



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ  
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

---

**ΠΜΣ «Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων»**

**ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**Διαχείριση αλλαγής στις ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες στην  
περίοδο της πανδημίας Covid-19. Μελέτη περίπτωσης  
Βιβλιοθήκη & Κέντρο Πληροφόρησης Παντείου  
Πανεπιστημίου και Βιβλιοθήκη ΠΑΔΑ-Αρχαίου Ελαιώνα**

Φοιτήτρια: Δήμητρα Λέγγα (ΑΜ: dem 2036)

Επιβλέπων Καθηγητής: Ιωάννης Σαλμών

Ακαδημαϊκό Έτος: 2021-2022

*“Without libraries what have we? We have no past and no future.”*

Ray Bradbury

## Ευχαριστίες

Με την παρούσα διπλωματική εργασία ολοκληρώνονται ένα ταξίδι απόκτησης γνώσεων και δεξιοτήτων στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα «Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων», του τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής.

Ιδιαίτερα, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Ιωάννη Σαλμόν που πάντα με πολλή ευγένεια μου πρόσφερε ενθάρρυνση και επιστημονική καθοδήγηση στην πορεία και στην ολοκλήρωση της εργασίας. Η συνεργασία μας ήταν εξαιρετική και ήταν πάντα δίπλα μου.

Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω όλους/ες τους/τις καθηγητές/τριες που μας μετέφεραν τις γνώσεις τους, τον ενθουσιασμό τους και μας βοήθησαν καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών του 1,5 έτους. Επίσης τους συμφοιτητές/συμφοιτήτριες που μέσα σε πρωτόγνωρες και δύσκολες συνθήκες που προκάλεσε η πανδημία, δείξαμε όλοι μαζί επιμονή στην κοινή ολοκλήρωση των σπουδών μας.

Ευχαριστώ θερμά τον συνάδελφο κ. Ζήκο Τσανάκα για τη συνεισφορά του.

Μέσα από την καρδιά μου ευχαριστώ όσες και όσους συναδέλφους βιβλιοθηκονόμους από τις βιβλιοθήκες του Παντείου Πανεπιστημίου και του ΠΑΔΑ-Αρχαίου Ελαιώνα συμμετείχαν στην έρευνα , γιατί χωρίς την εγκάρδια συμμετοχή τους στις συνεντεύξεις δε θα είχε ολοκληρωθεί εύκολα η εκπόνηση αυτής της εργασίας.

Πάνω απ' όλα, όμως, ευχαριστώ τον σύζυγό μου, Διονύση και τα παιδιά μου,

Λουκά-Ραφαήλ και Γιώργο για την απεριόριστη στήριξή τους.

Μέλη Επιτροπής Εξέτασης

Ιωάννης Σαλμόν, Επιβλέπων καθηγητής

Γιαννάς Πρόδρομος

Σπυριδάκος Αθανάσιος

## ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ/ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η κάτωθι υπογεγραμμένη Λέγγα Δήμητρα του Γεωργίου, με αριθμό μητρώου dem2036 φοιτήτρια του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής της Σχολής Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών, του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων, δηλώνω υπεύθυνα ότι: «Είμαι συγγραφέας αυτής της 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



## Περιεχόμενα

|                        |       |
|------------------------|-------|
| Περιεχόμενα .....      | σ. 5  |
| Συνοπτομογραφίες ..... | σ.8   |
| Περίληψη .....         | σ. 9  |
| Abstract .....         | σ. 10 |
| Εισαγωγή .....         | σ.11  |

### ΜΕΡΟΣ Ι. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

|   |       |
|---|-------|
| 1. Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων σε δημόσιους οργανισμούς ..... | σ. 13 |
| 1.1 Λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων .....          | σ. 15 |
| 1.2 Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων και πανδημία Covid-19 .....   | σ. 17 |
| 2. Οργανωσιακή αλλαγή και Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων .....     | σ. 18 |
| 2.1 Τύποι αλλαγής .....                                       | σ. 19 |
| 2.2 Φορείς της αλλαγής .....                                  | σ. 20 |
| 2.3 Μοντέλα στη διοίκηση αλλαγών .....                        | σ. 21 |
| 2.3.1 Θεωρία του Lewin .....                                  | σ. 21 |
| 2.3.2 Μοντέλο του Kotter .....                                | σ. 22 |
| 2.4 Αντίσταση στην αλλαγή .....                               | σ. 24 |
| 2.5 Διαχείριση κρίσεων .....                                  | σ. 26 |
| 3. Ψηφιακός Μετασχηματισμός .....                             | σ. 27 |
| 3.1 Ψηφιακός Μετασχηματισμός στα Πανεπιστήμια .....           | σ. 30 |
| 3.1.1 Έργα Ψηφιακού Μετασχηματισμού στα Πανεπιστήμια .....    | σ. 37 |
| 4. Ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες .....                              | σ. 40 |

|   |       |
|---|-------|
| 4.1 Ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες και Ψηφιακός Μετασχηματισμός .....                      | σ. 41 |
| 4.1.1 Ανάγκη ψηφιακού μετασχηματισμού στις ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες ...              | σ. 42 |
| 4.2 Λειτουργία ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών στην περίοδο της πανδημίας<br>Covid-19. .... | σ. 43 |
| 4.3 Ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες στην Κίνα και στην Ιταλία στην πανδημία ...             | σ. 46 |
| 4.4 Τηλεργασία και ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες .....                                    | σ. 49 |
| 4.5 Swot analysis των ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών στην περίοδο<br>του Covid-19 .....    | σ. 52 |

## **ΜΕΡΟΣ ΙΙ. ΕΡΕΥΝΑ**

|   |       |
|---|-------|
| 5. Μεθοδολογία έρευνας .....  | σ. 55 |
| 5.1 Ερευνητικά ερωτήματα .....  | σ. 57 |
| 5.2 Σκοπός της έρευνας .....  | σ. 57 |
| 6. Πάντειο Πανεπιστήμιο .....   | σ. 58 |
| 6.1 Βιβλιοθήκη & Κέντρο Πληροφόρησης Παντείου Πανεπιστημίου .....   | σ. 60 |
| 6.2 Ηλεκτρονική έρευνα για την ικανοποίηση των χρηστών της<br>Βιβλιοθήκης & Κέντρου Πληροφόρησης του Παντείου Πανεπιστημίου ... | σ. 64 |
| 6.3 Expert evaluation της Βιβλιοθήκης & Κέντρου Πληροφόρησης του Παντείου<br>Πανεπιστημίου .....                                | σ. 66 |
| 6.3.1 Διεύθυνση Βιβλιοθήκης .....   | σ. 66 |
| 6.3.2 Υπηρεσία δανεισμού .....  | σ. 67 |
| 6.3.3 Υπηρεσία διαδανεισμού .....   | σ. 70 |
| 6.3.4 Παραγγελίες υλικού – Εύδοξος .....  | σ. 72 |
| 6.3.5 Δωρεές .....  | σ. 73 |
| 6.3.6 Εκπαιδευτικά σεμινάρια .....  | σ. 74 |

|   |        |
|---|--------|
| 6.3.7 Προσβάσιμη πολυτροπική ηλεκτρονική βιβλιοθήκη AMELib .....                                  | σ. 76  |
| 6.3.8 Πλατφόρμα Open e-class .....  | σ. 78  |
| 6.3.9 Ψηφιακό Αποθετήριο Πάνδημος .....   | σ. 80  |
| 6.3.10 Βάσεις Δεδομένων, Κοινωνικά δίκτυα .....   | σ. 81  |
| 6.3.11 Καταλογογράφηση έντυπου υλικού .....   | σ. 82  |
| 6.3.12 Περιοδικές εκδόσεις .....  | σ. 83  |
| 7. Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής .....   | σ. 84  |
| 7.1 Βιβλιοθήκη ΠΑΔΑ – Αρχαίου Ελαιώνα .....   | σ. 87  |
| 7.2 Expert evaluation της Βιβλιοθήκης Αρχαίου Ελαιώνα, του Πανεπιστημίου<br>Δυτικής Αττικής ..... | σ. 89  |
| 7.2.1. Υπηρεσία δανεισμού .....   | σ. 89  |
| 7.2.2 Υπηρεσία διαδανεισμού .....   | σ. 91  |
| 7.2.3 Επεξεργασία έντυπου υλικού .....  | σ. 92  |
| 7.2.4 Ιδρυματικό αποθετήριο Πολυνόη .....   | σ. 93  |
| 7.2.5 Εκπαιδευτικά σεμινάρια .....  | σ. 93  |
| 7.2.6 Προσβάσιμη πολυτροπική ηλεκτρονική βιβλιοθήκη AMELib ....                                   | σ. 93  |
| 7.2.7 Εύδοξος .....   | σ. 94  |
| 7.2.8 Περιοδικές εκδόσεις και Βάσεις Δεδομένων .....  | σ. 94  |
| 8. ΜΟΠΑΒ. Βιβλιοθήκη Παντείου Πανεπιστημίου<br>& Βιβλιοθήκες ΠΑΔΑ(2020) .....                     | σ. 95  |
| 9. Συμπεράσματα – Αποτελέσματα έρευνας .....  | σ. 97  |
| 10. Περιορισμοί έρευνας .....   | σ. 99  |
| 11. Βιβλιογραφία .....  | σ. 100 |



## Συντομογραφίες

ΑΕΙ (Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα)

ΕΘΑΑΕ (Εθνική Αρχή Ανώτατης Εκπαίδευσης)

ΜΟΔΙΠ (Μονάδες Διασφάλισης Ποιότητας)

ΜΟΔΙΠΑΒ (Μονάδα Διασφάλισης Ποιότητας Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών)

ΟΟΣΑ (Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης)

ΠΑΔΑ (Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής)

ΣΔΑΔΕ (Σύνδεσμος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού Ελλάδας)

ΣΕΑΒ (Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών)

ΤΠΕ (Τεχνολογίας Πληροφοριών και Επικοινωνίας)

ABC (Accessible Books Consortium)

ALA (American Library Association)

AMELib (Accessible Multi-modal Electronic Library)

HEAL-Link (Hellenic Academic Libraries Link)

IFLA (International Federation of Library Associations and Institutions)

OCLC (Online Computer Library Center)

SWOT Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

REALM (Re-opening Archives, Libraries and Museums)

## Περίληψη

Στο διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον που βιώνουμε, οι ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες αντιμετωπίζουν συνεχώς προκλήσεις και αλλαγές στην οργάνωση των υπηρεσιών τους και στη χάραξη στρατηγικής.

Η ξαφνική έλευση της πανδημίας Covid 19 προκάλεσε παγκόσμιες αλλαγές σε όλη την κοινωνία και κατ' επέκταση στην οργάνωση και τη λειτουργία των εκπαιδευτικών μονάδων.

Τα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα κλήθηκαν να διαχειριστούν αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας τους, καθώς το εκπαιδευτικό σύστημα σε όλες τις βαθμίδες μετατράπηκε. Οι ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες μετασχημάτισαν ψηφιακά τις υπηρεσίες τους προκειμένου να διαχειριστούν τη νέα κρίση της πανδημίας και να ανταποκριθούν αποτελεσματικά στις νέες πληροφοριακές ανάγκες της ακαδημαϊκής κοινότητας.

Οι βιβλιοθηκονόμοι αντιμετώπισαν νέες ευκαιρίες και προκλήσεις και μπήκαν στη διαδικασία αλλαγών με την εξ αποστάσεως εργασία και τον ψηφιακό μετασχηματισμό που επιταχύνθηκε τη συγκεκριμένη περίοδο. Επαναπροσδιόρισαν τους στρατηγικούς στόχους των βιβλιοθηκών διεκδικώντας έναν σημαντικό ρόλο στην εκπαιδευτική και ερευνητική διαδικασία των Πανεπιστημίων.

Με τα αποτελέσματα της ποσοτικής και της ποιοτικής έρευνας στις δύο ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες, του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής Αρχαίου Ελαιώνα και του Παντείου Πανεπιστημίου, οι βιβλιοθήκες απέδειξαν την προσαρμοστικότητα τους στον ψηφιακό μετασχηματισμό, αφού σε σύντομο χρονικό διάστημα οργάνωσαν νέες υπηρεσίες πληροφόρησης για την κάλυψη της ακαδημαϊκής κοινότητας.

**Λέξεις κλειδιά:** Διαχείριση αλλαγής, Ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες και πανδημία, covid-19, ψηφιακός μετασχηματισμός, Βιβλιοθήκη Παντείου Πανεπιστημίου, Βιβλιοθήκη ΠΑΔΑ-Αρχαίου Ελαιώνα.

## **Abstract**

In the ever-changing environment we live in, academic libraries are constantly facing challenges and changes in the organization of their services and in the formulation of strategy.

The sudden onset of the Covid 19 pandemic caused global changes throughout society and consequently in the organization and operation of educational units.

Higher Education Institutions were called upon to manage changes in the way they operated, as the education system at all levels was transformed. Academic libraries have digitally transformed their services to manage the new pandemic crisis and to respond effectively to the new information needs of the academic community.

Librarians faced new opportunities and challenges and entered the process of change with distance work and digital transformation accelerated during that period. They redefined the strategic goals of libraries, claiming an important role in the educational and research process of the Universities.

With the results of quantitative and qualitative research in the two academic libraries, the University of West Attica Ancient Eleonas and Panteion University, the libraries proved their adaptability to the digital transformation, after organizing in a short time new information services to cover the academic community.

**Keywords:** Change management, Academic libraries and pandemic, covid-19, digital transformation, Panteion University Library, PADA-Ancient Eleonas Library

## Εισαγωγή

Οι ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες είναι ο πυρήνας πληροφόρησης για όλη την ακαδημαϊκή κοινότητα αφού προσφέρουν τις πιο αξιόπιστες πηγές. Διαθέτουν τεράστιο αριθμό από έντυπο υλικό, Βάσεις Δεδομένων, οπτικοακουστικό υλικό, περιοδικά κλπ. για να καλύπτουν τις πληροφοριακές και ερευνητικές ανάγκες των χρηστών.

Με την κρίση της πανδημίας Covid-19 οι πληροφοριακές ανάγκες άλλαξαν καθώς και ο τρόπος εξυπηρέτησης. Οι ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες προχώρησαν σε αλλαγές των υπηρεσιών τους και της οργάνωσή τους. Παράλληλα ο ψηφιακός μετασχηματισμός ώθησε στην μετατροπή παραδοσιακών υπηρεσιών σε ηλεκτρονικές.

Η εργασία στο θεωρητικό της κομμάτι πραγματοποιεί βιβλιογραφική επισκόπηση για τον τρόπο λειτουργίας των ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών στην περίοδο της πανδημίας και πώς μετασχηματίστηκαν οι υπηρεσίες. Σαν μελέτη περίπτωσης ερευνήθηκαν οι υπηρεσίες των βιβλιοθηκών του Παντείου Πανεπιστημίου και του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής – Αρχαίου Ελαιώνα. Οι βιβλιοθηκονόμοι των συγκεκριμένων βιβλιοθηκών κατέθεσαν τις πεποιθήσεις τους και τις εμπειρίες που αποκόμισαν με τις νέες δια-ζώσης συνθήκες εργασίας, καθώς και την τηλεργασία.

### Δομή της εργασίας

Η διπλωματική εργασία αποτελείται από δύο μέρη. Στο πρώτο μέρος υπάρχει βιβλιογραφική ανασκόπηση ελληνική και διεθνής για όρους που αναλύονται παρακάτω και στο δεύτερο μέρος αναλύεται η ποσοτική και ποιοτική έρευνα.

Αναλυτικά, στο πρώτο κεφάλαιο της εργασίας αναλύεται η διαχείριση και οι λειτουργίες των ανθρωπίνων πόρων σε δημόσιους οργανισμούς καθώς και η σημασία της, που αναδείχτηκε ιδιαίτερα στην περίοδο της πανδημίας.

Στο δεύτερο κεφάλαιο περιγράφεται η οργανωσιακή αλλαγή και η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Συγκεκριμένα οι τύποι της αλλαγής και οι φορείς της, Αναλύονται τα μοντέλα στη διοίκηση αλλαγών με εστίαση στη θεωρία Lewin και το μοντέλο Kotter. Αναφέρεται η αντίσταση στην αλλαγή και η διαχείριση κρίσεων, όπως της πανδημίας.

Το τρίτο κεφάλαιο ασχολείται με τον ψηφιακό μετασχηματισμό γενικά και συνεχίζεται με τα Πανεπιστήμια, κάνοντας ανάλυση στα έργα ψηφιακού μετασχηματισμού στα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα, όπως δημοσιεύτηκαν από το Ελληνικό Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης.

Το τέταρτο κεφάλαιο αναλύει τις ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες. Περιγράφει τον ψηφιακό μετασχηματισμό που επιταχύνθηκε λόγω πανδημίας και μετασχημάτισε τις λειτουργίες των βιβλιοθηκών παγκοσμίως.

Γίνεται μια αναφορά στις ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες της Κίνας και της Ιταλίας αφού ήταν οι πρώτες χώρες που «σαρώθηκαν» από τον Covid-19 και χρειάστηκε να διαχειριστούν νωρίτερα τις αλλαγές.

Αναλύεται πώς η πανδημία οδήγησε στην εξ αποστάσεως εργασία τους βιβλιοθηκονόμους, πώς το βίωσαν και ποιες εμπειρίες απέκτησαν.

Τέλος χρησιμοποιήθηκε το εργαλείο SWOT analysis στις ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες, στη δύσκολη περίοδο της πανδημίας.

Με το πέμπτο κεφάλαιο εισερχόμαστε στο δεύτερο μέρος της εργασίας, όπου αναλύεται η μεθοδολογία της έρευνας, οι διαδικασίες και τα εργαλεία. Χρησιμοποιήθηκε μεικτή ερευνητική μέθοδος, με ποσοτικά και ποιοτικά ευρήματα.

Σαν μελέτη περίπτωσης αναλύθηκε η βιβλιοθήκη του Παντείου Πανεπιστημίου και η βιβλιοθήκη του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής – Αρχαίου Ελαιώνα.

Το έκτο και έβδομο κεφάλαιο αφορούν τις συγκεκριμένες Βιβλιοθήκες. Παρουσιάστηκε η ηλεκτρονική έρευνα που πραγματοποιήθηκε για την ικανοποίηση των χρηστών της βιβλιοθήκης του Παντείου Πανεπιστημίου (ποσοτική έρευνα). Ακολουθούν 15 συνεντεύξεις από ειδικούς σε 20 υπηρεσίες (ποιοτική έρευνα).

Στο όγδοο κεφάλαιο παρουσιάστηκαν κάποια στατιστικά στοιχεία του 2020 που αφορούν όλες τις βιβλιοθήκες του ΠΑΔΑ καθώς και τη βιβλιοθήκη του Παντείου. Τα στοιχεία αυτά δόθηκαν στην Μονάδα Διασφάλισης Ποιότητας Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών (ΜΟΔΠΑΒ).

Στο ένατο κεφάλαιο παρουσιάστηκαν τα ευρήματα της έρευνας και τα συμπεράσματα, όπου συγκρίνονται τα αποτελέσματα της έρευνας με τη βιβλιογραφική ανασκόπηση.

Στο δέκατο κεφάλαιο ορίζονται οι περιορισμοί της έρευνας και οι προτάσεις.

## **1. Διαχείριση ανθρωπίνων πόρων σε δημόσιους οργανισμούς**

Η Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων είναι η διοικητική λειτουργία μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού που αφορά όλες τις δραστηριότητες του ανθρώπινου δυναμικού, δίνοντας έμφαση στη σημασία που κατέχει, προκειμένου να επιτευχθούν οι προκαθορισμένοι στόχοι της επιχείρησης. Οι καλύτερες επιχειρήσεις έχουν πλέον αναγνωρίζει ότι η παραγωγικότητα εξαρτάται από τον ανθρώπινο παράγοντα, που καταφέρνει να ανταποκριθεί στις προκλήσεις και είναι ενθουσιώδεις και αφοσιωμένο με την εργασία του (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003).

Τα τελευταία χρόνια, η ραγδαία ανάπτυξη των νέων τεχνολογιών απαιτούν εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό με νέες γνώσεις που εξελίσσεται και εκπαιδύεται διαρκώς. Ταυτόχρονα με την παγκοσμιοποίηση και τον σκληρό ανταγωνισμό της αγοράς και των υπηρεσιών, η διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα στοιχεία της διοίκησης ενός οργανισμού.

Σύμφωνα με τους ειδικούς, στα χρόνια που ακολουθούν, θα αυξηθούν περισσότερο τα επαγγέλματα που απαιτούν εξειδικευμένες γνώσεις.

Την κύρια ευθύνη για τον προγραμματισμό των ανθρωπίνων πόρων στους οργανισμούς έχει η Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων. Προκαθορίζει τους στόχους και με βάση τα στοιχεία που έχει για το προσωπικό της, προβαίνει στις κατάλληλες αλλαγές. Για την αποτελεσματική όμως διοίκηση θα πρέπει να λάβει υπόψη της την ανάλυση του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντός της (Μπιτσάνη, 2006).

