τομέα της εκπαίδευσης.
- **Δημιουργία ενός αποδοτικότερου μοντέλου διοίκησης των Α.Ε.Ι.:** Έχουμε τη δημιουργία ενός 11μελούς συλλογικού οργάνου με σκοπό να περιοριστεί η αυτοδυναμία του Πρύτανη. Επίσης, γίνεται προσπάθεια να προστεθούν και άλλα στοιχεία εξωστρέφειας, όπως εξωτερικά μέλη. Η εκλογή του Πρύτανη δεν στηρίζεται πλέον σε άμεση ψηφοφορία από την εκλογική βάση που αποτελείται από μέλη ΔΕΠ.

Ο νόμος 4957/2022 για τα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα (ΑΕΙ) έχει μεν στόχο τη βελτίωση της ανώτατης εκπαίδευσης στην Ελλάδα, αλλά όπως κάθε νόμος, μπορεί να έχει και αρνητικές επιπτώσεις. Ακολουθούν μερικές από τις πιθανές αρνητικές επιπτώσεις που μπορεί να προκύψουν (Μπαμπινιώτης, χ.χ.; Σύνταξη ΙΝ, 2023):

- **Εφαρμογή και προσαρμογή:** Η εφαρμογή του νόμου θα απαιτήσει χρόνο και πολύ και στοχευμένη προσπάθεια από τα ίδια τα ΑΕΙ για να μπορέσουν να προσαρμοστούν στις νέες απαιτήσεις και διαδικασίες. Συνεπώς, θα δημιουργήσει προσωρινές δυσκολίες και γενική αναστάτωση.
- **Οικονομική πίεση:** Οι αυξημένες απαιτήσεις για ποιότητα, έρευνα και επιστημονικό προσωπικό είναι πολύ πιθανό να δημιουργήσουν οικονομική πίεση στα ΑΕΙ. Εάν δεν διατίθενται επαρκείς χρηματοδοτικοί πόροι, αυτό μπορεί να περιορίσει την ικανότητα των ιδρυμάτων να ανταποκριθούν στις νέες απαιτήσεις.
- **Γραφειοκρατία:** Οι νέες διαδικασίες αξιολόγησης και πιστοποίησης της ποιότητας μπορεί να δημιουργήσουν περισσότερη γραφειοκρατία για τα Α.Ε.Ι., καθιστώντας τις διοικητικές διαδικασίες πιο περίπλοκες και χρονοβόρες.
- **Περιορισμός της ακαδημαϊκής αυτονομίας:** Οι αυξημένες αξιολογήσεις και πρότυπα ποιότητας μπορούν να περιορίσουν την ακαδημαϊκή αυτονομία των ΑΕΙ, επηρεάζοντας την ελευθερία των εκπαιδευτικών και την επιλογή προγραμμάτων σπουδών.
- **Επίπεδα διαφοροποίησης:** Ο νόμος μπορεί να δημιουργήσει περαιτέρω ανισότητες μεταξύ των ΑΕΙ, με ορισμένα να μπορούν να ανταποκρίνονται καλύτερα στις νέες απαιτήσεις από άλλα. Με αυτό το τρόπο δημιουργούνται ΑΕΙ διαφορετικών επιπέδων και μακροπρόθεσμα μπορεί να απειλήσει ακόμα και τη βιωσιμότητα μερικών από αυτών.

Το πώς θα εξελιχθεί η υλοποίηση του νόμου και η αντιμετώπιση των προκλήσεων θα καθορίσει στην ουσία και το τελικό αποτέλεσμα που θα προκύψει στον τομέα της ανώτατης εκπαίδευσης στην Ελλάδα. Σημειώνεται ότι τέλη Φεβρουαρίου 2024 με αρχές Μαρτίου 2024 κατατέθηκε και βρίσκεται σε συζήτηση στη Βουλή το τελευταίο νομοσχέδιο που αφορά τα Α.Ε.Ι. («*Ενίσχυση του Δημόσιου Πανεπιστημίου - Πλαίσιο λειτουργίας μη κερδοσκοπικών παραρτημάτων ξένων πανεπιστημίων*»), το οποίο αναφέρεται σε βελτιώσεις του προηγούμενου νόμου Κεραμέως αλλά και στην ίδρυση μη κρατικών μη κερδοσκοπικών ανώτατων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων.

### **3.3. Εκπαιδευτική αλλαγή και σπουδαιότητα**

Για να μπορέσουν τα σημερινά εκπαιδευτικά συστήματα να ανταποκριθούν στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες που επικρατούν πρέπει να αλλάζουν, να εξελίσσονται όπως ακριβώς και η ίδια η κοινωνία. Όπως ανέφερε και ο Evans (2001), η αλλαγή μπορεί να πραγματοποιηθεί μόνο όταν οι άνθρωποι σκέφτονται, στοχεύουν και πράττουν. Σύμφωνα με τον Ιορδανίδη (2006), ως εκπαιδευτική αλλαγή ορίζεται η αλλαγή κάθε εκπαιδευτικού μετασχηματισμού η οποία είτε τη θεσμοθετεί η κεντρική κυβέρνηση με υπουργικά διατάγματα, προεδρικά διατάγματα κ.λπ., είτε πραγματοποιείται βαθμιαία ύστερα από την επίπτωση που μπορεί να δημιουργηθεί από το ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον στην ίδια την εκπαιδευτική πράξη. Εκπαιδευτικές αλλαγές μπορούν λοιπόν να πραγματοποιηθούν από κεντρικά όργανα όπως από το Υπουργείο Παιδείας, από τοπικούς, περιφερειακούς φορείς καθώς και από τους εκπαιδευτικούς και την ίδια την εκπαιδευτική μονάδα. Είναι συνεπώς απαραίτητο να υπάρξει μια αποκέντρωση αρμοδιοτήτων ώστε να υπάρχει μια ευελιξία και αυτονομία ώστε να είναι ικανό να πραγματοποιηθούν οι εκάστοτε προτεινόμενες αλλαγές (Αθανασούλα- Ρέππα Α. κ.ά., 1999).

Κατά τον Παρούτσα (χ.χ.), η εκπαιδευτική αλλαγή μπορεί να οριστεί ως μία διαδικασία η οποία χαρακτηρίζει συνολικά το εκπαιδευτικό σύστημα, αναφέρεται δηλαδή στο αντικείμενο της εκπαίδευσης, στους εμπλεκόμενους φορείς, στις αιτίες, τις αφορμές, τους παράγοντες και τη νομιμοποίηση της εκπαίδευσης, καθώς και σε συνθήκες και παραμέτρους, διαδικασίες ενεργοποίησης, εφαρμογής και αποτίμησης της αλλαγής. Επίσης, στη βιβλιογραφία αναφέρεται ότι οι εκπαιδευτικές αλλαγές στηρίζονται και αναπτύσσονται όπως οι κοινωνικές αλλαγές. Επομένως η πορεία τους αναπτύσσεται και βασίζεται στην εξέλιξη της ίδιας της κοινωνίας. Για τις κοινωνικές αλλαγές λειτουργούν οι θεωρίες της εξισορρόπησης και σύγκρουσης. Από τη στιγμή που οι εκπαιδευτικές αλλαγές συνδέονται με τις κοινωνικές αλλαγές τότε κάθε αντιπαράθεση ανάμεσα στις κοινωνικές αλλαγές επηρεάζει και την ερμηνεία των εκπαιδευτικών αλλαγών (Δακοπούλου, 2008). Στηριζόμενοι στη θεωρία της εξισορρόπησης, οι αλλαγές πραγματοποιούνται γιατί δεν ικανοποιούνται οι ανάγκες της κοινωνίας από την υφισταμένη λειτουργία τους. Σε αυτή την περίπτωση οι αλλαγές που πρέπει να πραγματοποιηθούν στην εκπαίδευση πρέπει να προσαρμοστικές στα νέα δεδομένα ή να εξελιχθούν με ήπια μορφή. Αντιθέτως, με βάση τη θεωρία της σύγκρουσης, επειδή

υπάρχουν συγκρούσεις αξιών, πόρων και πάνω από όλα εξουσίας, άρα και των κοινωνικών τάξεων και συμφερόντων, οι αλλαγές επιβάλλονται ως αναγκαίες (Δακοπούλου, 2008).

Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να αναφέρουμε τη σημαντικότητα της αναζήτησης των αιτιών της αλλαγής, αν δηλαδή τα αίτια αυτά είναι εξωγενή για παράδειγμα, από το εθνικό ή διεθνές περιβάλλον της εκπαίδευσης, ή είναι ενδογενή, όπως από το νομοθετικό πλαίσιο λειτουργίας κ.λπ. (Παρούτσας, χ.χ.).

Η έννοια της εκπαιδευτικής αλλαγής είναι πολυδιάστατη και έχει μεγάλη σημασία τόσο για τα άτομα όσο και για την κοινωνία ευρύτερα. Η σπουδαιότητα της εκπαιδευτικής αλλαγής είναι μεγάλη και συμβάλλει σε πολλά οφέλη τόσο για το εκπαιδευτικό σύστημα όσο και για την κοινωνία εν γένει. Αρχικά, η εκπαιδευτική αλλαγή συμβάλλει στην ανάπτυξη καινοτόμων προσεγγίσεων στη διδασκαλία και τη μάθηση, ενισχύοντας την ποιότητα της εκπαίδευσης και εμπλουτίζοντας την εκπαιδευτική εμπειρία. Επίσης, μπορεί να βελτιώσει τα εκπαιδευτικά αποτελέσματα για παράδειγμα, μέσω της αναθεώρησης των προγραμμάτων σπουδών, τη χρήση τεχνολογίας, κ.λπ. Επιπλέον, μπορεί να συμβάλει στην προώθηση της κοινωνικής ισότητας, παρέχοντας ίσες εκπαιδευτικές ευκαιρίες σε όλους τους μαθητές, ανεξάρτητα από το πολιτισμικό ή οικονομικό τους υπόβαθρο. Στα πανεπιστήμια, η εκπαιδευτική αλλαγή συνδέεται στενά με την έρευνα και την καινοτομία, προάγοντας τη δημιουργία νέων γνώσεων και την ανάπτυξη νέων τεχνολογιών. Με αυτό τον τρόπο εξοπλίζει τους μαθητές με τις απαραίτητες δεξιότητες και γνώσεις για να προσαρμοστούν και να ευδοκιμήσουν σε ένα εξελισσόμενο περιβάλλον. Μέσω της εκπαιδευτικής αλλαγής, τα σχολεία και τα πανεπιστήμια γίνονται πιο ευέλικτα και ικανά να ανταποκρίνονται στις συνεχώς μεταβαλλόμενες ανάγκες και προσδοκίες των μαθητών, παρέχοντας πιο σχετική και προσαρμοσμένη μάθηση (Fullan, 2005, 2006, 2015).

Η εκπαιδευτική αλλαγή λοιπόν, στοχεύει στην αναβάθμιση της ποιότητας της εκπαίδευσης, στην καλύτερη ανταπόκριση στις ανάγκες των εκπαιδευόμενων και στην προσαρμογή του εκπαιδευτικού συστήματος στις σύγχρονες κοινωνικές, οικονομικές και τεχνολογικές εξελίξεις. Η εκπαιδευτική αλλαγή δεν είναι μόνο μια τεχνική διαδικασία, αλλά επίσης περιλαμβάνει την αλλαγή στην κουλτούρα, τις αξίες και τις πεποιθήσεις του εκπαιδευτικού περιβάλλοντος. Συνεπώς, είναι μια δυναμική και συνεχής διαδικασία και ζωτικής σημασίας για τη διαμόρφωση ενός αποτελεσματικού και ανταγωνιστικού εκπαιδευτικού συστήματος που μπορεί να ανταποκριθεί στις προκλήσεις του 21ου αιώνα (Fullan, 2005, 2006, 2015).

#### **3.4. Εξωτερικές και εσωτερικές προκλήσεις που αντιμετωπίζουν τα Α.Ε.Ι. σήμερα**

Τα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα (Α.Ε.Ι.) στην Ελλάδα, αντιμετωπίζουν μία σειρά προκλήσεων που πηγάζουν κατά κύριο λόγο από το εξωτερικό αλλά και από το εσωτερικό περιβάλλον λειτουργίας τους. Οι προκλήσεις που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον λειτουργίας των Α.Ε.Ι. στην Ελλάδα είναι σημαντικές και ποικίλλουν. Στηριζόμενοι σε πρόσφατες εξελίξεις και τάσεις στην ανώτατη εκπαίδευση

παγκοσμίως, την ψήφιση του νέου νόμου 4957/2022 για την ανώτατη εκπαίδευση, καθώς και τις συζητήσεις στην 103η Σύνοδο Πρυτάνεων στην Ελλάδα, μπορούν να επισημανθούν οι εξής προκλήσεις (ΑΠΕ, 2023):

- **Παγκοσμιοποίηση και διεθνής ανταγωνισμός:** Τα Α.Ε.Ι. αντιμετωπίζουν την πρόκληση να διατηρήσουν την ακαδημαϊκή και ερευνητική τους αξιοπιστία σε έναν παγκόσμιο, ανταγωνιστικό περιβάλλον. Αυτό σημαίνει την ανάγκη για διεθνείς συνεργασίες, ανταγωνιστικά προγράμματα σπουδών και διασφάλιση διεθνών προτύπων ποιότητας. Με λίγα λόγια, ασκείται πίεση στα ελληνικά Α.Ε.Ι. να βελτιώσουν την ποιότητα των προγραμμάτων τους και τις υπηρεσίες που προσφέρουν, προκειμένου να είναι ελκυστικά για φοιτητές από όλο τον κόσμο.
- **Διεθνείς εκπαιδευτικές πολιτικές και πιστοποιήσεις:** Η συμμόρφωση με διεθνή πρότυπα και η απόκτηση διεθνών πιστοποιήσεων γίνεται όλο και πιο σημαντική για τα Α.Ε.Ι., προκειμένου να αναγνωρίζονται διεθνώς και να διατηρούν την ακαδημαϊκή τους εγκυρότητα. Τα ελληνικά ΑΕΙ πρέπει να παραμείνουν συμβατά με διεθνείς κανονισμούς και προτάσεις στην εκπαίδευση, όπως είναι οι προδιαγραφές του Ευρωπαϊκού Χώρου Ανώτατης Εκπαίδευσης.
- **Διεθνής ακαδημαϊκή κινητικότητα:** Η δυνατότητα προσέλκυσης διεθνών φοιτητών αλλά και ακαδημαϊκών συνεργατών είναι κρίσιμη, όμως απαιτεί επενδύσεις σε ποιοτικές υπηρεσίες και προγράμματα που θα είναι ελκυστικά σε παγκόσμιο επίπεδο. Με αυτό τον τρόπο επηρεάζεται και η διεθνής φήμη των ιδρυμάτων.
- **Διεθνής συνεργασία και συμμαχίες:** Η δημιουργία διεθνών συμμαχιών και συνεργασιών, σε όλα τα επίπεδα λειτουργίας σε ένα Α.Ε.Ι. είναι επίσης κρίσιμος παράγοντας για τη μακροπρόθεσμη και βιώσιμη λειτουργία του.
- **Τεχνολογικές αλλαγές και ψηφιακή μετάβαση:** Η συνεχώς αναπτυσσόμενη τεχνολογική εξέλιξη παγκοσμίως πιέζει τα Α.Ε.Ι. να προσαρμοστούν σε ψηφιακά μοντέλα διδασκαλίας και διαχείρισης, καθώς και να ανταποκριθούν άμεσα στις νέες ανάγκες για ψηφιακές δεξιότητες και επαγγέλματα. Αποτελέσματα αυτής της ταχείας ανάπτυξης της τεχνολογίας αποτελεί η τεχνητή νοημοσύνη, η ψηφιοποίηση, οι online πλατφόρμες εκπαίδευσης και η εξ αποστάσεως εκπαίδευση, οι οποίες απαιτούν συνεχή αναβάθμιση των εκπαιδευτικών και διοικητικών πρακτικών. Συνεπώς, απαιτείται από τα Α.Ε.Ι. εάν επιθυμούν μία βιώσιμη λειτουργία συνεχώς να ενημερώνονται και να αναβαθμίζουν τις τεχνολογικές υποδομές και τα προγράμματα διδασκαλίας τους. Τέλος, κρίσιμος παράγοντας αποτελεί η προστασία και η ασφάλεια δεδομένων ιδίως με την αυξανόμενη ψηφιακή διαδραστικότητα που υπάρχει σήμερα.
- **Οικονομικές προκλήσεις:** Οι οικονομικές προκλήσεις που αντιμετωπίζουν τα ελληνικά Α.Ε.Ι. περιλαμβάνουν την ανάγκη για ισχυρή ανάπτυξη και

ανταγωνιστικότητα. Αυτό απαιτεί τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων εκπαιδευτικών και ερευνητικών υπηρεσιών, καθώς και την ανάπτυξη στρατηγικών που θα εξασφαλίσουν τη βιωσιμότητα και την ανάπτυξη των ιδρυμάτων στο μέλλον. Επίσης, η ανάγκη σύνδεσης των προγραμμάτων σπουδών με την αγορά εργασίας και η αντιμετώπιση των αναγκών απασχόλησης σε τομείς όπως η πληροφορική καθώς και η απορρόφηση της απαραίτητης χρηματοδότησης είναι κρίσιμοι λειτουργικοί παράγοντες για τα ελληνικά Α.Ε.Ι. Η αυξανόμενη εξάρτηση των Α.Ε.Ι. από λιγότερο σταθερές πηγές χρηματοδότησης κάνει πιο επιτακτική την ανάγκη των διοικήσεων να ενεργοποιηθούν άμεσα ως προς την εύρεση νέων εναλλακτικών πηγών χρηματοδότησης που θα χαρακτηρίζονται από εξωστρέφεια, διεθνοποίηση, και χρήση των νέων τεχνολογιών. Να αναφερθούν φυσικά και οι οικονομικές κρίσεις και δυσκολίες που έχει αντιμετωπίσει η Ελλάδα τα τελευταία χρόνια.

- **Πολιτικές / νομοθετικές προκλήσεις:** Στην Ελλάδα, ένας πολύ κρίσιμος παράγοντας που δημιουργεί συνεχώς νέες προκλήσεις για τα Α.Ε.Ι. είναι το γεγονός ότι αντιμετωπίζουν συχνές αλλαγές στη νομοθεσία που διέπει την εκπαίδευση καθώς και η έντονη γραφειοκρατία που χαρακτηρίζει τις λειτουργίες της, με αποτέλεσμα η ανάγκη για συνεχείς προσαρμογές να είναι απαραίτητη. Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να τονιστεί το γεγονός ότι αυτές οι αλλαγές στη νομοθεσία πραγματοποιούνται από την κεντρική διοίκηση και η εφαρμογή των αλλαγών στην ουσία επιβάλλονται στο ίδρυμα με αποτέλεσμα να δημιουργεί πολλές μορφές αντιστάσεων για την υλοποίησή τους.

Τα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα (Α.Ε.Ι.) αντιμετωπίζουν πέρα από τις εξωτερικές προκλήσεις και εσωτερικές προκλήσεις που πηγάζουν από το ίδιο τους το λειτουργικό περιβάλλον. Αυτές οι προκλήσεις συχνά αφορούν τόσο τη διοικητική όσο και την ακαδημαϊκή πλευρά της λειτουργίας τους. Μερικές από αυτές είναι:

- **Διοικητική διαφάνεια και αποδοτικότητα:** Η ανάγκη για βελτιωμένες διοικητικές δομές και διαδικασίες είναι κρίσιμη ώστε να εξασφαλίζουν διαφάνεια και αποδοτικότητα στη λειτουργία των Α.Ε.Ι.
- **Ποιότητα της εκπαίδευσης:** Η διασφάλιση υψηλής ποιότητας στη διδασκαλία και το εκπαιδευτικό υλικό, καθώς και η ανάπτυξη σύγχρονων, καινοτόμων προγραμμάτων που ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις τόσο σε ακαδημαϊκό όσο και στο επίπεδο διασύνδεσης με την αγορά εργασίας.
- **Έρευνα και καινοτομία:** Η προώθηση και υποστήριξη της ερευνητικής δραστηριότητας, συνεργασίες με άλλα ερευνητικά ιδρύματα και η ενσωμάτωση της καινοτομίας στα ακαδημαϊκά προγράμματα.
- **Οικονομική διαχείριση:** Η αποδοτική διαχείριση των διαθέσιμων οικονομικών πόρων και η εξασφάλιση επαρκούς χρηματοδότησης για την υποστήριξη των εκπαιδευτικών, ερευνητικών και λειτουργικών αναγκών.
- **Φοιτητική ζωή και υπηρεσίες:** Η βελτίωση των υπηρεσιών προς τους φοιτητές στα Α.Ε.Ι. είναι μία σημαντική πρόκληση που αφορά πολλαπλές



πτυχές της φοιτητικής ζωής. Αυτές οι πτυχές περιλαμβάνουν για παράδειγμα τη φοιτητική μέριμνα, υπηρεσίες ψυχικής υγείας και συμβουλευτικής, υπηρεσίες καριέρας και εργασιακής ενσωμάτωσης, εξασφάλιση πρόσβασης σε τεχνολογία και εκπαιδευτικούς πόρους και προώθηση φοιτητικών συλλόγων, πολιτιστικών εκδηλώσεων και άλλων δραστηριοτήτων.

Εν κατακλείδι, τα Α.Ε.Ι. στην Ελλάδα αντιμετωπίζουν μία σειρά από εσωτερικές και εξωτερικές προκλήσεις που απαιτούν διαρκή προσαρμογή και καινοτομία για τη διασφάλιση της ποιότητας και της συνέχειας της εκπαίδευσης.

### **3.5. Μοντέλα αλλαγής και πώς μπορούν να χρησιμοποιηθούν από τα Α.Ε.Ι.**

Στη διαχείριση της αλλαγής στα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα (Α.Ε.Ι.) μπορούν να χρησιμοποιηθούν διάφορα μοντέλα και εργαλεία. Αυτά τα μοντέλα αρχικά μπορούν να ενισχύσουν την ευθυγράμμιση των στρατηγικών και των πρακτικών που επιλέγονται με τους στόχους του ιδρύματος, καθώς και να προάγουν μία πιο αποτελεσματική διαχείριση και υλοποίηση των αλλαγών αυτών. Επίσης, τα μοντέλα αυτά είναι σχεδιασμένα με τέτοιο τρόπο ώστε να δίνουν τη δυνατότητα στα εκπαιδευτικά ιδρύματα να βελτιώνουν τις λειτουργίες τους τόσο σε διοικητικό όσο και στο εκπαιδευτικό πεδίο, να προσαρμόζονται άμεσα και αποτελεσματικότερα σε νέες και συνεχώς μεταβαλλόμενες προκλήσεις και αλλαγές που προκύπτουν τόσο από το εσωτερικό όσο και το εξωτερικό εκπαιδευτικό περιβάλλον (Hechanova κ.ά., 2018; Newby, 2003; Pinheiro κ.ά., 2019). Στη συνέχεια αποτυπώνονται τα μοντέλα διαχείρισης αλλαγής που είχαν αναλυθεί στην προηγούμενη ενότητα, προσαρμοσμένα στο πλαίσιο λειτουργίας των ιδρυμάτων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης.

#### **3.5.1. Το μοντέλο αλλαγής των τριών σταδίων**

Όπως αναφέραμε και στην προηγούμενη ενότητα (βλ. υποενότητα 2.3.1), το μοντέλο αλλαγής των τριών σταδίων του Lewin περιγράφει την αλλαγή ως μία διαδικασία τριών σταδίων «Ξεπάγωμα – Αλλαγή – Ξαναπάγωμα». Στο πρώτο στάδιο του «ξεπαγώματος», έχουμε την αναγνώριση της ανάγκης για αλλαγή όπου η διοίκηση του εκάστοτε Α.Ε.Ι. πρέπει να εντοπίσει. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει την ανάλυση των τρεχόντων προκλήσεων, όπως αλλαγές στο εκπαιδευτικό περιβάλλον, τεχνολογικές εξελίξεις, ή νομοθετικές αλλαγές. Στη συνέχεια, πρέπει να δημιουργηθεί ένα περιβάλλον που θα μπορέσει να είναι ανοιχτό στην αλλαγή και το οποίο θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από αποτελεσματική επικοινωνιακή πολιτική, μία ατμόσφαιρα ανοιχτού διαλόγου και συμμετοχής από όλους τους ενδιαφερομένους, ανάπτυξη ενός σαφούς οράματος για το μέλλον του οργανισμού καθώς και την ανάδειξη των πλεονεκτημάτων της αλλαγής. Το δεύτερο στάδιο του μοντέλου αφορά στην υλοποίηση των αλλαγών στο πλαίσιο των Ανώτατων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων (Α.Ε.Ι.). Σε αυτό το στάδιο, οι προτεινόμενες αλλαγές αρχίζουν να γίνονται πραγματικότητα. Αναλυτικότερα, περιλαμβάνεται η εφαρμογή νέων πρακτικών και

διαδικασιών όπως η εισαγωγή νέων μεθόδων διδασκαλίας, η αναθεώρηση των προγραμμάτων σπουδών, η υιοθέτηση τεχνολογικών εργαλείων στην εκπαίδευση, ή η αναδιάρθρωση των διοικητικών δομών. Επίσης, και σε αυτό το στάδιο είναι απαραίτητη η ενθάρρυνση και προώθηση της ενεργούς συμμετοχής όλων των ενδιαφερομένων, ακαδημαϊκών, του διοικητικού προσωπικού και των φοιτητών στη διαδικασία αλλαγής. Πέρα αυτών θα πρέπει να αντιμετωπιστούν τυχόν αντιστάσεις ή ανησυχίες που προκύπτουν. Το τρίτο στάδιο του μοντέλου αλλαγής εφαρμοσμένο στα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα (Α.Ε.Ι.) περιλαμβάνει την εδραίωση και την ενσωμάτωση των νέων αλλαγών στην κουλτούρα και την καθημερινή λειτουργία του ιδρύματος. Αυτό το στάδιο αποτελεί κρίσιμο βήμα για τη διασφάλιση της μακροπρόθεσμης βιωσιμότητας των αλλαγών. Συγκεκριμένα, το τελευταίο στάδιο περιλαμβάνει την ενσωμάτωση των νέων διαδικασιών οι οποίες πρέπει να γίνουν τμήμα της καθημερινής λειτουργίας του ιδρύματος. Αυτό σημαίνει την τυπική ενσωμάτωση των αλλαγών στις πολιτικές, τα εκπαιδευτικά συστήματα και τις διοικητικές διαδικασίες. Επίσης, απαιτείται η αναπροσαρμογή της κουλτούρας του ΑΕΙ προς υποστήριξη αυτών των νέων αλλαγών. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει την ενίσχυση των νέων αξιών και πεποιθήσεων μέσα από επικοινωνία, εκπαίδευση και παραδείγματα ηγεσίας (Lewin, 1947; Βακόλα & Ιωάννου, 2012; Μπουραντάς, 2002).