Το **εξωτερικό περιβάλλον** αφορά τους παράγοντες που δρουν έξω από την επιχείρηση αλλά την επηρεάζουν και ως ένα βαθμό διαμορφώνουν και την πολιτική της. Οι επιχειρήσεις βρίσκουν προσωπικό από την αγορά που βρίσκονται και οι ανταγωνιστές, οπότε θα πρέπει να είναι πάντα έτοιμοι στις αλλαγές που συμβαίνουν στην αγορά.

Θα πρέπει λοιπόν να εξετάζουν τα εργασιακά πρότυπα και την σύνθεση του ανθρώπινου δυναμικού, όπως το φύλο, την εθνικότητα, τη γλώσσα, την εμπειρία, το μορφωτικό επίπεδο κλπ.

Επίσης τις κυβερνητικές αποφάσεις που αφορούν την απασχόληση , όπως ωράριο εργασίας, όροι πρόσληψης, τηλεργασία, υπερωρίες κλπ.

Να ληφθούν υπόψη οι ανταγωνιστές για να μην υστερεί σε τίποτα η επιχείρηση απέναντι στις εθνικές και πολυεθνικές επιχειρήσεις (είτε σε μισθούς, είτε σε συνθήκες εργασίας), ώστε και οι ίδιοι οι υποψήφιοι εργαζόμενοι να την προτιμούν και να την επιλέγουν.

Οι οικονομικές συνθήκες επίσης θα πρέπει να αναλύονται και να εξετάζονται. Ανάλογα αν υπάρχει ύφεση ή άνθιση στην οικονομία, επηρεάζεται η διαθεσιμότητα του προσωπικού, το ύψος των μισθών, οι παροχές κ.ά.

Τα χαρακτηριστικά της περιοχής που δρα ένας οργανισμός παίζει ρόλο. Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά επηρεάζουν τη δυνατότητα που έχει η επιχείρηση για να απασχολήσει προσωπικό. Επίσης οι εθνικές μειονότητες που υπάρχουν σε μια περιοχή συνήθως καλύπτουν λιγότερο ειδικευμένο προσωπικό, άρα δημιουργούνται ευκαιρίες για φτηνό εργατικό δυναμικό (Μπιτσάνη, 2006).

Η ανάλυση του **εσωτερικού περιβάλλοντος** περιλαμβάνει τους ανθρώπινους πόρους, τους φυσικούς (κτίρια, εξοπλισμό κλπ.), τους τεχνολογικούς και τους οικονομικούς. Όσο αφορά τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, η ανάλυση έχει σαν στόχο να διαπιστώσει αν το προσωπικό που ήδη στελεχώνει τον Οργανισμό είναι επαρκές, σε αριθμό, σε προσόντα και σε εξειδίκευση. Αρχικά αναλύει τις θέσεις εργασίας και ύστερα καταγράφει τις ικανότητες και την κατάρτιση του προσωπικού.

Ο Οργανισμός, με βάση αυτά τα στοιχεία που θα προκύψουν, θα κατανοήσει αν υπάρχουν ελλείψεις ή όχι, σε σχέση με το προσωπικό του, προκειμένου να πετύχει τους στόχους του (Μπιτσάνη, 2006).

## 1.1 Λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

Με τον όρο Λειτουργίες της Διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, αναφερόμαστε στις ενέργειες που αφορούν τον συντονισμό των ανθρωπίνων πόρων, καθώς και την οργάνωσή τους. Εφαρμόζονται σε όλους τους οργανισμούς, ανεξάρτητα από το μέγεθός τους και αφορά τις εξής λειτουργίες:

**Προγραμματισμός Ανθρωπίνων Πόρων.** Με βάση τους στόχους που έχει θέσει η επιχείρηση και έχοντας στοιχεία από την ανάλυση του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος, η Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων μπορεί να προβλέψει τις ανάγκες που έχει σε προσωπικό (τον αριθμό, τα προσόντα και τις ειδικότητες) για να στελεχώσει και μελλοντικά τις θέσεις εργασίας.

Όσο πιο προσεκτικός προγραμματισμός και ανάλυση του περιβάλλοντος γίνει στην επιχείρηση, τόσο περισσότερη θα είναι η ακρίβεια για τον αριθμό των ατόμων που θα στελεχώσουν την επιχείρηση, εξασφαλίζοντας ότι θα είναι ικανό -και ποιοτικά και ποσοτικά- να υλοποιήσει τους στρατηγικούς της στόχους.

**Ανάλυση εργασίας.** Η ανάλυση εργασίας θα πρέπει να γίνει ώστε να τοποθετηθούν οι κατάλληλοι άνθρωποι στις θέσεις εργασίας, που ήδη έχουν προγραμματιστεί.

Λόγω της εξέλιξης της τεχνολογίας και άλλων αλλαγών που μπορούν να προκύψουν στην επιχείρηση, οι θέσεις εργασίας επανασχεδιάζονται και αναλύονται όποτε απαιτείται.

Η ανάλυση εργασίας περιλαμβάνει: α) την περιγραφή και β) την προδιαγραφή της. Στην περιγραφή αναλύεται το έργο, ο σκοπός και τα καθήκοντα της θέσης, καθώς και οι ευθύνες του προσωπικού. Στην προδιαγραφή, μελετώνται τα δεδομένα που υπάρχουν από την περιγραφή και προσδιορίζονται τα τυπικά και τα ουσιαστικά προσόντα των ατόμων, ώστε να γίνει η επιλογή τους.

**Προσέλκυση και επιλογή υποψηφίων.** Η πρόσκληση ενδιαφερόμενων για συγκεκριμένες θέσεις εργασίας και η τελική επιλογή τους είναι πολύ σημαντική λειτουργία. Με βάση τις δεξιότητες και τις δυνατότητες που έχουν, να γίνει η σωστή επιλογή των πιο κατάλληλων, ώστε να διεκπεραιώνουν αποτελεσματικά την εργασία που θα τους ανατεθεί.



**Υποδοχή των εργαζομένων.** Η συγκεκριμένη λειτουργία γίνεται σε λίγες επιχειρήσεις. Μέσω όμως της υποδοχής, οι εργαζόμενοι που έχουν προσληφθεί ενημερώνονται για τη θέση εργασίας που θα κατέχουν και προσαρμόζονται ευκολότερα στο νέο περιβάλλον, μειώνοντας το άγχος που ίσως έχουν για το άγνωστο.

**Εκπαίδευση ανθρωπίνων πόρων.** Μέσω της εκπαίδευσης, το προσωπικό αποκτά γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες που στοχεύουν στη βελτίωση της απόδοσής του, ώστε να μπορούν να ανταποκριθούν αποτελεσματικά στις απαιτήσεις των θέσεων. Παράλληλα οι εργαζόμενοι, μέσω της εκπαίδευσης, ικανοποιούν την ανάγκη ανάπτυξής τους και εξέλιξής τους.

**Ανταμοιβή των εργαζομένων.** Θα πρέπει να έχει σχεδιαστεί μια σωστή πολιτική στην επιχείρηση, όσο αφορά τους μισθούς, τις παροχές και τα οικονομικά κίνητρα. Να ληφθούν υπόψη οι κατηγορίες των εργαζομένων (ωρομίσθιοι κλπ.), η συνεισφορά τους, ανάλογα πάντα με την οικονομική κατάσταση της επιχείρησης. Ο μισθός είναι ένα από τα σημαντικότερα κίνητρα για να εργάζεται κάποιος και παρακινεί τους εργαζόμενους να αποδίδουν καλύτερα.

**Αξιολόγηση απόδοσης του προσωπικού.** Με τη διαδικασία της αξιολόγησης ο οργανισμός διαπιστώνει πόσο αποτελεσματικά αποδίδουν οι εργαζόμενοι του ή που υστερούν. Η αξιολόγηση συνδέεται συνήθως με ανταμοιβή και προαγωγές.

**Εργασιακές σχέσεις.** Σε κάθε οργανισμό οι εργαζόμενοι με τους εργοδότες επικοινωνούν μεταξύ τους, προκειμένου να συνεργαστούν ώστε να πετύχουν τους κοινούς τους στόχους.

Οι εργαζόμενοι έχουν υποχρέωση να παρέχουν έργο και οι εργοδότες αντίστοιχα να ανταμείβουν.

Εκτός από τις βασικές αυτές λειτουργίες υπάρχουν και άλλες, που μπορούν να θεωρηθούν επίσης απαραίτητες. Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων μπορεί να συμβάλλει στις ίσες ευκαιρίες στην εργασία, να παρακινεί τους εργαζόμενους ώστε να βελτιώνεται η απόδοσή τους, να παρέχει συμβουλευτικές υπηρεσίες στο προσωπικό ώστε να αντιμετωπίζει τα προβλήματά του και να περιορίζει τα πιθανά λάθη ή κόστη.

Επιπλέον μπορεί να εφαρμόζει μέτρα σχετικά με την ασφάλεια και τη υγιεινή των εργαζομένων, να ενθαρρύνει την ανταλλαγή γνώσεων μέσα στον οργανισμό. Επίσης υποστηρίζει τις αλλαγές ανάμεσα στο προσωπικό. Τέλος αν οι εργαζόμενοι προέρχονται από διαφορετικές εθνικότητες, οι υπεύθυνοι της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων διαχειρίζονται τα διαπολιτισμικά θέματα του προσωπικού, λαμβάνοντας υπόψη τις διαφορές ανάμεσα στους εργαζομένους.

## **1.2 Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων και Covid-19**

Η σημασία της Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων αναδείχτηκε ιδιαίτερα, έπειτα από τις προκλήσεις που έθεσε ο κορονοϊός. Έπρεπε να σχεδιαστούν σωστές στρατηγικές για την υποστήριξη των εργαζομένων, τη διαχείριση της εξ αποστάσεως εργασίας, το ωράριο, την κοινωνική απόσταση και τη ψυχολογική φόρτιση του ανθρώπινου δυναμικού. Οι μέχρι τώρα πρακτικές αφορούσαν τη διαχείριση των εργαζόμενων στο χώρο εργασίας και όχι στο σπίτι. Συνεπώς έπρεπε να τροποποιηθούν και να ανταποκριθούν στις νέες απαιτήσεις, όπως η τηλεργασία.

Έπειτα από έρευνα που διεξήχθη από τον «Σύνδεσμο Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού Ελλάδας – ΣΔΑΔΕ», το 62% των διευθυντών θεωρούν ότι η πανδημία θα επηρεάσει πολύ τη λειτουργία του οργανισμού τους. Έτσι θα πρέπει να αναβαθμίσουν τις ψηφιακές δεξιότητες των εργαζομένων, να μεριμνήσουν για την υγεία τους, να προσαρμόσουν το στυλ management και να καθορίσουν τις προδιαγραφές της τηλεργασίας. (Ιωάννου και Ναθαναήλ, 2020).

Η έρευνα που διεξήχθη από τον Josh Bersin, “MIT Sloan Management Review and CutlureX” (Wassim Al Mala, 2020) εξερεύνησε τις ανησυχίες των εργαζομένων και των επαγγελματιών στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι εργαζόμενοι ανησυχούσαν κυρίως για την οικονομική ασφάλεια (81%) και ύστερα για την υγεία (56%). Η οικονομική αστάθεια που υπάρχει και η αβεβαιότητα της εργασίας τους προκαλεί περισσότερο άγχος, από ότι η υγεία τους. Από την άλλη πλευρά, οι επικεφαλής των Ανθρώπινων Πόρων ανησυχούσαν πρώτα για την υγεία των εργαζομένων (41%) και έπειτα για την τηλεργασία (39%).

Η πανδημία προκάλεσε και αρνητικές συνέπειες, καθώς πολλοί χώροι εργασίας έκλεισαν και πολλοί εργαζόμενοι ένιωσαν ανασφάλεια για την εργασία τους και φόβο για μια ενδεχόμενη ανεργία.

Λόγω το ότι το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί σημαντικό μέρος για την απόδοση και την επίτευξη στόχων ενός οργανισμού, η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων έπρεπε να επικεντρωθεί στη σωματική και ψυχική υγεία τους, μετά τις νέες προκλήσεις που πρόσφερε ο κορονοϊός. Η νέα στρατηγική διαχείρισης κατά τη διάρκεια της πανδημίας εστιάστηκε στην ευεξία των εργαζομένων, σε όλους τους οργανισμούς διεθνώς.

## **2. Οργανωσιακή αλλαγή και Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων**

Σύμφωνα με την Βακόλα (2009), «Οργανωσιακή αλλαγή είναι η διαδικασία όπου ένας οργανισμός μετακινείται από την κατάσταση στην οποία βρίσκεται, σε μια επιθυμητή κατάσταση για να βελτιώσει την αποτελεσματικότητά του».

Σύμφωνα με τους περισσότερους μάνατζερ, τα μεγαλύτερα προβλήματα που έχουν να αντιμετωπίσουν, έχουν σχέση με τους ανθρώπους. Κάποιοι προϊστάμενοι δεν είναι επαρκώς καταρτισμένοι, οι υπάλληλοι δεν έχουν κίνητρα, μερικοί δεν είναι ευέλικτοι και πρόθυμοι στις αλλαγές και αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να υπάρχουν συγκρούσεις μεταξύ των ομάδων στην εργασία τους.

Οι εργαζόμενοι σε κάθε Οργανισμό συνεργάζονται μεταξύ τους για κάποιο συγκεκριμένο σκοπό. Υπάρχει μια εσωτερική οργάνωση που καθορίζει τους ρόλους, την ιεραρχία και τους κανόνες και σύμφωνα με αυτή εκδηλώνουν τις συμπεριφορές τους, σχετικά με τους στόχους που έχουν προσδιορίσει. Η Οργανωσιακή συμπεριφορά, βασισμένη σε πολλές επιστήμες (ψυχολογία, κοινωνιολογία, διοίκηση επιχειρήσεων κλπ.), είναι η επιστήμη που μελετά την ατομική και συλλογική συμπεριφορά μέσα στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς, καθώς και τη συμπεριφορά του ίδιου του Οργανισμού.

Ο όρος χρησιμοποιήθηκε πρώτη φορά από τον F.J. Roethlisbergen, καθηγητή του Πανεπιστημίου Harvard, στα τέλη της δεκαετίας του 1950 και αφορούσε τις σχέσεις των ανθρώπων μέσα στο εργασιακό τους περιβάλλον. Στην Ευρώπη μπήκε σαν

διδασκόμενο πανεπιστημιακό μάθημα, στη δεκαετία του 1970 στα πανεπιστήμια της Γλασκώβης και του Λονδίνου (Χυτήρης, 2017).

Βρισκόμαστε σε μια εποχή που τη χαρακτηρίζει η οικονομική κρίση, η πολυπολιτισμικότητα και οι δημογραφικές αλλαγές. Η τεχνολογία εξελίσσεται με ταχύτατους ρυθμούς και οι καινοτομίες είναι συνεχείς. Υπάρχουν πιέσεις από διάφορους τομείς, όπως οικονομικές, πολιτικές, κοινωνικές κλπ., οπότε οι οργανισμοί αναγκάζονται να συμβαδίσουν και να πραγματοποιούν συνεχόμενες αλλαγές, θέτοντας νέους στόχους και στρατηγικές. Πρέπει να προσαρμόζονται στο εξωτερικό περιβάλλον και να επαναπροσδιορίζουν το μέλλον τους. Μόνο έτσι θα μπορέσουν να ανταπεξέλθουν και να επιβιώσουν αποτελεσματικά στον ανταγωνισμό.

Οι αλλαγές που προκύπτουν, αφορούν τις πιέσεις που δρουν στον οργανισμό, τόσο το εξωτερικό, όσο και το εσωτερικό περιβάλλον.

## 2.1 Τύποι αλλαγής

Είναι η εσωτερική ή εξωτερική αλλαγή. Η εσωτερική σχετίζεται με το εσωτερικό του οργανισμού, όπως το ανθρώπινο δυναμικό, τις διαδικασίες, τις εργασίες κλπ..

Η εξωτερική αλλαγή έχει σχέση με τις δυνάμεις έξω από τον οργανισμό, όπως νομοθεσία, ανταγωνισμός κλπ.

Επιβαλλόμενη και απρογραμματίστη. Σε αυτή την αλλαγή που δεν μπορεί να προβλεφθεί, ο οργανισμός αντιδρά υποχρεωτικά ώστε να αντιμετωπίσει τις δυνάμεις που τον πιέζουν. Επειδή είναι ξαφνική και απότομη, η αντίδραση είναι ανύπαρκτη. Πρέπει να παρθούν άμεσα αποφάσεις ώστε ο οργανισμός να συνεχίσει να επιβιώνει. Συνήθως προέρχεται από εξωτερικές πιέσεις, όπως είναι η πολιτεία, η νομοθεσία, πόλεμοι, πανδημίες κλπ. Κι ενώ η αντίδραση του οργανισμού δεν υφίσταται, αυτού του είδους οι αλλαγές οδηγούν σε πολλές αντιδράσεις, όσο αφορά τον ανθρώπινο παράγοντα.

Προγραμματισμένη. Η αλλαγή σε αυτή την περίπτωση μπορεί να προγραμματιστεί ωρίς. Είναι ελεγχόμενη, σχεδιάζεται προσεκτικά αφού υπάρχουν χρονικά περιθώρια, άρα δεν προκαλούνται αντιδράσεις.

Διαπραγματεύσιμη. Η αλλαγή διαμορφώνεται έπειτα από συζητήσεις και διαβουλεύσεις των ενδιαφερόμενων.

Επίσης η αλλαγή μπορεί να επηρεάσει όλες τις λειτουργίες του οργανισμού, άρα να είναι καθολική, ή ένα μέρος από αυτές και να χαρακτηρίζεται μικρής ή μεγάλης έκτασης.

Όταν έχει σκοπό να αναπτύξει κάποιες υπηρεσίες ή προϊόντα, θεωρείται αναπτυξιακή, ενώ όταν στοχεύει στη βελτίωση των υπηρεσιών, χαρακτηρίζεται βελτιωτική.

Στη θεραπευτική αλλαγή διορθώνεται όποιο πρόβλημα προκύπτει στον Οργανισμό.

Το πώς αντιλαμβάνεται ο μάνατζερ την έννοια της αλλαγής του οργανισμού, καθορίζει και τη μετάβασή του στη νέα κατάσταση.

Οι αλλαγές που πραγματοποιούνται στους οργανισμούς αφορούν δύο συστήματα:

- Την παραγωγή που αφορά τη δομή, τα τεχνολογικά μέσα και το έργο και
- Τον ανθρώπινο παράγοντα και ότι έχει σχέση με αυτόν π.χ. την εκπαίδευσή του, τις ανταμοιβές του κλπ.

Για να πετύχουν όλου του είδους οι αλλαγές, ο οργανισμός θα πρέπει να είναι προετοιμασμένος. Η διοίκηση να θέτει ρόλους σε όλους όσους ασχοληθούν με το σχεδιασμό, αλλά και με για την υλοποίησή της (Χυτήρης, 2017).

## **2.2 Οι φορείς της αλλαγής είναι:**

- Ο εμπνευστής – υπέρμαχος της αλλαγής.

Μπορεί να ανήκει στον οργανισμό αλλά μπορεί να είναι και από το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού. Μεταφέρει τις ιδέες του στον ηγέτη, προκειμένου να ξεκινήσει την αλλαγή.

- Ο ηγέτης

Οραματίζεται το μέλλον, ρισκάρει και τολμάει να καινοτομήσει, για να αλλάξει την υπάρχουσα κατάσταση.

- Μάνατζερ της αλλαγής.

Συντονίζει όλα όσα χρειάζονται για την αλλαγή. Η ηγέτης με τον μάνατζερ συμπληρώνουν ο ένας τον άλλον.

- Εκτελεστής της αλλαγής.

Είναι τα άτομα που εφαρμόζουν τις αλλαγές και αναφέρουν στους μάνατζερ τα προβλήματα που προκύπτουν.

- Ειδικός σύμβουλος της αλλαγής.

Συνήθως είναι έξω από τον οργανισμό. Δεν έχει εξουσία στον μάνατζερ, ο ρόλος του είναι συμβουλευτικός και συνάμα καθοριστικός, αφού αξιολογεί το περιβάλλον του οργανισμού και κατά πόσο είναι έτοιμος να αλλάξει.

## **2.3 Μοντέλα στη διοίκηση αλλαγών**

### **2.3.1 Θεωρία του Lewin**

Ο Kurt Lewin ήταν ο πρώτος που μελέτησε το αντικείμενο της αλλαγής της συμπεριφοράς μέσα στους οργανισμούς. Εστίασε στην αλλαγή της συμπεριφοράς των ανθρώπων, πώς αλλάζουν, γιατί αντιδρούν και με ποιο τρόπο μπορεί να πετύχει η αλλαγή.

Πρώτος ο Lewin πρότεινε το 1951 την «ανάλυση δυνάμεων πεδίου». Να προσδιορίζονται αρχικά οι δυνάμεις (προωθητικές ή αντίστασης) ώστε να μεταβληθεί η τωρινή κατάσταση, στη νέα. Όταν οι δυνάμεις ισορροπούν σημαίνει ότι ο οργανισμός παραμένει στάσιμος και δεν επιχειρεί να αλλάξει. Για να θεωρηθεί πετυχημένη η αλλαγή θα πρέπει οι προωθητικές δυνάμεις να υπερισχύσουν.

Υποστήριξε τρία βήματα που πρέπει να ακολουθήσει ένας οργανισμός ώστε να πετύχει την αλλαγή.

### 1. Αποπαγοποίηση ή ξεπάγωμα (unfreezing)

Σε αυτή τη φάση οι άνθρωποι κατανοούν την ανάγκη για αλλαγή. Η διοίκηση διαδραματίζει σημαντικό ρόλο ώστε να καταφέρει να τους αποδεσμεύσει από τις παλιές συμπεριφορές και να τους ετοιμάσει για την αλλαγή.

### 2. Αλλαγή ή μετακίνηση (changing / moving)

Πρόκειται για τη μετακίνηση του οργανισμού στη νέα κατάσταση. Χαρακτηρίζεται ως περίοδος σύγχυσης γιατί αφήνουν την παλιά κατάσταση και μεταβαίνουν στη νέα, υιοθετώντας νέες συμπεριφορές, αξίες και στάσεις.

### 3. Ξαναπάγωμα (refreezing)

Το τρίτο βήμα αφορά την παγίωση της αλλαγής. Ο οργανισμός προσπαθεί να διατηρήσει τη νέα κατάσταση με διάφορους τρόπους όπως την εκπαίδευση, την επιλογή του προσωπικού, την επικοινωνία, την αξιολόγηση της απόδοσης κ.ά.

## 2.3.2 Μοντέλο Kotter

Το μοντέλο αυτό αφορά μεγάλες αλλαγές που την κύρια ευθύνη την έχει η ηγεσία. Υποστηρίζει ότι η αλλαγή οφείλεται στο εξωτερικό περιβάλλον, αλλά αν θα θεωρηθεί επιτυχημένη εξαρτάται από το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού.

Βασισμένος στο μοντέλο του Lewin, προτείνει οκτώ βήματα για την επιτυχημένη αλλαγή. Τα τέσσερα πρώτα αντιστοιχούν στο «ξεπάγωμα», τα βήματα 5-7 αποτυπώνουν την «αλλαγή» και το τελευταίο το «ξεαναπάγωμα».

### 1. Δημιουργία αίσθησης του επείγοντος.

Εξετάζεται η αγορά και ο ανταγωνισμός και αποδεικνύεται η αναγκαιότητα της αλλαγής για την πρόοδο του οργανισμού.

### 2. Δημιουργία καθοδηγητικού συνασπισμού.

Μια ομάδα ισχυρή που να αποτελείται από άτομα με όραμα, ηγετικές ικανότητες και γνώσεις που να υποστηρίζουν ένθερμα την αλλαγή.

### 3. Δημιουργία οράματος.

Το όραμα είναι αναγκαίο να δοθεί ώστε να μην οδηγηθεί ο οργανισμός σε λάθος κατεύθυνση. Επιπλέον να είναι ξεκάθαρη η στρατηγική για την υλοποίησή του (τι πρέπει να κάνει το κάθε άτομο μέσα στον οργανισμό).

### 4. Μετάδοση του οράματος.

Το όραμα θα πρέπει να μεταδίδεται συνεχώς με κάθε μέσο επικοινωνίας, γιατί αν το ανθρώπινο δυναμικό δεν πειστεί για την αναγκαιότητα της αλλαγής, η αλλαγή δε θα πετύχει.

### 5. Εκχώρηση αρμοδιοτήτων στους εργαζόμενους για ανάληψη δράσης.

Για να μην υπάρχουν αντιδράσεις και αντιστάσεις στην αλλαγή, η Διοίκηση θα πρέπει να δημιουργήσει ένα οργανωσιακό κλίμα, όπου οι εργαζόμενοι να συμμετέχουν με νέες ιδέες.

### 6. Επίτευξη των βραχυπρόθεσμων επιτυχιών.



Όταν το προσωπικό βιώνει κάποια θετικά αποτελέσματα, πείθεται για την σημαντικότητα της αλλαγής, απομακρύνεται η επιφυλακτικότητα, ενώ παράλληλα ενθαρρύνεται η ενεργή συμμετοχή του στη νέα κατάσταση.

#### 7. Εδραίωση των αλλαγών και ξεκίνημα νέων αλλαγών.

Η αλλαγή πρέπει να είναι συνεχής. Να υπάρχουν νέα σχέδια για νέα αλλαγή που θα αποτελούν τη συνεχή βελτίωση για την καλύτερη ανάπτυξη του οργανισμού. Δε θα πρέπει να υποχωρεί η αίσθηση του επείγοντος.

#### 8. Ενσωμάτωση της αλλαγής στην οργανωσιακή κουλτούρα.

Οι αλλαγές πρέπει να γίνουν μέρος της κουλτούρας του οργανισμού. Οι εργαζόμενοι να υιοθετήσουν τις νέες μεθόδους, να τις συνηθίσουν και να τις αποδεχτούν, ώστε να μην επιστρέφουν σε παλιούς παραδοσιακούς τρόπους λειτουργίας.

## 2.4 Αντίσταση στην αλλαγή

Δεν υπάρχει πρόγραμμα αλλαγής που να μην έχει αντιμετωπίσει κάποια αντίδραση.

Η αντίσταση στην αλλαγή μπορεί να εμφανιστεί με δύο τρόπους. Οι εργαζόμενοι να είναι παθητικοί, να μην ενδιαφέρονται και να μην συμμετέχουν στο πρόγραμμα, ενώ θα είχαν τη δυνατότητα. Στη δεύτερη μορφή, οι εργαζόμενοι να είναι ενεργητικοί και να εναντιώνονται στην αλλαγή. Αυτό το πετυχαίνουν με την άρνηση συμμετοχής, την προσπάθεια παρεμπόδισης, τη μόνιμη δυσαρέσκεια και με διάφορους άλλους τρόπους. (Βακόλα, Νικολάου, 2019).

Αυτές οι μορφές όμως αντίδρασης είναι πιο αποδεκτές από την απάθεια. Έστω και με αυτό τον τρόπο, οι εργαζόμενοι συμμετέχουν. Αν οι φορείς της αλλαγής δεν δουν τις αντιδράσεις σαν απειλές, αλλά σαν διαφορετικές απόψεις που μπορούν να λάβουν

υπόψη τους, τότε μπορούν να τις τροποποιήσουν αν χρειαστεί και να προχωρήσουν στην αλλαγή.

Από την άλλη πλευρά είναι πιθανό η αλλαγή να αποτύχει, λόγω της αντίστασης

Τρόποι αντιμετώπισης της αντίστασης εναντίον της αλλαγής.

Υπάρχουν οκτώ τακτικές, που σύμφωνα με πολλούς ερευνητές, προτείνονται για την αντιμετώπιση των αντιστάσεων (Robins, Judge).

- Εκπαίδευση και πληροφόρηση

Μέσω της εκπαίδευσης, οι εργαζόμενοι ενημερώνονται για την αλλαγή που πρόκειται να υπάρξει και συνήθως πείθονται γι' αυτήν.

- Συμμετοχή

Όταν κάποιος συμμετέχει σε ένα πρόγραμμα αλλαγής, την αποδέχεται ευκολότερα.

- Δημιουργία στήριξης και δέσμευσης

Οι εργαζόμενοι που έχουν άγχος και φόβο, να βρίσκουν στήριξη ώστε να αντιμετωπίζουν τα αρνητικά συναισθήματά τους και να αποδέχονται την αλλαγή.

- Ανάπτυξη θετικών σχέσεων

Οι θετικές σχέσεις των εργαζομένων με τους μάνατζερ και η θετική σχέση μεταξύ τους αντίστοιχα, τους κάνει να δέχονται θετικά την αλλαγή.

- Δίκαιο υλοποίηση των αλλαγών

Όταν οι εργαζόμενοι κατανοήσουν το λόγο της αλλαγής και τη θεωρήσουν δίκαιη, τότε οι αντιδράσεις μειώνονται.

- Χειραγώγηση

Η διοίκηση χρησιμοποιεί τη μέθοδο της χειραγώγησης για να αναγκάσει τους υπαλλήλους να δεχτούν την αλλαγή.

- Επιλογή ατόμων που αποδέχονται την αλλαγή

Κάποιοι άνθρωποι είναι πιο δεκτικοί στις αλλαγές, πιο ευέλικτοι και έτοιμοι να αναλάβουν ρίσκο για την επερχόμενη οργανωσιακή αλλαγή. Αρκετοί οργανισμοί επιλέγουν τέτοιους υπαλλήλους.

- Εξαναγκασμός

Τελευταίο βήμα είναι ο εξαναγκασμός. Ο οργανισμός μέσω των απειλών επιβάλλεται σε όσους αντιστέκονται. Μπορεί σαν μέτρο να είναι αποτελεσματικό αλλά δημιουργείται αρνητικό κλίμα μεταξύ των ανθρώπων.

## 2.5 Διαχείριση κρίσεων

Με τον όρο «κρίση» εννοούμε μια αλλαγή που πιέζει και πρέπει να ληφθούν μέτρα για να την αντιμετωπίσουν. Μπορεί να είναι απότομη ή να εξελίσσεται.

Η κρίση εκτός από τους κινδύνους που εγκυμονεί, προσφέρει εμπειρία ώστε να διαχειριστούν επιτυχώς μελλοντικές παρόμοιες κρίσεις.

Συνήθως αφορούν:

- έντονα φυσικά φαινόμενα που προκύπτουν αιφνίδια, όπως σεισμοί, πλημμύρες, πυρκαγιές κ.ά. που καταστρέφουν τις υποδομές και
- καταστροφές που συνδέονται με τη δημόσια υγεία και το περιβάλλον π.χ. διαρροή ραδιενέργειας, ρύπανση, πανδημία κλπ.

Υπάρχουν έξι στάδια διαχείρισης κρίσεων:

- «Αποτροπή της κρίσης»

Ένας οργανισμός πρέπει να διεξάγει έλεγχο κρίσεων ώστε να λειτουργεί αποτελεσματικά. Το στρατηγικό σχέδιο του οργανισμού πρέπει να περιέχει και σχεδιασμό κρίσεων.

Να πραγματοποιηθεί SWOT ανάλυση, αναλύοντας τις δυνάμεις, τις αδυναμίες, τις ευκαιρίες και τις απειλές από την οπτική μιας ενδεχόμενης κρίσης. Να γίνει προσπάθεια να μειωθούν οι πιθανές κρίσεις.

- «Προετοιμασία για τη διαχείριση κρίσεων»

Να ετοιμαστεί ένα σχέδιο για τη διαχείριση μιας κρίσης και να συγκροτηθεί μια ομάδα που θα είναι προετοιμασμένη να την αντιμετωπίσει.

- «Αναγνώριση της κρίσης»

Σε αυτή τη φάση αξιολογείται η κρίση και αποφασίζεται ο τρόπος που θα τη διαχειριστούν.

- «Αναχαίτηση της κρίσης»

Όσο διαρκεί μια κρίση πρέπει να βρεθεί τρόπος να την αναχαιτίσεις άμεσα. Άρα οι αποφάσεις πρέπει να παρθούν άμεσα και αποφασιστικά από τη διοίκηση του οργανισμού.

- «Αντιμετώπιση της κρίσης»

Αφού παρθούν οι αποφάσεις επικρατεί μια αμφιβολία αν οι αποφάσεις είναι σωστές. Οπότε χρειάζεται κάποιος να διαχειριστεί και αυτού του είδους τα συναισθήματα που προκαλούνται. Ο ηγέτης παίζει σημαντικό ρόλο στην αντιμετώπιση της κρίσης, παρακολουθεί τις εξελίξεις, παρέχει ασφάλεια στο κοινό και αντιδρά άμεσα σε ότι βρίσκεται στον έλεγχό του.

- «Τα διδάγματα της κρίσης»

Η κρίση προσφέρει ευκαιρίες να αποκτήσουν εμπειρία, να πετύχουν αλλαγές ώστε να είναι έτοιμοι να διαχειριστούν κάποιο ανάλογο συμβάν που ίσως προκύψει ξανά.

### **3. Ψηφιακός μετασχηματισμός**

Ψηφιακός μετασχηματισμός είναι η χρήση και η αξιοποίηση των ψηφιακών τεχνολογιών στους οργανισμούς, όπως τα Πανεπιστήμια, αλλάζοντας ριζικά τον τρόπο λειτουργίας. Αξιοποιώντας την υπάρχουσα γνώση, εκτός από τον τρόπο λειτουργίας του οργανισμού, αλλάζει ουσιαστικά και η κουλτούρα του και η οργάνωσή του, ώστε να βελτιωθούν οι υπηρεσίες και να ανταποκρίνονται αποτελεσματικά στις εξελίξεις, κάνοντας χρήση της τεχνολογίας και των δεδομένων που κατέχουν. Είναι μια αλλαγή όπου οι στόχοι πρέπει να επαναπροσδιοριστούν.

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός εκτός από την τεχνολογία, αφορά όραμα, στρατηγική, καινοτομίες, διαδικασίες και φυσικά τους ανθρώπους. Προϋποθέτει ικανούς ηγέτες με όραμα ώστε να ενώσει τα μέλη να συνεργαστούν και να καλλιεργήσει την κουλτούρα που θα επιφέρει την αλλαγή. Ο Οργανισμός πρέπει να ωριμάσει ώστε να δεχτεί την αλλαγή.

Ο στόχος του είναι η αποτελεσματική και ποιοτική εξυπηρέτηση των πελατών, βελτιώνοντας τη ροή εργασιών και μειώνοντας τη γραφειοκρατία, άρα και το χρόνο εργασίας των υπαλλήλων.

Προϋπόθεση γι' αυτό είναι οι εργαζόμενοι να καταρτιστούν με τις απαραίτητες ψηφιακές δεξιότητες, ώστε να συμβάλουν στον μετασχηματισμό των Οργανισμών.

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός αποτελεί πλέον άμεση προτεραιότητα της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Κι ενώ στην Ελλάδα πραγματοποιούνταν δειλά κάποια βήματα για την ψηφιοποίηση των υπηρεσιών, η κρίση της πανδημίας έδρασε σαν επιταχυντής για να ψηφιοποιηθούν άμεσα, λόγω της επείγουσας κατάστασης. Με το πρώτο lockdown , που επιβλήθηκε τηλεργασία και περιοριστικά μέτρα, αναπτύχθηκε μια ψηφιακή πλατφόρμα που πρόσφερε υπηρεσίες όπως κινητικότητα εργαζομένων, ιατρικές συνταγές, αναγνώριση πανεπιστημιακών πτυχίων κ. ά. Και σύντομα η Ελλάδα προχώρησε στην εξ αποστάσεως εκπαίδευση σε όλες τις εκπαιδευτικές βαθμίδες ώστε να μην σταματήσει η εκπαιδευτική διαδικασία.

Το Ελληνικό Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης δημοσίευσε την «Βίβλο Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020-2025» με στοχευμένες δράσεις, κατευθύνσεις και έργα προκειμένου να επιτευχθεί ο εκσυγχρονισμός του ιδιωτικού και δημόσιου τομέα. Στο επίκεντρο είναι ο πολίτης και οι ψηφιακές υπηρεσίες επικεντρώνονται σε αυτόν.

Η ψηφιακή αυτή στρατηγική αυτή θέτει επτά στόχους:

1. «Όλοι να έχουν πρόσβαση στο διαδίκτυο με ασφάλεια, ταχύτητα και αξιοπιστία.»

Στόχος είναι να εξασφαλιστεί ένα ευνοϊκότερο νομοθετικό πλαίσιο και να αναπτυχθούν οι υποδομές 5<sup>ης</sup> γενιάς (5G). Θα επιθεωρούνται οι ψηφιακές υπηρεσίες ακολουθώντας τις διαδικασίες ασφαλείας, μέσω της νέας εθνικής στρατηγικής για την κυβερνοασφάλεια.

Επιπλέον οι ιστότοποι θα επανασχεδιαστούν προκειμένου να γίνουν προσβάσιμοι από όλο τον πληθυσμό.

2. «Όλοι οι πολίτες να αναπτύξουν ψηφιακές δεξιότητες.»

Ο στόχος είναι να ενισχυθεί στη διδασκαλία όλων των βαθμίδων εκπαίδευσης οι καινοτόμες τεχνολογίες. Στην ανώτατη εκπαίδευση να ενταχθούν μαθήματα ψηφιακών δεξιοτήτων, ενώ θα υπάρχουν προγράμματα κατάρτισης όλων των

ηλικιακών ομάδων, με την μέθοδο της δια ζώσης εκπαίδευσης. Αυτά τα προγράμματα θα συνδέονται με την αγορά εργασίας.

3. «Ένα ψηφιακό κράτος που θα προσφέρει καλύτερες ψηφιακές υπηρεσίες στους πολίτες»

Στόχος είναι να εξυπηρετούνται οι πολίτες άμεσα και αποτελεσματικά, από νέες ψηφιακές υπηρεσίες που θα παρέχονται απλουστευμένες. Επιπλέον θα λαμβάνουν ενημερώσεις για θέματα που τους αφορά, όπως π.χ. την πορεία των αιτημάτων τους προς μια υπηρεσία, τις υποχρεώσεις τους προς το κράτος κλπ.. Ήδη έχει δημιουργηθεί η «Ενιαία Εθνική Πύλη Παροχής Ψηφιακών Υπηρεσιών» (gov.gr), που παρέχει πληροφορίες και υπηρεσίες της Δημόσιας Διοίκησης.

4. «Η μετατροπή των ελληνικών επιχειρήσεων σε ψηφιακές επιχειρήσεις»

Αυτό θα επιτευχθεί με την κατάρτιση και ανάπτυξη των ψηφιακών δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού, με τη δημιουργία κεντρικού συστήματος ψηφιακών τιμολογίων, την υποστήριξη του ηλεκτρονικού εμπορίου κλπ.

5. «Στήριξη και ενίσχυση της ψηφιακής καινοτομίας»

Να αναπτυχθούν και να ενισχυθούν οι νεοφυείς επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον τομέα της Τεχνολογίας Πληροφοριών και Επικοινωνίας (ΤΠΕ), καθώς επίσης και τα Ψηφιακά Κέντρα Καινοτομίας (Digital Innovation Hubs) ώστε να επιταχυνθεί ο ψηφιακός μετασχηματισμός της οικονομίας.

6. «Αξιοποίηση και απελευθέρωση της παραγωγικής αξίας των δεδομένων του Δημοσίου»

Στόχος είναι η δημιουργία ενός ενιαίου μοντέλου διακυβέρνησης των δεδομένων του δημοσίου σε εθνικό επίπεδο, με σεβασμό στην προστασία των προσωπικών δεδομένων. Να αναπτυχθούν επίσης οι εφαρμογές Τεχνητής Νοημοσύνης, μηχανικής

μάθησης, ανάλυση μεγάλων δεδομένων κλπ. που θα συμβάλλουν στον ψηφιακό μετασχηματισμό.

#### 7. «Η ένταξη των σύγχρονων τεχνολογιών σε όλους τους τομείς της οικονομίας»

Πρόκειται για τον μετασχηματισμό των υφιστάμενων συστημάτων σε νέες υποδομές, υιοθετώντας σύγχρονα τεχνολογικά εργαλεία, όπως τηλεεκπαίδευση στην Παιδεία, τηλεϊατρική στην Υγεία, εξ αποστάσεως εργασία στο Δημόσιο κλπ.

Οι υπηρεσίες αλλάζουν και η μετατροπή τους από αναλογικές σε ψηφιακές είναι γεγονός. Η οικονομία, η εκπαίδευση, η υγεία και όλοι οι τομείς υφίστανται ψηφιακό μετασχηματισμό και προσανατολίζονται στη δημιουργία νέων προϊόντων και υπηρεσιών.

### **3.1 Ψηφιακός Μετασχηματισμός στα Πανεπιστήμια**

Σε ένα από τα αντικείμενα και τους στόχους της «Βίβλου Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020-2025» αναφέρεται η ενσωμάτωση ψηφιακών δεξιοτήτων στα προγράμματα σπουδών των Πανεπιστημίων, δείχνοντας με αυτό τον τρόπο τη σημαντικότητα και την προώθηση του ψηφιακού μετασχηματισμού.

Λαμβάνοντας υπόψη, πρώτον ότι τα Πανεπιστήμια προάγουν την ανάπτυξη και την καινοτομία, και δεύτερον ότι ένα αρκετά μεγάλο μέρος του πληθυσμού επανεκπαιδύεται σε κάποιο ΑΕΙ, αφορά φοιτητές σε όλα τα επίπεδα σπουδών.

Στα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα η ξαφνική κρίση της πανδημίας οδήγησε στην επιτακτική ανάγκη της υιοθέτησης του ψηφιακού μετασχηματισμού, προκαλώντας αναστάτωση στην τριτοβάθμια εκπαίδευση.

Τον Μάρτιο του 2020 που ο κορονοϊός μεταδιδόταν στην Ευρώπη και στη χώρα μας, σύμφωνα με το άρθρο 11 της από 11.3.2020 Πράξης Νομοθετικού Περιεχομένου, κρίθηκε απαραίτητο να σταματήσει η δια ζώσης εκπαιδευτική λειτουργία σε όλες τις βαθμίδες εκπαίδευσης.