### **3.5.2. Μοντέλο ανάλυσης δυναμικής πεδίου**

Αυτή η μέθοδος περιλαμβάνει την ανάλυση των δυνάμεων που επηρεάζουν την αλλαγή, τόσο τις υποστηρικτικές όσο και τις αντισταθμιστικές δυνάμεις. Είναι χρήσιμο να εντοπίζονται και να αναλύονται οι παράγοντες που επηρεάζουν το Α.Ε.Ι., όπως οι κοινωνικές, οικονομικές, τεχνολογικές, πολιτικές και πολιτισμικές δυνάμεις, όπως και να αναγνωρίζεται η επιρροή τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος του Α.Ε.Ι. Βασιζόμενοι στην παραπάνω ανάλυση θα πρέπει να αναπτυχθούν στρατηγικές διαχείρισης των παραγόντων που εντοπίστηκαν. Για παράδειγμα, εάν υπάρχει αντίσταση στην αλλαγή, θα πρέπει να ενταθούν οι προσπάθειες επικοινωνίας και ενημέρωσης για να μετριαστεί η αντίσταση. Πρέπει να δίνεται μεγάλη βάση στην αποτελεσματική επικοινωνία και στην ενίσχυση της ενεργούς συμμετοχής όλων των εμπλεκόμενων. Η διαχείριση των δυνάμεων που οδηγούν στην αλλαγή απαιτούν ευελιξία και προσαρμογή. Οι οργανισμοί πρέπει να είναι έτοιμοι να αναθεωρούν τις στρατηγικές τους και να προσαρμόζονται στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες. Η ικανότητα προσαρμογής είναι κρίσιμος παράγοντας βιωσιμότητας των Α.Ε.Ι., παράγοντας που έχει ήδη υπογραμμιστεί από τη συνθήκη της Λισαβώνας. Χωρίς αυτή την ικανότητα πολλά Α.Ε.Ι., ιδίως στον ελλαδικό χώρο, δεν θα μπορούσαν να ανταπεξέλθουν στα νέα δεδομένα που έχουν δημιουργηθεί μέσω της ψήφισης του τελευταίου νόμου για την ανώτατη εκπαίδευση στην χώρα. Μετά από όλη αυτήν την ανάλυση η υλοποίηση της αλλαγής μπορεί να ενσωματωθεί στη λειτουργία του εκάστοτε Α.Ε.Ι. και με τη σειρά του μελλοντικά να οδηγήσει σε αύξηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας της λειτουργίας του (Lewin, 1982; Βακόλα & Ιωάννου, 2012).

### 3.5.3. Το μοντέλο του Kotter

Όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενη ενότητα, ένα από τα πιο δημοφιλή και ευρέως χρησιμοποιούμενα μοντέλα στη διαχείριση αλλαγής είναι τα οκτώ στάδια της αλλαγής του Kotter, όπου δίνεται κατά βάση έμφαση στην ηγεσία και τη στρατηγική ενός οργανισμού. Αυτό το μοντέλο είναι ιδιαίτερα χρήσιμο για την οργανωσιακή αλλαγή στα Α.Ε.Ι., καθώς επικεντρώνεται στην ηγεσία και τη διαχείριση της αλλαγής με στρατηγικό τρόπο. Σε αυτό το σημείο μπορούμε να περιγράψουμε πώς αυτά τα οκτώ στάδια της αλλαγής μπορούν να εφαρμοστούν στα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα (Α.Ε.Ι.).

- **Στάδιο 1 - Δημιουργία αίσθησης επείγοντος:** Μπορεί να πραγματοποιηθεί αναγνώριση των προκλήσεων ή ευκαιριών που προέρχονται είτε από το εσωτερικό είτε από το εξωτερικό περιβάλλον, καθώς και αποτελεσματική επικοινωνία της πραγματικής ανάγκης υλοποίησης μίας αλλαγής στην λειτουργία ενός Α.Ε.Ι. Για παράδειγμα, οι περιπτώσεις που οδηγούν ένα Α.Ε.Ι. στην εφαρμογή μίας αλλαγής μπορεί να σχετίζεται με την ανάγκη για τεχνολογική αναβάθμιση, την ανταπόκριση σε αλλαγές στην ακαδημαϊκή αγορά, τη βελτίωση της ποιότητας της εκπαίδευσης και έρευνας, το νομοθετικό περιβάλλον καθώς και το διεθνές περιβάλλον.
- **Στάδιο 2 - Δημιουργία ομάδας καθοδήγησης:** Με βάση αυτό το στάδιο μπορεί να συγκροτηθεί μία ομάδα με εκπροσώπους από διάφορους τομείς του Α.Ε.Ι. που θα υποστηρίξουν την αλλαγή, η οποία θα περιλαμβάνει εκπροσώπους από διάφορα τμήματα και επίπεδα του ιδρύματος (π.χ. καθηγητές, διοικητικό προσωπικό και άλλα μέλη της ακαδημαϊκής κοινότητας). Αυτή η ομάδα πρέπει να έχει την εξουσία, την επιρροή και την εμπειρία για να κινητοποιήσει τους υπόλοιπους.
- **Στάδιο 3 - Ανάπτυξη οράματος και στρατηγικής:** Καθορισμός και ύπαρξη ενός σαφούς και εμπνευσμένου οράματος για το μέλλον του Α.Ε.Ι. που θα καθοδηγεί όλες τις προσπάθειες αλλαγής. Πρέπει να υπάρχει συγκεκριμένη στρατηγική η οποία θα είναι σε σύμπνοια / ισορροπία με την αποστολή και τις αξίες του ιδρύματος.
- **Στάδιο 4 - Επικοινωνία του οράματος:** Επικοινωνήστε το όραμα με σαφήνεια και συχνότητα σε όλο το Α.Ε.Ι., χρησιμοποιώντας διάφορα μέσα και προσεγγίσεις. Όπως για παράδειγμα, ενημερωτικές συναντήσεις και σεμινάρια για το προσωπικό και τους φοιτητές καθώς και διάφορες εκδηλώσεις και ομιλίες, όπου θα παρουσιάζεται και συζητείται το όραμα του ιδρύματος, δημιουργία και διανομή περιεχομένου μέσω της επίσημης ιστοσελίδας του Α.Ε.Ι., blogs και κοινωνικών δικτύων (όπως Facebook, Twitter, LinkedIn) μπορεί να βοηθήσουν στην επίτευξη ευρύτερης εμβέλειας και αλληλεπίδρασης με την κοινότητα του ιδρύματος.

- **Στάδιο 5 - Ενδυνάμωση των εργαζομένων για δράση:** Σε αυτό το στάδιο γίνεται προσπάθεια να εντοπιστούν και να εξαλειφθούν τα εμπόδια που δυσκολεύουν τους εργαζομένους στην εφαρμογή του νέου οράματος του ιδρύματος, όπως γραφειοκρατικές διαδικασίες, περιοριστικές πολιτικές ή έλλειψη πόρων. Για να ξεπεραστούν αυτές οι αντιστάσεις θα πρέπει να τροποποιηθούν ή να καταργηθούν παλιές διαδικασίες και κανονισμοί που πλέον δεν συνάδουν με τους μελλοντικούς στόχους του οργανισμού. Επίσης είναι απαραίτητο η διοίκηση του ιδρύματος να εξασφαλίσει ότι οι εργαζόμενοι έχουν πρόσβαση στους απαραίτητους πόρους (όπως χρηματοδότηση, χρόνο, τεχνολογικά εργαλεία) και να τους οπλίσει με τις κατάλληλες δεξιότητες, γνώσεις καθώς και εξουσίες για να λάβουν πιο γρήγορα αποφάσεις και να προχωρήσουν με τις αλλαγές που απαιτούνται. Με λίγα λόγια να δημιουργεί ένα περιβάλλον εργασίας όπου θα χαρακτηρίζεται από ασφάλεια, δημιουργικότητα, ομαδική εργασία και δημιουργικότητα.
- **Στάδιο 6 - Δημιουργία βραχυπρόθεσμων επιτυχιών:** Θα πρέπει να οριστούν σαφείς, μετρήσιμοι στόχοι που μπορούν να επιτευχθούν σε βραχυπρόθεσμη βάση. Για παράδειγμα, αυξημένο ποσοστό επιτυχίας των φοιτητών στις εξετάσεις, βελτίωση στις αξιολογήσεις των μαθημάτων από τους φοιτητές, αύξηση της συμμετοχής των φοιτητών σε εκδηλώσεις και δραστηριότητες του ιδρύματος, επιτυχή εφαρμογή ενός νέου προγράμματος σπουδών, ή αναβάθμιση εκπαιδευτικών υποδομών, εφαρμογή καινοτόμων μεθόδων διδασκαλίας και ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών στο εκπαιδευτικό υλικό μαθημάτων, κ.λπ. Είναι σημαντικό να αναγνωρίζονται και να γιορτάζονται οι επιτυχίες σε όλα τα επίπεδα που μπορεί να συντελεστεί ώστε να προωθείται μια θετική δυναμική και να ενθαρρύνεται περαιτέρω προσπάθειες για αλλαγή. Αυτό μπορεί να γίνει μέσω επικοινωνιών, μέσω εσωτερικών εκδηλώσεων, ενημερωτικών δελτίων, ή ακόμα και μέσω δημοσιότητας στα κοινωνικά μέσα του Ιδρύματος. Τα βραχυπρόθεσμα οφέλη υπογραμμίζουν την πρόοδο και παρέχουν απτές αποδείξεις της αξίας καθώς και της αναγκαιότητας της υλοποίησης της αλλαγής.
- **Στάδιο 7 - Συγκρότηση επιτυχιών και περαιτέρω αλλαγή:** Σε αυτό το στάδιο το ίδρυμα θα πρέπει να αξιοποιήσει τις διάφορες βραχυπρόθεσμες επιτυχίες του για να ενισχύσει περαιτέρω την υποστήριξη για την αλλαγή. Αυτό μπορεί να σημαίνει την επισήμανση των θετικών αποτελεσμάτων που έχουν ήδη επιτευχθεί και τη χρήση τους ως παραδείγματα για την περαιτέρω προώθηση της αλλαγής. Με αυτό τον τρόπο επιχειρείται μία συνεχή παρότρυνση των εργαζομένων (διοικητικοί, εκπαιδευτικοί, ηγεσία) καθώς και τους φοιτητές να συνεχίζουν να επιδιώκουν την αλλαγή. Η συνεχής αναζήτηση για βελτίωση και η προώθηση νέων ιδεών κρατούν τη διαδικασία της αλλαγής δυναμική και προσηλωμένη στους στόχους της. Τέλος, κρίσιμο επίσης σημείο είναι να αποφευχθεί η αυταρέσκεια μετά τις πρώτες επιτυχίες.

- **Στάδιο 8 - Ενσωμάτωση της αλλαγής στην οργανωσιακή κουλτούρα:** Είναι σημαντικό να γίνει σαφής σύνδεση των νέων αλλαγών με τους στόχους και τις αξίες του ιδρύματος. Αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσω εσωτερικών τρόπων επικοινωνίας και σεμιναρίων. Οι αλλαγές πρέπει να ενσωματωθούν στις υπάρχουσες δομές και τα συστήματα του ιδρύματος, όπως τα ακαδημαϊκά προγράμματα, τις διοικητικές διαδικασίες και την πολιτική που αναφέρεται στο προσωπικό. Η δημιουργία προτύπων συμπεριφοράς που αντικατοπτρίζουν τις νέες αλλαγές ενθαρρύνει την ενσωμάτωσή τους στην καθημερινότητα. Αυτά τα πρότυπα μπορούν να εισαχθούν τόσο από τους εκπαιδευτικούς όσο και από τα άτομα που διοικούν το ίδρυμα και τα οποία πρότυπα που προωθούν πρέπει να είναι ευθυγραμμισμένα με την κουλτούρα του ιδρύματος. Επίσης, το Α.Ε.Ι. μπορεί να βοηθήσει το προσωπικό και τους φοιτητές να κατανοήσουν και να αποδεχτούν τις νέες πρακτικές προσφέροντας εκπαιδευτικά προγράμματα και εργαστήρια που εστιάζουν στις νέες αυτές αλλαγές. Επιπλέον, η αναγνώριση και η επιβράβευση των ατόμων ή των ομάδων που υιοθετούν και υποστηρίζουν ενεργά τις αλλαγές μπορεί να ενθαρρύνει και άλλους να ακολουθήσουν το παράδειγμά τους. Τέλος, η ενεργή συμμετοχή των μελών του ιδρύματος στη διαδικασία της αλλαγής, συνεισφέρει σε όλη τη διαδικασία της αλλαγής με καινοτόμες ιδέες και προτάσεις καθώς και την αίσθηση ιδιοκτησίας και δέσμευσης στην αλλαγή. Η επιτυχία στην ενσωμάτωση της αλλαγής στην οργανωσιακή κουλτούρα του Α.Ε.Ι. εξαρτάται από τη δημιουργία μιας κουλτούρας ανοιχτής στη μάθηση, την καινοτομία και την ευελιξία.

#### **3.5.4. Πλαίσιο αλλαγής του Blanchard**

Το πλαίσιο αλλαγής του Ken Blanchard, γνωστό επίσης και ως «*Μοντέλο Αλλαγής Blanchard*», μπορεί και αυτό με τη σειρά του να αποτελέσει ένα πολύτιμο εργαλείο για τη διαχείριση αλλαγής στα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα (ΑΕΙ). Βασίζεται στην αρχή της «Συμπεριφορικής Αλλαγής» (Behavioral Change) και εστιάζει στην ανάγκη για το ίδιο το άτομο, στη διαφάνεια, στη συνεργασία και στη διαρκή επικοινωνία κατά τη διαδικασία της αλλαγής. Επικεντρώνεται στην ηγεσία, τη δέσμευση και την ενδυνάμωση τόσο του ατόμου όσο και της ομάδας και μπορεί να βοηθήσει τα Α.Ε.Ι. να προσεγγίσουν την αλλαγή με στρατηγικό και οργανωμένο τρόπο. Η διαδικασία αρχίζει με την αναγνώριση και τον καθορισμό της ανάγκης για αλλαγή. Σε ένα Α.Ε.Ι., αυτό μπορεί να σημαίνει την ανάλυση τρεχουσών προκλήσεων και την κατανόηση πώς οι αλλαγές μπορούν να βελτιώσουν την απόδοση και την ποιότητα της εκπαίδευσης. Τονίζει τη σημασία του να έχει ένας οργανισμός ένα σαφές όραμα και συγκεκριμένους στόχους για την αλλαγή. Στα Α.Ε.Ι., αυτό μπορεί να σημαίνει τη διαμόρφωση συγκεκριμένων ακαδημαϊκών και διοικητικών στόχων που αποσκοπούν στη βελτίωση της ποιότητας της εκπαίδευσης και της έρευνας. Επίσης, υπογραμμίζει την ανάγκη για ισχυρή και δεσμευμένη ηγεσία όπου οι ηγέτες προσαρμόζουν το στυλ τους ανάλογα με τις ανάγκες της κατάστασης και του ατόμου. Στα Α.Ε.Ι., αυτό σημαίνει ότι οι πρόεδροι, κοσμήτορες ή πρυτάνεις μπορούν να προσαρμόζουν την προσέγγισή τους για να

ενθαρρύνουν την καινοτομία και να διαχειρίζονται την εκάστοτε αλλαγή. Επιπλέον απαιτεί την ενημέρωση και ενεργοποίηση για εμπλοκή και συμμετοχή όλων των ενδιαφερομένων. Η διοίκηση του Α.Ε.Ι. πρέπει να ενημερώσει τους καθηγητές, το προσωπικό και τους φοιτητές για την ανάγκη της αλλαγής, εξηγώντας τους λόγους και τα οφέλη από την εφαρμογή των νέων πρακτικών ή πολιτικών. Κατά την εφαρμογή των αλλαγών πρέπει να υπάρχει σταδιακή υλοποίηση ώστε να δώσουν χρόνο σε όλους να προσαρμοστούν. Για παράδειγμα, η εισαγωγή νέων τεχνολογικών εργαλείων ή διδακτικών μεθόδων μπορεί να γίνει αρχικά σε μικρότερες ομάδες ή επιλεγμένα μαθήματα πριν επεκταθεί σε ολόκληρο το ίδρυμα. Επιπλέον, πρέπει να υπάρχει μία συνεχής υποστήριξη και ανατροφοδότηση από τη διοίκηση και να είναι ανοιχτή σε ανατροφοδοτήσεις καθώς οι νέες πρακτικές εφαρμόζονται. Θα πρέπει σε αυτό το σημείο να αναφερθεί ότι μπορεί να υπάρξει ευχέρεια στην επιλογή ακόμα και ενδιάμεσων στρατηγικών υλοποίησης μιας αλλαγής, ανάλογα πάντα με τη φύση της αλλαγής που έχει επιλεχθεί, καθώς και ότι είναι σύμφωνη με τους στόχους που έχουν τεθεί από τον οργανισμό εν γένει. Τέλος, η εφαρμογή αυτής της αλλαγής πλέον θα είναι μέρος όλου του οργανισμού σε όλα τα επίπεδα του (Blanchard κ.ά., 2009; Μπουραντάς, 2005).

### **3.5.5. Η διεργασία της αλλαγής**

Η εφαρμογή της διεργασίας της αλλαγής σε ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης μπορεί να αποτελέσει έναν πολύπλοκο αλλά και κρίσιμο οδηγό για την αποτελεσματική μετάβαση σε μία νέα κατάσταση και την επιτυχημένη υλοποίηση της αλλαγής. Σε αυτό το σημείο μπορούμε να περιγράψουμε πώς μπορούν να εφαρμοστεί η διεργασία της αλλαγής στα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα (Α.Ε.Ι.) μέσω των επτά δραστηριοτήτων της:

- **Αναγνώριση της ανάγκης για αλλαγή και έναρξη της διεργασίας της αλλαγής:** Τα ιδρύματα πρέπει να αναγνωρίζουν την ανάγκη για αλλαγή μέσα από εσωτερική αξιολόγηση και εξωτερικές πιέσεις, όπως η τεχνολογική εξέλιξη, αλλαγές στις ακαδημαϊκές ανάγκες και προσδοκίες των φοιτητών, καθώς και νομοθετικές αλλαγές.
- **Καθορισμός των σημείων προς αλλαγή και διατύπωση οράματος για τη μελλοντική κατάσταση:** Τα ιδρύματα πρέπει να διερευνήσουν και να κατανοήσουν τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν, ορίζοντας ένα σαφές όραμα για το μέλλον που θα περιλαμβάνει την ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών, τη βελτίωση της ποιότητας της εκπαίδευσης και την αύξηση της ερευνητικής επίδοσης.
- **Προγραμματισμός του τρόπου που θα πραγματοποιηθεί η αλλαγή:** Τα ιδρύματα πρέπει να αναπτύξουν ένα στρατηγικό σχέδιο που περιλαμβάνει την αναδιάρθρωση προγραμμάτων σπουδών, την ενίσχυση της τεχνολογικής υποδομής και την ανάπτυξη νέων μεθόδων διδασκαλίας και μάθησης.

- **Ηγεσία και διαχείριση των θεμάτων που αφορούν τους ανθρώπινους πόρους:** Τα ιδρύματα πρέπει να επικοινωνούν την ανάγκη για αλλαγή με διαφάνεια, να διαχειρίζονται τις αντιστάσεις, και να στηρίζουν το προσωπικό και τους φοιτητές μέσω της εκπαίδευσης και της επαγγελματικής ανάπτυξης.
- **Υλοποίηση και υποστήριξη της αλλαγής:** Τα ιδρύματα πρέπει να εκτελούν το στρατηγικό σχέδιο με βήματα που είναι καλά ορισμένα, να παρακολουθούν την πρόοδο της υλοποίησης της αλλαγής μέσω καθορισμένων δεικτών απόδοσης και προσαρμογή των πλάνων βάσει της ανατροφοδότησης που λαμβάνεται.
- **Διατήρηση της αλλαγής:** Τα ιδρύματα πρέπει να ενσωματώσουν τις νέες πρακτικές και διαδικασίες στην καθημερινή λειτουργία του ιδρύματος, ενισχύοντας την κουλτούρα της διαρκούς βελτίωσης και της καινοτομίας.
- **Μάθηση:** Τα ιδρύματα πρέπει να καταγράφουν και να αναλύουν τις εμπειρίες και τα αποτελέσματα της διεργασίας αλλαγής, με σκοπό τη βελτίωση των μελλοντικών πρωτοβουλιών αλλαγής και την ενίσχυση της ικανότητας του ιδρύματος να προσαρμόζεται σε νέες προκλήσεις.

Η εφαρμογή αυτών των δραστηριοτήτων σε ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης απαιτεί μια ολοκληρωμένη προσέγγιση που λαμβάνει υπόψη τόσο τις εσωτερικές όσο και τις εξωτερικές δυναμικές. Με τη σωστή εφαρμογή και δέσμευση, τα ιδρύματα μπορούν να πετύχουν μια βιώσιμη αλλαγή που ενισχύει την αποστολή τους, βελτιώνει την ποιότητα της εκπαίδευσης και συμβάλλει στην επιτυχία των φοιτητών τους (Hayes, 2022).

### **3.5.6. Το μοντέλο ADKAR**

Η εφαρμογή του μοντέλου ADKAR σε δημόσια ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (Α.Ε.Ι.) για τη διαχείριση της αλλαγής μπορεί να είναι μια διαδικασία που απαιτεί λεπτομερή προσέγγιση, λαμβάνοντας υπόψη τη μοναδική φύση αυτών των οργανισμών. Τα Α.Ε.Ι. αποτελούνται από διαφορετικούς ενδιαφερόμενους φορείς, συμπεριλαμβανομένων καθηγητών, διοικητικό προσωπικό, φοιτητών και διοικητικών στελεχών, ο καθένας με τις δικές του οπτικές και ενδιαφέροντα. Παρακάτω επιχειρείται μια περιγραφή για το πώς μπορεί να χρησιμοποιηθεί το κάθε στάδιο του μοντέλου ADKAR στη λειτουργία ενός Α.Ε.Ι.:

- **Συνειδητοποίηση της ανάγκης για αλλαγή (Awareness):** Σε ένα εκπαιδευτικό περιβάλλον, η ενημέρωση της ανάγκης για αλλαγή μπορεί να περιλαμβάνει τη διαφανή κοινοποίηση των λόγων για την εφαρμογή μίας αλλαγής, όπως ενημερώσεις για αλλαγή σε προγράμματα σπουδών, για αλλαγές που αφορούν πολιτικές αποφάσεις, για την υιοθέτηση μίας νέας τεχνολογίας ή μίας οργανωσιακής αναδιάρθρωσης στο ίδρυμα. Η ξεκάθαρη κοινοποίηση των λόγων που κάνουν την υλοποίηση μίας αλλαγής απαραίτητη για ένα Α.Ε.Ι. μπορεί να πραγματοποιηθεί για παράδειγμα μέσω συνελεύσεων των καθηγητών κάθε τμήματος, φοιτητικών φόρουμ, ενημερωτικών δελτίων και άλλων

καναλιών επικοινωνίας. Είναι σημαντικό επίσης, να εξηγήσουμε πώς η αλλαγή ευθυγραμμίζεται με την αποστολή και τους στόχους του κάθε ιδρύματος και πώς ωφελεί διαφορετικούς ενδιαφερόμενους φορείς, συμπεριλαμβανομένων των φοιτητών, του διδακτικού προσωπικού και της ευρύτερης κοινότητας.

- **Επιθυμία υποστήριξης και συμμετοχής στην αλλαγή (Desire):** Η δημιουργία επιθυμίας στο περιβάλλον που επιχειρείται η υλοποίηση μίας αλλαγής συνίσταται στο να εμπλέκονται συναισθηματικά και να κινητοποιούνται οι διάφορες ομάδες ενδιαφερομένων της κοινότητας του πανεπιστημίου. Οι ηγέτες μπορούν να προωθήσουν την επιθυμία αυτή εμπλέκοντας κλειδιά πρόσωπα όπως αξιοσέβαστα μέλη ΔΕΠ, φοιτητές και διοικητικό προσωπικό για την υπεράσπιση της αλλαγής. Η ανοιχτή αντιμετώπιση των ανησυχιών και η εκδήλωση ενσυναίσθησης προς εκείνους που ενδέχεται να επηρεαστούν αρνητικά μπορεί επίσης να βοηθήσει στην οικοδόμηση της επιθυμίας και της υποστήριξης για αλλαγή.
- **Γνώσεις για την αλλαγή (Knowledge):** Σε ένα ακαδημαϊκό περιβάλλον, η μετάδοση γνώσεων σχετικά με την αλλαγή μπορεί να περιλαμβάνει λεπτομερείς εκπαιδευτικές συνεδρίες, εργαστήρια και ενημερωτικό υλικό προσαρμοσμένο σε διαφορετικές ομάδες για παράδειγμα καθηγητές, διοικητικό προσωπικό και φοιτητές. Είναι επίσης σημαντικό να διασφαλιστεί ότι η μεταφορά γνώσης πρέπει να περιλαμβάνει και τους λόγους για τους οποίους πραγματοποιείται η αλλαγή και όχι μόνο να αναφέρει τον τρόπο προσαρμογής σε αυτήν.
- **Ικανότητα εφαρμογής των απαιτούμενων δεξιοτήτων και συμπεριφορών (Ability):** Στο πλαίσιο της ακαδημαϊκής κοινότητας αυτό συνεπάγεται στη διασφάλιση ότι όλα τα μέλη του ιδρύματος έχουν τις δεξιότητες, γνώσεις και τους πόρους για να εφαρμόσουν επιτυχώς την αλλαγή. Στην τριτοβάθμια εκπαίδευση, αυτό μπορεί να σημαίνει την παροχή συνεχούς εκπαίδευσης, κατάρτισης και πόρων, προσαρμοσμένο κάθε φορά ανάλογα σε ποιον απευθύνεται για παράδειγμα, καθηγητές, διοικητικό προσωπικό, φοιτητές. Ειδικότερα, όλα τα παραπάνω μπορούν στην πράξη να είναι για παράδειγμα η παροχή μαθημάτων πληροφορικής, προσαρμοσμένου υλικού και η ύπαρξη νέων υπολογιστών για τη χρήση ενός νέο λογισμικού ή διοικητική υποστήριξη για την εφαρμογή νέων διαδικασιών στη λειτουργία του ιδρύματος κ.λπ.
- **Ενίσχυση για τη διατήρηση της αλλαγής (Reinforcement):** Η ενίσχυση για τη διατήρηση της αλλαγής σε ένα πλαίσιο τριτοβάθμιας εκπαίδευσης θα μπορούσε να περιλαμβάνει έρευνες καθώς και δημοσκοπήσεις για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας της αλλαγής στη λειτουργία του ιδρύματος και ευκαιρίες για τακτικούς ελέγχους και ανατροφοδότηση όπου απαιτείται. Η αναγνώριση και ο εορτασμός των επιτυχιών και των ιστοριών επιτυχίας του ιδρύματος μπορεί επίσης να ενισχύσει την αλλαγή. Στην πράξη αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσω της χορήγησης βραβείων και διαφόρων τύπων επιβράβευσης τόσο σε άτομα όσο και σε ομάδες που βοήθησαν προς αυτήν την πορεία. Μακροπρόθεσμα, είναι σημαντικό να ενσωματωθεί η αλλαγή



στην κουλτούρα του ιδρύματος και να μην υπάρξουν πισωγυρίσματα σε παλιές τακτικές και συνήθειες.

Η χρήση του μοντέλου ADKAR στα δημόσια ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (Α.Ε.Ι.) απαιτεί μία προσαρμοσμένη προσέγγιση που πρέπει να λαμβάνει υπόψη το μοναδικό περιβάλλον λειτουργίας τους καθώς και τις διαφορετικές ομάδες ενδιαφερομένων που δραστηριοποιούνται στη συγκεκριμένη κοινότητα. Η αποτελεσματική και διαφανής επικοινωνία, η δέσμευση των ενδιαφερομένων και η συνεχής υποστήριξη είναι βασικά στοιχεία για την επιτυχή διαχείριση της αλλαγής στο συγκεκριμένο πλαίσιο.

### **3.6. Οφέλη που προκύπτουν από την επιτυχή χρήση της διαχείρισης αλλαγής στους οργανισμούς μάθησης και ειδικότερα στα ΑΕΙ**

Η διαχείριση αλλαγής αποτελεί ένα κρίσιμο στοιχείο για την επιτυχία και τη βιωσιμότητα των οργανισμών μάθησης, και πιο συγκεκριμένα στα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα (Α.Ε.Ι.), αφού όταν εφαρμοστεί με επιτυχία μπορεί να αποφέρει σημαντικά οφέλη. Μέσα από την εφαρμογή μοντέλων διαχείρισης αλλαγής, τα Α.Ε.Ι. μπορούν να προσαρμοστούν στις δυναμικές και συνεχείς αλλαγές του εκπαιδευτικού περιβάλλοντος και να ανταποκριθούν αποτελεσματικά στις σύγχρονες προκλήσεις. Η παρακάτω ανάλυση εξετάζει τα οφέλη από την επιτυχή χρήση της διαχείρισης αλλαγής στα Α.Ε.Ι., βάσει της εξεταζόμενης/υφιστάμενης βιβλιογραφίας (Buller, 2015; Kondakci κ.ά., 2019; Maroun & El Hage, 2020; The Change Leader, χ.χ.; Prosci.com, χ.χ.):

- **Ευελιξία και προσαρμοστικότητα:** Είναι ένα από τα κυριότερα οφέλη της διαχείρισης αλλαγής στα Α.Ε.Ι. διότι η αποτελεσματική διαχείριση της αλλαγής τους επιτρέπει να προσαρμόζονται πιο γρήγορα και αποτελεσματικότερα στις αλλαγές που μπορεί να προκύψουν, όπως νέες μέθοδοι διδασκαλίας, νομοθετικές αλλαγές, τεχνολογικές ή αλλαγές που αφορούν τις ανάγκες και τις προσδοκίες των φοιτητών, εκπαιδευτικών και του διοικητικού προσωπικού.
- **Βελτιωμένη οργανωτική απόδοση:** Μέσω της αποτελεσματικής διαχείρισης της αλλαγής τα Α.Ε.Ι. μπορούν να βελτιώσουν τη συνολική τους απόδοση. Η υψηλότερη απόδοση των ιδρυμάτων μπορεί να περιλαμβάνει υψηλότερα μαθησιακά αποτελέσματα για τους φοιτητές, υψηλότερο βαθμό ικανοποίησης του προσωπικού είτε είναι εκπαιδευτικοί είτε διοικητικό προσωπικό καθώς και τα άτομα που αποτελούν την ηγεσία του ιδρύματος. Όλοι αυτοί οι δείκτες οδηγούν σε μια βελτιωμένη λειτουργική αποτελεσματικότητα συνολικά του εκάστοτε Α.Ε.Ι.
- **Αυξημένη δέσμευση και δημιουργία υψηλού ηθικού στο προσωπικό:** Η επιτυχημένη διαχείριση αλλαγών περιλαμβάνει σαφή και ξεκάθαρη πολιτική επικοινωνίας καθώς και ενεργή συμμετοχή του προσωπικού όλων των επιπέδων του εκάστοτε Α.Ε.Ι. Αποτελέσματα των παραπάνω βημάτων θα είναι η

αυξημένη δέσμευση του προσωπικού, η δημιουργία υψηλού ηθικού και αίσθημα ιδιοκτησίας των αλλαγών, κάτι που με τη σειρά του μπορεί να ενισχύσει τον βαθμό της εργασιακής ικανοποίησης καθώς και την παραγωγικότητα του προσωπικού.

- **Αποτελεσματικότερη διαχείριση κινδύνου:** Μέσω συστηματικών διαδικασιών διαχείρισης αλλαγών, τα Α.Ε.Ι. μπορούν να εντοπίσουν πιθανούς κινδύνους που σχετίζονται με την αλλαγή και να αναπτύξουν στρατηγικές για τον μετριασμό τους. Αυτή η προληπτική προσέγγιση βοηθά στην ελαχιστοποίηση των διαταραχών στο μαθησιακό περιβάλλον.
- **Προώθηση χρήσης της καινοτομίας:** Ένα καλά οργανωμένο περιβάλλον αλλαγής προωθεί κουλτούρα καινοτομίας στους οργανισμούς. Το προσωπικό και οι φοιτητές είναι πιο πιθανό να προτείνουν και να αγκαλιάσουν νέες ιδέες όταν νιώθουν ασφάλεια και εμπιστοσύνη ότι η διαχείριση της αλλαγής γίνεται με αποτελεσματικό και σωστό τρόπο.
- **Βελτιωμένες σχέσεις με τα ενδιαφερόμενα μέρη:** Η αποτελεσματική διαχείριση της αλλαγής περιλαμβάνει τη διερεύνηση των αναγκών και των προσδοκιών των διαφόρων ενδιαφερομένων σε ένα Α.Ε.Ι., όπως οι φοιτητές, το προσωπικό, οι απόφοιτοι και οι συνεργάτες. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε βελτιωμένες σχέσεις και συνεργασίες.
- **Διευκόλυνση/προώθηση της συνεχούς βελτίωσης:** Η διαχείριση της αλλαγής δεν αφορά μόνο την εφαρμογή των νέων αλλαγών, αφορά επίσης την αξιολόγηση του αντικτύπου που προκαλείται καθώς και τη γνώση που προκύπτει μέσω της υλοποίησης αυτών των αλλαγών. Αυτό διευκολύνει / προωθεί μια κουλτούρα συνεχούς βελτίωσης, όπου η ανατροφοδότηση χρησιμοποιείται για τη βελτίωση και την ανάπτυξη των διαδικασιών και των στρατηγικών.
- **Βιωσιμότητα των αλλαγών:** Η αποτελεσματική διαχείριση των αλλαγών είναι πιο πιθανό να οδηγήσουν σε βιώσιμες μακροπρόθεσμα αλλαγές. Αυτή η βιωσιμότητα είναι ζωτικής σημασίας για να παραμείνουν συναφή και ανταγωνιστικά τα Α.Ε.Ι. σε ένα ταχέως εξελισσόμενο εκπαιδευτικό περιβάλλον.

Τα παραπάνω οφέλη υπογραμμίζουν γιατί η διαχείριση της αλλαγής είναι κρίσιμης σημασίας για τη λειτουργία τόσο των Α.Ε.Ι. όσο και για τους εκπαιδευτικούς οργανισμούς συνολικά. Υιοθετώντας τις αρχές της διαχείρισης της αλλαγής, αυτά τα ιδρύματα μπορούν να λειτουργήσουν στην αβεβαιότητα και πολυπλοκότητα του σύγχρονου εκπαιδευτικού περιβάλλοντος πιο αποτελεσματικά και βιώσιμα.

## 4. Μεθοδολογία έρευνας

### 4.1. Βασικά δομικά στοιχεία αλλαγής

Από την ανάλυση που προηγήθηκε στις προηγούμενες ενότητες, γίνεται σαφές ότι τα διαφορετικά θεωρητικά μοντέλα και πλαίσια εστιάζουν σε συγκεκριμένα σημεία όσον αφορά στον τρόπο που ένας οργανισμός μπορεί να διαχειριστεί την αλλαγή. Αυτά τα σημεία θα μπορούσαν να ομαδοποιηθούν εννοιολογικά σε συγκεκριμένα στοιχεία οδηγώντας σε πέντε δομικά στοιχεία τα οποία περιγράφουν πώς ένας οργανισμός μπορεί να διαχειριστεί την αλλαγή. Πιο αναλυτικά:

- **ΔΣ01: Αναγνώριση & γνωστοποίηση ανάγκης για αλλαγή**

Το συγκεκριμένο δομικό στοιχείο βασίζεται στα στοιχεία του σταδίου του ξεπαγώματος από το μοντέλο τριών σταδίων του Lewin, στο πρώτο στάδιο της δημιουργίας αίσθησης επείγοντος του μοντέλου του Kotter, στην αναγνώριση της ανάγκης για αλλαγή και έναρξης της διεργασίας της αλλαγής του Hayes, και στο στάδιο της συνειδητοποίησης της ανάγκης της αλλαγής του Hiatt. Αυτό το δομικό στοιχείο αναφέρεται ουσιαστικά στην αναγνώριση της ανάγκης για αλλαγή, στην αναγνώριση των εξωτερικών και εσωτερικών παραγόντων που επηρεάζουν την αλλαγή, στην προετοιμασία που πρέπει να πραγματοποιηθεί για να υλοποιηθεί η αλλαγή, και στην ανάπτυξη της αίσθησης του επείγοντος και τη γνωστοποίηση της ανάγκης της αλλαγής σε όλο τον οργανισμό.

- **ΔΣ02: Ανάπτυξη οράματος & κουλτούρας συνεργασίας & αλλαγής**

Το συγκεκριμένο δομικό στοιχείο βασίζεται στο τρίτο στάδιο της ανάπτυξης οράματος και στρατηγικής του μοντέλου του Kotter, στην επιθυμία συμμετοχής και υποστήριξης της αλλαγής του πλαισίου του Blanchard, στον καθορισμό των σημείων προς αλλαγή και διατύπωση οράματος για τη μελλοντική κατάσταση της διεργασίας της αλλαγής του Hayes, και στο στάδιο της επιθυμίας υποστήριξης και συμμετοχής στην αλλαγή του Hiatt. Αυτό το δομικό στοιχείο αναφέρεται ουσιαστικά στην ανάπτυξη ενός σαφούς και θετικού οράματος για τη μελλοντική κατάσταση του οργανισμού μετά την αλλαγή, με μεμονωμένες αξίες και στόχους, παρέχοντας κίνητρα σε όλους τους ενδιαφερόμενους για τη συμμετοχή τους στην αλλαγή.

- **ΔΣ03: Σχεδιασμός & προετοιμασία για αλλαγή**

Το συγκεκριμένο δομικό στοιχείο βασίζεται στις δυνάμεις που ωθούν και αντιστέκονται στην αλλαγή και την ανάλυσή τους με βάση το μοντέλο ανάλυσης δυναμικού πεδίου του Lewin, στην ενημέρωση και εκπαίδευση για την αναγκαιότητα της αλλαγής και τον τρόπο εφαρμογής της από το πλαίσιο του Blanchard, στον προγραμματισμό του τρόπου που θα πραγματοποιηθεί η αλλαγή από τη διεργασία αλλαγής του Hayes, και στο στάδιο των γνώσεων για την αλλαγή του Hiatt. Αυτό το δομικό στοιχείο αναφέρεται ουσιαστικά στον προσεκτικό σχεδιασμό και καθορισμό των στρατηγικών, των δράσεων και των πόρων που απαιτούνται για την εφαρμογή της αλλαγής, όπως και στην υλοποίηση των απαραίτητων ενεργειών μεταφοράς και διάχυσης γνώσης και

των ενεργειών εκπαίδευσης και ανάπτυξης ικανοτήτων και δεξιοτήτων που θα βοηθήσουν στο στάδιο της υλοποίησης της αλλαγής.

- **ΔΣ04: Εφαρμογή & υποστήριξη της αλλαγής**

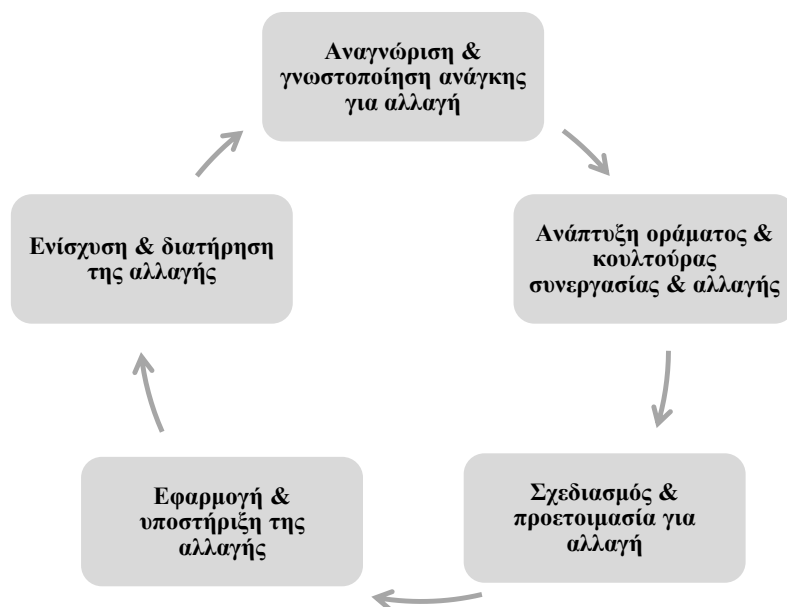
Το συγκεκριμένο δομικό στοιχείο βασίζεται στα στοιχεία του σταδίου της αλλαγής από το μοντέλο τριών σταδίων του Lewin, στο πέμπτο και έκτο στάδιο της ενδυνάμωσης των εργαζομένων για δράση και της δημιουργίας βραχυπρόθεσμων επιτυχιών του μοντέλου του Kotter, στην υλοποίηση και υποστήριξη της αλλαγής της διεργασίας της αλλαγής του Hayes, και στο στάδιο της ικανότητας εφαρμογής των απαιτούμενων δεξιοτήτων και συμπεριφορών του Hiatt. Αυτό το δομικό στοιχείο αναφέρεται ουσιαστικά στην υλοποίηση του σχεδιασμού που πραγματοποιήθηκε στο προηγούμενο στάδιο για την αλλαγή, στη συνεχή παρακολούθηση και επιθεώρηση της προόδου της υλοποίησης της αλλαγής, στην ενδυνάμωση των εργαζομένων και την αφαίρεση των εμποδίων που μπορεί να παρουσιάζονται κατά τη διάρκεια της υλοποίησης της αλλαγής, και στην αναγνώριση και επιβράβευση των επιτυχιών που επιτυγχάνονται ως προς την υλοποίηση της αλλαγής.

- **ΔΣ05: Ενίσχυση & διατήρηση της αλλαγής**

Το συγκεκριμένο δομικό στοιχείο βασίζεται στα στοιχεία του ξαναπαγώματος από το μοντέλο τριών σταδίων του Lewin, στο έβδομο και όγδοο στάδιο της συγκρότησης επιτυχιών για περαιτέρω αλλαγή και της ενσωμάτωσης της αλλαγής στην οργανωσιακή κουλτούρα του μοντέλου του Kotter, στην ενίσχυση για διατήρηση της αλλαγής από το πλαίσιο του Blanchard, στη δραστηριότητα της διατήρησης της αλλαγής της διεργασίας της αλλαγής του Hayes, και στο στάδιο της ενίσχυσης για διατήρηση της αλλαγής του Hiatt. Αυτό το δομικό στοιχείο αναφέρεται ουσιαστικά στις ενέργειες ενσωμάτωσης της αλλαγής στην κουλτούρα και τις λειτουργίες του οργανισμού διασφαλίζοντας ότι οι αλλαγές δεν είναι προσωρινές και θα γίνουν μόνιμο μέρος του τρόπου λειτουργίας του οργανισμού. Παράλληλα, ο οργανισμός θα πρέπει συνεχώς να προσπαθεί να βελτιώνεται.

Αυτά τα δομικά στοιχεία μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως οδηγός για την επιτυχημένη διαχείριση της αλλαγής, περιγράφοντας τα διάφορα βήματα που πρέπει ένας οργανισμός να πραγματοποιήσει (βλ. Σχήμα 11). Η διοίκηση ενός οργανισμού θα πρέπει αρχικά να αναγνωρίσει την ανάγκη για αλλαγή και να τη γνωστοποιήσει σε όλους τους ενδιαφερόμενους (στελέχη, εργαζόμενοι, κ.λπ.). Στη συνέχεια, η διοίκηση της επιχείρησης πρέπει να αναπτύξει το όραμα και μία κουλτούρα συνεργασίας και αποδοχής της απαιτούμενης αλλαγής η οποία θα υποστηρίξει τα επόμενα βήματα. Έπειτα, η διοίκηση θα πρέπει να σχεδιάσει και να καθορίσει με προσοχή πώς θα υλοποιηθεί η αλλαγή και να διασφαλίσει ότι και το ανθρώπινο δυναμικό είναι έτοιμο για την αλλαγή προγραμματίζοντας και υλοποιώντας προγράμματα για την ανάπτυξη των απαραίτητων δεξιοτήτων. Μετά, η διοίκηση μαζί με όλα τα μέλη του οργανισμού θα υλοποιήσουν την αλλαγή και η εξέλιξη και η πρόοδος της θα παρακολουθείται και ελέγχεται, πραγματοποιώντας παράλληλα όλες τις απαραίτητες διορθωτικές ενέργειες

για την απρόσκοπτη υλοποίηση της αλλαγής. Τέλος, η διοίκηση θα πρέπει να προχωρήσει σε εκείνες τις ενέργειες που θα διασφαλίσουν την ενσωμάτωση της αλλαγής στην κουλτούρα και τις λειτουργίες του οργανισμού, ενώ παράλληλα πραγματοποιεί εκείνες τις ενέργειες που θα τη βοηθήσουν συνεχώς να βελτιώνεται.



Σχήμα 10. Δομικά στοιχεία αλλαγής

Αυτά τα πέντε δομικά στοιχεία θα αποτελέσουν και τη βάση για την έρευνα που θα πραγματοποιηθεί στο πλαίσιο της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

#### 4.2. Ερευνητικοί στόχοι – ερευνητικά ερωτήματα – ερευνητικές υποθέσεις

Στις προηγούμενες ενότητες αποτυπώθηκε η βιβλιογραφική ανασκόπηση που πραγματοποιήθηκε στο πλαίσιο της παρούσας διπλωματικής εργασίας εξετάζοντας τις έννοιες και τις θεωρίες πάνω στην αλλαγή και τη διαχείριση της αλλαγής, και την εφαρμογή τους στα ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα. Επίσης, αποτυπώθηκε και αναλύθηκε το θεωρητικό πλαίσιο το οποίο θα αποτελέσει τη βάση για την παρούσα έρευνα. Σε αυτή την ενότητα αποτυπώνονται οι βασικές αρχές και η μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκαν για τη διεξαγωγή της έρευνας που πραγματοποιήθηκε στο πλαίσιο της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

Ο βασικός στόχος της παρούσας εργασίας είναι η διερεύνηση των παραγόντων που μπορούν να επηρεάσουν τη διαχείριση της αλλαγής και τον τρόπο που αυτή εφαρμόζεται στα ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα. Για την επίτευξη αυτού του στόχου θα πρέπει να εξεταστούν τα παρακάτω ερευνητικά ερωτήματα:

- **ΕΕ01:** Ποιοι είναι οι παράγοντες που επηρεάζουν τη διαχείριση αλλαγής στα ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα;

- **ΕΕ02:** Ποια είναι η επίδραση των δημογραφικών και λοιπών χαρακτηριστικών των ερωτώμενων σε αυτούς τους παράγοντες;
- **ΕΕ03:** Ποια είναι η σχέση μεταξύ αυτών των παραγόντων;

Για τη μελέτη των παραπάνω ερευνητικών ερωτημάτων, θα προσπαθήσουμε να εξετάσουμε τις παρακάτω ερευνητικές υποθέσεις:

- **ΕΥ01:** Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση για κάθε έναν παράγοντα που επηρεάζουν τη διαχείριση αλλαγής στα ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα για τη μεταβλητή «Φύλο».
- **ΕΥ02:** Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση για κάθε έναν παράγοντα που επηρεάζουν τη διαχείριση αλλαγής στα ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα για τη μεταβλητή «Ηλικιακή ομάδα».
- **ΕΥ03:** Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση για κάθε έναν παράγοντα που επηρεάζουν τη διαχείριση αλλαγής στα ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα για τη μεταβλητή «Επίπεδο εκπαίδευσης».
- **ΕΥ04:** Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση για κάθε έναν παράγοντα που επηρεάζουν τη διαχείριση αλλαγής στα ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα για τη μεταβλητή «Ιδιότητα».
- **ΕΥ05:** Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση για κάθε έναν παράγοντα που επηρεάζουν τη διαχείριση αλλαγής στα ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα για τη μεταβλητή «Ετη εργασίας».
- **ΕΥ06:** Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση για κάθε έναν παράγοντα που επηρεάζουν τη διαχείριση αλλαγής στα ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα για τη μεταβλητή «Ίδρυμα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης».
- **ΕΥ07:** Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση για κάθε έναν παράγοντα που επηρεάζουν τη διαχείριση αλλαγής στα ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα για τη μεταβλητή «Θέση ευθύνης».
- **ΕΥ08:** Οι παράγοντες που αφορούν τη διαχείριση της αλλαγής στα ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης συσχετίζονται θετικά.

### 4.3. Ερευνητική μέθοδος

Η έρευνα είναι μία απαιτητική αναζήτηση για τη γνώση και την κατανόηση των γεγονότων. Η μέθοδος που ακολουθείται για τη διεξαγωγή μίας έρευνας αναφέρεται στην οργανωμένη και μεθοδική συλλογή δεδομένων για την απόκτηση πληροφοριών προκειμένου να επιλυθεί ένα συγκεκριμένο ερευνητικό πρόβλημα ή να απαντηθεί ένα συγκεκριμένο ερευνητικό ερώτημα (Ghauri κ.ά., 2020; Hair κ.ά., 2020). Υπάρχουν δύο διαφορετικοί μέθοδοι έρευνας, η ποιοτική και η ποσοτική. Η ποιοτική έρευνα εξετάζει έννοιες και την ερμηνεία που δίνουν σε αυτές οι συμμετέχοντες, όπως και τη σχέση

μεταξύ τους, χρησιμοποιώντας ένα πλήθος τεχνικών συλλογής δεδομένων και διαδικασιών ανάλυσης. Από την άλλη πλευρά, η ποσοτική έρευνα εξετάζει τις πιθανές σχέσεις μεταξύ μεταβλητών οι οποίες μετρούνται αριθμητικά και αναλύονται με μία σειρά στατιστικών τεχνικών. Περιλαμβάνει τη συλλογή αριθμητικών δεδομένων χρησιμοποιώντας δομημένα ερωτηματολόγια (Ghauri κ.ά., 2020; Saunders κ.ά., 2019). Σε αυτή την εργασία έχει επιλεγεί η ποσοτική μέθοδος έρευνας και η χρήση διαδικτυακού ερωτηματολογίου για τη συλλογή των δεδομένων.

Μετά την επιλογή της κατάλληλης μεθόδου έρευνας, πρέπει να οριστεί ο πληθυσμός και ένα πλαίσιο δειγματοληψίας. Ένα πλαίσιο δειγματοληψίας είναι ουσιαστικό καθώς επιτρέπει στον ερευνητή να δημιουργήσει ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα, και να προβεί σε συμπεράσματα με βάση τις αναλύσεις που έχει πραγματοποιήσει στο δείγμα για όλο τον πληθυσμό (Ghauri κ.ά., 2020; Saunders κ.ά., 2019). Για αυτή την έρευνα, ο πληθυσμός αποτελείται από το σύνολο του προσωπικού των δημόσιων ιδρυμάτων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα, δηλαδή μέλη ΔΕΠ, λοιπό διδακτικό προσωπικό (Ε.Δ.Ι.Π., Ε.Τ.Ε.Π., Ε.Ε.Π., κ.λπ.) και διοικητικό προσωπικό των ελληνικών Α.Ε.Ι. Σύμφωνα με την Ετήσια Έκθεση για την Ποιότητα της Ανώτατης Εκπαίδευσης 2022, στα ελληνικά Α.Ε.Ι. το 2021-22 απασχολούνταν 10.152 μέλη ΔΕΠ, 2.285 μέλη Ε.Δ.Ι.Π. & Ε.Ε.Π., 1.042 μέλη Ε.Τ.Ε.Π., ενώ το μόνιμο διοικητικό προσωπικό ήταν 6.311 άτομα (ΕΘ.Α.Α.Ε, 2024). Λόγω του μεγάλου μεγέθους του πληθυσμού και της φύσης της παρούσας έρευνας, επιλέχθηκε η δειγματοληψία χωρίς πιθανότητα, και ειδικότερα η δειγματοληψία ευκολίας (Saunders κ.ά., 2019).