Τα Πανεπιστήμια βρέθηκαν μπροστά σε προκλήσεις που αφορούσαν πολύπλευρες πτυχές. Είχαν να χειριστούν ζητήματα υγιεινής, την εξ αποστάσεως εκπαίδευση, αναβολές συνεδρίων και τον μετασχηματισμό διοικητικών υπηρεσιών.

Παρόλο που μόνο το Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο λειτουργεί εξ αποστάσεως, τα περισσότερα ελληνικά πανεπιστήμια απέδειξαν ότι κατάφεραν άμεσα να περάσουν σε διαδικασία αλλαγής και να υποστηρίξουν την εξ αποστάσεως διδασκαλία.

Παρόλο που τα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα εκμεταλλεύονται διαρκώς την τεχνολογία, η χρήση της τεχνολογίας δεν σημαίνει ότι τα άτομα ήταν προετοιμασμένα να ακολουθήσουν ψηφιακές διαδικασίες.

Ο ξαφνικός περιορισμός στο σπίτι επιτάχυνε την ανάγκη να αναπτυχθούν οι ψηφιακές δεξιότητες για διδασκαλία / μάθηση και τηλεργασία. Ο παραδοσιακός τρόπος διδασκαλίας έδωσε τη θέση της στην διαδικτυακή διδασκαλία, επιφέροντας τεράστιες αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας των Ιδρυμάτων. Και παρόλο που η διδασκαλία στο χώρο του πανεπιστημίου δεν μπορεί να αντικατασταθεί γιατί περιλαμβάνει συμμετοχές σε ερευνητικά προγράμματα, προγράμματα Erasmus, εργαστήρια, λειτουργία βιβλιοθηκών κλπ., θεωρήθηκε μια αποδεκτή λύση για να μη χαθούν τα εξάμηνα.

Αυτό απαιτούσε συνεχή χρήση συσκευών, ψηφιακές πλατφόρμες που αναπτύχθηκαν, εφαρμογές, δίκτυο – συνδεσιμότητα, πρόσβαση σε πηγές κλπ. Οι καθηγητές με τους φοιτητές και το διοικητικό προσωπικό αντάλασαν ψηφιακό περιεχόμενο, είχαν περισσότερο χρόνο και ελευθερία σε σχέση με τη φυσική παρουσία στα αμφιθέατρα. Από την άλλη πλευρά υπήρχε κοινωνική απομόνωση με αρνητικές συνέπειες στην ψυχολογία αρκετών εμπλεκόμενων.

Η ψηφιακή τεχνολογία για να βοηθήσει και να είναι αποτελεσματική πρέπει να είναι ισότιμη σε όλους π.χ. να μην αποκλείονται από την εκπαίδευση κάποιοι φοιτητές, όπως τα άτομα με αναπηρία, επειδή δεν είχαν στη διάθεσή τους προσβάσιμα εργαλεία που τους προσφέρει το Πανεπιστήμιο στο φυσικό του χώρο.

Επίσης δεν είχαν όλοι σύνδεση στο διαδίκτυο ή την εμπειρία να χρησιμοποιούν υπολογιστές ή ακόμα και την τεχνική υποστήριξη από την πλευρά των Ιδρυμάτων.



Το 2018 ο ΟΟΣΑ πραγματοποίησε διεθνή έρευνα κατά πόσο οι εκπαιδευτικοί ήταν επαρκώς προετοιμασμένοι σε ψηφιακές τεχνολογίες και το αποτέλεσμα έδειξε μόνο το 39% στην Ευρωπαϊκή Ένωση.

Η πανδημία όμως δεν άφησε άλλη επιλογή, παρά μόνο τη χρήση ψηφιακής τεχνολογίας αποκαλύπτοντας έτσι την εμπειρία όλης της ακαδημαϊκής κοινότητας στις ψηφιακές τεχνολογίες.

Από την πλευρά του το διοικητικό προσωπικό έπρεπε να ανταποκριθεί επίσης άμεσα στην εφαρμογή του ψηφιακού μετασχηματισμού, να ψηφιοποιήσει υπηρεσίες, αποδεικνύοντας τις ψηφιακές του δυνατότητες, ώστε οι χρήστες να έχουν ποιοτική και γρήγορη εξυπηρέτηση. Στις περισσότερες περιπτώσεις ο σχεδιασμός έγινε ανθρωποκεντρικά, εστιάζοντας στις ανάγκες του κάθε χρήστη.

Στην Ελλάδα υπάρχουν και Πανεπιστήμια που ήταν ήδη προετοιμασμένα γιατί είχαν επενδύσει στην ψηφιακή εκπαίδευση και κατάρτιση.

Ο κορονοϊός ήταν μια κομβική χρονική στιγμή όσον αφορά τη χρήση τεχνολογίας ώστε να παρέχεται υψηλή ποιότητα στην εκπαίδευση, χωρίς κανέναν αποκλεισμό. Έγινε κατανοητό ότι πρέπει να βελτιωθεί η χρήση τεχνολογίας στην εκπαίδευση και όλοι οι εμπλεκόμενοι να καταρτιστούν ώστε να προσαρμοστούν στον ψηφιακό μετασχηματισμό. Οι εκπαιδευτικοί, το διοικητικό προσωπικό, αλλά και οι φοιτητές που θα βγουν στην αγορά εργασίας, πρέπει να διαθέτουν ανάλογες δεξιότητες προκειμένου να ανταποκρίνονται στο διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Σύμφωνα με την «Ανακοίνωση της Επιτροπής προς το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, το Συμβούλιο, την Ευρωπαϊκή Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή και την Επιτροπή των Περιφερειών» (Βρυξέλλες, 30.09.2020), για το «Σχέδιο δράσης για την ψηφιακή εκπαίδευση 2021-2027», όσον αφορά τα Πανεπιστήμια «θα δημιουργηθούν διαπανεπιστημιακές πανεπιστημιούπολεις στην Ευρωπαϊκή Ένωση όπου θα εφαρμοστούν μοντέλα ψηφιακής τριτοβάθμιας εκπαίδευσης με εικονική και φυσική παρουσία, προάγοντας τη διεθνή συνεργασία». Παράλληλα το Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων της χώρας έθεσε σε ισχύ στα τέλη του 2019 ένα νομικό πλαίσιο που εστιάζει στη διεθνοποίηση της εκπαίδευσης. Η κινητικότητα της πανεπιστημιακής κοινότητας θα διευκολύνεται και θα προωθείται με αυτό τον τρόπο η συνεργασία με τα Πανεπιστήμια του εξωτερικού. Έτσι τα Πανεπιστήμια προσφέρουν προπτυχιακά προγράμματα στην αγγλική γλώσσα για φοιτητές του

εξωτερικού. Δεκαοχτώ ελληνικά Πανεπιστήμια παρέχουν 140 μεταπτυχιακά που προσφέρονται σε αλλοδαπούς φοιτητές σε ξένη γλώσσα, κυρίως την αγγλική.

Αξιοποιώντας την εμπειρία αυτών των χρόνων της πανδημίας θα υπάρξει μετάβαση της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης σε μια ψηφιακή εκπαίδευση που θα είναι αποτελεσματική, ευέλικτη και ισότιμη για όλους.

Υπάρχουν δύο τομείς που επηρεάζει ο ψηφιακός μετασχηματισμός και είναι:

- Οι Υπηρεσίες. Οι υπάρχουσες υπηρεσίες θα πρέπει να αλλάξουν και να προσφέρουν νέα προϊόντα πχ το έντυπο σύγγραμμα να μετατραπεί σε ηλεκτρονικό βιβλίο.
- Οι Λειτουργίες. Να γίνουν ψηφιακές όλες οι διαδικασίες όπως η αποφοίτηση, η εισαγωγή φοιτητών, η αίτηση για πτυχίο κλπ. (Spear)

Σύμφωνα με τον Fedirko, υπάρχουν 8 τάσεις ψηφιακού μετασχηματισμού στην τριτοβάθμια εκπαίδευση:

#### 1. «Διαδίκτυο των πραγμάτων» (IoT)

Είναι η σύνδεση πολλών συσκευών με σύνδεση στο διαδίκτυο. Ο χρήστης μπορεί να τα ελέγχει από το κινητό του ή τον υπολογιστή του. Έτσι τοποθετώντας έξυπνες συσκευές στο Πανεπιστήμιο π.χ. έξυπνους θερμοστάτες, δεν σπαταλιέται άδικα ενέργεια.

#### 2. «Τεχνολογία Blockchain»

Πρόκειται για μια τεχνολογία που παρέχει ισχυρή ασφάλεια. Επαληθεύει αυτόματα τις συναλλαγές, αποθηκεύει και μεταδίδει πληροφορίες. Στα Πανεπιστήμια χρησιμοποιείται για να αποθηκεύει δεδομένα φοιτητών πχ. τις επιδόσεις τους, για κοινή χρήση των αρχείων τους κλπ.

### 3. «Ασφάλεια»

Επειδή τα δεδομένα των φοιτητών είναι πολλά, τα Πανεπιστήμια πρέπει να χρησιμοποιούν εργαλεία που προσφέρουν μεγάλη ασφάλεια στον κυβερνοχώρο. Αναλύονται οι συμπεριφορές και εντοπίζεται αν κάτι είναι ύποπτο.

### 4. «Εικονική και επαυξημένη πραγματικότητα (AR/VR)»

Με την τεχνολογία αυτή μπορούν οι φοιτητές να μεταφερθούν σε έναν χώρο π.χ. οι φοιτητές των παιδαγωγικών να βρεθούν σε ένα σχολείο.

### 5. «Μεγάλα δεδομένα»

Τα Πανεπιστήμια διαθέτουν τεράστιο όγκο δεδομένων και χρησιμοποιούν αυτές τις πλατφόρμες για καλύτερη διαχείριση, ανάλυση και χρήση των δεδομένων. Μπορούν να αφορούν την απόδοση του κάθε φοιτητή, τα ποσοστά επιτυχίας τους κλπ.

### 6. «Τεχνητή νοημοσύνη και μηχανική μάθηση»

Μπορούν για παράδειγμα να εγκατασταθούν εργαλεία τεχνητής νοημοσύνης στα Πανεπιστήμια και να δίνουν πληροφορίες σε απλές ερωτήσεις των φοιτητών π.χ. που είναι η γραμματεία ή η βιβλιοθήκη του Ιδρύματος. Είναι ένα μικρό μέρος ψηφιακού μετασχηματισμού, που όμως κάνει τους φοιτητές να νιώθουν άνεση και ασφάλεια στο χώρο του Ιδρύματος.

### 7. «Αυξημένη προσβασιμότητα»

Τα Πανεπιστήμια κάνουν σοβαρά βήματα προκειμένου η εκπαίδευση να είναι προσβάσιμη στους εντυπο-ανάπηρους φοιτητές χωρίς καμία απολύτως διάκριση. Ήδη

οι ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες της χώρας έχουν μετατρέψει αρκετά διδασκόμενα (είτε είναι έντυπα, είτε είναι ηλεκτρονικά) σε προσβάσιμο μορφότυπο, ανάλογα τις ανάγκες των χρηστών.

## 8. «Chatbots»

Είναι διαδικτυακά ρομπότ, όπου μέσω αυτού του λογισμικού, διεξάγεται μια διαδικτυακή συνομιλία, με κείμενο ή μετατρέπεται το κείμενο σε ομιλία. Έτσι οι χρήστες (φοιτητές κλπ.) μπορούν να παίρνουν απαντήσεις σε ερωτήματα που θέτουν. Αν παίρνουν πληροφορίες για κάποια ερώτηση π.χ. σχετικά με τη γραμματεία, δε θα χρειάζεται να πάνε εκεί. Από την άλλη πλευρά οι υπάλληλοι εξοικονομούν χρόνο και μπορούν να ασχοληθούν με άλλα ουσιαστικά πράγματα.

Στο δύσκολο καιρό της πανδημίας και της καραντίνας που επιβλήθηκε, τα ελληνικά Πανεπιστήμια παρέμειναν ενεργά, δείχνοντας την δυναμική τους. Βρέθηκαν αντιμέτωπα με προκλήσεις και με ευκαιρίες και πέτυχαν αλλαγές που σε κανονικές συνθήκες θα χρειαζόντουσαν περισσότερο διάστημα για να τις πετύχουν.

Όσο καιρό ήταν σε αναστολή λειτουργίας, αναπτύχθηκαν άμεσα πλατφόρμες εξ αποστάσεως εκπαίδευσης και το διδακτικό προσωπικό ανταποκρίθηκε αποτελεσματικά στις προκλήσεις, ώστε να μη χαθούν τα εξάμηνα, να μη χάνουν οι φοιτητές χρόνο από τις σπουδές τους και να παραμένουν υγιείς. Ακόμα και αν κάποιοι δεν είχαν εξοικείωση με την τεχνολογία, προσπάθησαν να εκπαιδευτούν και ανταποκρίθηκαν σε ένα μεγάλο βαθμό, αρκετά ικανοποιητικά. Οι ώρες που δαπανήθηκαν μπροστά στους υπολογιστές ήταν υπερβολικά πολλές, για να οργανώσουν τα μαθήματα, να επικοινωνούν με φοιτητές, να προσπαθούν να βρουν τεχνική υποστήριξη, να εκπαιδευτούν σε νέες πλατφόρμες κλπ., έχοντας πάντα την στήριξη του διοικητικού προσωπικού, όπου χρειαζόνταν. Δεν υπήρχε δια ζώσης επαφή με τους φοιτητές, άρα έπρεπε να τους υποστηρίζουν πίσω από μια οθόνη, είτε για κατανόηση ύλης, είτε για εκπόνηση εργασιών, είτε για εξετάσεις και πολλά άλλα που προκύπταν. Οι ηλεκτρονικές αίθουσες είχαν απεριόριστο αριθμό φοιτητών και ίσως δεν υπήρχε η απαιτούμενη αλληλεπίδραση, καθώς επίσης και η αξιοπιστία των

εξετάσεων. Κι ενώ όσον αφορά τις ανθρωπιστικές και κοινωνικές επιστήμες η εξ αποστάσεως εργασία δεν αποτελούσε μεγάλο πρόβλημα, δε γινόταν το ίδιο και με τις επιστήμες που χρειάζονταν εργαστήρια. Η εξ αποστάσεως διδασκαλία απαιτούσε κατάλληλες υποδομές στα σπίτι, με ικανοποιητικό εξοπλισμό και σύνδεση στο διαδίκτυο. Δεν έλειπαν βέβαια και τα τεχνικά προβλήματα, με κάμερες, μικρόφωνα κλπ.

Κι ενώ η πανδημία συνεχίζεται, τα Πανεπιστήμια έχουν αρχίσει την λειτουργία τους, έχοντας προς το παρόν εφαρμόσει ένα υβριδικό μοντέλο και το μέλλον θα δείξει πως ο ψηφιακός μετασχηματισμός θα αποτελέσει ευκαιρία για ανάπτυξη ενός ψηφιακού Πανεπιστημίου.

Το διοικητικό προσωπικό μετέτρεψε τις υπηρεσίες του ψηφιακά και υποστήριξε το εκπαιδευτικό έργο. Έδινε βεβαιώσεις ηλεκτρονικά και ανέπτυξε ψηφιακές πλατφόρμες που στόχευαν στην εξυπηρέτηση των χρηστών. Οδηγήθηκε σε τηλεργασία και παρόλο της μείωσης του ανθρώπινου δυναμικού έκανε ότι μπορούσε για να ανταπεξέλθει . Μεγάλο μέρος της εργασίας ψηφιοποιήθηκε και σταμάτησε η άσκοπη εκτύπωση και φωτοτύπηση εγγράφων.

Οι φοιτητές που είναι σε μεγάλο μέρος εξοικειωμένοι με την τεχνολογία, προσαρμόστηκαν σχετικά γρήγορα. Ένιωθαν ασφάλεια, ειδικά όταν έβλεπαν και τους καθηγητές τους καταρτισμένους στις ψηφιακές μεθόδους.

Παρέλαβαν, μέσω της πλατφόρμας του Ευδόξου, τα βιβλία στο σπίτι τους στην περίοδο της καραντίνας, χωρίς να χρειάζονται να μετακινηθούν. Αρκετοί φοιτητές με την εξ αποστάσεως, και χωρίς γεωγραφικούς περιορισμούς, εκπαίδευση, δεν έφυγαν από τον τόπο κατοικίας τους, άρα δεν είχαν το κόστος των ενοικίων. Αυτό βέβαια είχε σαν προϋπόθεση καλή σύνδεση στο διαδίκτυο και επαρκή τεχνολογικό εξοπλισμό που δεν ήταν για όλους δεδομένο.

Παρόλο το χρόνο που διέθεταν, λόγω της μη μετακίνησης, δεν ήταν για όλους ευχάριστο αυτό το καθεστώς. Η εκπαίδευση μέσω υπολογιστή και η έλλειψη αλληλεπίδρασης οδήγησε αρκετούς σε παθητική στάση. Επιπλέον είχαν το άγχος για τις εξετάσεις, μην αντιμετωπίσουν πρόβλημα με το δίκτυο και δεν καταφέρουν να περάσουν τα μαθήματα κ.ά. Αναζητούσαν προσωπική επαφή με καθηγητές, με τους συμμαθητές τους και να μην είναι σε μια κοινωνική απομόνωση. Από μαρτυρίες φοιτητών, η πρόσβαση που είχαν στο φυσικό χώρο του Πανεπιστημίου ήταν για

αυτούς ζωή. Αν συνεχιζόταν ο περιορισμός στα σπίτια, σκέφτονταν μέχρι και να εγκαταλείψουν τις σπουδές τους.

Τα άτομα με αναπηρία από την άλλη πλευρά, δεν είχαν πλέον πρόσβαση στα εργαλεία και στους σταθμούς εργασίας που τους προσφέρει το ίδιο το Πανεπιστήμιο, ώστε να βοηθηθούν στη συνέχιση της εκπαίδευσής τους.

Όσο αφορά τους ενήλικες φοιτητές, που κάποιοι προέρχονται από παραδοσιακά Πανεπιστήμια, αντιμετώπισαν μεγάλες δυσκολίες. Καθώς ορισμένοι δεν είχαν γνώση τεχνολογίας, οδηγήθηκαν στην διακοπή των σπουδών τους, αν δεν είχαν από κάπου υποστήριξη.

Όσον αφορά τον ψηφιακό μετασχηματισμό της Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης της χώρας, υπάρχουν έργα που είναι ήδη ψηφιοποιημένα στα Πανεπιστήμια, άλλα που είναι σε εξέλιξη και αρκετά που έχουν προγραμματιστεί.

### **3.1.1 Έργα ψηφιακού μετασχηματισμού στα Πανεπιστήμια**

*«Σύστημα καταγραφής Ακαδημαϊκών Τίτλων (e-Diplomas)».*

Οι αναγνωρισμένοι ακαδημαϊκοί τίτλοι σπουδών θα πιστοποιούνται από μια πλατφόρμα που αναπτύσσεται. Σε ένα πεδίο εφαρμογής θα προστίθενται οι τίτλοι σπουδών ή κατάρτισης που θα αποκτά ο πολίτης. Μέσω της αυθεντικοποίησης του, θα επιτρέπει στις υπηρεσίες να έχουν πρόσβαση στους τίτλους σπουδών του. Από την άλλη πλευρά οι υπηρεσίες θα μπορούν να ελέγξουν τη γνησιότητα των τίτλων που τους έχουν καταθέσει.

*«Ψηφιακή Υπηρεσία Απόκτησης και Διαχείρισης Ακαδημαϊκής Ταυτότητας»*

Οι υπάρχουσες ακαδημαϊκές ταυτότητες αναβαθμίζονται και θα ενσωματωθούν σε αυτές νέες λειτουργικότητες για όλα τα μέλη της ακαδημαϊκής ταυτότητας. Αρχικά θα αφορά τους προπτυχιακούς φοιτητές και θα λειτουργεί σαν βεβαίωση της φοιτητικής ιδιότητας. Παράλληλα θα δίνει πρόσβαση (μετά από την αποδοχή των φοιτητών) σε νέες υπηρεσίες και χρήσεις, όπως π.χ. να χρησιμοποιούνται σαν ηλεκτρονικά εισιτήρια στα μέσα μεταφοράς.

### *«Διάθεση ακαδημαϊκών συγγραμμάτων»*

Η πλατφόρμα «Εύδοξος» που υπάρχει για τη δήλωση και διανομή συγγραμμάτων στους φοιτητές, πρόκειται να αναβαθμιστεί σε «Εύδοξος PLUS» και θα αφορά:

- α) το σύστημα κοστολόγησης των συγγραμμάτων των εκδοτών
- β) να γίνει πιο χρηστικό στο σύστημα στους φοιτητές
- γ) πιλοτικά να διαθέτουν οι εκδότες βιβλία σε ψηφιακή μορφή, αφού διασφαλίσουν τα πνευματικά τους δικαιώματα.
- δ) στόχος είναι να συνδεθεί η πλατφόρμα e-class με τα ανοιχτά πανεπιστημιακά συγγράμματα, ώστε να εξασφαλιστεί ελεύθερη πρόσβαση.