#### **4.4. Εργαλείο συλλογής δεδομένων**

Όπως αναφέρθηκε και στην προηγούμενη υποενότητα, για τη συλλογή των δεδομένων αυτής της έρευνας επιλέχθηκε το ερωτηματολόγιο, και ειδικότερα ένα on-line ερωτηματολόγιο. Ένα ερωτηματολόγιο είναι ένα σύνολο ερωτήσεων που χρησιμοποιούνται από τους ερωτηθέντες για την καταγραφή απαντήσεων. Επιπλέον, πρόκειται για ένα δομημένο πλαίσιο που αποτελείται από ένα σύνολο ερωτήσεων και κλιμάκων που έχουν σχεδιαστεί για τη δημιουργία πρωτογενών δεδομένων (Hair κ.ά., 2020). Τα ερωτηματολόγια μπορούν να διανεμηθούν προσωπικά, ηλεκτρονικά ή ταχυδρομικά στους ερωτηθέντες. Τα ερωτηματολόγια είναι γενικά λιγότερο δαπανηρά και χρονοβόρα από τις συνεντεύξεις και την παρατήρηση (Sekaran & Bougie, 2016).

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε σε αυτή τη μελέτη αποτελείται από δύο κατηγορίες ερωτήσεων. Η πρώτη κατηγορία ερωτήσεων αποτελείται από ερωτήσεις δημογραφικών και λοιπών χαρακτηριστικών του δείγματος [επτά (7) ερωτήσεις], ενώ η δεύτερη κατηγορία ερωτήσεων αποτελείται από μία σειρά δηλώσεων σχετικά με τη διαχείριση αλλαγών [τριανταεπτά (37) ερωτήσεις], με βάση τα πέντε δομικά στοιχεία διαχείρισης αλλαγής που αναφέρθηκαν στην προηγούμενη ενότητα (βλ. υποενότητα 3.7.). Σε αυτή τη δεύτερη κατηγορία ζητήθηκε από τους ερωτώμενους να εκφράσουν το επίπεδο συμφωνίας ή διαφωνίας τους με κάθε δήλωση διαβάζοντας προσεκτικά κάθε

δήλωση και επιλέγοντας την επιλογή που αντικατοπτρίζει καλύτερα την προσωπική τους εμπειρία και γνώμη, χρησιμοποιώντας την ακόλουθη 5βάθμια κλίμακα Likert:

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε διαφωνώ / ούτε συμφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

Στον επόμενο πίνακα (Πίνακας 1) αποτυπώνονται οι ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν για κάθε κατηγορία ερωτήσεων και το δομικό στοιχείο που ανήκουν.

**Πίνακας 1. Ερωτήσεις ερωτηματολογίου**

Ερώτηση – μεταβλητή	Δομικό στοιχείο	Αρ. ερώτ.
<b>Δημογραφικά και λοιπά χαρακτηριστικά</b>		
Επιλέξτε το φύλο σας.	-	E01
Επιλέξτε την ηλικιακή ομάδα που ανήκετε.	-	E02
Επιλέξτε το υψηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης που έχετε ολοκληρώσει.	-	E03
Επιλέξτε την ιδιότητά σας.	-	E04
Σημειώστε πόσα έτη εργάζεστε σε ίδρυμα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης.	-	E05
Επιλέξτε το ίδρυμα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης στο οποίο εργάζεστε.	-	E06
Έχετε κάποια θέση ευθύνης στο ίδρυμα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης που εργάζεστε (π.χ. Κοσμήτορας Σχολής, Πρόεδρος Τμήματος, Διευθυντής/τρια ΠΜΣ, Προϊστάμενος/η Γραμματείας, Προϊστάμενος/η Τμήματος, κ.λπ.)	-	E07
<b>Δηλώσεις σχετικά με τη διαχείριση αλλαγών</b>		
Το ίδρυμα αξιολογεί τακτικά τις εξελίξεις στο εξωτερικό περιβάλλον για να προβλέψει και να σχεδιάσει τις απαιτούμενες αλλαγές.	ΔΣ01	E08
Η διοίκηση του ιδρύματος εντοπίζει αποτελεσματικά και έγκαιρα τις τάσεις και τις αλλαγές που θα μπορούσαν να το επηρεάσουν.	ΔΣ01	E09
Η αναγνώριση και ο καθορισμός της πραγματικής ανάγκης για αλλαγή γίνεται με αποτελεσματικό τρόπο από τη διοίκηση του ιδρύματος.	ΔΣ01	E10



<b>Ερώτηση – μεταβλητή</b>	<b>Δομικό στοιχείο</b>	<b>Αρ. ερώτ.</b>
Η ανάγκη για αλλαγή που προκύπτει από παράγοντες του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος κοινοποιείται με σαφήνεια από τη διοίκηση.	ΔΣ01	E11
Η επικοινωνία σχετικά με την ανάγκη για αλλαγή είναι συχνή και διαφανής.	ΔΣ01	E12
Ο αντίκτυπος των εξωτερικών αλλαγών στις πολιτικές και πρακτικές κοινοποιείται με σαφήνεια σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη.	ΔΣ01	E13
Το στρατηγικό όραμα για αλλαγή επανεξετάζεται και ενημερώνεται τακτικά ώστε να αντικατοπτρίζει πραγματικότητα εξωτερικού περιβάλλοντος.	ΔΣ02	E14
Υπάρχει ισχυρή αίσθηση συμμετοχής τόσο του διδακτικού όσο και του διοικητικού προσωπικού στη διαμόρφωση της προτεινόμενης αλλαγής.	ΔΣ02	E15
Η διοίκηση δρα προληπτικά προβλέποντας πιθανές προκλήσεις στο εξωτερικό περιβάλλον και προχωρώντας στον ανάλογο σχεδιασμό αλλαγών.	ΔΣ03	E16
Το ίδρυμα αναλύει αποτελεσματικά πιθανές επιπτώσεις των παραγόντων εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος στις απαιτούμενες αλλαγές.	ΔΣ03	E17
Υπάρχει ένα σαφές σχέδιο για την αντιμετώπιση τόσο των κινητήριων όσο και των περιοριστικών δυνάμεων της αλλαγής.	ΔΣ03	E18
Λαμβάνω επαρκείς πληροφορίες και εκπαίδευση για να προετοιμαστώ για τις επερχόμενες αλλαγές.	ΔΣ03	E19
Το ίδρυμα πραγματοποιεί διεξοδικές εκτιμήσεις κινδύνου για προγραμματισμένες αλλαγές.	ΔΣ03	E20
Η διοίκηση δρα προληπτικά για την προετοιμασία όλου του προσωπικού για τις επερχόμενες αλλαγές.	ΔΣ03	E21
Οι πρωτοβουλίες εκπαίδευσης, κατάρτισης και ανάπτυξης ευθυγραμμίζονται με στόχους διαχείρισης αλλαγών που έχει θεσπίσει η διοίκηση.	ΔΣ03	E22
Αισθάνομαι ότι η διοίκηση με υποστηρίζει σε περιόδους αλλαγής.	ΔΣ03	E23
Η διοίκηση υποστηρίζει και επιβραβεύει την ομαλή και αποτελεσματική πορεία της εφαρμογής μίας αλλαγής.	ΔΣ04	E24

<b>Ερώτηση – μεταβλητή</b>	<b>Δομικό στοιχείο</b>	<b>Αρ. ερώτ.</b>
Επιβάλλεται από τη διοίκηση η άμεση υλοποίηση μίας αλλαγής χωρίς να δίνεται περιθώριο για την ομαλή - σταδιακή εφαρμογή της.	ΔΣ04	E25
Υπάρχουν σαφείς διάυλοι ανατροφοδότησης και επικοινωνίας σε όλη τη διάρκεια εφαρμογής της αλλαγής.	ΔΣ04	E26
Το προσωπικό ενθαρρύνεται να είναι καινοτόμο και ενεργό ενόψει της αλλαγής.	ΔΣ04	E27
Είμαι ικανοποιημένος/η με το επίπεδο συμμετοχής που έχω στη διαδικασία διαχείρισης αλλαγών.	ΔΣ04	E28
Οι πρωτοβουλίες αλλαγής εφαρμόζονται αποτελεσματικά.	ΔΣ05	E29
Τα εμπόδια στην αλλαγή εντοπίζονται και αντιμετωπίζονται άμεσα.	ΔΣ05	E30
Οι αλλαγές στο ίδρυμα ενισχύονται συνεχώς για να διασφαλιστεί ότι ενσωματώνονται αποτελεσματικά στη λειτουργία και δραστηριότητές του.	ΔΣ05	E31
Το ίδρυμα βασίζεται και αξιοποιεί τις αρχικές επιτυχίες αλλαγής για να προχωρήσει αποτελεσματικά σε περαιτέρω βελτιώσεις.	ΔΣ05	E32
Οι νέες αλλαγές γίνονται βιώσιμο μέρος της κουλτούρας του ιδρύματος.	ΔΣ05	E33
Το ίδρυμα προσεγγίζει με συστηματικό τρόπο την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των αλλαγών.	ΔΣ05	E34
Οι μακροπρόθεσμες αλλαγές παρακολουθούνται τακτικά και προσαρμόζονται ανάλογα με τις ανάγκες που προκύπτουν.	ΔΣ05	E35
Υπάρχει συνεχής υποστήριξη για να προσαρμοστεί το προσωπικό στις μακροπρόθεσμες αλλαγές.	ΔΣ05	E36
Πιστεύω ότι το ίδρυμα διαχειρίζεται αποτελεσματικά την αλλαγή και τις προκλήσεις ανταποκρινόμενο στις αλλαγές του εξ/κού περιβάλλοντος.	ΔΣ05	E37
Αισθάνομαι σίγουρος/η για την ικανότητα του ιδρύματος να προσαρμοστεί στις μελλοντικές αλλαγές.	ΔΣ05	E38
Η ανταπόκριση στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι επαρκώς ρυθμισμένη και καλά διαχειριζόμενη.	ΔΣ05	E39

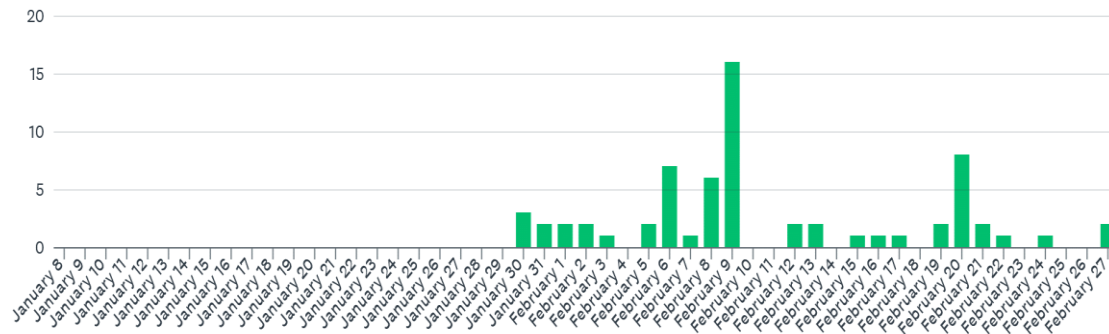
Ερώτηση – μεταβλητή	Δομικό στοιχείο	Αρ. ερωτ.
Πιστεύω ότι οι πρωτοβουλίες αλλαγής συμβάλλουν θετικά στη συνολική ποιότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης.	ΔΣ05	E40
Υπάρχουν επαρκείς πόροι που διατίθενται για την αποτελεσματική διαχείριση των αλλαγών που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον.	ΔΣ05	E41
Είμαι αισιόδοξος για το μέλλον του ιδρύματος ενόψει των συνεχιζόμενων αλλαγών του εξωτερικού περιβάλλοντος.	ΔΣ05	E42
Η προσέγγιση στη διαχείριση των απαιτούμενων αλλαγών προωθεί ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον.	ΔΣ05	E43
Πιστεύω ότι οι τρέχουσες διαδικασίες διαχείρισης αλλαγών βοηθούν στην ενίσχυση της μάθησης και της εμπειρίας των φοιτητών/τριών.	ΔΣ05	E44

Όπως αποτυπώνεται στον παραπάνω πίνακα (Πίνακας 1), η δομή του ερωτηματολογίου περιλαμβάνει επτά (7) ερωτήσεις που αφορούν τα δημογραφικά και λοιπά χαρακτηριστικά των ερωτώμενων, και τριανταεπτά (37) ερωτήσεις που αφορούν τη διαχείριση αλλαγών ομαδοποιημένες στις κάτωθι κατηγορίες, όπως αυτές αναλύθηκαν σε προηγούμενη υποενότητα:

- ΔΣ01: Αναγνώριση & γνωστοποίηση ανάγκης για αλλαγή
- ΔΣ02: Ανάπτυξη οράματος & κουλτούρας συνεργασίας & αλλαγής
- ΔΣ03: Σχεδιασμός & προετοιμασία για αλλαγή
- ΔΣ04: Εφαρμογή & υποστήριξη της αλλαγής
- ΔΣ05: Ενίσχυση & διατήρηση της αλλαγής

#### 4.5. Συλλογή δεδομένων

Η συλλογή των απαιτούμενων δεδομένων πραγματοποιήθηκε με τη χρήση ενός διαδικτυακού ερωτηματολογίου μέσω της διαδικτυακής υπηρεσίας SurveyMonkey για μία περίοδο οκτώ (8) εβδομάδων (08.01.2024-27.02.2024). Η διανομή του ερωτηματολογίου πραγματοποιήθηκε κυρίως μέσω e-mail, αλλά και με τη χρήση και άλλων υπηρεσιών (Viber, Messenger, κ.λπ.), επιτρέποντας τη συλλογή εξήντα πέντε (65) απαντήσεων. Στο επόμενο σχήμα (Σχήμα 11) παρουσιάζονται οι απαντήσεις που συλλέχθηκαν την παραπάνω περίοδο.



**Σχήμα 11. Ημερήσιες απαντήσεις στο SurveyMonkey**

Από τις συνολικά εξήντα πέντε (65) απαντήσεις, οι έξι (6) δεν ήταν πλήρως απαντημένες, και μετά από τη διαδικασία της επεξεργασίας και εκκαθάρισης δεδομένων, χρησιμοποιήθηκαν πενήντα εννέα (59) απαντήσεις για τη στατιστική ανάλυση που πραγματοποιήθηκε στη συνέχεια. Σημειώνεται ότι κατά τη διαδικασία της επεξεργασίας και εκκαθάρισης των δεδομένων, πραγματοποιήθηκε ο απαραίτητος έλεγχος και μία (1) μεταβλητή (E25) αντιστράφηκε λόγω της σημασίας της (αρνητική δήλωση). Τέλος, η ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με το στατιστικό λογισμικό IBM SPSS Statistics 27. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης που πραγματοποιήθηκε παρουσιάζεται στο επόμενο κεφάλαιο.

## 5. Στατιστική ανάλυση

### 5.1. Προφίλ συμμετεχόντων

Σε αυτή την υποενότητα αποτυπώνονται συνοπτικά τα βασικά χαρακτηριστικά του δείγματος που συμμετείχε στην παρούσα έρευνα. Ειδικότερα, παρουσιάζεται η ανάλυση των δημογραφικών και λοιπών χαρακτηριστικών των συμμετεχόντων.

**Πίνακας 2. Περιγραφικά στατιστικά δημογραφικών και λοιπών χαρακτηριστικών δείγματος**

Μεταβλητή	Τιμές	Δείγμα	Ποσοστό (%)
<b>Φύλο</b>	Άνδρας	24	40,7%
	Γυναίκα	35	59,3%
<b>Ηλικιακή ομάδα</b>	25-34	4	6,8%
	35-44	21	35,6%
	45-54	22	37,3%
	55-64	11	18,6%
	65+	1	1,7%
<b>Επίπεδο εκπαίδευσης</b>	Πρωτοβάθμια εκπαίδευση	1	1,7%
	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση (λύκειο)	4	6,8%
	Προπτυχιακές σπουδές	6	10,2%
	Μεταπτυχιακές σπουδές	18	30,5%
	Διδακτορικές σπουδές	24	40,7%
	Μεταδιδακτορικές σπουδές	6	10,2%
<b>Ιδιότητα</b>	Μέλος ΔΕΠ	25	42,4%
	Λοιπό διδακτικό προσωπικό	6	10,2%
	Διοικητικό προσωπικό	28	47,5%
<b>Έτη εργασίας</b>	Έως 5 έτη	14	23,7%
	6-10 έτη	9	15,3%
	11-15 έτη	7	11,9%
	16-20 έτη	8	13,6%
	Περισσότερα από 21 έτη	21	35,6%

Μεταβλητή	Τιμές	Δείγμα	Ποσοστό (%)
Ίδρυμα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης	Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών	9	15,3%
	Ελληνικό Μεσογειακό Πανεπιστήμιο	6	10,2%
	Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής	11	18,6%
	Πανεπιστήμιο Πειραιώς	18	30,5%
	Άλλο Α.Ε.Ι.	15	25,4%
Θέση ευθύνης	Ναι	14	23,7%
	Όχι	45	76,3%

Στη συνέχεια ακολουθεί η ανάλυση των παραπάνω δεδομένων:

- **Φύλο:** Από τον παραπάνω πίνακα (Πίνακας 2) βλέπουμε ότι η πλειοψηφία των συμμετεχόντων είναι γυναίκες (59,3%, N=35), ενώ οι άνδρες συμμετέχοντες ανέρχονται στο 40,7% (N=24) του δείγματος.
- **Ηλικιακή ομάδα:** Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων στην έρευνα είναι μεταξύ 35-44 και 45-54 ετών (35,6%, N=21 και 37,3%, N=22 αντίστοιχα). Το 18,6% (N=11) είναι 55-64 ετών, ενώ μόνο 1,7% (N=1) και 6,8% (N=4) ανήκει σε άλλη ηλικιακή ομάδα.
- **Επίπεδο εκπαίδευσης:** Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα (Πίνακας 2), η πλειοψηφία των συμμετεχόντων είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού ή διδακτορικού διπλώματος (30,5%, N=18 και 40,7%, N=24 αντίστοιχα), ενώ 10,2% (N=6) έχουν ολοκληρώσει και μεταδιδακτορικές σπουδές. Από την άλλη, 10,2% είναι κάτοχοι πτυχίου (N=6), ενώ 6,8% (N=4) είναι απόφοιτοι λυκείου και ένας συμμετέχοντας (1,7%) απόφοιτος πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης.
- **Ιδιότητα:** Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων στην έρευνα είναι μέλη του διδακτικού προσωπικού ιδρυμάτων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, με το μεγαλύτερο ποσοστό να είναι μέλη ΔΕΠ (42,4%, N=25) και μικρότερο ποσοστό λοιπό διδακτικό προσωπικό (10,2%, N=6), ενώ το υπόλοιπο 47,5% (N=28) των συμμετεχόντων είναι διοικητικό προσωπικό.
- **Έτη εργασίας:** Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων στην έρευνα εργάζονται σε Α.Ε.Ι. περισσότερα από 21 έτη (35,6%), ενώ το 23,7% (N=14) εργάζονται έως 5 έτη, το 15,3% (N=9) 6-10 έτη, το 11,9% (N=7) 11-15 έτη και το 13,5% (N=8) 16-20 έτη.
- **Ίδρυμα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης:** Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων προέρχονται από το Πανεπιστήμιο Πειραιώς, το Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής, το Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών και το Ελληνικό Μεσογειακό Πανεπιστήμιο (30,5%, N=18, 18,6%, N=11, 15,3%, N=9 και 10,2%, N=6 αντίστοιχα), ενώ το υπόλοιπο 25,4% προέρχεται από άλλο Α.Ε.Ι. στην Ελλάδα.

- **Θέση ευθύνης:** Η συντριπτική πλειοψηφία των συμμετεχόντων στην έρευνα δεν έχουν κάποια θέση ευθύνης στο Α.Ε.Ι. που εργάζονται (76,3%, N=45), ενώ μόλις το 23,7% (N=15) των συμμετεχόντων έχουν θέση ευθύνης στο Α.Ε.Ι. που εργάζονται.

## 5.2. Έλεγχος αξιοπιστίας κλίμακας

Σε αυτή την υποενότητα παρουσιάζεται ο έλεγχος της αξιοπιστίας της κλίμακας που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα έρευνα. Η αξιοπιστία αναφέρεται στον βαθμό που ένα μέτρο ή ερωτηματολόγιο αντικατοπτρίζει με συνέπεια την κατασκευή που μετρά. Η μέθοδος που χρησιμοποιείται είναι ο συντελεστής Cronbach's alpha. Τα αποτελέσματα για αυτόν τον συντελεστή κυμαίνονται από 0 έως 1. Ο επόμενος πίνακας (Πίνακας 3) απεικονίζει την ερμηνεία κάθε τιμής του συντελεστή Cronbach's alpha και την εσωτερική του συνοχή (Field, 2009; Hair κ.ά., 2020).

**Πίνακας 3. Αξιολόγηση αξιοπιστίας με τον συντελεστή Cronbach's alpha**

Εύρος συντελεστή	Εσωτερική συνοχή
$0,80 < \alpha$	Άριστη
$0,70 < \alpha < 0,80$	Καλή
$0,60 < \alpha < 0,70$	Αποδεκτή
$0,50 < \alpha < 0,60$	Ασθενής
$\alpha < 0,50$	Μη αποδεκτή

**Πηγή:** Βασισμένο στους Field (2009) και Hair κ.ά. (2020)

Στη συνέχεια, θα εξετάσουμε με τη χρήση του λογισμικού SPSS τις διατακτικές μεταβλητές σε κάθε μία από τις πέντε προαναφερθείσες ομάδες που έχουν μετρηθεί με τις κλίμακες Likert και συνολικά, για να δούμε αν οι μετρήσεις είναι αξιόπιστες. Στον επόμενο πίνακα (Πίνακας 4) παρουσιάζονται τα σχετικά αποτελέσματα:

**Πίνακας 4. Ανάλυση αξιοπιστίας**

Ομάδα ερωτήσεων	Cronbach's alpha	Αριθμός μεταβλητών	Εσωτερική συνοχή
ΔΣ01	0,938	6	Άριστη
ΔΣ02	0,889	2	Άριστη
ΔΣ03	0,951	8	Άριστη
ΔΣ04	0,881	5	Άριστη
ΔΣ05	0,969	16	Άριστη
Σύνολο	0,986	37	Άριστη

Με βάση τον παραπάνω πίνακα (Πίνακας 4), τα μέτρα των πέντε ομάδων ερωτήσεων ξεχωριστά και συνολικά είναι αξιόπιστα και τα δεδομένα που έχουν συλλεχθεί μπορούν να χρησιμοποιηθούν για περαιτέρω στατιστική ανάλυση.

## 5.2. Ανάλυση παραγόντων

Όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενη υποενότητα, το σύνολο των μεταβλητών ανέρχονται στις σαράντα τέσσερις (44): επτά (7) μεταβλητές που αφορούν δημογραφικά και λοιπά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων και τριανταεπτά (37) μεταβλητές που αφορούν την άποψή τους για τη διαχείριση των αλλαγών σε ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Προκειμένου να μειώσουμε τον αριθμό των μεταβλητών στη μελέτη μας, θα διεξάγουμε διερευνητική ανάλυση παραγόντων (Exploratory Factor Analysis) με την τεχνική της ανάλυσης των κύριων συνιστωσών (Principal Components Analysis) χρησιμοποιώντας το λογισμικό SPSS.

Για την ανάλυση που πραγματοποιήθηκε θα παρουσιαστεί το αποτέλεσμα του ελέγχου σφαιρικότητας του Barlett και του κριτηρίου Kaiser-Meyer-Olin (KMO) με βάση το αποτέλεσμα του περιστρεφόμενου πίνακα συνιστωσών και τους παράγοντες που εξήχθησαν. Σημειώνεται ότι η τιμή του κριτηρίου KMO πρέπει να είναι υψηλότερη από 0,50 για να είναι αποδεκτή με την τιμή 1 να είναι η μέγιστη τιμή. Με βάση τον Field (2009), τιμές μεγαλύτερες από 0,5 είναι ελάχιστα αποδεκτές, τιμές μεταξύ 0,5 και 0,7 είναι μέτριες, τιμές μεταξύ 0,7 και 0,8 είναι καλές, τιμές μεταξύ 0,8 και 0,9 είναι πολύ καλές και τιμές άνω του 0,9 είναι εξαιρετικές. Επιπλέον, ο έλεγχος σφαιρικότητας του Barlett χρησιμοποιείται για τον έλεγχο της υπόθεσης ότι ο πίνακας συσχετίσεων δεν είναι ταυτοτικός. Εάν η τιμή του επίπεδου σημαντικότητας είναι μικρότερη από 0,05, τότε είναι αξιόπιστη η εφαρμογή της συγκεκριμένης ανάλυσης. Τέλος, σημειώνεται, ότι μετά από κάθε εξαγωγή παράγοντα, θα πρέπει να διεξαχθεί ανάλυση αξιοπιστίας με τη χρήση του Cronbach's alpha για κάθε παράγοντα για να ελεγχθεί εάν κάθε εξαγόμενος παράγοντας είναι αξιόπιστος και συνεπής και ότι μπορεί να χρησιμοποιηθεί για περαιτέρω στατιστική ανάλυση (Field, 2009).

Η εφαρμογή διερευνητικής ανάλυσης παραγόντων με τη χρήση του λογισμικού SPSS έχει ως αποτέλεσμα την εξαγωγή τεσσάρων (4) παραγόντων. Η τιμή του κριτηρίου KMO και η τιμή του ελέγχου σφαιρικότητας του Barlett παρουσιάζεται στον επόμενο πίνακα (Πίνακας 5):

**Πίνακας 5. Αποτελέσματα ελέγχων KMO και σφαιρικότητας Barlett**

<b>Μέτρο επάρκειας του δείγματος Kaiser-Meyer-Olkin</b>		0,886
<b>Έλεγχος σφαιρικότητας του Bartlett</b>	$\chi^2$	2543,129
	Επίπεδο σημαντικότητας	< 0,001

Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα (Πίνακας 5), η τιμή του κριτηρίου KMO είναι πολύ καλή, ενώ το αποτέλεσμα του ελέγχου σφαιρικότητας του Barlett είναι χαμηλότερη του



0,05. Στη συνέχεια, παρουσιάζεται και εξετάζεται ο περιστρεφόμενος πίνακας συνιστωσών και οι παράγοντες που εξήχθησαν (Πίνακας 6), όπως και ο αντίστοιχος πίνακας ελέγχου της αξιοπιστίας για τον κάθε παράγοντα (Πίνακας 7).

**Πίνακας 6. Περιστρεφόμενος πίνακας συνιστωσών**

Ερωτήσεις	Παράγοντες			
	Π01	Π02	Π03	Π04
E08	0,810			
E09	0,739			
E10	0,565	0,462		
E11	0,669	0,468		
E12	0,660	0,432		
E13	0,509			
E14	0,639	0,487		0,408
E15	0,502	0,410		0,487
E16	0,569	0,557		
E17	0,554	0,554		
E18	0,521	0,511		0,457
E19		0,529		0,514
E20	0,566	0,508		
E21	0,481	0,554		0,459
E22	0,562	0,584		
E23	0,554	0,487		
E24		0,526	0,416	
E25			0,889	
E26	0,557		0,464	
E27	0,420		0,478	0,402
E28	0,636		0,460	
E29	0,570	0,623		
E30		0,595		
E31	0,503	0,551		

Ερωτήσεις	Παράγοντες			
	Π01	Π02	Π03	Π04
E32	0,473	0,745		
E33	0,535	0,613		
E34		0,556	0,405	
E35		0,822		
E36		0,752		
E37	0,430	0,726		
E38		0,681		
E39		0,674		
E40		0,704		
E41				0,843
E42			0,565	0,560
E43	0,435	0,570		0,485
E44		0,464		0,564

**Σημειώσεις:**

- Μέθοδος εξαγωγής: Ανάλυση κύριων συνιστωσών.
- Η περιστροφή ολοκληρώθηκε μετά από 8 επαναλήψεις με τη μέθοδο VARIMAX.

**Πίνακας 7. Ανάλυση αξιοπιστίας παραγόντων**

Ομάδα παραγόντων	Cronbach's alpha	Αριθμός μεταβλητών	Εσωτερική συνοχή
Π01	0,952	8	Άριστη
Π02	0,980	20	Άριστη
Π03	0,881	5	Άριστη
Π04	0,870	4	Άριστη

Σύμφωνα με τα παραπάνω αποτελέσματα, εξήχθησαν και αναγνωρίστηκαν τέσσερις (4) παράγοντες, απαντώντας στο πρώτο ερευνητικό ερώτημα (EE01). Πιο αναλυτικά:

- **Π01:** Αυτός ο παράγοντας αποτελείται από οκτώ (8) μεταβλητές. Αυτές περιλαμβάνουν τόσο τις μεταβλητές που αφορούν την αναγνώριση και γνωστοποίηση της αλλαγής, όσο και τις μεταβλητές που αφορούν την ανάπτυξη οράματος και κουλτούρας συνεργασίας και αλλαγής.
- **Π02:** Αυτός ο παράγοντας αποτελείται από είκοσι (20) μεταβλητές. Αυτές περιλαμβάνουν τόσο τις μεταβλητές που αφορούν τον σχεδιασμό και

προετοιμασία για την αλλαγή, όσο και τις μεταβλητές που αφορούν την ενίσχυση και τη διατήρηση της αλλαγής.

- **Π03:** Αυτός ο παράγοντας αποτελείται από πέντε (5) μεταβλητές. Αυτές περιλαμβάνουν τις μεταβλητές που αφορούν την εφαρμογή και υποστήριξη της αλλαγής.
- **Π04:** Αυτός ο παράγοντας αποτελείται από τέσσερις (4) μεταβλητές. Αυτές περιλαμβάνουν μεταβλητές που αφορούν στη θετική άποψη των συμμετεχόντων από το αποτέλεσμα που προκύπτει από την αλλαγή (επάρκεια πόρων, αισιοδοξία, προώθηση εργασιακού περιβάλλοντος, ενίσχυση μάθησης και εμπειρίας φοιτητών/τριών).

### 5.3. Έλεγχος κανονικότητας

Στη συνέχεια θα πραγματοποιηθεί ο έλεγχος κανονικότητας των παραγόντων που εξάχθηκαν και των μεταβλητών που αφορούν τα δημογραφικά και λοιπά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων της έρευνας. Αυτός ο έλεγχος θα μας επιτρέψει να αποφασίσουμε εάν θα χρησιμοποιήσουμε παραμετρικές ή μη παραμετρικές στατιστικές αναλύσεις. Ο έλεγχος θα πραγματοποιηθεί με τη χρήση των ελέγχων Kolmogorov-Smirnov και Shapiro-Wilk<sup>1</sup>, όπως και με τα γραφήματα Q-Q plot για κάθε μεταβλητή με τη χρήση του λογισμικού SPSS (βλ. Παράρτημα ΙΙΙ για τα αναλυτικά αποτελέσματα των ελέγχων). Συνοπτικά τα αποτελέσματα από τους ελέγχους κανονικότητας παρουσιάζονται στον επόμενο πίνακα (Πίνακας 8):

**Πίνακας 8. Ανάλυση κανονικότητας**

Μεταβλητές	Kolmogorov-Smirnov	Shapiro-Wilk	Q-Q plot	Συνολικό αποτέλεσμα
E01	Απόκλιση από κανονικότητα	Απόκλιση από κανονικότητα	Απόκλιση από κανονικότητα	Απόκλιση από κανονικότητα
E02	Απόκλιση από κανονικότητα	Απόκλιση από κανονικότητα	Απόκλιση από κανονικότητα	Απόκλιση από κανονικότητα
E03	Απόκλιση από κανονικότητα	Απόκλιση από κανονικότητα	Απόκλιση από κανονικότητα	Απόκλιση από κανονικότητα
E04	Απόκλιση από κανονικότητα	Απόκλιση από κανονικότητα	Απόκλιση από κανονικότητα	Απόκλιση από κανονικότητα
E05	Απόκλιση από κανονικότητα	Απόκλιση από κανονικότητα	Απόκλιση από κανονικότητα	Απόκλιση από κανονικότητα

<sup>1</sup> Σημειώνεται ότι τιμές επιπέδου σημαντικότητας μικρότερες του 0,05 αποτελούν ένδειξη απόκλισης από την κανονικότητα (Field, 2009).

Μεταβλητές	Kolmogorov-Smirnov	Shapiro-Wilk	Q-Q plot	Συνολικό αποτέλεσμα
E06	Απόκλιση από κανονικότητα	Απόκλιση από κανονικότητα	Απόκλιση από κανονικότητα	Απόκλιση από κανονικότητα
E07	Απόκλιση από κανονικότητα	Απόκλιση από κανονικότητα	Απόκλιση από κανονικότητα	Απόκλιση από κανονικότητα
Π01	Μη απόκλιση από κανον/τα	Μη απόκλιση από κανον/τα	Απόκλιση από κανονικότητα	Μη απόκλιση από κανον/τα
Π02	Μη απόκλιση από κανον/τα	Μη απόκλιση από κανον/τα	Απόκλιση από κανονικότητα	Μη απόκλιση από κανον/τα
Π03	Μη απόκλιση από κανον/τα	Μη απόκλιση από κανον/τα	Απόκλιση από κανονικότητα	Μη απόκλιση από κανον/τα
Π04	Μη απόκλιση από κανον/τα	Μη απόκλιση από κανον/τα	Απόκλιση από κανονικότητα	Μη απόκλιση από κανον/τα

Με βάση τον παραπάνω πίνακα (Πίνακας 8), οι μεταβλητές που αφορούν τα δημογραφικά και λοιπά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων παρουσιάζουν απόκλιση από την κανονικότητα, ενώ οι παράγοντες που έχουν εξαχθεί δεν παρουσιάζουν απόκλιση από την κανονικότητα.

#### 5.4. Έλεγχοι υποθέσεων για την επίδραση των δημογραφικών και λοιπών χαρακτηριστικών των συμμετεχόντων

Σε αυτή την υποενότητα θα πραγματοποιηθεί ο έλεγχος της επίδρασης των μεταβλητών που αφορούν τα δημογραφικά και λοιπά χαρακτηριστικά στους παράγοντες που εξήχθησαν (ερευνητικό ερώτημα ΕΕ02 και έλεγχοι υποθέσεων ΕΥ01-ΕΥ07), εφαρμόζοντας τους μη παραμετρικούς στατιστικούς ελέγχους Kruskal-Wallis και Mann-Whitney με το λογισμικό SPSS (Field, 2009). Στον επόμενο πίνακα (Πίνακας 9) παρουσιάζονται συνοπτικά τα αποτελέσματα αυτών των ελέγχων:

**Πίνακας 9. Έλεγχοι υποθέσεων**

Μηδενική υπόθεση	Έλεγχος	Επίπεδο σημαντικότητας	Αποτέλεσμα ελέγχου
<b>Φύλο</b>			
Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση στον Π01 ως προς τη μεταβλητή «Φύλο».	Mann-Whitney U test	0,404	Διατήρηση μηδενικής υπόθεσης
Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση στον Π02 ως προς τη μεταβλητή «Φύλο».	Mann-Whitney U test	0,184	Διατήρηση μηδενικής υπόθεσης

<b>Μηδενική υπόθεση</b>	<b>Έλεγχος</b>	<b>Επίπεδο σημαντικότητας</b>	<b>Αποτέλεσμα ελέγχου</b>
Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση στον Π03 ως προς τη μεταβλητή «Φύλο».	Mann-Whitney U test	0,394	Διατήρηση μηδενικής υπόθεσης
Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση στον Π04 ως προς τη μεταβλητή «Φύλο».	Mann-Whitney U test	0,486	Διατήρηση μηδενικής υπόθεσης
<b>Ηλικιακή ομάδα</b>			
Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση στον Π01 ως προς τη μεταβλητή «Ηλικιακή ομάδα».	Kruskal-Wallis test	0,427	Διατήρηση μηδενικής υπόθεσης
Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση στον Π02 ως προς τη μεταβλητή «Ηλικιακή ομάδα».	Kruskal-Wallis test	0,575	Διατήρηση μηδενικής υπόθεσης
Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση στον Π03 ως προς τη μεταβλητή «Ηλικιακή ομάδα».	Kruskal-Wallis test	0,648	Διατήρηση μηδενικής υπόθεσης
Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση στον Π04 ως προς τη μεταβλητή «Ηλικιακή ομάδα».	Kruskal-Wallis test	0,137	Διατήρηση μηδενικής υπόθεσης
<b>Επίπεδο εκπαίδευσης</b>			
Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση στον Π01 ως προς τη μεταβλητή «Επίπεδο εκπαίδευσης».	Kruskal-Wallis test	0,431	Διατήρηση μηδενικής υπόθεσης
Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση στον Π02 ως προς τη μεταβλητή «Επίπεδο εκπαίδευσης».	Kruskal-Wallis test	0,451	Διατήρηση μηδενικής υπόθεσης
Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση στον Π03 ως προς τη μεταβλητή «Επίπεδο εκπαίδευσης».	Kruskal-Wallis test	0,423	Διατήρηση μηδενικής υπόθεσης
Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση στον Π04 ως προς τη μεταβλητή «Επίπεδο εκπαίδευσης».	Kruskal-Wallis test	0,547	Διατήρηση μηδενικής υπόθεσης
<b>Ιδιότητα</b>			
Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση στον Π01 ως προς τη μεταβλητή «Ιδιότητα».	Kruskal-Wallis test	0,454	Διατήρηση μηδενικής υπόθεσης

<b>Μηδενική υπόθεση</b>	<b>Έλεγχος</b>	<b>Επίπεδο σημαντικότητας</b>	<b>Αποτέλεσμα ελέγχου</b>
Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση στον Π02 ως προς τη μεταβλητή «Ιδιότητα».	Kruskal-Wallis test	0,357	Διατήρηση μηδενικής υπόθεσης
Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση στον Π03 ως προς τη μεταβλητή «Ιδιότητα».	Kruskal-Wallis test	0,428	Διατήρηση μηδενικής υπόθεσης
Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση στον Π04 ως προς τη μεταβλητή «Ιδιότητα».	Kruskal-Wallis test	0,408	Διατήρηση μηδενικής υπόθεσης
<b>Έτη εργασίας</b>			
Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση στον Π01 ως προς τη μεταβλητή «Έτη εργασίας».	Kruskal-Wallis test	0,332	Διατήρηση μηδενικής υπόθεσης
Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση στον Π02 ως προς τη μεταβλητή «Έτη εργασίας».	Kruskal-Wallis test	0,167	Διατήρηση μηδενικής υπόθεσης
Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση στον Π03 ως προς τη μεταβλητή «Έτη εργασίας».	Kruskal-Wallis test	0,146	Διατήρηση μηδενικής υπόθεσης
Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση στον Π04 ως προς τη μεταβλητή «Έτη εργασίας».	Kruskal-Wallis test	0,037	<b>Απόρριψη μηδενικής υπόθεσης</b>
<b>Ίδρυμα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης</b>			
Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση στον Π01 ως προς τη μεταβλητή «Ίδρυμα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης».	Kruskal-Wallis test	0,090	Διατήρηση μηδενικής υπόθεσης
Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση στον Π02 ως προς τη μεταβλητή «Ίδρυμα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης».	Kruskal-Wallis test	0,135	Διατήρηση μηδενικής υπόθεσης
Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση στον Π03 ως προς τη μεταβλητή «Ίδρυμα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης».	Kruskal-Wallis test	0,078	Διατήρηση μηδενικής υπόθεσης

Μηδενική υπόθεση	Έλεγχος	Επίπεδο σημαντικότητας	Αποτέλεσμα ελέγχου
Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση στον Π04 ως προς τη μεταβλητή «Ίδρυμα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης».	Kruskal-Wallis test	0,067	Διατήρηση μηδενικής υπόθεσης
<b>Θέση ευθύνης</b>			
Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση στον Π01 ως προς τη μεταβλητή «Θέση ευθύνης».	Mann-Whitney U test	0,803	Διατήρηση μηδενικής υπόθεσης
Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση στον Π02 ως προς τη μεταβλητή «Θέση ευθύνης».	Mann-Whitney U test	0,222	Διατήρηση μηδενικής υπόθεσης
Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση στον Π03 ως προς τη μεταβλητή «Θέση ευθύνης».	Mann-Whitney U test	0,436	Διατήρηση μηδενικής υπόθεσης
Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση στον Π04 ως προς τη μεταβλητή «Θέση ευθύνης».	Mann-Whitney U test	0,502	Διατήρηση μηδενικής υπόθεσης

Με βάση τα παραπάνω αποτελέσματα, στατιστικά σημαντικές διαφορές υπάρχουν στα έτη εμπειρίας όσον αφορά στον παράγοντα που αφορά στη θετική άποψη των συμμετεχόντων από το αποτέλεσμα που προκύπτει από την αλλαγή, ενώ δεν παρουσιάζονται στατιστικά σημαντικές διαφορές στους υπόλοιπους παράγοντες με βάση τα δημογραφικά και λοιπά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων στην έρευνα. Ειδικότερα για τον παράγοντα που αφορά στη θετική άποψη των συμμετεχόντων από το αποτέλεσμα που προκύπτει από την αλλαγή, παρατηρείται ότι πιο θετική άποψη έχουν οι συμμετέχοντες με λιγότερα έτη εμπειρίας σε ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (ειδικότερα αυτοί με εμπειρία έως 5 έτη και από 11-15 έτη), ενώ οι συμμετέχοντες με εργασιακή εμπειρία σε ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης μεγαλύτερη από 15 έτη παρουσιάζονται λιγότερο αισιόδοξοι για τα αποτελέσματα της αλλαγής (βλ. αντίστοιχη ανάλυση στο Παράρτημα ΙΙΙ).

### 5.5. Ανάλυση συσχέτισης

Σε αυτή την υποενότητα θα πραγματοποιηθεί η ανάλυση συσχέτισης μεταξύ των τεσσάρων (4) παραγόντων που έχουν εξαχθεί (ερευνητικό ερώτημα ΕΕ03 και έλεγχος υποθέσεων ΕΥ08), υπολογίζοντας τον παραμετρικό συντελεστή συσχέτισης Pearson με το λογισμικό SPSS [δεδομένου ότι και οι τέσσερις (4) παράγοντες δεν παρουσιάζουν απόκλιση από την κανονικότητα]. Ο συντελεστής συσχέτισης Pearson περιγράφει τη σχέση μεταξύ δύο μεταβλητών και η τιμή του κυμαίνεται μεταξύ -1 και +1 δείχνοντας

τη θετική ή αρνητική σχέση μεταξύ αυτών των μεταβλητών (Field, 2009). Στον επόμενο πίνακα (Πίνακας 10) παρουσιάζονται συνοπτικά τα αποτελέσματα αυτών των ελέγχων:

**Πίνακας 10. Ανάλυση συσχέτισης**

		<b>Π01</b>	<b>Π02</b>	<b>Π03</b>	<b>Π04</b>
<b>Π01</b>	Συντελεστής συσχέτισης	1	0,914	0,847	0,802
	Επίπεδο σημαντικότητας		<0,001	<0,001	<0,001
<b>Π02</b>	Συντελεστής συσχέτισης	0,914	1	0,850	0,839
	Επίπεδο σημαντικότητας	<0,001		<0,001	<0,001
<b>Π03</b>	Συντελεστής συσχέτισης	0,847	0,850	1	0,790
	Επίπεδο σημαντικότητας	<0,001	<0,001		<0,001
<b>Π04</b>	Συντελεστής συσχέτισης	0,802	0,839	0,790	1
	Επίπεδο σημαντικότητας	<0,001	<0,001	<0,001	

Με βάση τα παραπάνω αποτελέσματα, οι παράγοντες που έχουν εξαχθεί παρουσιάζουν ισχυρή θετική συσχέτιση μεταξύ τους.

### 5.6. Σχολιασμός αποτελεσμάτων ανάλυσης

Οι στατιστικές αναλύσεις που πραγματοποιήθηκαν σε αυτή την ενότητα είχαν ως στόχο την εξέταση των διαφορετικών ερευνητικών ερωτημάτων και ερευνητικών υποθέσεων σχετικά με τη διαχείριση των αλλαγών στα ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα. Στη συνέχεια αποτυπώνονται επιγραμματικά τα αποτελέσματα κάθε ανάλυσης:

- Σύμφωνα με τα δημογραφικά και λοιπά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων ανήκει στην ηλικιακή ομάδα 35-54, ενώ έχει ολοκληρώσει μεταπτυχιακές ή διδακτορικές σπουδές. Επίσης, στο δείγμα συμμετέχουν τόσο διδακτικό όσο και διοικητικό προσωπικό των ελληνικών Α.Ε.Ι. με εργασιακή εμπειρία περισσότερη από 15 έτη. Ακόμα, η πλειοψηφία των απαντήσεων προέρχεται από συμμετέχοντες που εργάζονται σε ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης της Αττικής, με τη συντριπτική πλειοψηφία των συμμετεχόντων να μην κατέχει κάποια θέση ευθύνης.
- Για την παρούσα έρευνα χρησιμοποιήθηκε ερωτηματολόγιο με ένα σύνολο δηλώσεων στο οποίο οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να δηλώσουν τον βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας τους με βάση μία κλίμακα Likert (Διαφωνώ απόλυτα – Συμφωνώ απόλυτα). Δεδομένου ότι η κλίμακα για αυτές τις ερωτήσεις δεν βασίστηκε σε υπάρχον ερωτηματολόγιο, αναλύθηκε η αξιοπιστία της μέσω του συντελεστή Cronbach's alpha. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η κλίμακα είναι αξιόπιστη και παρουσιάζει υψηλή εσωτερική συνοχή.

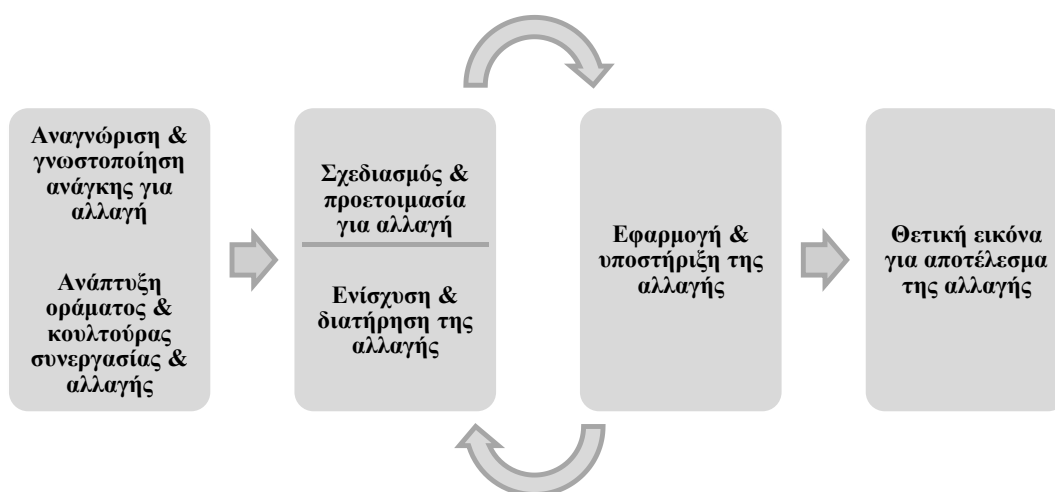


- Στη συνέχεια, διενεργήθηκε διερευνητική ανάλυση παραγόντων για να εξαχθούν οι παράγοντες που αφορούν στη διαχείριση της αλλαγής στα ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα. Με βάση τα αποτελέσματα της διερευνητικής ανάλυσης παραγόντων εξήχθησαν τέσσερις (4) παράγοντες. Σε σχέση με το αρχικό θεωρητικό μοντέλο των πέντε (5) δομικών στοιχείων που βασίστηκε το ερωτηματολόγιο, η ανάλυση παραγόντων δίνει τρεις (3) παράγοντες που αφορούν στα βήματα που πρέπει η διοίκηση να ακολουθήσει για να διαχειριστεί την αλλαγή στον οργανισμό της και έναν (1) παράγοντα που αφορά την εικόνα που έχουν οι εργαζόμενοι του οργανισμού σχετικά με τα αποτελέσματα της αλλαγής στον οργανισμό. Ειδικότερα:
  - Τα δομικά στοιχεία της αναγνώρισης και γνωστοποίησης της ανάγκης για αλλαγή και της ανάπτυξης οράματος και κουλτούρας συνεργασίας και αλλαγής εμφανίζονται ως ένας ενιαίος παράγοντας. Σύμφωνα με αυτό τον παράγοντα, η διοίκηση του οργανισμού θα πρέπει αρχικά να αναγνωρίσει την ανάγκη για αλλαγή και τους παράγοντες των εξωτερικών και εσωτερικών παραγόντων που την επηρεάζουν. Στη συνέχεια θα πρέπει να γνωστοποιήσει σε όλους τους ενδιαφερόμενους αυτή την ανάγκη και να αναπτύξει ένα όραμα και μία κουλτούρα συνεργασίας και αποδοχής της απαιτούμενης αλλαγής.
  - Τα δομικά στοιχεία του σχεδιασμού και της προετοιμασίας για αλλαγή και της ενίσχυσης και διατήρησης της αλλαγής εμφανίζονται ως ένας ενιαίος παράγοντας. Σύμφωνα με αυτό τον παράγοντα, η διοίκηση της επιχείρησης θα πρέπει να σχεδιάσει και να καθορίσει προσεκτικά τον τρόπο με τον οποίο θα υλοποιηθεί η αλλαγή, διασφαλίζοντας παράλληλα ότι το προσωπικό θα είναι έτοιμο για αυτή την αλλαγή και θα διαθέτει τις απαραίτητες δεξιότητες. Πέρα από τα παραπάνω, ο παράγοντας περιλαμβάνει και τις ενέργειες που πρέπει να πραγματοποιήσει η διοίκηση της επιχείρησης μετά την υλοποίηση της αλλαγής, για να διασφαλίσει ότι αυτή θα ενσωματωθεί στην κουλτούρα και τις λειτουργίες του οργανισμού και θα βοηθήσει τον οργανισμό συνεχώς να βελτιώνεται. Το τελευταίο μέρος ουσιαστικά αναφέρεται στην επιστροφή στο στάδιο του σχεδιασμού και της προετοιμασίας της αλλαγής μετά την υλοποίησή της, ώστε να διασφαλιστεί η πλήρης ενσωμάτωσή της στην κουλτούρα και τις λειτουργίες του οργανισμού.
  - Το δομικό στοιχείο της εφαρμογής και υλοποίησης της αλλαγής παραμένει ως ένας παράγοντας, ο οποίος αναφέρεται στην υλοποίηση της αλλαγής και την παρακολούθηση της εξέλιξης και της προόδου της αλλαγής μέσα στον οργανισμό, πραγματοποιώντας παράλληλα όλες τις απαραίτητες διορθωτικές ενέργειες για την απρόσκοπτη υλοποίησή της.
  - Ο τελευταίος παράγοντας εξήχθη από ερωτήσεις που αφορούσαν την ενίσχυση και διατήρηση της αλλαγής, και αναφέρεται ουσιαστικά στη θετική εικόνα που έχουν οι εργαζόμενοι του οργανισμού σχετικά με τα

αποτελέσματα της αλλαγής στον οργανισμό (επάρκεια πόρων, αισιοδοξία, προώθηση εργασιακού περιβάλλοντος, ενίσχυση μάθησης και εμπειρίας φοιτητών/τριών).