### *«Ψηφιακές υπηρεσίες Ακαδημαϊκών Ιδρυμάτων»*

Όλες οι υπηρεσίες διοικητικής υποστήριξης των Πανεπιστημίων πρόκειται να αναβαθμιστούν και να εκσυγχρονιστούν. Κυρίως τα πληροφοριακά συστήματα του φοιτητολογίου, της φοιτητικής μέριμνας, της πρακτικής άσκησης, των ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών, του ΕΛΚΕ, της Μισθοδοσίας κλπ. Ο στόχος είναι να αναπτυχθούν καινοτόμες ψηφιακές τεχνολογίες στα Ιδρύματα και να μπορούν να ανταποκριθούν στην ανώτατη εκπαίδευση σε διεθνή χώρους, μέσω κινητικότητας, προγραμμάτων σπουδών, συνεργασία με ξένα πανεπιστήμια, Erasmus κ.ά.

### *«Ηλεκτρονική ψηφοφορία»*

Η πλατφόρμα «Ζεύς», που είναι ουσιαστικά ψηφιακή κάλπη, θα συνδεθεί με τις ψηφιακές τεχνολογίες των Πανεπιστημίων. Ο εκλογικός κατάλογος στην πλατφόρμα θα καταρτιστεί αντλώντας στοιχεία από τα μητρώα των Ιδρυμάτων. Άρα δε θα μπορούν να συμμετέχουν όσοι δεν έχουν δικαίωμα συμμετοχής στις εκλογικές διαδικασίες. Τα Ιδρύματα είναι υπεύθυνα για την εφαρμογή αυθεντικοποίησης ώστε να εξασφαλίσει την απαραίτητη ασφάλεια που απαιτείται.

### *«Ψηφιακό εκπαιδευτικό περιεχόμενο και υπηρεσίες e-Μάθησης»*

Η ηλεκτρονική μάθηση στα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα εστιάζει α) στην ανάπτυξη ψηφιακού περιεχομένου και β) στην αξιοποίηση του περιεχομένου μέσω αναβαθμισμένων ποικίλων πλατφορμών.

### *«Εκλογή και εξέλιξη καθηγητών και ερευνητών»*

Πρόκειται για την πλατφόρμα «Απέλλα» που ήδη υποστηρίζει τη διαδικασία κρίσης και εκλογής των καθηγητών των Πανεπιστημίων. Εκεί γίνονται οι προκηρύξεις, η υποβολή των υποψηφίων και οι εκλογές τους. Με αυτό το πληροφοριακό σύστημα αποφεύγεται η γραφειοκρατία και το διοικητικό προσωπικό απαλλάσσεται από τον επιπλέον φόρτο εργασίας, αφού δεν ασχολείται πια με την διαδικασία. Σε αυτή την υπάρχουσα πλατφόρμα θα ενσωματωθούν και ερευνητικά κέντρα.

### *«Ηλεκτρονικές εγγραφές των φοιτητών»*

Με την εγγραφή των φοιτητών σε μια one-stop πλατφόρμα θα καλύπτονται όλες οι διαδικασίες, όπως εγγραφές, μετεγγραφές, αίτηση για ακαδημαϊκή ταυτότητα. Τα επιμέρους υποσυστήματα, όπως εγγραφές στα φοιτητολόγια και ακαδημαϊκούς λογαριασμούς θα έχουν την ευθύνη το κάθε Ίδρυμα ξεχωριστά, λαμβάνοντας υπόψη την ιδιαιτερότητά του. Στόχος είναι να εγγράφονται οι νέοι φοιτητές έγκαιρα στο ακαδημαϊκό έτος, με την απλοποίηση των διοικητικών διαδικασιών.

### *«Πληροφοριακό Σύστημα για την Εθνική Αρχή Ανώτατης Εκπαίδευσης»*

Η αναβάθμιση του πληροφοριακού συστήματος της ΕΘΑΑΕ θα αναβαθμίσει τις υπηρεσίες αξιολόγησης των Πανεπιστημίων. Θα μελετά και θα αξιολογεί τα στατιστικά στοιχεία και τους δείκτες απόδοσης όλης της Ανώτατης εκπαίδευσης της χώρας. Επιπλέον θα συλλέγει στοιχεία από τις Μονάδες Διασφάλισης Ποιότητας (ΜΟΔΠ).

### *«Επέκταση συστημάτων διασφάλισης ποιότητας και αξιολόγησης Πανεπιστημίων»*

Μέσα από μια αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου, στόχος είναι να βελτιωθούν οι υπηρεσίες των ΑΕΙ. Η αξιολόγηση αφορά τη διδακτική και γενικά όλη την λειτουργία



των Πανεπιστημίων, την ακαδημαϊκή και τη διοικητική. Δε θα περιλαμβάνει μόνο ποιοτικά κριτήρια αλλά και τη σχέση μεταξύ των αποτελεσμάτων που παράγουν και των πόρων που καταναλώνουν, το κριτήριο δηλαδή της αποδοτικότητας.

*«Προηγμένες Υπηρεσίες Ήχου, Φωνής και Εικόνας για τα μέλη της Ακαδημαϊκής και Ερευνητικής Κοινότητας»*

Με την κρίση της πανδημίας αναπτύχθηκε η e:Presence που μέσω αυτής της υπηρεσίας, η ακαδημαϊκή κοινότητα μπορούν να οργανώσουν τηλεδιασκέψεις με υψηλή ποιότητα και ασφάλεια. Ειδικά για τα πανεπιστήμια που έχουν παραρτήματα σε διάφορες περιοχές της χώρας, η συγκεκριμένη υπηρεσία διευκολύνει την επικοινωνία μεταξύ των μελών τους.

#### **4. Ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες**

Οι ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες εξυπηρετούν τις πληροφοριακές ανάγκες των μελών ενός εκπαιδευτικού ιδρύματος.

Σύμφωνα με την ALA, «οι ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες παρέχουν πόρους και υπηρεσίες για την υποστήριξη των αναγκών μάθησης, διδασκαλίας και έρευνας των φοιτητών, του διδακτικού προσωπικού και του προσωπικού. Κύριος στόχος είναι να παρέχει ένα ευρύ φάσμα επιστημονικού υλικού με βάση τα προγράμματα σπουδών και τις ερευνητικές ανάγκες της ακαδημαϊκής κοινότητας»

Οι νέες τεχνολογίες οδηγούν τις βιβλιοθήκες να διαχειρίζονται τις αλλαγές με γρήγορους ρυθμούς . Στο περιβάλλον του 21<sup>ου</sup> αιώνα θα απαιτούνται δεξιότητες από τους βιβλιοθηκονόμους συμπεριλαμβανομένων τις τεχνικές δεξιότητες, τις δεξιότητες πληροφορικής (IT) και τις διοικητικές δεξιότητες (Mandal, Sangurta, 2019).

Είναι γεγονός ότι όλα τα επαγγέλματα χρειάζεται να προσαρμόζονται στις συνεχείς αλλαγές και καινοτομίες που διαδραματίζονται στη σύγχρονη εξελισσόμενη κοινωνία. Άρα και οι εργαζόμενοι στις βιβλιοθήκες πρέπει να ενημερώνονται για τις εξελίξεις, να εκπαιδεύονται διαρκώς, να δικτυώνονται με συναδέλφους ώστε να αποκτούν δεξιότητες, να βελτιώνουν τις επαγγελματικές τους ικανότητες και να

λειτουργούν επιτυχώς στο νέο περιβάλλον της εργασίας τους (Mandal, Sangupta, 2019).

Έτσι, αντί να αναζητούν πληροφορίες για τους χρήστες, πρέπει να βελτιώσουν τις δεξιότητες των χρηστών τους, ώστε να αναζητούν μόνοι τους την πληροφορία. «Δώσε σε κάποιον ένα ψάρι και τον ταΐζεις για μία μέρα. Μάθε του να ψαρεύει και τον ταΐζεις για ολόκληρη τη ζωή του» (Κινεζική παροιμία).

#### **4.1 Ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες και ψηφιακός μετασχηματισμός**

Η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας, η ψηφιακή επανάσταση που βιώνουμε προκάλεσαν ανακατατάξεις στις ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες, γεγονός που οδηγεί σε ένα περιβάλλον προκλήσεων και ευκαιριών.

Στο επίκεντρο του ψηφιακού μετασχηματισμού στις βιβλιοθήκες βρίσκεται πλέον ο χρήστης και η καλύτερη εξυπηρέτηση στις πληροφοριακές του ανάγκες. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω των υπηρεσιών των βιβλιοθηκών που αναβαθμίζονται και μετασχηματίζονται σε ηλεκτρονικές και ψηφιακές, ώστε να είναι προσβάσιμες σε όλη την ακαδημαϊκή κοινότητα που εξυπηρετεί.

Σύμφωνα με την παγκόσμια έρευνα “Deloitte Human Capital Trends 2021”, οι τρεις σημαντικοί παράγοντες για τον μετασχηματισμό της εργασίας είναι: η οργανωσιακή κουλτούρα (45%), η ικανότητα του ανθρώπινου δυναμικού (41%) και η τεχνολογία (35%). Προκειμένου να σχεδιαστούν σωστά οι αλλαγές στην εργασία, πρέπει να συνδυαστεί ο ανθρώπινος παράγοντας με την τεχνολογία

Με τον καθολικό εγκλεισμό, η εργασία μετατράπηκε ξαφνικά σε εξ αποστάσεως. Η πανδημία Covid 19 ήρθε με βίαιο και ξαφνικό τρόπο που ήταν αδύνατον να προβλεφθεί, αλλάζοντας την αντίληψη που βλέπαμε τα πράγματα, σε παγκόσμιο επίπεδο.

Οι διευθύνσεις διαδραμάτισαν καθοριστικό ρόλο στις βιβλιοθήκες. Έχοντας προτεραιότητα να εξασφαλίσουν την υγεία των υπαλλήλων, τόσο τη σωματική, όσο και την ψυχική, έπρεπε να προχωρήσουν σε οργανωσιακές αλλαγές για τον τρόπο που θα εργαζόντουσαν οι υπάλληλοι. Επιπλέον να συμβάλει στην αναδιοργάνωση των υπηρεσιών και να εξασφαλίσει την ποιότητα και την ποσότητά τους. Να καθορίσει

τους όρους της τηλεργασίας, δίνοντας αρμοδιότητες και να αναβαθμίσει τις δεξιότητες των υπαλλήλων.

Οι βιβλιοθήκες χρησιμοποίησαν νέες τεχνολογίες και εφάρμοσαν νέα μοντέλα υπηρεσιών για να συνεχίσουν να παρέχουν ψηφιακούς πόρους και υπηρεσίες εξ αποστάσεως. Στη συμβολή τους στον ψηφιακό μετασχηματισμό συνδράμουν σημαντικό ρόλο στην ψηφιακή μάθηση και διδασκαλία προσφέροντας υπηρεσίες όπως συστήματα διαχείρισης ηλεκτρονικών μαθημάτων, λογισμικό λογοκλοπής, ψηφιακά αποθετήρια κλπ. Επιπλέον διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στον ψηφιακό μετασχηματισμό των ερευνητικών δραστηριοτήτων του πανεπιστημίου με τη Διαχείριση Ερευνητικών Δεδομένων (Research Data Management) μέσω των ιδρυματικών καταθετηρίων. Οι βιβλιοθηκονόμοι-επιστήμονες της πληροφόρησης εκπαιδεύουν και διαθέτουν οδηγίες πάνω στις δημοσιεύσεις ανοιχτής πρόσβασης, στη συγγραφή εργασιών, στα πνευματικά δικαιώματα κλπ. Έλαβαν την κρίση σαν ευκαιρία για τον μετασχηματισμό των υπηρεσιών τους και έχουν πολύ δρόμο μπροστά τους για τη διευκόλυνση και την επίτευξη του ψηφιακού μετασχηματισμού στα Πανεπιστήμια.

Οι τελευταίες δεκαετίες επιφέρουν αλλαγές στις βιβλιοθήκες, οι οποίες είναι συνεχείς και ραγδαίες. Όμως οι βιβλιοθηκονόμοι έχουν θεμελιώσει το επάγγελμα τους πάνω στις αλλαγές, αφού οι βιβλιοθήκες συνεχώς εξελίσσονται με βάση το περιβάλλον που καθορίζει την αποστολή τους (Lukasiewicz, 2007).

Οι βιβλιοθηκονόμοι σαν χαρακτηριστικό έχουν την καλή σχέση με τους χρήστες και η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών προς αυτούς. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός είναι εστιασμένος στους χρήστες και αυτό είναι υπέρ των βιβλιοθηκών και του νέου εργασιακού και μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος.

#### Ανάγκη ψηφιακού μετασχηματισμού στις ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες

Σύμφωνα με την P. Anuradha, οι ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες πρέπει μέσω συνεργασίας, να βοηθήσει την ακαδημαϊκή κοινότητα να καλύψει τους εκπαιδευτικούς και ερευνητικούς στόχους της. Άρα χρειάζεται:

- Να ανταποκρίνεται στις ποικίλες ανάγκες πληροφόρησης που έχουν, μέσω πολυλειτουργικών χώρων.

- Να δημιουργηθούν καινοτόμες υπηρεσίες που θα καλλιεργούν τη δημιουργικότητα.
- Να παρέχει χώρους ώστε να καλύπτονται οι ανάγκες των χρηστών, εστιάζοντας στη συμπερίληψη.
- Να ενθαρρύνουν τη μάθηση μέσω της έρευνας.
- Να διαθέτει χώρους τόσο για ιδιωτική μελέτη, όσο και για ομαδική μελέτη.
- Να εξασφαλίσει άνετους και ασφαλείς χώρους με επίκεντρο το χρήστη.
- Να παρέχει τεχνολογία στα μέλη της.
- Να αξιοποιήσει το φυσικό φως, όπου γίνεται.

Οι βιβλιοθήκες έχουν να αντιμετωπίσουν πολλά εμπόδια που οδηγούν στο μετασχηματισμό τους. Ένα από αυτά είναι η έλλειψη σαφούς οράματος. Αρκετοί βιβλιοθηκονόμοι δυσκολεύονται να κατανοήσουν την αλλαγή και έτσι αποτυγχάνουν να ολοκληρώσουν το όραμα. Η μειωμένη χρηματοδότηση είναι επίσης ένας παράγοντας που περιορίζει την εξέλιξη. Επιπλέον θα πρέπει να υπάρχουν άτομα που να πείσουν τη διοίκηση των ΑΕΙ για τη σημασία και την αναγκαιότητα των βιβλιοθηκών.

Οι αλλαγές που θα υποστούν είναι μεγάλες και σημαντικές. Η ηγεσία και οι εργαζόμενοι θα πρέπει να είναι ευέλικτοι, να αποκτούν ψηφιακές δεξιότητες, να προωθούν την καινοτομία και να συνεργάζονται (Savić, 2021).

## **4.2 Λειτουργία ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών στην περίοδο της πανδημίας**

Οι διεθνείς οργανισμοί των Βιβλιοθηκών & Κέντρων Πληροφόρησης κυκλοφόρησαν και δημοσίευσαν σε πραγματικό χρόνο οδηγίες για τις βιβλιοθήκες. Υποστήριξαν τις βιβλιοθήκες, παρείχαν πληροφορίες για την πανδημία και τις υπηρεσίες των βιβλιοθηκών, εξέφρασαν τις ανησυχίες τους για τις νέες προκλήσεις που είχε να αντιμετωπίσει ο χώρος εργασίας, τη σωστή υγιεινή και εξέδωσαν οδηγίες για την αντιμετώπιση της παραπληροφόρησης (Kosciejew, 2021)

Η IFLA (International Federation of Library Association and Institutions) εξέδωσε ειδικό τεύχος εστιάζοντας στις καινοτομίες των βιβλιοθηκών στην περίοδο της πανδημίας.

Οι βιβλιοθήκες σε παγκόσμιο επίπεδο βρέθηκαν αντιμέτωπες με την κρίση και κλήθηκαν να αποφασίσουν ποιες υπηρεσίες θα προσφέρουν στο κοινό και με ποιό τρόπο. Σε κάποιες χώρες οι βιβλιοθήκες έκλεισαν εντελώς, ενώ σε κάποιες άλλες (ανάμεσα τους και η Ελλάδα) ξεκίνησαν να επαναλειτουργούν, λαμβάνοντας μέτρα προστασίας ώστε να διασφαλιστεί η δημόσια υγεία.

Στις περισσότερες χώρες υπήρχαν περιορισμοί στην μετακίνηση, υγειονομικά μέτρα και ειδικές επισημάνσεις για ευπαθή άτομα. Σε αυτή την περίπτωση οι βιβλιοθήκες έκλεισαν το φυσικό τους χώρο, πρόσφεραν περιορισμένες υπηρεσίες, επανασχεδίασαν την πολιτική των επιστροφών του υλικού και σχεδίασαν απομακρυσμένες υπηρεσίες για ηλεκτρονική αίτηση δανεισμού, υποστήριξη της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης κλπ. Στις χώρες που οι βιβλιοθήκες υποχρεώθηκαν να κλείσουν εντελώς, οι βιβλιοθηκονόμοι επανασχεδίασαν τα καθήκοντά τους και παρότρυναν τους χρήστες να χρησιμοποιούν τις ηλεκτρονικές πηγές της βιβλιοθήκης τους.

Ένας από τους πρωταρχικούς προβληματισμούς που αναπτύχθηκε στην βιβλιοθηκονομική κοινότητα στην έναρξη της πανδημίας ήταν ο κίνδυνος μόλυνσης μέσω του υλικού. Στην αρχή δεν υπήρχε κάποια έρευνα που να επιβεβαιώνει πόσο ζει ο ιός στις επιφάνειες, οπότε οι Οργανισμοί βιβλιοθηκών αρκέστηκαν στις συστάσεις για καλή προσωπική υγιεινή και απολυμάνσεις των επιφανειών. Σύμφωνα με έρευνα που δημοσιεύτηκε στα επιστημονικά περιοδικά *New England Journal of Medicine* και στο *Journal of Hospital Infection* βεβαιώθηκε ότι ο ιός επιβιώνει περισσότερο στα πλαστικά υλικά και λιγότερο σε χάρτινο υλικό. Ήταν πιο πιθανόν να μεταφερθεί ο ιός από χερούλια, πληκτρολόγια υπολογιστών, ποντίκια κλπ., οπότε έπρεπε να απολυμαίνονται συχνά.

Παρόλο όμως που ο κίνδυνος μετάδοσης με τα βιβλία ήταν χαμηλός, δεν υπήρχαν στοιχεία πόσο ασφαλή ήταν. Αν έπιανε κάποιος που νοσούσε ένα βιβλίο, δεν υπήρχαν επαρκείς έρευνες αν θα μπορούσε να το μεταδώσει στον επόμενο που θα το αγγίξει. Με βάση αυτή τη παγκόσμια αβεβαιότητα το Institute of Museum and Library Services στις ΗΠΑ δημιούργησε το REALM (Re-opening Archives, Libraries

and Museums), όπου σε συνεργασία με το OCLC(Online Computer Library Center), το Battelle Institute και τη συμβολή της IFLA διερεύνησαν και αξιολόγησαν τους κινδύνους ώστε οι βιβλιοθήκες να ανοίξουν πάλι με ασφάλεια.

Στην αρχή η βιβλιογραφία και οι έρευνες ήταν ανύπαρκτες σχετικά με την επιβίωση του ιού στις επιφάνειες. Ωστόσο ο REALM μετά από ανασκόπηση της υπάρχουσας ελάχιστης βιβλιογραφίας κυκλοφόρησε τα πρώτα αποτελέσματα εργαστηριακών δοκιμών, όπου διαπιστώθηκε ότι ο ιός μετά από τρεις ημέρες δεν ανιχνευόταν στα βιβλία. Μπορούσε όμως να επιβιώσει λίγο περισσότερο σε βιβλία που είχαν γυαλιστερές σελίδες, σε εξώφυλλα DVD και σε πλαστικές επιφάνειες. Αυτή η διαπίστωση οδήγησε πολλές βιβλιοθήκες να τροποποιήσουν την πολιτική τους και να τοποθετήσουν το υλικό σε καραντίνα.

Κάθε χώρα υιοθέτησε διαφορετικές οδηγίες σχετικά με την καραντίνα των βιβλίων. Στην Ιρλανδία οι βιβλιοθήκες έβαζαν τα βιβλία σε 72 ώρες αναμονής πριν χρησιμοποιηθούν ξανά, ενώ η Ένωση Βιβλιοθηκών της Αυστραλίας πρότεινε ότι 24 ώρες είναι επαρκής για την καραντίνα τους. Την συγκεκριμένη πρόταση των 24 ωρών αποδέχτηκαν και η Αγγλία και η Αυστρία.

Ωστόσο αξιοσημείωτη είναι η στάση της Δανίας, η οποία θεώρησε ότι δε χρειάζεται να μπουν καθόλου σε καραντίνα τα βιβλία γιατί θεωρούσαν τον κίνδυνο μετάδοσης του ιού από τα βιβλία χαμηλό, σε σύγκριση με την ίδια την πανδημία. Ούτε στην Τσεχία και στην Σλοβακία ήταν υποχρεωτική η καραντίνα του υλικού. Οι βιβλιοθήκες στην Αίγυπτο εκμεταλλεύτηκαν το ηλιακό φως για να απολυμαίνουν το υλικό τους.

Η καραντίνα των βιβλίων θεωρήθηκε ασφαλέστερη μέθοδος ώστε να μη χαλάνε τα βιβλία με τη μέθοδο καθαρισμού, είτε θερμικού, είτε με αντισηπτικά μαντηλάκια. Στην Κίνα αποστειρώνουν τα υλικά, αν και προγραμματίζουν να τα απολυμαίνουν με όζον. Αυτές οι μέθοδοι για κάποιες χώρες π.χ. την Ουγγαρία δεν είναι αποδεκτές μέχρι να διασφαλίσουν ότι δε θα χαλάσει το υλικό.

Σε κάποιες χώρες οι βιβλιοθηκονόμοι φορούσαν γάντια, ενώ σε άλλες χώρες, όπως στην Ολλανδία, ζητούσαν από τους χρήστες να τους ενημερώσουν αν το βιβλίο που επέστρεψαν ήρθε σε επαφή με τον ιό. Οι περισσότερες ενώσεις βιβλιοθηκών απέτρεπαν τους χρήστες να χρησιμοποιούν υγρά αντισηπτικά πριν ξεφυλλίσουν τα

βιβλία ώστε να μην φθαρούν. Οι περισσότερες βιβλιοθήκες χρησιμοποίησε το κουτί επιστροφών ώστε να μην έρχονται τα βιβλία σε επαφή με τους βιβλιοθηκονόμους.

Στην περίοδο της πανδημίας πολλές βιβλιοθήκες παγκοσμίως έστελναν βιβλία στους χρήστες, με την προτροπή να τα αφήσουν λίγες μέρες στο φάκελο ώστε να μείνουν σε καραντίνα και θα επέκτειναν το χρόνο δανεισμού, για την ασφάλεια των χρηστών. Ήταν μια πολιτική που υιοθετήθηκε και σχεδιάστηκε από πολλές βιβλιοθήκες της Ελλάδας και του εξωτερικού.

Οι πλειονότητα των βιβλιοθηκών των πανεπιστημίων σε όλο τον κόσμο καθιέρωσε την ηλεκτρονική εγγραφή των χρηστών που δεν είχαν προλάβει να εγγραφούν με φυσική παρουσία. Οι ιρανικές βιβλιοθήκες συνεργάστηκαν μεταξύ τους και αναγνώρισαν τις κάρτες βιβλιοθηκών από άλλα πανεπιστήμια για να μπορεί ο πληθυσμός να εξυπηρετείται από κοντινές τους βιβλιοθήκες. Κάτι που στην Ελλάδα προσφέρεται μέσω της υπηρεσίας του διαδανεισμού, ύστερα από επέμβαση των βιβλιοθηκονόμων.

Οι χρήστες έδειξαν μια αύξηση της αναζήτησης σε ψηφιακές και ηλεκτρονικές πηγές. Οι δυνατότητες όμως πρόσβασης εξαρτάται από τους όρους που θέτουν οι εκδότες. Στην περίοδο του κορονοϊού οι εκδότες παρείχαν πρόσβαση σε υλικό για την Covid-19.

#### **4.3 Ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες στην Κίνα και στην Ιταλία και πανδημία Covid-19**

Στα μέσα του 1990 κάποιες ανεπτυγμένες χώρες όπως η Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής και η Μεγάλη Βρετανία ανέπτυξαν τις ψηφιακές βιβλιοθήκες και την εξ αποστάσεως εκπαίδευση, σε αντίθεση με άλλες χώρες (Zhou, 2021).

Το απότομο ξέσπασμα της πανδημίας ανάγκασε όλες τις χώρες να αποδεχτούν την εξ αποστάσεως εκπαίδευση. Η αλλαγή των εκπαιδευτικών συστημάτων σε διαδικτυακό άλλαξε τις απαιτήσεις των χρηστών για εκπαιδευτικό υλικό και πληροφοριακές ανάγκες, οι οποίοι προτιμούσαν να έχουν πρόσβαση σε πληροφόρηση μέσω της τεχνολογίας. Έτσι οι βιβλιοθήκες αντιμετώπισαν νέες απαιτήσεις από τους χρήστες και νέες ευκαιρίες που τους πρόσφερε η τεχνολογία. Βρέθηκαν σε κατάσταση που έπρεπε να διαχειριστούν αλλαγές στην οργάνωσή τους. Ο κορονοϊός ανέδειξε πολλά

προβλήματα και επιτάχυνε την ψηφιακή μετατροπή των υπηρεσιών και των ρόλων των βιβλιοθηκονόμων. (Zhou, 2021).

Η Κίνα και η Ιταλία ήταν οι πρώτες χώρες που «σάρωσε» η πανδημία. Το πρώτο θύμα ήταν στην Κίνα, όταν στα τέλη του 2019 ξέσπασε στη Γουχάν της Κίνας, μία ασθένεια. Τη χαρακτήρισαν «πνευμονία αγνώστου προελεύσεως» και γρήγορα διαπίστωσαν ότι ο νέος ιός μολύνει χιλιάδες πολίτες. Τον Ιανουάριο είχαν το πρώτο θύμα από τον ιό. Τον ίδιο μήνα επιβεβαιώθηκαν κρούσματα και εκτός της Κίνας. Με την αύξηση των κρουσμάτων και των θανάτων η Γουχάν, πόλη 11.000.000 κατοίκων απομονώθηκε και μπήκε σε καραντίνα. Με την ταχύτατη μετάδοση, αναπτύχθηκε μία παγκόσμια ανησυχία με τον Παγκόσμιο Οργανισμό Υγείας να κηρύττει «έκτακτη ανάγκη δημόσια υγείας διεθνούς ενδιαφέροντος» και στις 11 Φεβρουαρίου 2020 ανακοίνωσε το επίσημο όνομα του ιού, Covid-19. (Ανδρικάκη, 2020).

Στις 23 Φεβρουαρίου 2020 ξέσπασε η πανδημία και στην Ιταλία, όπου η διάδοση του ιού ήταν ταχύτατη και τα κρούσματα πολλά. Πολλές πόλεις μπήκαν σε καραντίνα και ακυρώθηκαν όλες οι κοινωνικές εκδηλώσεις, κλείνοντας ακόμα και σχολεία και Πανεπιστήμια. Ο αντίκτυπος ήταν τεράστιος γιατί οδήγησε σε πολλές απώλειες θέσεων εργασίας και όσον αφορά την παιδεία, οδηγήθηκαν στην εξ αποστάσεως εκπαίδευση. Οι βιβλιοθήκες στις επαρχίες που υπήρχε έντονο πρόβλημα, αναγκάστηκαν να κλείσουν και οι υπόλοιπες λειτουργούσαν με περιοριστικούς όρους.

Το πέρασμα στην εξ αποστάσεως εκπαίδευση έδειξε για τις ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες της Κίνας ότι ήταν έτοιμες να ανταποκριθούν. Πάνω από το 94% των βιβλιοθηκών που ήταν σε καραντίνα ανέβασαν άμεσα στις ιστοσελίδες τους πληροφορίες για τον Covid-19 και παρείχαν εκπαίδευση στους επισκέπτες των ιστοσελίδων τους για τα μέτρα. Μόνο το 6% δεν ήταν προετοιμασμένο. Στην ετοιμότητα αυτή συντέλεσε η εμπειρία των Κινέζων στις υγειονομικές κρίσεις, αφού η covid δεν ήταν η πρώτη τους πανδημία. Το 2003 είχαν βιώσει την SARS που πρόκειται για ένα οξύ αναπνευστικό σύνδρομο και είχαν κλείσει οι χώροι των βιβλιοθηκών αλλά αυτές συνέχιζαν να προσφέρουν τις υπηρεσίες τους. (Zhou, 2021).

Τώρα οι βιβλιοθήκες στην Κίνα έχουν επικεντρωθεί να καλύψουν τις ανάγκες των χρηστών τους, οργανώνοντας τις ηλεκτρονικές πηγές τους. Το 80% των ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών παρέχει πολυμέσα, ακαδημαϊκές αναφορές, διαλέξεις καθηγητών κλπ.,



ώστε οι φοιτητές να βελτιώνονται, μέσω της διαδικτυακής μάθησης. Κατά τη διάρκεια της πανδημίας κάποιες βιβλιοθήκες συνέχιζαν να στέλνουν έντυπο υλικό σε όσους το είχαν ζητήσει.

Σε αντίθεση με την Κίνα, οι ιταλικές βιβλιοθήκες δεν ήταν έτοιμες. Έπρεπε σε πολύ σύντομο διάστημα να μάθουν να χειρίζονται επείγουσες και κρίσιμες καταστάσεις. Η πρώτη αντίδραση ήταν να παραμείνουν στις παραδοσιακές υπηρεσίες, όπως την καταλογογράφηση, το δανεισμό κλπ. Η πανδημία όμως επιτάχυνε τον ψηφιακό μετασχηματισμό στην Ιταλία. Οι βιβλιοθηκονόμοι εργάστηκαν με τηλεργασία, αλλά συνέχισαν δημιουργικά να αναδιοργάνωσαν τις υπηρεσίες τους σε ηλεκτρονικές. Έγιναν ηλεκτρονικές εγγραφές των μελών στις βιβλιοθήκες, βελτιώθηκε η προώθηση υλικού στο διαδανεισμό, άρχισαν να προωθούν ηλεκτρονικά βιβλία και απέδειξαν την αναγκαιότητα τους στην υποστήριξη της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης των πανεπιστημίων (Tammaro, 2020).

Επισήμαναν μια αύξηση της πρόσβασης σε ψηφιακούς πόρους, την περίοδο της πανδημίας. Αυτή τη δύσκολη περίοδο έκτακτης ανάγκης τα δίκτυα των βιβλιοθηκών έδειξε την σημαντικότητά του. Πρόκειται για την περίπτωση “Rete delle reti (Δίκτυα Δικτύων)» όπου συγκεντρώθηκαν πάνω από 30 δίκτυα βιβλιοθηκών της Ιταλίας. Η υπηρεσία διαδανεισμού επίσης αύξησε τις υπηρεσίες της (Tammaro, 2020).

Κι ενώ οι βιβλιοθήκες έμαθαν τη σημασία της δικτύωσης, μέσα από την πανδημία, η αίσθηση του επείγοντος αναδεικνύει και προβλήματα. Το μεγαλύτερο εμπόδιο που συνάντησαν οι ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες της Ιταλίας στον ψηφιακό μετασχηματισμό ήταν το ψηφιακό χάσμα (Tammaro, 2020). Υπήρχε έλλειψη καταρτισμένου προσωπικού, οι υποδομές δεν ήταν επαρκείς, τα πνευματικά δικαιώματα που είχαν να λύσουν, ακόμα και η νομοθεσία (Zhou, 2021).

Ο κορονοϊός σε κάθε περίπτωση έδειξε την ανάγκη μιας στρατηγικής που πρέπει να σχεδιαστεί για ένα ψηφιακό μετασχηματισμό στις βιβλιοθήκες. Κι ενώ και στις δύο χώρες, οι ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες ακολούθησαν παρόμοιες διαδρομές για την κρίση της πανδημίας, στην Κίνα φάνηκαν περισσότερο έτοιμοι για τον ψηφιακό μετασχηματισμό και από την πλευρά της οργάνωσης και από πλευρά της τεχνολογίας. Και στις δύο χώρες τα κτίρια των βιβλιοθηκών έκλεισαν στην αρχή για ασφάλεια του πληθυσμού και για την αποτροπή της εξάπλωσης του ιού. Αυτό όμως δε σήμαινε τη διακοπή λειτουργίας τους. Οι κινέζοι βιβλιοθηκονόμοι ήταν καταρτισμένοι στις

ψηφιακές τεχνολογίες και η μετάβαση στο νέο τρόπο εργασίας ήταν για αυτούς άμεση. Η κυβέρνηση της Κίνας προώθησε τις online υπηρεσίες των βιβλιοθηκών. Λόγω κουλτούρας και κυβερνητικής πολιτικής στην Κίνα οι διαδικτυακές υπηρεσίες είναι διαθέσιμες περισσότερο απ' ότι στην Ιταλία. Οι ιταλικές ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες ήθελαν να διατηρήσουν τις παραδοσιακές υπηρεσίες με παράδοση υλικού στα σπίτια των μελών τους ή με χρήση του διαδανεισμού, ενώ στην Κίνα προτεραιότητα ήταν η ελεύθερη πρόσβαση σε ηλεκτρονικές πηγές. Σε κάποιες ιταλικές βιβλιοθήκες δεν κατάφεραν να υποστηρίξουν τους φοιτητές τους στην εξ αποστάσεως εκπαίδευση γιατί το προσωπικό των βιβλιοθηκών δεν είχε τις κατάλληλες τεχνολογικές υποδομές, ήταν απρόθυμο να εφαρμόσει καινοτομίες ή δε διέθετε ψηφιακές δεξιότητες που απαιτούσαν οι νέες συνθήκες εργασίας. Σε αντίθεση με τους Κινέζους βιβλιοθηκονόμους που αναγκάζονται να βελτιώνονται συνεχώς. (Zhou, 2021).

Όμως καμία χώρα και καμία βιβλιοθήκη δεν είχαν επαρκές ψηφιοποιημένο εκπαιδευτικό υλικό γιατί όλες οι βιβλιοθήκες αντιμετωπίζουν το πρόβλημα του copyright, που απαιτεί αλλαγή της νομοθεσίας.

Με την πανδημία οι ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες άλλαξαν και στις δύο χώρες προσφέροντας ηλεκτρονικές υπηρεσίες και βελτιώνοντας τις υποδομές τους. Η Ιταλία έχει να λύσει διάφορα ζητήματα, όπως τον ελλιπή ψηφιακό γραμματισμό του πληθυσμού της. Παρόλο που οι βιβλιοθήκες στην Κίνα ήταν έτοιμες, οι καθηγητές σε ποσοστό 42,1% και οι φοιτητές με ποσοστό 35,9% είδαν θετικά την εξ αποστάσεως εκπαίδευση, δε παύουν να προτιμούν την παραδοσιακή μάθηση. Διαθέτοντας κατάρτιση και δωρεάν πρόσβαση στο διαδίκτυο, παρατηρήθηκε αύξηση στη χρήση των ηλεκτρονικών πηγών των βιβλιοθηκών στην περίοδο της πανδημίας (Zhou, 2021).

#### **4.4 Τηλεργασία και ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες**

Με το ξέσπασμα της πανδημίας οι εργαζόμενοι οδηγήθηκαν σε νέα μορφή εργασίας. Τηλεργασία ή εργασία από απόσταση είναι η μορφή εργασίας, όπου οι εργαζόμενοι μπορούν να εργάζονται σε οποιοδήποτε χώρο, εκτός του εργασιακού τους περιβάλλοντος, έχοντας ευέλικτο ωράριο και κάνοντας χρήση της τεχνολογίας. Η αναγκαστική και απότομη τηλεργασία βρήκε απροετοίμαστους τους εργαζόμενους,

γενικά στους οργανισμούς. Πριν την πανδημία το ποσοστό της τηλεργασίας άγγιζε το 5,3 % στη χώρα μας, όταν σε άλλες χώρες -όπως η Φινλανδία και η Σουηδία- έφτανε το 30%. Παρόλα αυτά, το νέο αυτό καθεστώς αποτέλεσε μια ευκαιρία ώστε να αναγνωριστούν τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της εξ αποστάσεως εργασίας. Μία έρευνα της PULSE RC, έδειξε ότι το 30% των εργαζομένων στην Ελλάδα θα προτιμούσε να εργάζεται με την τηλεργασία και όταν η πανδημία υποχωρήσει και επανέλθουμε στις κανονικές συνθήκες (Διονυσίου, 2021).

Τα πλεονεκτήματα της εξ αποστάσεως εργασίας είναι σημαντικά στο κοινωνικό σύνολο γενικά, καθώς προσφέρει ευελιξία εργασίας, συνεχής λειτουργία των οργανισμών, μείωση κυκλοφορίας άρα βελτίωση της ατμόσφαιρας, μειώνεται ο χρόνος και το κόστος μετακίνησης των εργαζομένων κλπ. Στον αντίποδα υπάρχουν και τα μειονεκτήματα που είναι η εργασιακή απομόνωση των υπαλλήλων, τα λειτουργικά κόστη που επωμίζονται οι εργαζόμενοι, οι συνεχείς ώρες εργασίας, η σύγκυση μεταξύ ιδιωτικής και επαγγελματικής ζωής (Διονυσίου, 2021).

Οι βιβλιοθήκες παγκοσμίως εργάστηκαν με όλες τις δυνάμεις τους ώστε να μπορέσουν να παρέχουν πρόσβαση σε συλλογές και να αντιμετωπίσουν τις ανάγκες των χρηστών. Λαμβάνοντας υπόψη τους την τρέχουσα κρίση της πανδημίας, αναγκάστηκαν να λάβουν άμεσα δράσεις και να επαναπροσδιορίσουν τον ρόλο τους.

Ανταποκρίθηκαν στη νέα υγειονομική κατάσταση που απαιτούσε τον αποκλεισμό στη δια-ζώσης εξυπηρέτηση του κοινού της και το κλείσιμο του φυσικού της χώρου.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός στις νέες συνθήκες εργασίας επικεντρώθηκε στο ψηφιακό μετασχηματισμό των υπηρεσιών, ώστε οι χρήστες να μην νιώσουν κανένα κενό στην ποιοτική εξυπηρέτηση που τους παρείχαν οι βιβλιοθήκες. Επίσης το προσωπικό να εργάζεται ικανοποιητικά από το σπίτι του.

Οι βιβλιοθήκες, καινοτόμες στο έργο τους, παρόλο τις δυσκολίες, συνέχισαν να παρέχουν πληροφορίες και υποστήριξη στην ακαδημαϊκή τους κοινότητα, με την εξ αποστάσεως εργασία. Χρησιμοποίησαν το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο και τα κοινωνικά δίκτυα για να παρέχουν οδηγίες πρόσβασης σε ηλεκτρονικές πηγές και να απαντούν σε ερωτήματα της ακαδημαϊκής κοινότητας.

Η τηλεργασία βρήκε αρκετούς υποστηρικτές, καθώς προσέφερε αρκετά οφέλη. Η εργασία έγινε πιο ευέλικτη για τους εργαζόμενους. Ο χρόνος και το κόστος για την μετακίνηση προς την εργασία τους μειώθηκε.

Από την άλλη πλευρά, τα λειτουργικά κόστη ελαχιστοποιήθηκαν για τα Πανεπιστήμια. Η περιορισμένη κυκλοφορία των οχημάτων μείωσε την ατμοσφαιρική ρύπανση και καθάρισε η ατμόσφαιρα.

Όμως προκάλεσε και πολλές αρνητικές επιπτώσεις. Οι εργαζόμενοι δεν είχαν πια φυσική επαφή μεταξύ τους και οδηγήθηκαν σε εργασιακή απομόνωση. Πολλές φορές οι εργασία στο σπίτι προκάλεσε σύγχυση μεταξύ της προσωπικής και της επαγγελματικής τους ζωής.

Επιβαρύνθηκαν όλα τα λειτουργικά κόστη ενώ πολλές φορές καταστρατηγήθηκαν εργασιακά δικαιώματα, όπως οι άδειες και οι αργίες.

Αν και οι ακαδημαϊκοί βιβλιοθηκονόμοι είναι αρκετά εξοικειωμένοι με τις νέες τεχνολογίες στο χώρο εργασία τους, δεν αντιμετώπισαν όλοι το ίδιο εύκολα την απότομη αλλαγή της τηλεργασίας. Οι συνθήκες δεν ήταν πάντα ιδανικές, καθώς έπρεπε να επενδύσουν σε τεχνολογικό εξοπλισμό, να ενεργούν για αναβαθμισμένη σύνδεση στο διαδίκτυο, προσθέτοντας επιπλέον οικονομικό κόστος. Αν το internet έπρεπε να το μοιράζονται πολλά άτομα της οικογένειας την ίδια ώρα και υπήρχαν τεχνικά προβλήματα, αυτό δημιουργούσε επιπρόσθετο άγχος και κάποιες φορές χαμηλή παραγωγικότητα. Υπήρχαν και κάποιοι που δεν ήταν εξοικειωμένοι με τη χρήση της τεχνολογίας.

Από την άλλη πλευρά, η ακαδημαϊκή κοινότητα χρειαζόταν πρόσβαση σε υπηρεσίες που παρέχονταν από τη βιβλιοθήκη, προκειμένου να καλυφθούν οι μεταβαλλόμενες ανάγκες τους σε πληροφόρηση.

Οι βιβλιοθηκονόμοι επανεξέτασαν τον τρόπο που έπρεπε να εξυπηρετούν αφού η εξ αποστάσεως εργασία ήταν η μόνη επιλογή. Τα μαθήματα διακόπηκαν και αντικαταστάθηκαν με τη διαδικτυακή μάθηση. Αυτό ήταν μια πρόκληση για τις βιβλιοθήκες που έπρεπε να ψηφιοποιήσουν περισσότερο τις υπηρεσίες τους και να εξυπηρετούν απομακρυσμένα.

## **4.5 Swot analysis των ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών στην περίοδο του Covid-19**

Η ανάλυση SWOT είναι ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού. Αναλύει το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού. Είναι βασικό στάδιο για το στρατηγικό σχεδιασμό και τη λήψη αποφάσεων. Διαμορφώνονται στρατηγικές με βάση τους στρατηγικούς στόχους που έχει θέσει ο οργανισμός (Σαλμόν, 2021).