Συνεπώς, η διοίκηση ενός ιδρύματος τριτοβάθμιας εκπαίδευσης θα πρέπει να αναγνωρίσει την ανάγκη για αλλαγή και τους παράγοντες των εξωτερικών και εσωτερικών παραγόντων που την επηρεάζουν, να γνωστοποιήσει αυτή την ανάγκη σε όλα τα μέλη του οργανισμού (διδασκτικό και διοικητικό προσωπικό) και να αναπτύξει ένα όραμα και μία κουλτούρα συνεργασίας και αποδοχής της απαιτούμενης αλλαγής. Στη συνέχεια, η διοίκηση θα πρέπει να σχεδιάσει και να καθορίσει προσεκτικά τον τρόπο με τον οποίο θα υλοποιηθεί η αλλαγή, διασφαλίζοντας παράλληλα ότι το σύνολο του προσωπικού (διδασκτικό και διοικητικό) θα είναι έτοιμο και θα διαθέτει τις απαραίτητες δεξιότητες για αυτή την αλλαγή. Έπειτα, η διοίκηση του ιδρύματος τριτοβάθμιας εκπαίδευσης προχωρά στην υλοποίηση της αλλαγής και παρακολουθεί την εξέλιξή της, εφαρμόζοντας τις απαραίτητες διορθωτικές ενέργειες για την απρόσκοπτη υλοποίησή της. Μετά την υλοποίηση της αλλαγής, η διοίκηση επιστρέφει στο προηγούμενο στάδιο του σχεδιασμού της αλλαγής, σχεδιάζοντας όλες οι απαραίτητες διορθωτικές ενέργειες που χρειάζονται για να συνεχιστεί η υλοποίηση της αλλαγής και να διασφαλιστεί η πλήρης ενσωμάτωσή της στην κουλτούρα και τις λειτουργίες του οργανισμού. Τέλος, αφού έχει υλοποιηθεί η αλλαγή και έχει ενσωματωθεί στην κουλτούρα και στις λειτουργίες του οργανισμού, το προσωπικό (διδασκτικό και διοικητικό) έχει αναπτύξει θετική εικόνα σχετικά με τα αποτελέσματα που έχει η αλλαγή στον οργανισμό.

Η σχέση μεταξύ των τεσσάρων (4) παραγόντων, όπως αυτή αναλύθηκε, αποτυπώνεται στο Σχήμα 12.



**Σχήμα 12. Αναθεωρημένο θεωρητικό μοντέλο**

- Μετά την ανάλυση παραγόντων, πραγματοποιήθηκε έλεγχος κανονικότητας της κάθε μεταβλητής (δημογραφικών και λοιπών χαρακτηριστικών) ή παράγοντα από την κανονική κατανομή, ώστε να επιλεγεί η χρήση των

κατάλληλων στατιστικών μεθόδων (παραμετρικών ή μη παραμετρικών στατιστικών μεθόδων). Από την ανάλυση που πραγματοποιήθηκε, οι μεταβλητές που αφορούν στα δημογραφικά και λοιπά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων στην έρευνα παρουσίασαν απόκλιση από την κανονικότητα, ενώ οι παράγοντες που εξήχθησαν δεν παρουσίασαν απόκλιση από την κανονικότητα.

- Στη συνέχεια, πραγματοποιήθηκαν έλεγχοι υποθέσεων με τη χρήση μη παραμετρικών ελέγχων (έλεγχοι Mann-Whitney U & Kruskal-Wallis) για να εξεταστεί κατά πόσο υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές σε κάθε μία μεταβλητή που αφορά στα δημογραφικά και λοιπά χαρακτηριστικά για κάθε έναν από τους παράγοντες που έχουν εξαχθεί. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, δεν παρουσιάζονται στατιστικά σημαντικές διαφορές στους παράγοντες με βάση τα δημογραφικά και λοιπά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων στην έρευνα, με εξαίρεση μόνο τα έτη εμπειρίας για τον παράγοντα που αναφέρεται στη θετική άποψη των συμμετεχόντων από το αποτέλεσμα που προκύπτει από την αλλαγή. Ειδικότερα, παρατηρείται ότι οι συμμετέχοντες με λιγότερα έτη εμπειρίας σε ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (ειδικότερα αυτοί με εμπειρία έως 5 έτη και από 11-15 έτη) έχουν πιο θετική άποψη, ενώ οι συμμετέχοντες με εργασιακή εμπειρία σε ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης μεγαλύτερη από 15 έτη παρουσιάζονται λιγότερο αισιόδοξοι για τα αποτελέσματα της αλλαγής.
- Τέλος, εξετάστηκε και η σχέση μεταξύ των παραγόντων που έχουν εξαχθεί με τη χρήση του παραμετρικού συντελεστή συσχέτισης Pearson. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του ελέγχου υπάρχει ισχυρή θετική συσχέτιση μεταξύ τους.

## **6. Συμπεράσματα, περιορισμοί και προτάσεις για περαιτέρω έρευνα**

### **6.1. Συμπεράσματα**

Στην παρούσα ενότητα παρουσιάζονται τα συμπεράσματα της παρούσας έρευνας και απεικονίζονται οι περιορισμοί και οι προτάσεις για περαιτέρω έρευνα. Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας ήταν η μελέτη των παραγόντων που επηρεάζουν τη διαχείριση αλλαγής στα ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα, της επίδρασης των δημογραφικών και λοιπών χαρακτηριστικών των συμμετεχόντων σε αυτούς τους παράγοντες, όπως και της σχέσης μεταξύ αυτών των παραγόντων.

Στις δύο πρώτες ενότητες της παρούσας διπλωματικής εργασίας παρουσιάστηκαν οι σημαντικότερες θεωρίες, μοντέλα και πλαίσια που αφορούν στην αλλαγή και τη διαχείριση της αλλαγής σε οργανισμούς και επιχειρήσεις, ενώ στην τρίτη ενότητα παρουσιάστηκε το πλαίσιο στο οποίο λειτουργούν σήμερα τα ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα και πώς μπορούν να εφαρμοστούν τα μοντέλα διαχείρισης αλλαγής στα ελληνικά Α.Ε.Ι. Ως διαχείριση αλλαγής ορίσαμε το σύνολο των μορφών και των τρόπων με τους οποίους σχεδιάζονται, υλοποιούνται, ελέγχονται και αφομοιώνονται οι αλλαγές (Βλάδος, 2017). Είδαμε ότι η διαχείριση αλλαγής στους οργανισμούς γενικά, όσο και στα ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης ειδικότερα, αποτελεί ένα σύνολο διεργασιών που περιλαμβάνει την επικαιροποίηση της κατεύθυνσης, της δομής, της λειτουργίας και των ικανοτήτων των οργανισμών και ιδρυμάτων λόγω των αλλαγών στο εξωτερικό και εσωτερικό τους περιβάλλον. Η αλλαγή αυτή θεωρείται ένα από τα πιο δύσκολα ζητήματα που καλείται η διοίκησή τους να αντιμετωπίσει, δεδομένου ότι απαιτεί υψηλό βαθμό κατανόησης και προσεκτικό σχεδιασμό (Hayes, 2022; Hechanova κ.ά., 2018; Schulz-Knappe κ.ά., 2019; Stolzenberg & Heberle, 2022; Zukof, 2021). Υπάρχουν πολλοί παράγοντες που επηρεάζουν την αλλαγή στους οργανισμούς. Αυτοί οι παράγοντες βοηθούν στην κατανόηση των ενεργειών που πρέπει να πραγματοποιηθούν για την επιτυχημένη εφαρμογή της αλλαγής. Παράλληλα, υπάρχουν διάφορα εργαλεία και μοντέλα που βοηθούν στην ανάλυση αυτών των ενεργειών για την αποτελεσματική υλοποίηση των απαιτούμενων αλλαγών όπως αυτά αναλύθηκαν στις τρεις πρώτες ενότητες της παρούσας διπλωματικής εργασίας (Buller, 2015; Hayes, 2022; Lauer, 2021; Newby, 2003; Pinheiro κ.ά., 2019; Schein, 2010; Stolzenberg & Heberle; 2022; Βακόλα & Ιωάννου, 2012; Βλάδος, 2017).

Μετά τη βιβλιογραφική ανασκόπηση, ακολούθησε η αποτύπωση των ερευνητικών ερωτημάτων και ερευνητικών υποθέσεων της παρούσας εργασίας όπως και η παρουσίαση της μεθοδολογίας που ακολουθήθηκε για τη διεξαγωγή της έρευνας. Στη συνέχεια, με βάση τα παραπάνω, παρουσιάστηκαν τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης.

Όσον αφορά στο πρώτο ερευνητικό ερώτημα, εξετάστηκε το αρχικό θεωρητικό πλαίσιο στο οποίο βασίστηκε το ερωτηματολόγιο της έρευνας, ενώ μετά από τη διεξαγωγή διερευνητικής ανάλυσης παραγόντων εξήχθησαν τέσσερις (4) παράγοντες. Σε σχέση με το αρχικό θεωρητικό μοντέλο των πέντε (5) δομικών στοιχείων που βασίστηκε το

ερωτηματολόγιο, η ανάλυση παραγόντων παρήγαγε τρεις (3) παράγοντες που αφορούν τα βήματα που πρέπει η διοίκηση να ακολουθήσει για να διαχειριστεί την αλλαγή στον οργανισμό της και έναν (1) παράγοντα που αφορά στην εικόνα που έχουν οι εργαζόμενοι του οργανισμού σχετικά με τα αποτελέσματα της αλλαγής στον οργανισμό. Ειδικότερα, η διοίκηση ενός ιδρύματος τριτοβάθμιας εκπαίδευσης θα πρέπει να αναγνωρίσει την ανάγκη για αλλαγή και τους παράγοντες των εξωτερικών και εσωτερικών παραγόντων που την επηρεάζουν, να τη γνωστοποιήσει στα μέλη του και να αναπτύξει ένα όραμα και κουλτούρα συνεργασίας και αποδοχής ως προς την αλλαγή. Έπειτα, η διοίκηση θα πρέπει να σχεδιάσει και να καθορίσει τον τρόπο με τον οποίο θα υλοποιηθεί η αλλαγή. Στη συνέχεια, η διοίκηση του ιδρύματος τριτοβάθμιας εκπαίδευσης θα πρέπει να προχωρήσει στην υλοποίηση της αλλαγής και να παρακολουθεί την εξέλιξή της. Μετά την υλοποίηση της αλλαγής, η διοίκηση θα πρέπει να συνεχίζει τον σχεδιασμό των απαραίτητων διορθωτικών ενεργειών που χρειάζονται για να συνεχιστεί η υλοποίηση της αλλαγής, όπως και να διασφαλίσει την πλήρη ενσωμάτωσή της στην κουλτούρα και τις λειτουργίες του οργανισμού. Τέλος, μετά την επιτυχημένη υλοποίηση της αλλαγής και την ενσωμάτωσή της στην κουλτούρα και στις λειτουργίες του οργανισμού, το προσωπικό (διδασκτικό και διοικητικό) αναπτύσσει θετική εικόνα σχετικά με τα αποτελέσματα της αλλαγής στον οργανισμό.

Όσον αφορά στο δεύτερο ερευνητικό ερώτημα, εξετάστηκε κατά πόσο υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές σε κάθε μία μεταβλητή που αφορά στα δημογραφικά και λοιπά χαρακτηριστικά για κάθε έναν από τους τέσσερις (4) παράγοντες που έχουν εξαχθεί. Με βάση τα αποτελέσματα, δεν παρουσιάζονται στατιστικά σημαντικές διαφορές στους παράγοντες με βάση τα δημογραφικά και λοιπά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων στην έρευνα. Εξάιρεση αποτελεί η μεταβλητή έτη εμπειρίας όσον αφορά στον παράγοντα που αναφέρεται στη θετική άποψη των συμμετεχόντων από το αποτέλεσμα που προκύπτει από την αλλαγή. Με βάση την ανάλυση, οι συμμετέχοντες με λιγότερα έτη εμπειρίας σε ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης έχουν πιο θετική άποψη, ενώ οι συμμετέχοντες με εργασιακή εμπειρία σε ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης μεγαλύτερη από 15 έτη παρουσιάζονται λιγότερο αισιόδοξοι για τα αποτελέσματα της αλλαγής.

Όσον αφορά στο τρίτο ερευνητικό ερώτημα, εξετάστηκε η σχέση μεταξύ των παραγόντων που έχουν εξαχθεί με τη χρήση του παραμετρικού συντελεστή συσχέτισης Pearson. Με βάση τα αποτελέσματα του ελέγχου παρουσιάζεται ισχυρή θετική συσχέτιση μεταξύ των τεσσάρων (4) που έχουν εξαχθεί.

Συμπερασματικά, η μελέτη των θεωρητικών μοντέλων και πλαισίων αποκάλυψε τη σημασία της κατανόησης και του σχεδιασμού ενός ολοκληρωμένου συστήματος διαχείρισης αλλαγής, που λαμβάνει υπόψη τους παράγοντες του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος των οργανισμών. Η στατιστική ανάλυση αποκάλυψε πως η διαχείριση αλλαγής απαιτεί μια δυναμική προσέγγιση, που στηρίζεται στην αναγνώριση της ανάγκης για αλλαγή, την κατανόηση των παραγόντων που την επηρεάζουν, και την ανάπτυξη μιας κουλτούρας αποδοχής και συνεργασίας. Με την έμφαση στην υλοποίηση, παρακολούθηση, και συνεχή ενσωμάτωση των αλλαγών στη

λειτουργία και κουλτούρα των οργανισμών, η έρευνα καταλήγει στην ανάδειξη της αναμφισβήτητης αξίας μιας στρατηγικά οργανωμένης διαχείρισης αλλαγής, ως καθοριστικού παράγοντα για τη βελτίωση και την προσαρμοστικότητα των ιδρυμάτων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης σε ένα διαρκώς εξελισσόμενο και μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

## **6.2. Περιορισμοί έρευνας**

Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε στο πλαίσιο της παρούσας διπλωματικής εργασίας έχει διάφορους περιορισμούς. Ένας από τους βασικότερους περιορισμούς της έρευνας αποτελεί το σχετικά μικρό μέγεθος του δείγματος. Ένα μεγαλύτερο μέγεθος δείγματος θα παρείχε πιο αξιόπιστα και ακριβή αποτελέσματα. Άλλος ένας βασικός περιορισμός της παρούσας έρευνας αποτελεί η μέθοδος της δειγματοληψίας, δεδομένου ότι χρησιμοποιήθηκε δειγματοληψία χωρίς πιθανότητα, και ειδικότερα επιλέχθηκε ένα δείγμα ευκολίας. Η χρήση δειγματοληψίας με πιθανότητα σε συνδυασμό με την εφαρμογή της έρευνας σε μεγαλύτερο δείγμα, θα επέτρεπε τη γενίκευση των παραγόμενων αποτελεσμάτων. Ένας ακόμα περιορισμός αποτελεί η λήψη απαντήσεων από συγκεκριμένα ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα, περιορίζοντας έτσι την εφαρμογή των ευρημάτων. Τέλος, ένας ακόμα περιορισμός της παρούσας έρευνας αποτελεί ο χρόνος, δεδομένου ότι ο διαθέσιμος χρόνος για τη διεξαγωγή της έρευνας ήταν περιορισμένος σε λίγους μήνες. Επίσης, η πραγματοποίηση της έρευνας κατά τη διάρκεια συγκεκριμένης περιόδου, μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα οι απόψεις και οι στάσεις των συμμετεχόντων να επηρεάζονται από τρέχοντα γεγονότα ή συνθήκες που επικρατούν εκείνη τη στιγμή.

## **6.3. Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα**

Η παρούσα εργασία προσπάθησε να διερευνήσει τη διαχείριση της αλλαγής στα ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα. Η ανάλυση στην προηγούμενη υποενότητα καθιστά σαφές ότι η παρούσα έρευνα θα μπορούσε μελλοντικά να εφαρμοστεί σε μεγαλύτερο δείγμα. Η έρευνα σε μεγαλύτερο δείγμα θα μπορούσε να εμπλουτίσει τα αποτελέσματα της έρευνας και να παράσχει καλύτερη κατανόηση των εξαχθέντων παραγόντων. Επίσης, ο συνδυασμός και η εφαρμογή δειγματοληψίας με πιθανότητα θα επέτρεπε τη γενίκευση των παραγόμενων αποτελεσμάτων. Ακόμα, θα μπορούσαν να εφαρμοστούν διαφορετικές μεθοδολογικές προσεγγίσεις για την ανάλυση των δεδομένων. Επιπρόσθετα, η παρούσα έρευνα θα μπορούσε να αποτελέσει βάση για διεξαγωγή έρευνας για την αξιολόγηση των επιπτώσεων των στρατηγικών διαχείρισης αλλαγής στην επίδοση και τη βιωσιμότητα των ιδρυμάτων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα. Αυτές οι προτάσεις υπογραμμίζουν τη σημασία της συνεχούς έρευνας και εξέλιξης στον τομέα της διαχείρισης της αλλαγής στα ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, με σκοπό την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας, της ευελιξίας και της προσαρμοστικότητας των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων στα συνεχώς

μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα. Τέλος, το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε σε αυτή την εργασία θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί για τη συλλογή δεδομένων άλλων ερευνών σε διάφορους επιχειρηματικούς τομείς, προκειμένου να αξιολογηθεί και να επικυρωθεί σε διαφορετικά πλαίσια.

## BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1980). *Understanding attitudes and predicting social behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Blanchard, K., Britt J., Hoekstra, J., & Zigarmi, P. (2009). *Who Killed Change: Solving the Mystery of Leading People Through Change*. Polvera Publishing.
- Blanchard, K., Carlos, J.P. & Randolph, A. (1999). *The 3 keys to empowerment*. Berrett-Koehler.
- Bridges, W. (1991). *Managing Transitions: Making the Most of Change*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- Bridges, W. (2001). *The Way of Transition: Embracing Life's Most Difficult Moments*, Pereus Publishing, Cambridge, MA.
- Buller, J.L. (2015). *Change Leadership in Higher Education: A Practical Guide to Academic Transformation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Burke, W.W. (2017). *Organization Change: Theory and Practice*. 5<sup>th</sup> Edition, SAGE Publications.
- Burnes, B. (2004). *Managing Change: A Strategic Approach to Organisational Dynamics*, 4th Edition, Harlow: Prentice Hall.
- Burns, J. & Scapens, W. (2000). "Conceptualizing management accounting change: an institutional framework", *Management accounting research*, 11:3-25.
- Conner, D.R. (1993). *Managing at the Speed of Change: How Resilient Managers Succeed and Prosper Where Others Fail*. NY: Random House.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS*. 3rd ed. Sage.
- Fullan, M. (2005). *Leadership and Sustainability*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Fullan, M. (2006). *Turnaround Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Fullan, M. (2015). *The New Meaning of Educational Change*. New York: Teachers College Press.
- Ghuri, P., Grønhaug, K., & Strange, R. (2020). *Research methods in business studies*. 1st ed. Cambridge University Press.
- Gigerenzer, G., Todd, P.M., & the ABC Research Group. (1999). *Simple heuristics that make us smart*. NY: Oxford University Press.
- Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Re-Engineering the corporation.*, NY: Harper, <https://doi.org/10.1002/cir.3880050222>.
- Hair, J.F. Jr., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. (2019). *Multivariate data analysis*, 8th ed. Cengage Learning.
- Hair, J., Page, M., & Brunsveld, N. (2020). *Essentials of business research methods*, 4th ed., Routledge.



- Hayes, J. (2022), *The theory and practice of Change Management*, 6<sup>th</sup> Edition, UK: Red Globe Press.
- Hechanova, M., Caringal-Go, J., & Magsaysay, J. (2018). “Implicit change leadership, change management, and affective commitment to change: Comparing academic institutions vs business enterprises”, *Leadership & Organization Development Journal*, 39(7):914-25.
- Hiatt, M.J., & Creasey, J.T. (2012). *Change Management: The People Side of Change*. USA: Prosci Learning Center Publications.
- Hiatt, M.J. (2006). *ADKAR: A model for change in business, government and our community*. USA: Prosci Learning Center Publications.
- Kondakci, Y., Kurtay, M.Z., & Caliskan, O. (2019). “Antecedents of continuous change in educational organizations”, *International Journal of Educational Management*, 33(6):1366-1380, <https://doi.org/10.1108/IJEM-11-2018-0349>.
- Kotter, J.P. (1996). *Leading change*. Harvard: Harvard Business Press.
- Kotter, J.P. (2001). “What Leaders Really Do”, *Harvard Business Review*, 79:85-98.
- Kotter, J.P., & Cohen, D.S. (2002). *The Heart of Change*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kotter J.P., & Schlesinger, L.A. (2008). “Choosing Strategies for Change”, *Harvard Business Review*, Διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <https://hbr.org/2008/07/choosing-strategies-for-change> (Ημερομηνία τελευταίας προσπέλασης: 11/1/2024).
- Langton, N., & Robbins, S.P. (2006). *Fundamentals of Organizational behavior*. Third Canadian Edition.
- Lauer, T. (2021). *Change Management: Fundamentals and Success Factors*, Berlin: Springer-Verlag.
- Lewin, K. (1982). Force field analysis. *Management of Organizational Behaviour*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, 115-117.
- Lewin, K. (1947). “Frontiers in Group Dynamics”, *Human Relations*, 1(1):5-41. DOI:10.1177/001872674700100103.
- Mankiw, G.N. (2014). *Principles of Economics*, 7th Edition, Cengage Learning.
- Maroun, F. & El Hage, U. (2020). “Change management in Higher Education: A New Perspective”, *Lebanese Science Journal*, 21(2):178-203.
- Mullins, L. (1999). *Management and Organizational Behaviour*. London: Pitman Publishing.
- Nadler, D., & Tushman, M. (1990). “Beyond the Charismatic Leader: Leadership and Organizational Change”, *California Management Review*, 32:77-97, <https://doi.org/10.2307/41166606>.

- Newby, H. (2003). "The management of change in higher education", *Higher Education Management Policy*, 15:9-22.
- Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). "Change recipients' reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies", *Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4):461-524, <https://doi.org/10.1177/0021886310396550>.
- Pineiro, R., Geschwind, L., Foss Hansen, H. & Pulkkinen, K. (2019). *Reforms, Organizational Change and Performance in Higher Education*. Cham: Palgrave Macmillan.
- Prosci.com (χ.χ.). «Change Management in Higher Education». Διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <https://www.prosci.com/change-management-in-higher-education> (Ημερομηνία τελευταίας προσπέλασης: 20/1/2024).
- Renaut, A. (μετάφραση: Σταμέλος, Γ. & Καρανάτσης, Κ.) (2002). Οι Επαναστάσεις του Πανεπιστημίου: δοκίμιο για τη νεωτερικότητα της Παιδείας. Αθήνα:GUTENBERG.
- Robbins, S.P., & Judge, T.A. (2018) *Essentials of Organizational Behavior*. 14th Edition, London: Pearson Education, Inc.
- Rune, T. B. (2005). "Organisational Change Management: A Critical Review", *Journal of Change Management*, 5(4):369-380.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students*, 8th ed., Pearson Education Limited.
- Schein, E.H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*, 4<sup>th</sup> edition, John Wiley & Sons.
- Schulz-Knappe, C., Koch, T., & Beckert, J. (2019). 'The importance of communicating change. Identifying predictors for support and resistance toward organizational change processes', *Corporate Communications: An International Journal*, 24(4), pp. 670-685.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods For Business: A Skill Building Approach*, Seventh Edition. John Wiley & Sons.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline. The art and practice of the learning organization*, London: Random House.
- Senior, B., & Fleming, J. (2006). *Organizational Change*. London: Prentice Hall.
- Smith P., Ramirez G. (2012). "Sustainable development: Paradoxes, misunderstandings and learning organizations", *The Learning Organization*, 19(1):58-76.
- Smith, R., King, D., Sidhu, R. & Skelsey, D. (eds.) (2014). *The Effective Change Manager's Handbook: Essential Guidance to the Change Management Body of Knowledge*. London: Kogan Page Publishing.
- Stolzenberg, K. & Heberle, K. (2022). *Change Management*. Berlin: Springer-Verlag.

The Change Leader (χ.χ.). «Higher Education Change Management». Διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <https://changinghighered.com/higher-education-consulting/change-management/> (Ημερομηνία τελευταίας προσπέλασης: 20/1/2024).

Todd, A. (1999). “Managing radical change”, *Long Range Planning*, 32(2):237-244, [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(99\)00022-9](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(99)00022-9).

Vlachopoulos, D. (2021). “Organizational Change Management in Higher Education through the Lens of Executive Coaches”, *Education Science*, 11(6), 269.

Weick, K., & Sutcliffe, K.M. (2007). *Managing the unexpected - Resilient Performance in an Age of Uncertainty*. Second edition. San Francisco: John Wiley & Sons.

Zukof, K. (2021). *The Hard and Soft Sides of Change Management*. Alexandria VA: Association for Talent Development.

Αθανασούλα – Ρέππα, Α. (1999). Ο εκπαιδευτικός οργανισμός και το ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον. Στο Αθανασούλα – Ρέππα Α., Κουτούζης, Μ., Χατζηευστρατίου, Ι., *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων – Κοινωνική και Ευρωπαϊκή διάσταση της Εκπαιδευτικής Διοίκησης – Τόμος Γ΄*, 45-90, Πάτρα: ΕΑΠ.

ΑΠΕ (2023). «Οι προκλήσεις για τα ελληνικά ΑΕΙ στην 103η Σύνοδο Πρυτάνεων», 14/07/2023. Διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <https://www.euro2day.gr/news/highlights/article/2198746/oi-proklhseis-gia-ta-ellhnika-aei-sthn-103h-synodo.html> (Ημερομηνία τελευταίας προσπέλασης: 13/1/2024).

Βακόλα, Μ., & Ιωάννου, Ι. (2012). *Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά*. Αθήνα: Rosili.

Βλάδος, Χ.Μ. (2017). *Παγκόσμια κρίση, Καινοτομία και Διαχείριση Αλλαγής - Η οπτική Stra.Tech.Man*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

Βουλή των Ελλήνων (χ.χ.). «Άρθρο 16: Παιδεία, τέχνη, επιστήμη». Διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <https://www.hellenicparliament.gr/Vouli-ton-Ellinon/To-Politevma/Syntagma/article-16/> (Ημερομηνία τελευταίας προσπέλασης: 12.01.2024).

Δακοπούλου., Α. (2008). *Εκπαιδευτική αλλαγή-Μεταρρύθμιση-Καινοτομία στο Αθανασούλα – Ρέππα., Α., Δακοπούλου., Α., Κουτούζης., Μ., Μαυρογιώργος., Γ., Χαλκιώτης., Δ., Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων*. Πάτρα: ΕΑΠ.