Η ονομασία SWOT προκύπτει από τα αρχικά:

- **Strengths** (Δυνάμεις)
- **Weaknesses** (Αδυναμίες)
- **Opportunities** (Ευκαιρίες)
- **Threats** (Απειλές)

Η ανάλυση καλύπτει μια συγκεκριμένη περίοδο, αφού όλα τα σημεία της SWOT μπορούν να τροποποιηθούν ανά πάσα στιγμή. Εξετάζει το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού. Οι δυνάμεις και οι αδυναμίες ανήκουν στο εσωτερικό περιβάλλον, ενώ στο εξωτερικό περιβάλλον είναι οι ευκαιρίες και οι απειλές.

Η πανδημία του κορονοϊού οδήγησε τις βιβλιοθήκες στην επαναξιολόγηση της λειτουργίας τους, στην επανεξέταση των στρατηγικών σχεδίων τους και στην εξερεύνηση νέων προτεραιοτήτων και νέων δράσεων. Στόχος ήταν η ομαλή εξυπηρέτηση της ακαδημαϊκής κοινότητας, όπου μαζί με τον μετασχηματισμό των υπηρεσιών της και το όραμα που κατέχει, να αντιμετωπίσει τα αδύνατα σημεία της και να μετατρέψει σε δυνατά και τις απειλές σε ευκαιρίες.



### Strengths (Δυνάμεις)

- Διάθεση των ηλεκτρονικών καταλόγων των βιβλιοθήκης όλο το εικοσιτετράωρο για αναζήτηση.
- Δημιουργία ηλεκτρονικών καινοτόμων υπηρεσιών.
- Παροχή ηλεκτρονικής πρόσβασης σε πηγές πληροφόρησης. Ήταν μια υπηρεσία που δεν είχε αξιοποιηθεί τόσο έντονα πριν την πανδημία. Όμως η παραμονή και η εργασία από το σπίτι, οδήγησε σε μια αύξηση στην εξ αποστάσεως πρόσβαση των πηγών.
- Πρόσβαση σε προσβάσιμο υλικό για άτομα με αναπηρία.
- Συνεργατικά δίκτυα με άλλες βιβλιοθήκες.
- Εκπαιδευμένο και καταρτισμένο προσωπικό με ψηφιακές δεξιότητες.
- Επαρκές εκπαιδευτικό και ερευνητικό υλικό που είχε στη διάθεσή της η ακαδημαϊκή κοινότητα.

Οι ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες επαναξιολόγησαν τα σχέδια τους και τον τρόπο παροχής των υπηρεσιών τους.

### Weaknesses (Αδυναμίες)

Σε σύντομο χρονικό διάστημα οι βιβλιοθήκες έπρεπε να λάβουν γρήγορες αποφάσεις σχετικά με τις λειτουργίες τους.

- Έλλειψη επαρκούς προσωπικού.
- Περιορισμένη χρηματοδότηση.
- Έλλειψη φυσικής αλληλεπίδρασης με τους χρήστες.
- Αβεβαιότητα και άγχος που δημιούργησε η πανδημία.
- Έλλειψη χώρου στις ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες.
- Χαμηλή προβολή των υπηρεσιών.
- Χρόνος. Μέσα σε σύντομο χρονικό διάστημα λειτούργησαν πλατφόρμες, όπως το MSTeams για επικοινωνία μεταξύ του προσωπικού.
- Οι χρήστες δεν είχαν φυσική αλληλεπίδραση με τις βιβλιοθήκες και οδήγησε αρκετούς σε αναζήτηση πληροφοριών από παραπλανητικές πηγές, όπου οι βιβλιοθηκονόμοι έπρεπε να αντιμετωπίσουν την παραπληροφόρηση.
- Οι χρήστες δεν είχαν πρόσβαση στο έντυπο υλικό της βιβλιοθήκης.
- Προβλήματα συνδεσιμότητας του δικτύου στην τηλεργασία με αποτέλεσμα την αργή παροχή των υπηρεσιών.

### Opportunities (Ευκαιρίες)

- Οι βιβλιοθήκες μεταφέρθηκαν σε μέσα κοινωνικής δικτύωσης παρέχοντας ενημέρωση και πληροφορίες.
- Παράδοση περιεχομένου για κινητά τηλέφωνα.
- Συνεργασίες με ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες.
- Ανάπτυξη των ηλεκτρονικών πηγών και δωρεάν δοκιμαστικές προσβάσεις σε βάσεις δεδομένων.
- Το προσωπικό απέκτησε εμπειρία με τηλεδιασκέψεις και νέες ηλεκτρονικές υπηρεσίες και αναβάθμισε τις ψηφιακές του δεξιότητες.
- Εξ αποστάσεως εργασία, όπου εκτελέστηκαν εργασίες που επέδειξαν την αποτελεσματικότητα της τηλεργασίας.

- Έγιναν σεμινάρια συγγραφής εργασιών και ηλεκτρονικών πηγών στις ώρες που βόλευε τους συμμετέχοντες, αφού η τηλεργασία προσφέρει ευελιξία και όχι συγκεκριμένο ωράριο.
- Δόθηκε έμφαση στην ανοιχτή πρόσβαση ώστε οι πάροχοι των βάσεων δεδομένων να μην μονοπωλούν την επιστημονική επικοινωνία βάζοντας τεράστιες χρεώσεις συνδρομών (Shukla and Deo, 2021).
- Στο κοινωνικό σύνολο βελτιώθηκε η ατμόσφαιρα αφού η τηλεργασία οδηγεί σε μείωση των μετακινήσεων και της ρύπανσης.

### Threats (Απειλές)

- Η οικονομική κατάσταση και ο χαμηλός προϋπολογισμός.
- Η πανδημία του Covid-19.
- Η επίδραση των βιβλιοθηκών στην κοινωνία, όπου οι χρήστες δεν μπορούσαν να χρησιμοποιήσουν τους υπολογιστές και το έντυπο υλικό των βιβλιοθηκών.
- Η κοινωνική απομόνωση που πρόσφερε η πανδημία.
- Αντίκτυπος στον στρατηγικό σχεδιασμό, όπου με τις αλλαγές που επέφερε ο covid, πρέπει να επανεξεταστεί (π.χ. ο προϋπολογισμός).
- Αλλαγές στην νομοθεσία (συγχωνεύσεις ιδρυμάτων κλπ.)

## **5. Μεθοδολογία έρευνας**

Στην παρούσα εργασία χρησιμοποιήθηκε έρευνα μεικτών μεθόδων. Σύμφωνα με τον Creswell πρόκειται «για την ερευνητική προσέγγιση που περιλαμβάνει τη συλλογή τόσο των ποιοτικών όσο και ποσοτικών δεδομένων. Η ενσωμάτωση ποιοτικών και ποσοτικών δεδομένων παρέχει επιπρόσθετη γνώση, πέρα από τις πληροφορίες που δίνουν».

Σχετικά με την έρευνα ακολουθήθηκε η παραγωγική προσέγγιση, με τη χρήση πρωτογενών δεδομένων (έρευνα, προσωπικές συνεντεύξεις από ειδικούς). Επίσης έγινε χρήση δευτερογενών δεδομένων (ΦΕΚ, αποφάσεις Συγκλήτων, βιβλία, άρθρα κλπ.).



Αρχικά παρουσιάστηκε η ηλεκτρονική έρευνα που διεξήχθη το 2020 από τη ΜΟΔΙΠΑΒ και αφορά την ικανοποίηση των χρηστών της βιβλιοθήκης του Παντείου. Δεν υπάρχει αντίστοιχη έρευνα για τη βιβλιοθήκη του ΠΑΔΑ, που σαν νέο Πανεπιστήμιο ίσως δεν έχει προλάβει ακόμα να αιτηθεί.

Στην ποσοτική έρευνα χρησιμοποιήθηκαν στατιστικά στοιχεία από τις βιβλιοθήκες του Παντείου Πανεπιστημίου και όλων των βιβλιοθηκών του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής που δόθηκαν στην Μονάδα Διασφάλισης Ποιότητας Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών (ΜΟΔΙΠΑΒ), καθώς τα στοιχεία δίνονται σαν βιβλιοθήκες Πανεπιστημίων. Συγκεκριμένα αφορούν:

- Πόσες μονογραφίες εισήλθαν στις βιβλιοθήκες το 2020.
- Πόσοι δανεισμοί έγιναν από τις βιβλιοθήκες το συγκεκριμένο έτος.
- Πόσες ήταν οι εικονικές επισκέψεις στις ιστοσελίδες των βιβλιοθηκών.
- Πόσα ήταν τα ηλεκτρονικά αιτήματα πληροφόρησης.

Στην ποιοτική μέθοδο έρευνας χρησιμοποιήθηκε η έρευνα expert evaluation και στις δύο βιβλιοθήκες μελέτης περίπτωσης. Οι αξιολογήσεις εμπειρογνομόνων / ειδικών έχουν ποιοτικό και ευρετικό χαρακτήρα και στοχεύουν στη παροχή σημαντικών αποτελεσμάτων. Οι εμπειρογνώμονες είναι ελεύθεροι να υποβάλουν όποιο σχόλιο επιθυμούν, να εκφράσουν τη γνώμη τους, τις απόψεις τους και να κάνουν παρατηρήσεις, αφού είναι ειδικοί στο συγκεκριμένο θέμα. Ακολουθήθηκε ημιδομημένες συνεντεύξεις γιατί τα θέματα που διερευνήθηκαν ήταν προαποφασισμένα και οι ερωτήσεις προκαθορίστηκαν. Οι συμμετέχοντες έδωσαν πληροφορίες με δικά τους λόγια και σκέψεις και εμπάθυναν το θέμα όπως ήθελαν, με βάση την εμπειρία τους.

Η διεξαγωγή των συνεντεύξεων έγιναν ατομικά “one-to-one interviews” δια ζώσης ή τηλεφωνικά, λόγω απόστασης, περιορισμένου χρόνου και μέτρων κατά της πανδημίας, εστιάζοντας στα ερευνητικά ερωτήματα της μελέτης. Συλλέχθηκαν 15 συνεντεύξεις από κάθε ειδικό σε 20 υπηρεσίες των βιβλιοθηκών και διεξάχθηκαν από 14/2/2022 έως 18/3/2022. Τα ερωτήματα ήταν κατανοητά και είχαν νόημα για τους ερωτώμενους, αφού ήταν ειδικοί στο χώρο εργασίας τους και διέθεταν εμπειρία. Ανέδειξαν το λόγο τους και τα προβλήματά τους σε θέματα που τους αφορούσαν.

Επιπλέον στην ποιοτική έρευνα έγινε προσέγγιση και με τη μέθοδο της συμμετοχικής παρατήρησης λόγω της εργασίας μου στη Βιβλιοθήκη & Κέντρο Πληροφόρησης του Παντείου Πανεπιστημίου.

Σαν μελέτη περίπτωσης (case study) μελετήθηκαν οι βιβλιοθήκες και κέντρα πληροφόρησης του Παντείου Πανεπιστημίου και του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, Αρχαίου Ελαιώνα.

Συλλέχθηκαν τα δεδομένα των συνεντεύξεων, η ερευνήτρια χρησιμοποίησε τα λόγια των συνεντευξιζόμενων και καταγράφηκαν στην εργασία για να ερμηνευτούν.

### **5.1 Ερευνητικά ερωτήματα**

1. Ποιες αλλαγές έφερε η εξ αποστάσεως εργασία στις βιβλιοθήκες του Παντείου Πανεπιστημίου και του ΠΑΔΑ-Αρχαίου Ελαιώνα, όσον αφορά τους εργαζόμενους και τις υπηρεσίες που προσφέρουν οι βιβλιοθήκες.
2. Ποιος είναι ο αντίκτυπος του ψηφιακού μετασχηματισμού στο μέλλον της εργασίας των ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών μέσω αλλαγής των υπηρεσιών τους.
3. Ποιες ήταν οι αντιδράσεις των βιβλιοθηκονόμων απέναντι στις αλλαγές που προκάλεσε η πανδημία Covid-19 στην εργασία τους. Λαμβάνοντας υπόψη τα προβλήματα που αυτές δημιούργησαν ή έλυσαν.
4. Σε ποιο βαθμό οι βιβλιοθήκες ήταν προετοιμασμένες να εφαρμόσουν την εξ αποστάσεως εργασία

### **5.2 Σκοπός της έρευνας**

Ο σκοπός αυτής της μελέτης είναι να εξετάσει πως μετασχηματίστηκαν οι υπηρεσίες στις ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες, την περίοδο του κορονοϊού, προκειμένου να ανταποκριθούν στις πληροφοριακές και ερευνητικές ανάγκες της ακαδημαϊκής κοινότητας. Επίσης να φανεί η τρέχουσα κατάσταση της εργασίας των ακαδημαϊκών βιβλιοθηκονόμων με τον ψηφιακό μετασχηματισμό και πως βίωσαν τις αλλαγές στον τρόπο εργασίας τους.

## 6. Πάντειο Πανεπιστήμιο

Ο Γεώργιος Φραγκούδης (1869-1939) από τη Λεμεσό της Κύπρου και ο Αλέξανδρος Πάντος (1888-1930) από τον Βόλο είναι οι ιδρυτές της σχολής της Παντείου. Οι δύο αυτοί άνδρες, παρόλο που δεν συναντήθηκαν ποτέ, είχαν μια κοινή πορεία και ένα κοινό όραμα. Σπούδασαν Νομικά στην Αθήνα, και παρακολούθησαν και οι δύο την «Ελευθέρα Σχολή Πολιτικών Επιστημών των Παρισίων». Έτσι απέκτησαν την επιθυμία να ιδρύσουν στην Ελλάδα μια παρόμοια σχολή. Το 1924 ο Φραγκούδης ίδρυσε το σωματείο «Εκπαιδευτική Αναγέννηση», όπου ανέγειρε το κτίριο της Σχολής στην Καλλιθέα. Ο Ελευθέριος Βενιζέλος εκτέλεσε τη διαθήκη του Πάντου και ολοκλήρωσε τη Σχολή με το κληροδότημα που άφησε. Το 1931 ονομάστηκε «Πάντειος Σχολή Πολιτικών Επιστημών» προς τιμή του Πάντου.

Το 1939 μετονομάστηκε σε «Πάντειο Ανώτατη Σχολή Πολιτικών Επιστημών και Δημοσίων Υπαλλήλων» που σαν στόχο είχε την μετεκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων. Το 1989 η Σχολή πήρε το σημερινό της όνομα και μετατράπηκε σε «Πάντειο Πανεπιστήμιο Πολιτικών και Κοινωνικών Επιστημών»

Το Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών αποτελείται από τέσσερις σχολές και εννέα τμήματα.

1. Τη Σχολή Επιστημών Οικονομίας και Δημόσιας διοίκησης, με τα τμήματα
  - Δημόσιας Διοίκησης και
  - Οικονομικής και Περιφερειακής Ανάπτυξης.
2. Τη Σχολή Πολιτικών Επιστημών που περιέχει τα τμήματα
  - Πολιτικής Επιστήμης και Ιστορίας και
  - Κοινωνικής Πολιτικής.
3. Τη Σχολή Κοινωνικών Επιστημών με τα τμήματα:
  - Κοινωνιολογίας,

- Ψυχολογίας και
  - Κοινωνικής Ανθρωπολογίας.
4. Τη Σχολή Διεθνών Σπουδών, Επικοινωνίας και Πολιτισμού όπου ανήκουν τα τμήματα
- Διεθνών, Ευρωπαϊκών και Περιφερειακών Σπουδών και
  - Επικοινωνίας, Μέσων και Πολιτισμού.

Οι παρεχόμενες σπουδές καλύπτουν και τους τρεις κύκλους: τον προπτυχιακό κύκλο σπουδών, τα μεταπτυχιακά και τις διδακτορικές σπουδές.

## 6.1 Βιβλιοθήκη & Κέντρο Πληροφόρησης Παντείου Πανεπιστημίου



Η Βιβλιοθήκη του Παντείου Πανεπιστημίου, σύμφωνα με την ιστοσελίδα της (<https://library.panteion.gr>) διαθέτει:

- 95.000 τόμους βιβλίων
- 780 τίτλους έντυπων περιοδικών
- 12.500 τίτλους ηλεκτρονικών περιοδικών

- 1.400 διδακτορικές διατριβές
- 15.000 ψηφιακά αρχεία, διατριβών, μεταπτυχιακών, περιοδικών και βιβλίων (Πάνδημος)
- Ηλεκτρονικές Βάσεις βιβλιογραφικής αναζήτησης
- E-books»
- CD κλασικής μουσικής, DVD και CD-ROM εκπαιδευτικού υλικού, 100 δίσκους βινυλίου, 600 βιντεοκασέτες και DVD με κινηματογραφικές ταινίες και ντοκιμαντέρ, 25 χάρτες και slides της National Gallery London

Η Βιβλιοθήκη και Κέντρο Πληροφόρησης του Παντείου Πανεπιστημίου στοχεύει στην κάλυψη και την υποστήριξη των εκπαιδευτικών και ερευνητικών αναγκών της ακαδημαϊκής της κοινότητας στα προπτυχιακά και μεταπτυχιακά προγράμματα σπουδών.

Από τον Οκτώβριο του 1991 έχει αρχίσει την αναδιοργάνωση και τον εκσυγχρονισμό της ώστε να καταφέρει να μετασχηματιστεί σε μια σύγχρονη βιβλιοθήκη και να καλύπτει τις μεταβαλλόμενες ανάγκες των χρηστών της.

Διαθέτει πλήρως αυτοματοποιημένες λειτουργίες, αναπτύσσει τις έντυπες συλλογές της και κυρίως τις ηλεκτρονικές και τις ψηφιακές.

Είναι ανοικτής πρόσβασης και όλα τα μέλη του Παντείου πανεπιστημίου έχουν δικαίωμα χρήσης των υπηρεσιών που διαθέτει.

Με την πανδημία διέκοψε κάποιες υπηρεσίες, οι οποίες μετασχηματίστηκαν σε ηλεκτρονικές μορφές. Απαιτήθηκαν γρήγορες και καινοτόμες στρατηγικές σε όλα τα επίπεδα. Οι αλλαγές ήταν ταχύτερες αλλά οι ακαδημαϊκοί βιβλιοθηκονόμοι συνεχώς αποκτούν ψηφιακές δεξιότητες και εκπαιδεύονται, οπότε αντιμετώπισαν τις νέες προκλήσεις χωρίς ιδιαίτερη δυσκολία.

Η βιβλιοθήκη χρησιμοποίησε νέες τεχνολογίες για τη βελτίωση της επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων. Οι βιβλιοθηκονόμοι, μέσω της πλατφόρμας MS Teams έκαναν συναντήσεις για να εκθέσουν τα προβλήματα που αντιμετώπιζαν, να τα επικοινωνήσουν και να σχεδιάσουν καλύτερα την εργασία τους.

Με την πρωτόγνωρη κρίση της πανδημίας, η βιβλιοθήκη εκμεταλλεύτηκε την ευκαιρία να επανεξετάσει τις δυνάμεις της και να επαναπροσδιορίσει τις προτεραιότητές της για να βελτιώσει τον ρόλο της στο εκπαιδευτικό ρόλο του πανεπιστημίου.

Οι υπηρεσίες επηρεάστηκαν ουσιαστικά. Με την έκδοση ΚΥΑ Αριθμ. Δ1α/ΓΠ.οικ.16838 (ΦΕΚ 783/10-03-2020) και την σχετική ανακοίνωση της Πρυτανείας, η βιβλιοθήκη ανέστειλε όλες τις λειτουργίες.

Από 11/3/2020 έως 24/3/2020,

- Αναστάλθηκαν όλες οι επιστροφές υλικού
- Τα αιτήματα δανεισμού διακόπηκαν
- Για την ηλεκτρονική βεβαίωση παράδοσης υλικού, οι φοιτητές έπρεπε να αιτούνται μέσω ηλεκτρονικής υπηρεσίας που δημιουργήθηκε ή μέσω του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου της βιβλιοθήκης.
- Για την υποβολή διπλωματικών εργασιών ή διδακτορικών διατριβών, θα έπρεπε να επικοινωνούν με το e-mail της υπηρεσίας του αποθετηρίου.

Στις 27/5/2020 αναρτήθηκε νέα ανακοίνωση στην ιστοσελίδα για επέκταση της αναστολής λειτουργίας.

Στις 3/6/2020, ύστερα από την υπ' αριθμ. Δ1α/ΓΠ. οικ. 33457/29.05.2020 Κοινή Υπουργική Απόφαση με θέμα: “Επιβολή του μέτρου της προσωρινής απαγόρευσης λειτουργίας εκπαιδευτικών δομών του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων από 1.6.2020 έως και τη λήξη του σχολικού, εκπαιδευτικού και ακαδημαϊκού έτους 2019-2020.” (Β' 2038), η χρήση των αναγνωστηρίων και η είσοδος στα ράφια εξακολουθούσε να μην είναι εφικτή. Δόθηκαν οι εξής εναλλακτικές προτάσεις, προκειμένου να εξυπηρετηθεί η ακαδημαϊκή κοινότητα.