ΕΘΑΑΕ (2024). *Ετήσια Έκθεση για την Ποιότητα της Ανώτατης Εκπαίδευσης 2022*, Εθνική Αρχή Ανώτατης Εκπαίδευσης.

Ιορδανίδης, Γ. (2006). *Διεύθυνση σχολείου κα διαχείριση αλλαγής*. Στο: Γ. Μπαγάκης (Επιμ.), *Εκπαιδευτικές Αλλαγές, η παρέμβαση του εκπαιδευτικού και του σχολείου*, Αθήνα: Μεταίχμιο.

Κατσικάς, Χ. & Σωτήρης, Π. (2003). *Η Αναδιάρθρωση του Ελληνικού Πανεπιστημίου: Από την Μπολόνια στην Πράγα και στο Βερολίνο*. Αθήνα: Εκδόσεις Σαββάλα.

Μπαμπινιώτης, Γ. (χ.χ.). «Ο νέος νόμος-πλαίσιο για τα ΑΕΙ «άνευ φόβου και πάθους...». Διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <https://www.babiniotis.gr/dimosieumata/paideia/180-o-neos-nomos-plaisio-gia-ta-aei-anev-fovou-kai-pathous> (Ημερομηνία τελευταίας προσπέλασης: 14.01.2024).

Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ, θεωρητικό υπόβαθρο, σύγχρονες πρακτικές* (Α΄). Αθήνα: Εκδόσεις Γ. Μπένου.

Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία - ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

Νόμος 1268/1982, “Δομή και λειτουργία των Ανωτάτων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων”, Εφημερίς της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας (ΦΕΚ 87/τ.Α΄/16.7.1982).

Νόμος 2083/1992, “Εκσυγχρονισμός της Ανώτατης Εκπαίδευσης”, Εφημερίς της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας (ΦΕΚ 159/τ.Α΄/21.09.1992).

Νόμος 4009/2011, “Δομή, λειτουργία, διασφάλιση της ποιότητας των σπουδών και διεθνοποίησης των ανωτάτων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων”, Εφημερίς της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας (ΦΕΚ 195/τ.Α΄/06.09.2011).

Νόμος 4610/2019, “Συνέργειες Πανεπιστημίων και Τ.Ε.Ι., πρόσβαση στην τριτοβάθμια εκπαίδευση, και λοιπές διατάξεις”, Εφημερίς της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας (ΦΕΚ 70/τ.Α΄/07.05.2019).

Νόμος 4957/2022, “Νέοι ορίζοντες στα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα: Ενίσχυση της ποιότητας, της λειτουργικότητας και της σύνδεσης των Α.Ε.Ι. με την κοινωνία και λοιπές διατάξεις”, Εφημερίς της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας (ΦΕΚ 141/τ.Α΄/21.07.2022).

Παρούτσας, Δ. (χ.χ.). *Η διαχείριση της Αλλαγής στην Εκπαίδευση - Σημειώσεις*, Διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: [https://paroutsas.jmc.gr/chng\\_mng/change2.htm](https://paroutsas.jmc.gr/chng_mng/change2.htm) (Ημερομηνία τελευταίας προσπέλασης: 15/01/2024).

Πασιάς, Γ. (2006). *Ευρωπαϊκή Ένωση και Εκπαίδευση. Η Στρατηγική της Λισαβόνας. Εκπαιδευτικός λόγος και πολιτικές (2000-2006)*, τομ. Β΄, Αθήνα: Εκδόσεις Gutenberg.

Πύλη για την ελληνική γλώσσα (χ.χ.). *Αλλαγή*, Διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: [www.greek-language.gr](http://www.greek-language.gr) (Ημερομηνία τελευταίας προσπέλασης: 10/12/2023).

Ρωσσίδης, Ι., Μπελιάς, Δ., & Ασπρίδης, Γ. (2019). *Διαχείριση Αλλαγών και Ηγεσία*, Εκδόσεις Τζιόλα: Αθήνα.

Σαϊτής, Χ. (2008). *Οργάνωση & Διοίκηση Δομών Εκπαίδευσης*, ΥΠΕΠΘ, Διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://repository.edulll.gr/edulll/retrieve/4781/1377.pdf> (Ημερομηνία τελευταίας προσπέλασης: 12/01/2024).

Σταμέλος, Γ. & Βασιλόπουλος, Α. (2013). *Πολιτικές Δια Βίου Μάθησης στο Πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Διακυβέρνησης. Η Ελληνική περίπτωση*. Αθήνα: Εκδόσεις Διόνικος.

Σταμέλος, Γ., Βασιλόπουλος, Α., & Καβασακάλης, Α., (2015). *Εισαγωγή στις Εκπαιδευτικές Πολιτικές*. Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών (ΣΕΑΒ).

(2023). «Το χάος του νόμου Κεραμέως και η ευθύνη των πανεπιστημιακών», 18/05/2023. Διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <https://www.in.gr/2023/05/18/politics/paraskinio/xaos-tou-nomou-kerameos-kai-eythyni-ton-panepistimiakon/> (Ημερομηνία τελευταίας προσπέλασης: 15/01/2024).

Χυτήρης, Λ. (2001). *Οργανωσιακή συμπεριφορά. Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις*. Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

### Παράρτημα Ι: Εισαγωγικό κείμενο / συνοδευτική επιστολή ερωτηματολογίου

Αγαπητέ συμμετέχοντα / αγαπητή συμμετέχουσα,

Παρακαλώ όπως συμμετάσχετε στην παρούσα έρευνα με στόχο την κατανόηση της δυναμικής της διαχείρισης της αλλαγής στα δημόσια ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα. Αυτό το ερωτηματολόγιο αποτελεί μέρος μίας έρευνας που πραγματοποιείται στο πλαίσιο της εκπόνησης διπλωματικής εργασίας στο ΠΜΣ στη Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής.

**Σκοπός της έρευνας:** Βασικός στόχος της παρούσας έρευνας είναι η συγκέντρωση γνώσεων σχετικά με την αποτελεσματικότητα, τις προκλήσεις και τις αντιλήψεις των διαδικασιών διαχείρισης αλλαγών στα ελληνικά ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Οι απαντήσεις σας θα προσφέρουν πολύτιμες πληροφορίες που μπορεί να βοηθήσουν στον εντοπισμό βέλτιστων πρακτικών, πιθανών τομέων βελτίωσης και στρατηγικών για την επιτυχή εφαρμογή αλλαγών στον τομέα της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης.

**Πώς να συμπληρώσετε το ερωτηματολόγιο:** Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από μία σειρά ερωτήσεων πολλαπλής επιλογής με γενικά στοιχεία και μία σειρά δηλώσεων σχετικά με τη διαχείριση αλλαγών. Σας ζητείται να εκφράσετε το επίπεδο συμφωνίας ή διαφωνίας σας με κάθε δήλωση χρησιμοποιώντας την ακόλουθη κλίμακα Likert:

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε διαφωνώ / ούτε συμφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

Διαβάστε προσεκτικά κάθε δήλωση και επιλέξτε την επιλογή που αντικατοπτρίζει καλύτερα την προσωπική σας εμπειρία και γνώμη.

Σημειώνεται ότι:

- Δεν υπάρχουν σωστές ή λανθασμένες απαντήσεις και σας ενθαρρύνουμε να είστε όσο το δυνατόν πιο ειλικρινείς.
- Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και οι απαντήσεις σας θα είναι εμπιστευτικές και θα χρησιμοποιηθούν μόνο στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας.
- Δεν θα συλλεχθούν προσωπικά αναγνωρίσιμες πληροφορίες.
- Δεν θα δημοσιευθούν αποτελέσματα που θα αφορούν αναγνωρίσιμες ανά ίδρυμα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης πληροφορίες για τον τρόπο που διαχειρίζονται την αλλαγή.

**Εκτιμώμενος χρόνος:** Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου θα διαρκέσει περίπου 6 λεπτά.

Σας ευχαριστούμε για την πολύτιμη συμμετοχή σας σε αυτή την έρευνα. Οι γνώσεις σας είναι ζωτικής σημασίας για την κατανόηση της διαχείρισης αλλαγών στο πλαίσιο των ελληνικών δημόσιων ιδρυμάτων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης.

Με εκτίμηση,

Βαρβάρα Μπάμπα

## Παράρτημα II: Ερωτηματολόγιο

1. Επιλέξτε το φύλο σας.
  - Άνδρας
  - Γυναίκα
  - Δεν επιθυμώ να απαντήσω
2. Επιλέξτε την ηλικιακή ομάδα που ανήκετε.
  - Κάτω των 25
  - 25-34
  - 35-44
  - 45-54
  - 55-64
  - 65+
3. Επιλέξτε το υψηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης που έχετε ολοκληρώσει.
  - Πρωτοβάθμια εκπαίδευση
  - Δευτεροβάθμια εκπαίδευση (γυμνάσιο)
  - Δευτεροβάθμια εκπαίδευση (λύκειο)
  - Μεταδευτεροβάθμια εκπαίδευση (ΙΕΚ)
  - Προπτυχιακές σπουδές
  - Μεταπτυχιακές σπουδές
  - Διδακτορικές σπουδές
  - Μεταδιδακτορικές σπουδές
4. Επιλέξτε την ιδιότητά σας.
  - Μέλος ΔΕΠ
  - Λοιπό διδακτικό προσωπικό
  - Διοικητικό προσωπικό
5. Σημειώστε πόσα έτη εργάζεστε σε ίδρυμα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης.
  - Έως 5 έτη
  - 6-10 έτη
  - 11-15 έτη
  - 16-20 έτη
  - Περισσότερα από 21 έτη
6. Επιλέξτε το ίδρυμα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης στο οποίο εργάζεστε.
  - Ανωτάτη Σχολή Καλών Τεχνών
  - Ανώτατη Σχολή Παιδαγωγικής και Τεχνολογικής Εκπαίδευσης
  - Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης
  - Γεωπονικό Πανεπιστήμιο Αθηνών
  - Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης
  - Διεθνές Πανεπιστήμιο Ελλάδος
  - Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών
  - Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο
  - Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο
  - Ελληνικό Μεσογειακό Πανεπιστήμιο



- Ιόνιο Πανεπιστήμιο
- Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών
- Πανεπιστήμιο Αιγαίου
- Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής
- Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας
- Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας
- Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων
- Πανεπιστήμιο Κρήτης
- Πανεπιστήμιο Μακεδονίας
- Πανεπιστήμιο Πατρών
- Πανεπιστήμιο Πειραιώς
- Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου
- Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών
- Πολυτεχνείο Κρήτης
- Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο

7. Έχετε κάποια θέση ευθύνης στο ίδρυμα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης που εργάζεστε (π.χ. Κοσμήτορας Σχολής, Πρόεδρος Τμήματος, Διευθυντής/τρια ΠΜΣ, Προϊστάμενος/η Γραμματείας, Προϊστάμενος/η Τμήματος, κ.λπ.).

- Ναι
- Όχι

8. Το ίδρυμα αξιολογεί τακτικά τις εξελίξεις στο εξωτερικό περιβάλλον για να προβλέψει και να σχεδιάσει τις απαιτούμενες αλλαγές.

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ / ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
--------------------	---------	--------------------------------	---------	--------------------

9. Η διοίκηση του ιδρύματος εντοπίζει αποτελεσματικά και έγκαιρα τις τάσεις και τις αλλαγές που θα μπορούσαν να το επηρεάσουν.

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ / ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
--------------------	---------	--------------------------------	---------	--------------------

10. Η αναγνώριση και ο καθορισμός της πραγματικής ανάγκης για αλλαγή γίνεται με αποτελεσματικό τρόπο από τη διοίκηση του ιδρύματος.

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ / ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
--------------------	---------	--------------------------------	---------	--------------------

11. Η ανάγκη για αλλαγή που προκύπτει από παράγοντες του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος κοινοποιείται με σαφήνεια από τη διοίκηση.

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ / ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
--------------------	---------	--------------------------------	---------	--------------------

12. Η επικοινωνία σχετικά με την ανάγκη για αλλαγή είναι συχνή και διαφανής.

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ / ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
--------------------	---------	--------------------------------	---------	--------------------

13. Ο αντίκτυπος των εξωτερικών αλλαγών στις πολιτικές και πρακτικές κοινοποιείται με σαφήνεια σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη.

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ / ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
--------------------	---------	--------------------------------	---------	--------------------

14. Το στρατηγικό όραμα για αλλαγή επανεξετάζεται και ενημερώνεται τακτικά ώστε να αντικατοπτρίζει πραγματικότητα εξωτερικού περιβάλλοντος.

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ / ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
--------------------	---------	--------------------------------	---------	--------------------

15. Υπάρχει ισχυρή αίσθηση συμμετοχής τόσο του διδακτικού όσο και του διοικητικού προσωπικού στη διαμόρφωση της προτεινόμενης αλλαγής.

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ / ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
--------------------	---------	--------------------------------	---------	--------------------

16. Η διοίκηση δρα προληπτικά προβλέποντας πιθανές προκλήσεις στο εξωτερικό περιβάλλον και προχωρώντας στον ανάλογο σχεδιασμό αλλαγών.

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ / ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
--------------------	---------	--------------------------------	---------	--------------------

17. Το ίδρυμα αναλύει αποτελεσματικά πιθανές επιπτώσεις των παραγόντων εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος στις απαιτούμενες αλλαγές.

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ / ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
--------------------	---------	--------------------------------	---------	--------------------

18. Υπάρχει ένα σαφές σχέδιο για την αντιμετώπιση τόσο των κινητήριων όσο και των περιοριστικών δυνάμεων της αλλαγής.

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ / ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
--------------------	---------	--------------------------------	---------	--------------------

19. Λαμβάνω επαρκείς πληροφορίες και εκπαίδευση για να προετοιμαστώ για τις επερχόμενες αλλαγές.

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ / ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
--------------------	---------	--------------------------------	---------	--------------------

20. Το ίδρυμα πραγματοποιεί διεξοδικές εκτιμήσεις κινδύνου για προγραμματισμένες αλλαγές.

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ / ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
--------------------	---------	--------------------------------	---------	--------------------

21. Η διοίκηση δρα προληπτικά για την προετοιμασία όλου του προσωπικού για τις επερχόμενες αλλαγές.

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ / ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
--------------------	---------	--------------------------------	---------	--------------------

22. Οι πρωτοβουλίες εκπαίδευσης, κατάρτισης και ανάπτυξης ευθυγραμμίζονται με στόχους διαχείρισης αλλαγών που έχει θεσπίσει η διοίκηση.

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ / ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
--------------------	---------	--------------------------------	---------	--------------------

23. Αισθάνομαι ότι η διοίκηση με υποστηρίζει σε περιόδους αλλαγής.
- |                    |         |                                |         |                    |
|--------------------|---------|--------------------------------|---------|--------------------|
| Διαφωνώ<br>απόλυτα | Διαφωνώ | Ούτε διαφωνώ /<br>ούτε συμφωνώ | Συμφωνώ | Συμφωνώ<br>απόλυτα |
|--------------------|---------|--------------------------------|---------|--------------------|
24. Η διοίκηση υποστηρίζει και επιβραβεύει την ομαλή και αποτελεσματική πορεία της εφαρμογής μίας αλλαγής.
- |                    |         |                                |         |                    |
|--------------------|---------|--------------------------------|---------|--------------------|
| Διαφωνώ<br>απόλυτα | Διαφωνώ | Ούτε διαφωνώ /<br>ούτε συμφωνώ | Συμφωνώ | Συμφωνώ<br>απόλυτα |
|--------------------|---------|--------------------------------|---------|--------------------|
25. Επιβάλλεται από τη διοίκηση η άμεση υλοποίηση μίας αλλαγής χωρίς να δίνεται περιθώριο για την ομαλή - σταδιακή εφαρμογή της.
- |                    |         |                                |         |                    |
|--------------------|---------|--------------------------------|---------|--------------------|
| Διαφωνώ<br>απόλυτα | Διαφωνώ | Ούτε διαφωνώ /<br>ούτε συμφωνώ | Συμφωνώ | Συμφωνώ<br>απόλυτα |
|--------------------|---------|--------------------------------|---------|--------------------|
26. Υπάρχουν σαφείς δίαυλοι ανατροφοδότησης και επικοινωνίας σε όλη τη διάρκεια εφαρμογής της αλλαγής.
- |                    |         |                                |         |                    |
|--------------------|---------|--------------------------------|---------|--------------------|
| Διαφωνώ<br>απόλυτα | Διαφωνώ | Ούτε διαφωνώ /<br>ούτε συμφωνώ | Συμφωνώ | Συμφωνώ<br>απόλυτα |
|--------------------|---------|--------------------------------|---------|--------------------|
27. Το προσωπικό ενθαρρύνεται να είναι καινοτόμο και ενεργό ενόψει της αλλαγής.
- |                    |         |                                |         |                    |
|--------------------|---------|--------------------------------|---------|--------------------|
| Διαφωνώ<br>απόλυτα | Διαφωνώ | Ούτε διαφωνώ /<br>ούτε συμφωνώ | Συμφωνώ | Συμφωνώ<br>απόλυτα |
|--------------------|---------|--------------------------------|---------|--------------------|
28. Είμαι ικανοποιημένος/η με το επίπεδο συμμετοχής που έχω στη διαδικασία διαχείρισης αλλαγών.
- |                    |         |                                |         |                    |
|--------------------|---------|--------------------------------|---------|--------------------|
| Διαφωνώ<br>απόλυτα | Διαφωνώ | Ούτε διαφωνώ /<br>ούτε συμφωνώ | Συμφωνώ | Συμφωνώ<br>απόλυτα |
|--------------------|---------|--------------------------------|---------|--------------------|
29. Οι πρωτοβουλίες αλλαγής εφαρμόζονται αποτελεσματικά.
- |                    |         |                                |         |                    |
|--------------------|---------|--------------------------------|---------|--------------------|
| Διαφωνώ<br>απόλυτα | Διαφωνώ | Ούτε διαφωνώ /<br>ούτε συμφωνώ | Συμφωνώ | Συμφωνώ<br>απόλυτα |
|--------------------|---------|--------------------------------|---------|--------------------|
30. Τα εμπόδια στην αλλαγή εντοπίζονται και αντιμετωπίζονται άμεσα.
- |                    |         |                                |         |                    |
|--------------------|---------|--------------------------------|---------|--------------------|
| Διαφωνώ<br>απόλυτα | Διαφωνώ | Ούτε διαφωνώ /<br>ούτε συμφωνώ | Συμφωνώ | Συμφωνώ<br>απόλυτα |
|--------------------|---------|--------------------------------|---------|--------------------|
31. Οι αλλαγές στο ίδρυμα ενισχύονται συνεχώς για να διασφαλιστεί ότι ενσωματώνονται αποτελεσματικά στη λειτουργία και δραστηριότητές του.
- |                    |         |                                |         |                    |
|--------------------|---------|--------------------------------|---------|--------------------|
| Διαφωνώ<br>απόλυτα | Διαφωνώ | Ούτε διαφωνώ /<br>ούτε συμφωνώ | Συμφωνώ | Συμφωνώ<br>απόλυτα |
|--------------------|---------|--------------------------------|---------|--------------------|
32. Το ίδρυμα βασίζεται και αξιοποιεί τις αρχικές επιτυχίες αλλαγής για να προχωρήσει αποτελεσματικά σε περαιτέρω βελτιώσεις.
- |                    |         |                                |         |                    |
|--------------------|---------|--------------------------------|---------|--------------------|
| Διαφωνώ<br>απόλυτα | Διαφωνώ | Ούτε διαφωνώ /<br>ούτε συμφωνώ | Συμφωνώ | Συμφωνώ<br>απόλυτα |
|--------------------|---------|--------------------------------|---------|--------------------|
33. Οι νέες αλλαγές γίνονται βιώσιμο μέρος της κουλτούρας του ιδρύματος.
- |                    |         |                                |         |                    |
|--------------------|---------|--------------------------------|---------|--------------------|
| Διαφωνώ<br>απόλυτα | Διαφωνώ | Ούτε διαφωνώ /<br>ούτε συμφωνώ | Συμφωνώ | Συμφωνώ<br>απόλυτα |
|--------------------|---------|--------------------------------|---------|--------------------|

34. Το ίδρυμα προσεγγίζει με συστηματικό τρόπο την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των αλλαγών.

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ / ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
--------------------	---------	--------------------------------	---------	--------------------

35. Οι μακροπρόθεσμες αλλαγές παρακολουθούνται τακτικά και προσαρμόζονται ανάλογα με τις ανάγκες που προκύπτουν.

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ / ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
--------------------	---------	--------------------------------	---------	--------------------

36. Υπάρχει συνεχής υποστήριξη για να προσαρμοστεί το προσωπικό στις μακροπρόθεσμες αλλαγές.

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ / ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
--------------------	---------	--------------------------------	---------	--------------------

37. Πιστεύω ότι το ίδρυμα διαχειρίζεται αποτελεσματικά την αλλαγή και τις προκλήσεις ανταποκρινόμενο στις αλλαγές του εξ/κού περιβάλλοντος.

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ / ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
--------------------	---------	--------------------------------	---------	--------------------

38. Αισθάνομαι σίγουρος/η για την ικανότητα του ιδρύματος να προσαρμοστεί στις μελλοντικές αλλαγές.

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ / ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
--------------------	---------	--------------------------------	---------	--------------------

39. Η ανταπόκριση στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι επαρκώς ρυθμισμένη και καλά διαχειριζόμενη.

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ / ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
--------------------	---------	--------------------------------	---------	--------------------

40. Πιστεύω ότι οι πρωτοβουλίες αλλαγής συμβάλλουν θετικά στη συνολική ποιότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης.

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ / ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
--------------------	---------	--------------------------------	---------	--------------------

41. Υπάρχουν επαρκείς πόροι που διατίθενται για την αποτελεσματική διαχείριση των αλλαγών που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον.

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ / ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
--------------------	---------	--------------------------------	---------	--------------------

42. Είμαι αισιόδοξος για το μέλλον του ιδρύματος ενόψει των συνεχιζόμενων αλλαγών του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ / ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
--------------------	---------	--------------------------------	---------	--------------------

43. Η προσέγγιση στη διαχείριση των απαιτούμενων αλλαγών προωθεί ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον.

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ / ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
--------------------	---------	--------------------------------	---------	--------------------

44. Πιστεύω ότι οι τρέχουσες διαδικασίες διαχείρισης αλλαγών βοηθούν στην ενίσχυση της μάθησης και της εμπειρίας των φοιτητών/τριών.

Διαφωνώ  
απόλυτα

Διαφωνώ

Ούτε διαφωνώ /  
ούτε συμφωνώ

Συμφωνώ

Συμφωνώ  
απόλυτα

**Παράρτημα III: Στατιστική ανάλυση στο SPSS  
(πρόσθετοι πίνακες – γραφήματα)**

*III.1. Περιγραφικά στατιστικά δημογραφικών και λοιπών χαρακτηριστικών*

Descriptives				
		Statistic	Std. Error	
E01	Mean	1,59	0,065	
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	1,46	
		Upper Bound	1,72	
	5% Trimmed Mean	1,60		
	Median	2,00		
	Variance	0,245		
	Std. Deviation	0,495		
	Minimum	1		
	Maximum	2		
	Range	1		
	Interquartile Range	1		
	Skewness	-0,390	0,311	
	Kurtosis	-1,914	0,613	
E02	Mean	3,73	0,118	
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,49	
		Upper Bound	3,97	
	5% Trimmed Mean	3,74		
	Median	4,00		
	Variance	0,822		
	Std. Deviation	0,906		
	Minimum	2		
	Maximum	6		
	Range	4		
	Interquartile Range	1		
	Skewness	0,143	0,311	
	Kurtosis	-0,412	0,613	
E03	Mean	6,22	0,181	
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	5,86	
		Upper Bound	6,58	
	5% Trimmed Mean	6,34		
	Median	7,00		
	Variance	1,933		
	Std. Deviation	1,390		
	Minimum	1		
	Maximum	8		
	Range	7		
	Interquartile Range	1		
	Skewness	-1,605	0,311	
	Kurtosis	3,260	0,613	

E04	Mean		2,05	0,124
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	1,80	
		Upper Bound	2,30	
	5% Trimmed Mean		2,06	
	Median		2,00	
	Variance		0,911	
	Std. Deviation		0,955	
	Minimum		1	
	Maximum		3	
	Range		2	
	Interquartile Range		2	
	Skewness		-0,104	0,311
	Kurtosis		-1,936	0,613
E05	Mean		3,22	0,212
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2,80	
		Upper Bound	3,65	
	5% Trimmed Mean		3,24	
	Median		3,00	
	Variance		2,658	
	Std. Deviation		1,630	
	Minimum		1	
	Maximum		5	
	Range		4	
	Interquartile Range		3	
	Skewness		-0,196	0,311
	Kurtosis		-1,608	0,613
E06	Mean		15,24	0,793
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	13,65	
		Upper Bound	16,82	
	5% Trimmed Mean		15,23	
	Median		14,00	
	Variance		37,115	
	Std. Deviation		6,092	
	Minimum		6	
	Maximum		25	
	Range		19	
	Interquartile Range		11	
	Skewness		-0,094	0,311
	Kurtosis		-1,521	0,613
E07	Mean		1,76	0,056
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	1,65	
		Upper Bound	1,87	
	5% Trimmed Mean		1,79	
	Median		2,00	
	Variance		0,184	
	Std. Deviation		0,429	
	Minimum		1	

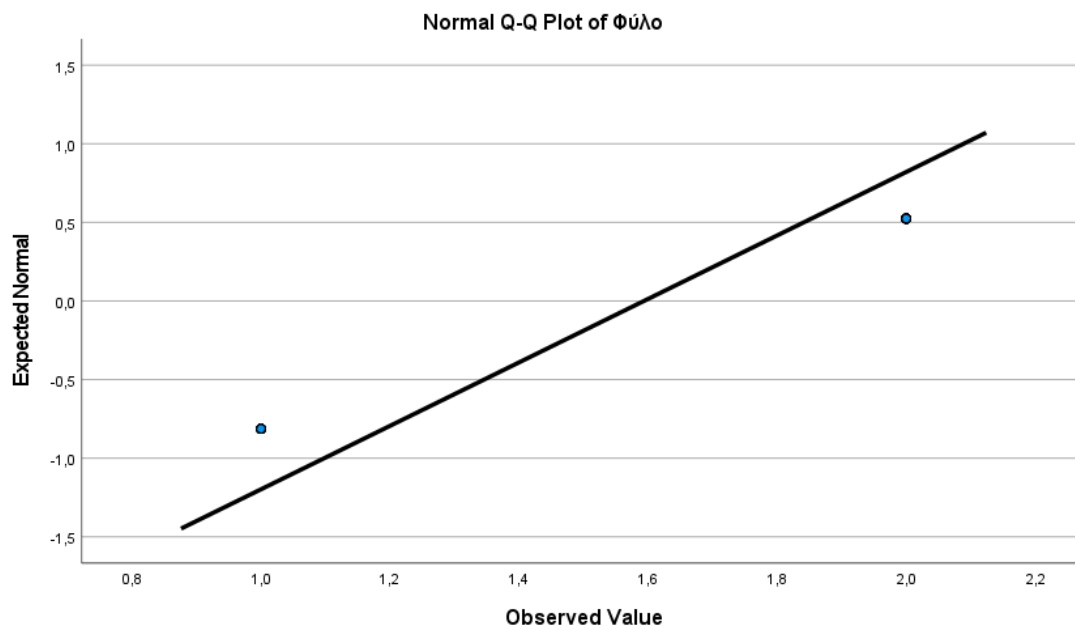
	Maximum	2	
	Range	1	
	Interquartile Range	0	
	Skewness	-1,268	0,311
	Kurtosis	-0,408	0,613

### III.2. Ανάλυση κανονικότητας

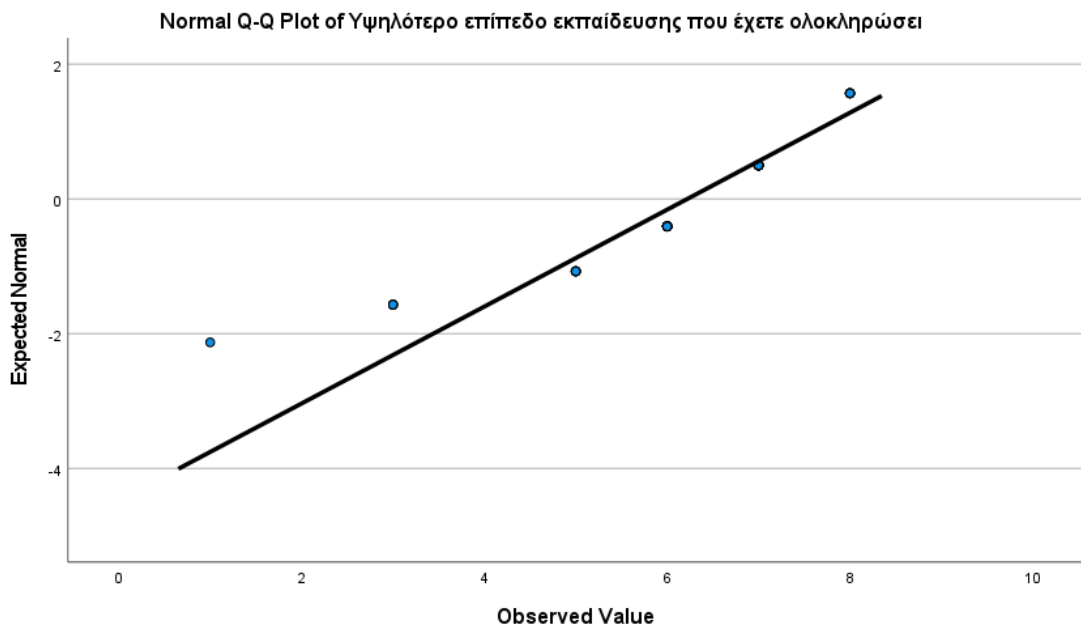
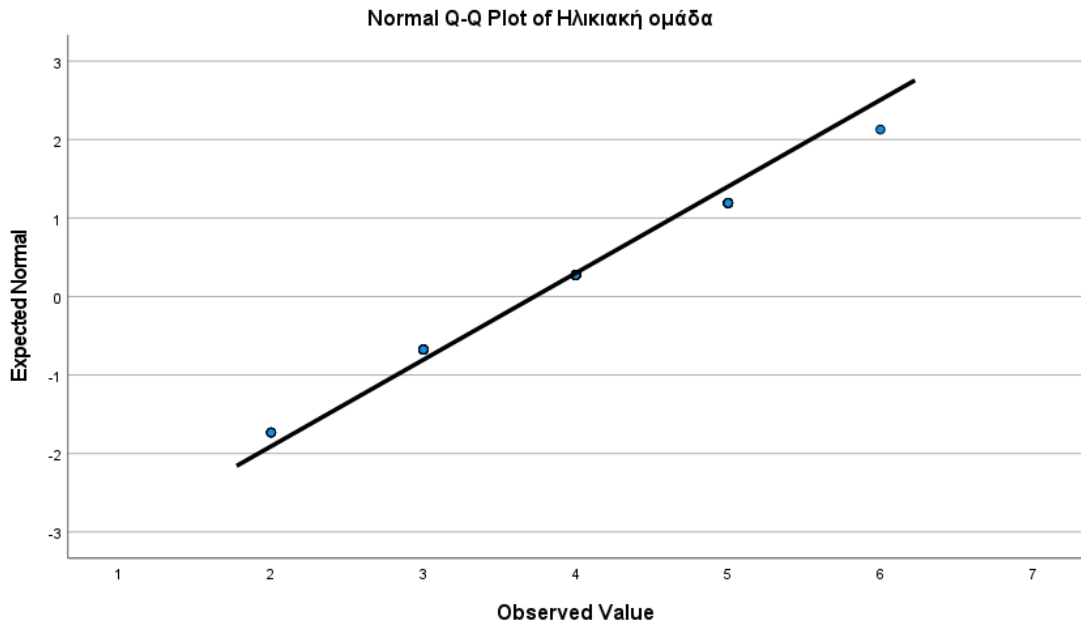
Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	df	Sig.
E01	0,387	59	0,000	0,624	59	0,000
E02	0,213	59	0,000	0,892	59	0,000
E03	0,251	59	0,000	0,812	59	0,000
E04	0,315	59	0,000	0,696	59	0,000
E05	0,218	59	0,000	0,821	59	0,000
E06	0,235	59	0,000	0,875	59	0,000
E07	0,473	59	0,000	0,528	59	0,000
Π01	0,068	59	,200*	0,982	59	0,548
Π02	0,093	59	,200*	0,983	59	0,581
Π03	0,094	59	,200*	0,969	59	0,137
Π04	0,104	59	0,178	0,973	59	0,212

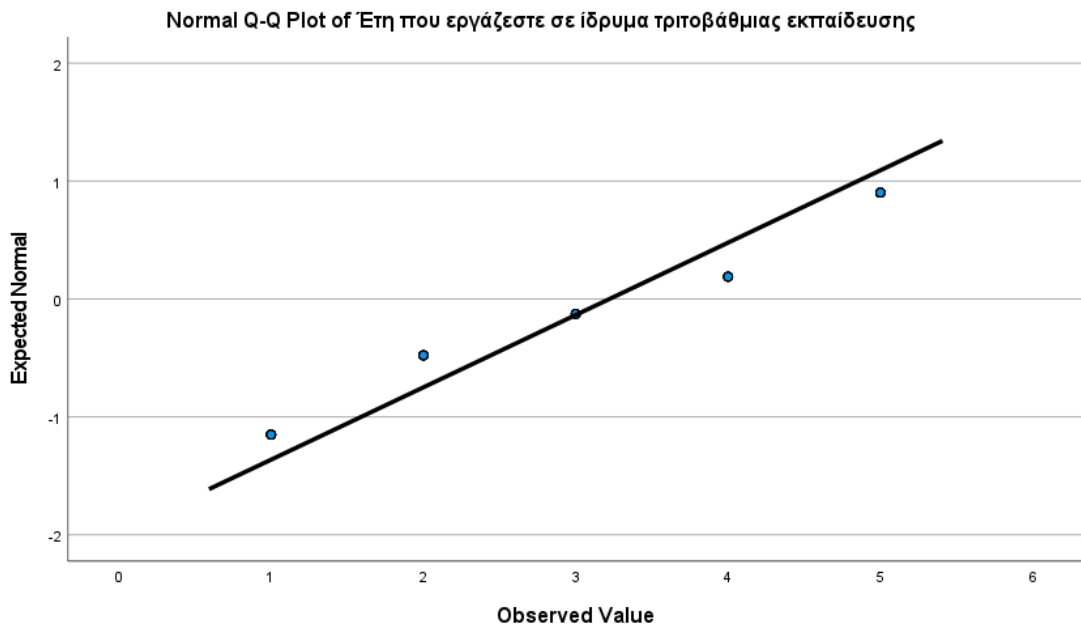
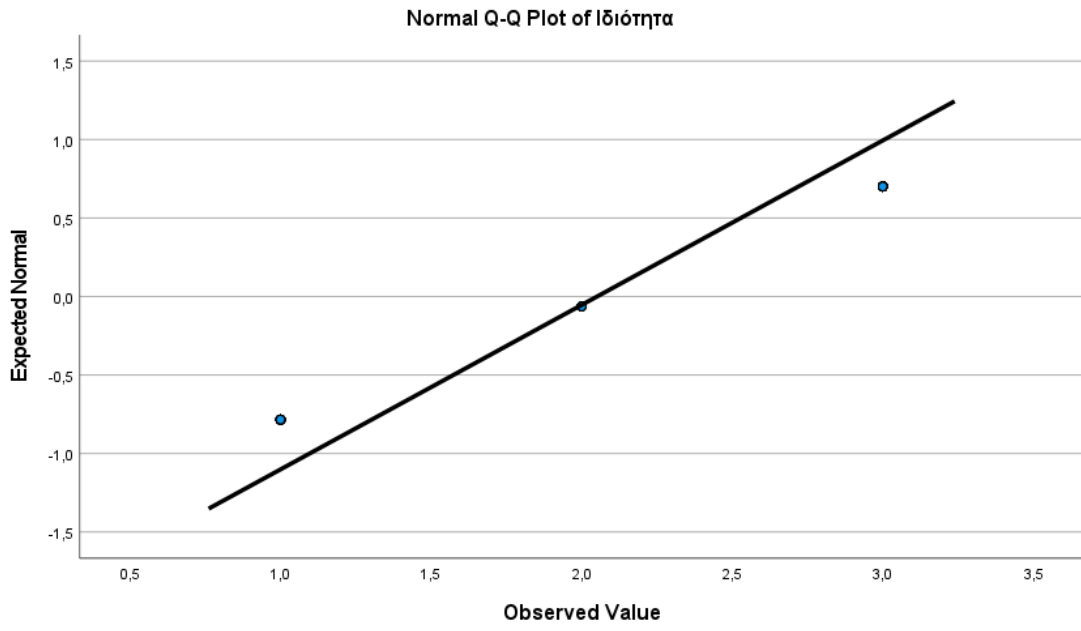
\*. This is a lower bound of the true significance.

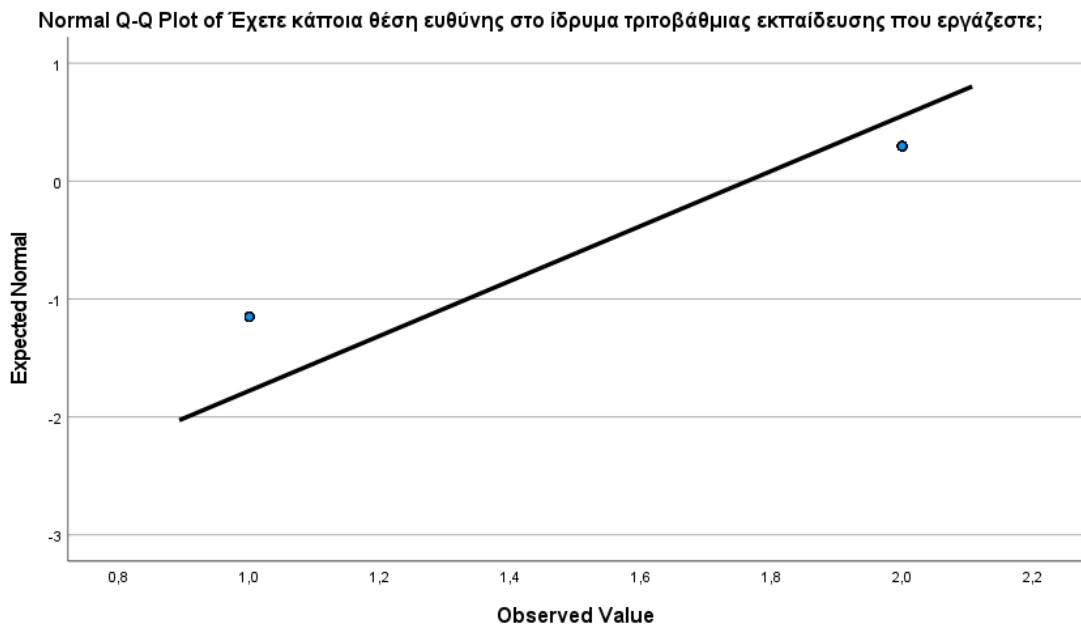
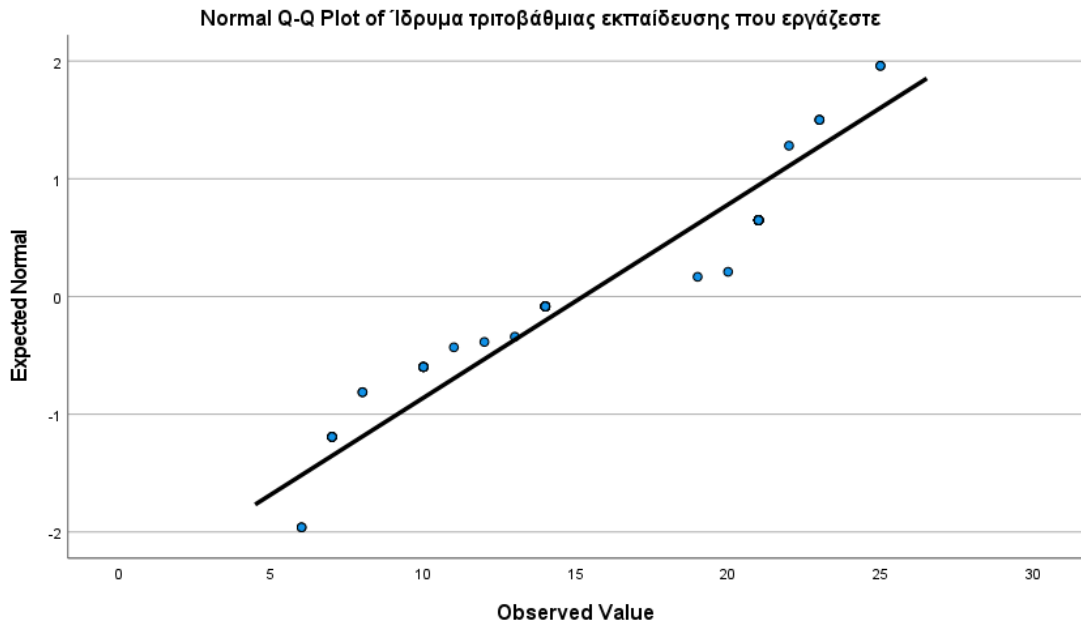
a. Lilliefors Significance Correction

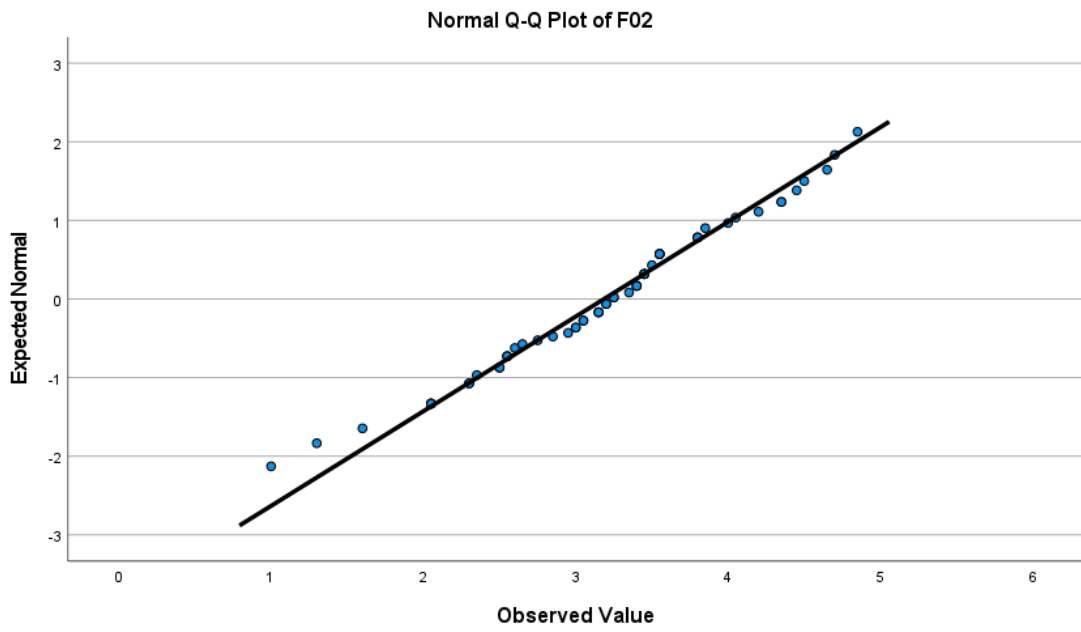
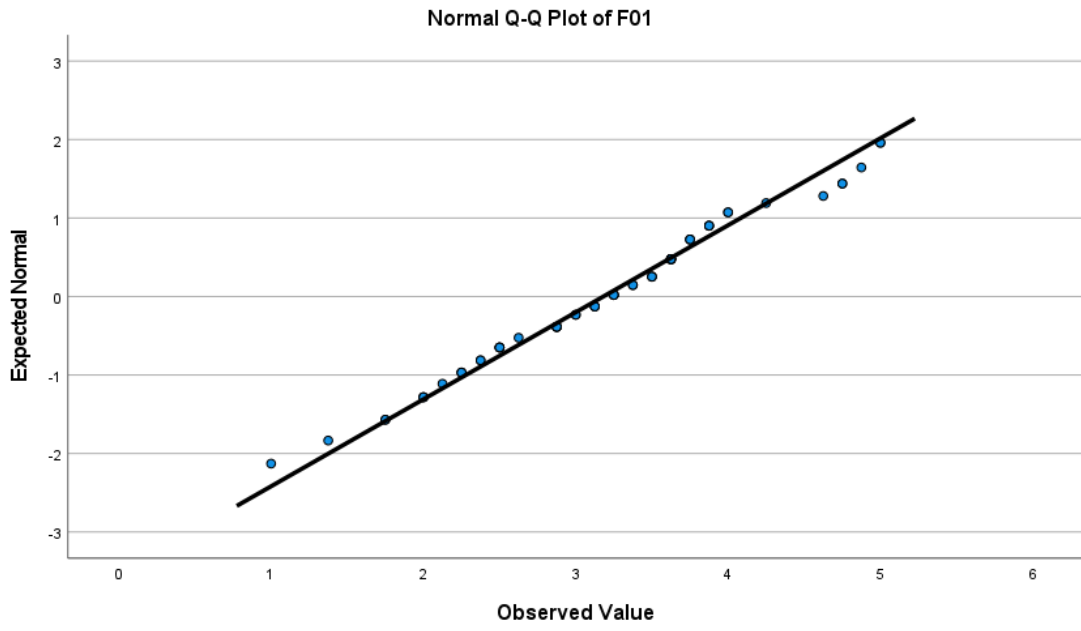




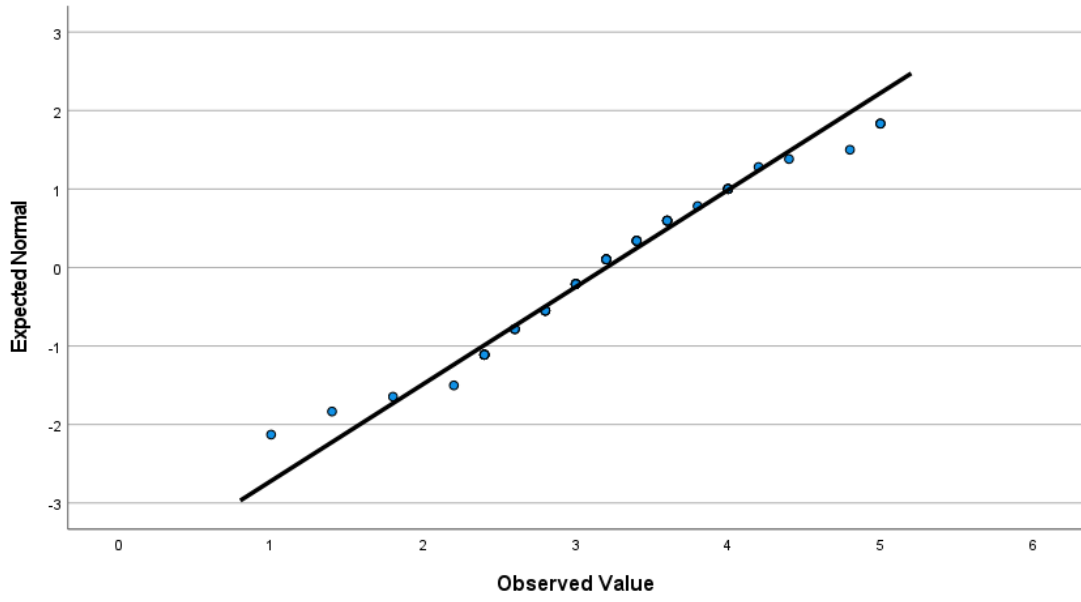




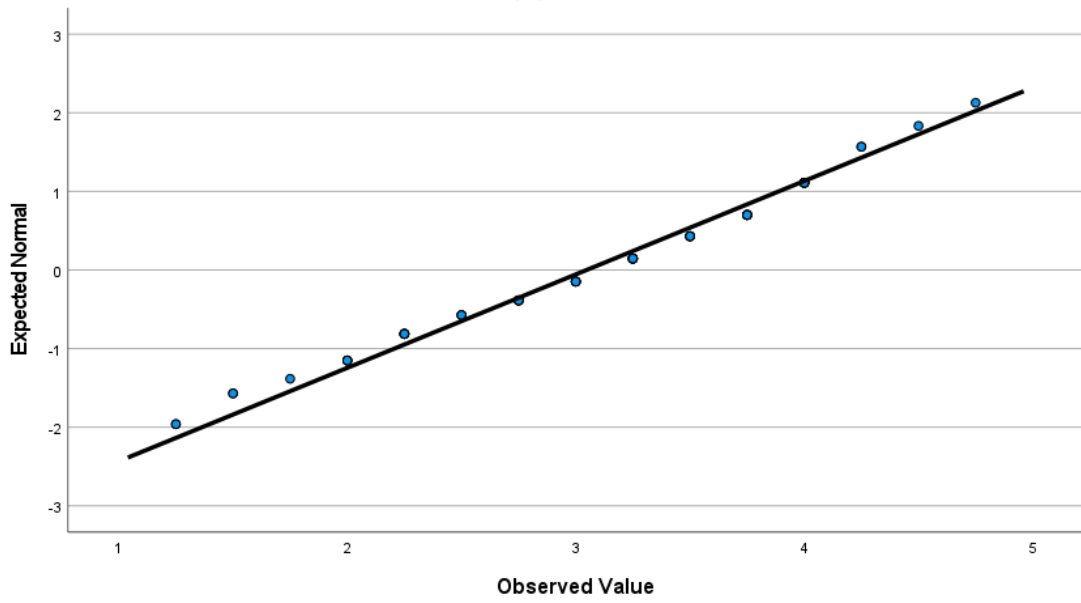




Normal Q-Q Plot of F03



Normal Q-Q Plot of F04



### III.3. Έλεγχος υποθέσεων – Ανάλυση ελέγχου υπόθεσης Έτη εργασίας με Π04

**Hypothesis Test Summary**

	Null Hypothesis	Test	Sig. <sup>a,b</sup>	Decision
1	The distribution of F01 is the same across categories of Έτη που εργάζεστε σε ίδρυμα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,332	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of F02 is the same across categories of Έτη που εργάζεστε σε ίδρυμα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,167	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of F03 is the same across categories of Έτη που εργάζεστε σε ίδρυμα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,146	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of F04 is the same across categories of Έτη που εργάζεστε σε ίδρυμα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,037	Reject the null hypothesis.

a. The significance level is ,050.

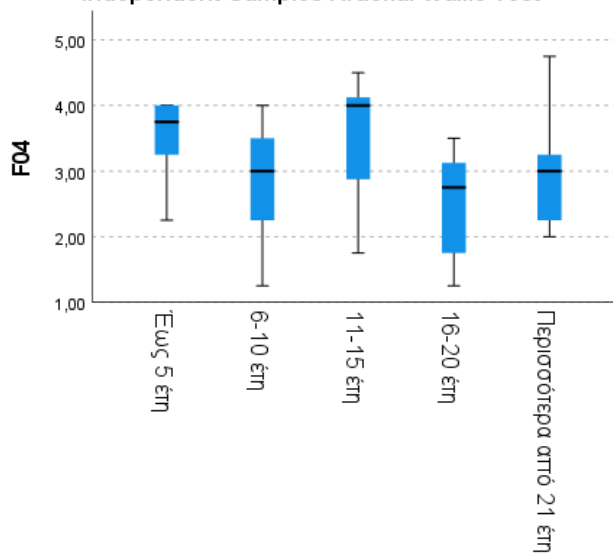
b. Asymptotic significance is displayed.

**Independent-Samples Kruskal-Wallis Test Summary**

Total N	59
Test Statistic	10,210 <sup>a</sup>
Degree Of Freedom	4
Asymptotic Sig.(2-sided test)	,037

a. The test statistic is adjusted for ties.

**Independent-Samples Kruskal-Wallis Test**



Έτη που εργάζεστε σε ίδρυμα τριτοβάθμιας ...