- Αιτήσεις δανεισμού μέσω «ηλεκτρονικής φόρμας e-Αιτήσεις».
- Δανεισμός υλικού με ραντεβού με συγκεκριμένη μέρα και ώρες, που ορίζονται από τους βιβλιοθηκονόμους.
- Επιστροφές βιβλίων στη θυρίδα επιστροφών, έξω από το χώρο της βιβλιοθήκης.
- Αιτήματα δια-δανεισμού μέσω του e-mail της υπηρεσίας.
- Βεβαιώσεις παράδοσης υλικού αποστέλλονται μόνο ηλεκτρονικά.

- Βεβαιώσεις επιτυχούς υποβολής εργασιών (μεταπτυχιακά και διδακτορικά) αποστέλλονται με e-mail.

Τον Ιούνιο του 2021 και σύμφωνα με την Κοινή Υπουργική Απόφαση (Αριθμ. Δ1α/Γ.Π.οικ. 36587 ΚΥΑ(ΦΕΚ2476/Β/10-06-2021)) η βιβλιοθήκη επαναλειτουργήσε το αναγνωστήριο της, με περιοριστικά μέτρα, λόγω της πανδημίας. Το ωράριο διαμορφώθηκε σε οκτώ ώρες λειτουργίας (από δώδεκα), η είσοδος επιτράπηκε μόνο για τα ενεργά μέλη της βιβλιοθήκης και οι χώροι μελέτης περιορίστηκαν στους 80.

Προκειμένου να αποφευχθεί η μετακίνηση στα ράφια, οι χρήστες έπρεπε να υποβάλλουν ηλεκτρονικό αίτημα δανεισμού. Οι επιστροφές υλικού ή βιβλίων του ευδόξου έγιναν ανέπαφα, από τη θυρίδα επιστροφών της βιβλιοθήκης.

Η πρόσβαση στον ανελκυστήρα περιορίστηκε σε ένα άτομο τη κάθε χρήση, με προτεραιότητα στα άτομα με αναπηρία. Οι υπόλοιπες υπηρεσίες εξακολουθούσαν να λειτουργούν ηλεκτρονικά προς τους χρήστες.

Στις 11/10/2021 η βιβλιοθήκη του Παντείου άνοιξε το αναγνωστήριο για τα μέλη της και τις υπηρεσίες δια ζώσης. Οι θέσεις μελέτης ελαττώθηκαν ώστε να τηρείται η προβλεπόμενη απόσταση. Το ωράριο διευρύνθηκε σε δέκα ώρες και καταργήθηκε η ηλεκτρονική αίτηση δανεισμού για τους χρήστες. Ο δανεισμός πραγματοποιείται από τους ίδιους τους χρήστες στα αυτόματα μηχανήματα δανεισμού. Τηρούνται όλα τα υγειονομικά μέτρα, όπως η χρήση μάσκας στους χώρους της βιβλιοθήκης. Οι εξωτερικοί χρήστες εξυπηρετούνται αυθημερόν με ολιγόωρο δανεισμό και δεν επιτρέπεται η χρήση του αναγνωστηρίου.

Οι κοινόχρηστοι υπολογιστές δεν είναι προσβάσιμοι και θα πρέπει να αναζητούν τη βιβλιογραφία που τους ενδιαφέρει από τα προσωπικά τους tablet, κινητά ή laptop.

Οι επιστροφές εξακολουθούν να γίνονται ανέπαφα από τη θυρίδα επιστροφών και οι ανανεώσεις ή οι κρατήσεις από την ηλεκτρονική υπηρεσία, όπου ο χρήστης μπαίνει στον λογαριασμό του.

Παραμένει ηλεκτρονικά η εξυπηρέτηση για διαδανεισμό, εγγραφές νέων μελών και βεβαιώσεις παράδοσης υλικού.



## **6.2 «Ηλεκτρονική έρευνα για την ικανοποίηση των χρηστών της βιβλιοθήκης του Παντείου Πανεπιστημίου»**

Η Μονάδα Διασφάλισης Ποιότητας Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών (ΜΟΔΙΠΑΒ) το 2012 ξεκίνησε να εφαρμόζει έρευνα για την ικανοποίηση των χρηστών στις ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες. Όποιες βιβλιοθήκες επιθυμούν να συμμετάσχουν, κάνουν αίτηση και επιλέγουν οι ίδιες το χρόνο που επιθυμούν να διεξαχθεί η έρευνα.

Η Βιβλιοθήκη & Κέντρο Πληροφόρησης του Παντείου Πανεπιστημίου αιτήθηκε και πραγματοποιήθηκε έρευνα ικανοποίησης των χρηστών της κατά την περίοδο της πανδημίας.

Το ερωτηματολόγιο αποτελούταν από 11 ερωτήματα και απευθύνθηκε σε όλη την ακαδημαϊκή κοινότητα του Πανεπιστημίου. Απαρτίστηκε από ενότητες, Αρχικά καταγράφηκε η ιδιότητα των χρηστών. Στη δεύτερη ενότητα εξετάστηκε, μέσω ερωτήσεων, η χρήση της βιβλιοθήκης και των υπηρεσιών της από τους προπτυχιακούς φοιτητές. Στην επόμενη ενότητα εξετάστηκε η ικανοποίηση των συμμετεχόντων από τις υπηρεσίες.

Τέλος, με βάση δύο ερωτήματα ζητήθηκε από τους χρήστες να προτείνουν αλλαγές που θα ήθελαν να υπάρξουν στη βιβλιοθήκη και στις υπηρεσίες της.

Το ερωτηματολόγιο συμπληρώθηκε από 132 χρήστες της βιβλιοθήκης. Αναλυτικά οι προπτυχιακοί φοιτητές κατείχαν το 39,39 %, τα μέλη ΔΕΠ/ΕΔΙΠ/ΕΤΕΠ το 21,97%, οι μεταπτυχιακοί φοιτητές το 18,18%, οι υποψήφιοι διδάκτορες το 12,12%, το διοικητικό προσωπικό το 4,55 % και άλλες ιδιότητες το 3,79%.

Εκδόθηκαν αναλυτικά αποτελέσματα ανά κατηγορία χρηστών και αφορούσαν:

- Τη συχνότητα που δανείζονταν υλικό πριν και κατά τη διάρκεια της πανδημίας.
- Πόσο συχνά χρησιμοποιούσαν τον ηλεκτρονικό κατάλογο της βιβλιοθήκης αυτή τη περίοδο.
- Τη χρήση των ηλεκτρονικών πηγών πριν την πανδημία και κατά τη διάρκεια αυτής.

- Της ικανοποίηση των χρηστών από τις υπηρεσίες δανεισμού, διαδανεισμού, ηλεκτρονική εξυπηρέτηση από τους βιβλιοθηκονόμους, την ταχύτητα της εξυπηρέτησης και τα μέτρα προστασίας που λήφθηκαν κατά τη δια ζώσης συναλλαγή (δανεισμό, επιστροφές υλικού) από τη βιβλιοθήκη.

Τα πορίσματα της έρευνας, σύμφωνα με την ΜΟΔΠΑΒ, έδειξαν ότι στο σύνολο όλων των κατηγοριών των χρηστών, το 46,97 % δανείζονταν συχνά υλικό πριν την πανδημία, ενώ κατά τη διάρκεια της πανδημίας το ποσοστό ήταν 15,91 %.

Τον ηλεκτρονικό κατάλογο τον χρησιμοποίησαν συχνά το 33,33 % πριν την πανδημία και κατά τη διάρκεια το χρησιμοποίησαν το 14,40 %.

Όσον αφορά τη χρήση των ηλεκτρονικών πηγών πριν την πανδημία το 23,48 % δήλωσε ότι τις χρησιμοποιούσε «αρκετά έως πάρα πολύ», ενώ στην περίοδο του κορονοϊού το 25,76 % τις χρησιμοποίησε πολύ.

Τα αποτελέσματα για την ικανοποίηση των χρηστών για τις υπηρεσίες, οι περισσότεροι επέλεξαν τη βαθμολογία 10, σε όλες τις κατηγορίες χρηστών και σε όλες τις υπηρεσίες.

Οι χρήστες στην ερώτηση τι θα ήθελαν να παραμείνει ίδιο στη βιβλιοθήκη απάντησαν ότι είναι ικανοποιημένοι με την εξυπηρέτηση που είναι άμεση και έγκυρη, το ωράριο, τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες που τους παρέχονταν στην πανδημία (ηλεκτρονικός δανεισμός, ανανεώσεις, διαδανεισμός κλπ), την οργάνωση της βιβλιοθήκης και την ανοιχτή πρόσβαση στο χώρο της, που παρέχει στους εξωτερικούς χρήστες.

Επιθυμούν το ίδιο φιλικό προσωπικό που δείχνει επαγγελματισμό και προθυμία να εξυπηρετήσει. Είναι ευχαριστημένοι από τους χώρους της βιβλιοθήκης και τη θεωρούν την καλύτερη υπηρεσία του Πανεπιστημίου.

Στο ερώτημα τι αλλαγές επιθυμούν να γίνουν στη βιβλιοθήκη, ζητούν περισσότερα βιβλία σε ηλεκτρονική μορφή και επιπλέον βάσεις δεδομένων. Επισημάναν την ανάγκη περισσότερων κοινόχρηστων υπολογιστών με καλύτερη σύνδεση στο διαδίκτυο. Να υπάρχουν περισσότερες πρίζες για τους προσωπικούς τους φορητούς υπολογιστές καθώς επίσης θα ήθελαν καλύτερο φωτισμό και αερισμό του χώρου. Κάποιοι πρότειναν να έχουν περισσότερες δυνατότητες ανανέωσης και να μπορούν να δανείζονται περισσότερα βιβλία, καθώς και επέκταση ωραρίου. Ορισμένοι

χρήστες ζήτησαν να γίνονται περισσότερα σεμινάρια συγγραφής εργασιών και αναζήτησης ηλεκτρονικών πηγών.

## **6.3 Συνεντεύξεις expert evaluation**

### **6.3.1 Διεύθυνση βιβλιοθήκης**

Σύμφωνα με τη Διευθύντρια της Βιβλιοθήκης, όσον αφορά την τηλεργασία πιστεύει ότι προσφέρει ευελιξία στους εργαζόμενους. Έχει τα θετικά της και τα αρνητικά της. Οι βιβλιοθηκονόμοι θα πρέπει να κατανοήσουν την έννοια και την ουσία της τηλεργασίας. Να υπάρχουν ροές εργασιών και έλεγχος.

Με τη σχετική κανονικότητα που λειτουργεί τώρα η βιβλιοθήκη είναι πιο χρονοβόρες να γίνουν κάποιες εργασίες, απ' ότι γίνονται εξ αποστάσεως. Όσο η βιβλιοθήκη είχε αναστείλει τη λειτουργία, προχώρησαν σε μεγάλο βαθμό οι δωρεές και καταλογογραφήθηκαν περισσότερα βιβλία.

Πιστεύει ότι όλο το προσωπικό μαζί οργανώθηκε και εργάστηκε μεθοδικά και σύντομα μπόρεσε να ανταπεξέλθει στις ανάγκες των χρηστών τους. Τάσσεται υπέρ της τηλεργασίας γιατί διαπίστωσε ότι κάποιοι συναδέλφοι απέδωσαν καλύτερα, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι παραμένει ίδια η έννοια της ομάδας. Είναι διαφορετικά να επικοινωνείς με τους συναδέλφους δια ζώσης και αλλιώς διαδικτυακά.

Σε ελάχιστο χρόνο το προσωπικό εκπαιδεύτηκε σε τεχνικές τηλεδιάσκεψης και χρησιμοποιούσε πλατφόρμες MS Teams, Zoom και Jitsi. Τα λογισμικά της AMELib που υπήρχαν διαθέσιμα σε δύο υπολογιστές στο χώρο της βιβλιοθήκης, οι βιβλιοθηκονόμοι είχαν συνεχή απομακρυσμένη πρόσβαση μέσω TeamViewer και εργάστηκαν εξ αποστάσεως.

Έγινε εκδήλωση για τα άτομα με αναπηρία μέσω της πλατφόρμας Zoom, όπου παρακολούθησαν πάνω από 200 άτομα και βγήκαν στο κανάλι της βιβλιοθήκης στο Youtube.

Ο διαδανεισμός συνεχίστηκε γιατί πάντα υπάρχουν ανάγκες που δεν καλύπτονται από τη συλλογή της βιβλιοθήκης. Οι ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες, σε σχέση με τον πληθυσμό δεν είναι πλούσιες και επαρκής, γι' αυτό πρέπει να γίνουν μνημόνια συνεργασίας. Να περαστεί στην κουλτούρα των ανθρώπων η σημαντικότητα του διαβάσματος και της έρευνας και τα αναγνωστήρια να ανοίξουν για όλους. Πλέον οι υπηρεσίες είναι προσανατολισμένες προς το χρήστη και την ικανοποίηση του.

### 6.3.2 Δανεισμός

Η βιβλιοθήκη παρέχει τη δυνατότητα σε όλα τα μέλη της ακαδημαϊκής της κοινότητας να δανείζονται το υλικό της. Εξαιρούνται οι έντυπες συλλογές περιοδικών, τα πληροφοριακά και τα βιβλία ειδικής φύλαξης. Όσον αφορά τους εξωτερικούς χρήστες δεν έχουν δικαίωμα δανεισμού, αλλά τους δίνεται η δυνατότητα να μελετήσουν στο χώρο της βιβλιοθήκης ή να βγάλουν το υλικό εκτός, για λίγες ώρες.

Έπειτα από την Κοινή Υπουργική Απόφαση Δια/ΓΠ.οικ.16838/2020 – ΦΕΚ 783/Β/10-3-2020 και την ανακοίνωση της Πρυτανείας του Παντείου Πανεπιστημίου σχετικά με την «Επιβολή του μέτρου της προσωρινής απαγόρευσης λειτουργίας των βρεφονηπιακών και παιδικών σταθμών, νηπιαγωγείων, σχολικών μονάδων, ανωτάτων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων, κέντρων ξένων γλωσσών, φροντιστηρίων και πάσης φύσεως εκπαιδευτικών δομών, φορέων», η βιβλιοθήκη ανέστειλε την λειτουργία της.

Υπήρξε άμεση ανακοίνωση στην ιστοσελίδα ότι δε χρειάζεται να γίνει καμία επιστροφή βιβλίων στις ορισμένες ημερομηνίες και δε θα ίσχυε καμία ποινή καθυστέρησης. Όσον αφορά τα αυτοματοποιημένα μηνύματα από το σύστημα που λάμβαναν, και αφορούσαν καθυστερήσεις βιβλίων, οι χρήστες δε θα τα λάμβαναν υπόψη.

Κι ενώ η πρόσβαση στο αναγνωστήριο της βιβλιοθήκης απαγορεύτηκε, έγινε προσπάθεια από τη διεύθυνση και από όλο το προσωπικό, να επανασχεδιάσει τον ρόλο και τις υπηρεσίες της, προκειμένου να εξυπηρετήσει την ακαδημαϊκή κοινότητα του Ιδρύματος, όσον το δυνατόν αποτελεσματικότερα.

Δημιουργήθηκε η ηλεκτρονική υπηρεσία «e-Αιτήσεις», που μετασχημάτισε ψηφιακά αρκετές λειτουργίες, όπως «Αίτηση για δανεισμό βιβλίων», «Αίτηση κάρτας χρήστη», «Αίτηση για αγορά βιβλίων» και «Αίτηση εθελοντή για δημιουργία προσβάσιμου διδακτικού υλικού».

Τις ηλεκτρονικές αιτήσεις για δανεισμό, τις λάμβανε η αρμόδια βιβλιοθηκονόμος και τις διοχέτευε σε όλους τους υπαλλήλους της βιβλιοθήκης. Λόγω τεράστιου φόρτου εργασίας, η συγκεκριμένη εργασία κατανεμήθηκε πλέον σε όλους τους εργαζόμενους. Από τη στιγμή που συγκεντρωνόταν το υλικό που είχαν αιτηθεί οι χρήστες, μέσα σε συγκεκριμένο ωράριο που οριζόταν από τους βιβλιοθηκονόμους, κατέφθαναν στον

εξωτερικό χώρο της βιβλιοθήκης. Τηλεφωνούσαν στο δανεισμό και οι εργαζόμενοι τα παρέδιδαν στους ενδιαφερόμενους. Οι εξωτερικοί χρήστες έστελναν ηλεκτρονικά τα αιτήματα, συγκεντρωνόταν το υλικό και τα έπαιρναν για ολιγόωρο δανεισμό.

Προκειμένου να καλυφθούν οι ηλεκτρονικές ανάγκες της ακαδημαϊκής κοινότητας, η βιβλιοθήκη έγινε περισσότερο ανεκτική, όσον αφορά τις καθυστερήσεις. Οι ανανεώσεις έγιναν αυτόματα και δεν είχαν καμία ποινή με τις καθυστερήσεις του υλικού.

Στους χρήστες δόθηκε η δυνατότητα να κάνουν ηλεκτρονικές κρατήσεις σε δανεισμένο υλικό, ανανεώσεις και ότι έχει σχέση με το υλικό της βιβλιοθήκης. Μπόρεσαν εξ αποστάσεως να αιτούνται βεβαίωση παράδοσης υλικού. Αυτή η ηλεκτρονική υπηρεσία δημιουργήθηκε εν όψη πανδημίας, (γινόταν μόνο με τη διαζώσης επίσκεψη των ενδιαφερόμενων στο χώρο της βιβλιοθήκης), αλλά θα εξακολουθήσει να υφίσταται και όταν η βιβλιοθήκη επιστρέψει στους κανονικούς ρυθμούς της. Λάμβαναν τη βεβαίωση στο e-mail τους, ότι δε χρωστούν κανένα υλικό στη βιβλιοθήκη και δεν έχουν γενικά καμία εκκρεμότητα, ώστε να την προωθήσουν ηλεκτρονικά στη γραμματεία τους και να επιτραπεί η απόκτηση πτυχίου τους.

Σε εξαιρετικές περιπτώσεις, στάλθηκε υλικό -κατόπιν αίτησης δανεισμού- στο χώρο διαμονής των χρηστών, μέσω ταχυμεταφοράς. Αυτό συνέβη ελάχιστες φορές και όταν αποδεδειγμένα υπήρχε μεγάλη ανάγκη, πχ. δεν μπορούσε να μετακινηθεί ο χρήστης για λόγους υγείας.

Όσον αφορά τις επιστροφές των βιβλίων, γινόταν στο κουτί επιστροφών (drop-box) που υπάρχει έξω από τη βιβλιοθήκη. Το διέθετε η βιβλιοθήκη, αλλά η πανδημία συντέλεσε στην ενεργοποίησή του. Σύμφωνα με τα υγειονομικά πρωτόκολλα, τα βιβλία έμεναν σε καραντίνα για 3 μέρες, σε ειδικό χώρο. Κατόπιν γινόταν η ταξιθέτηση στα ράφια από το προσωπικό.

Ο όγκος εργασίας για τους βιβλιοθηκονόμους ήταν τεράστιος, λαμβάνοντας υπόψη και την υποστελέχωση του προσωπικού, λόγω των αδειών ειδικού σκοπού ή τις εκπαιδευτικές άδειες, που είχαν χορηγηθεί σε ορισμένους υπαλλήλους. Επίσης όλο το προσωπικό συμμετείχε στην εξυπηρέτηση του κοινού στη διαζώσης εργασία του, πραγματοποιώντας ταυτόχρονα τα καθήκοντα των δικών τους υπηρεσιών, άρα ο φόρτος εργασίας αυξήθηκε. Υπήρχαν επιπλέον πλήθος τηλεφωνημάτων και μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου από τους χρήστες για πάσης φύσεως θεμάτων,

είτε για την λειτουργία της βιβλιοθήκης, είτε για την εξυπηρέτησή τους, είτε για την πρόσβαση σε πηγές κλπ. που εξυπηρετήθηκαν.

Τα αιτήματα δανεισμού της βιβλιοθήκης του Παντείου Πανεπιστημίου για το έτος 2020 ήταν 19.763 και το 2021 πραγματοποιήθηκαν 17.414 δανεισμοί.

Σύμφωνα με τη βιβλιοθηκονόμο που χειριζόταν τα αιτήματα, η κυκλοφορία του υλικού μειώθηκε αυτή την κρίσιμη περίοδο. Με την τηλεργασία διέθετε η ίδια υλικοτεχνικό εξοπλισμό και δε χρειάστηκε να πάρει από το Πανεπιστήμιο υπολογιστή. Εργαζόταν όλη την ημέρα και δεν υπήρχε συγκεκριμένο ωράριο.

Όταν ερχόταν στη βιβλιοθήκη, ήταν πολύ κουραστικό, όπως τόνισε, ο συνεχής έλεγχος που ίσχυε στις μετακινήσεις, που έπρεπε να αποδεικνύει τον τόπο εργασίας και το συγκεκριμένο ωράριο που έπρεπε να μετακινηθεί.

Στο ερώτημα αν θα ήθελε να συνεχιστεί η τηλεργασία, η απάντηση ήταν θετική, μόνο όσον αφορά την μετακίνηση, αφού η απόσταση της εργασίας με τον τόπο κατοικίας της είναι 40 χλμ. Ξοδεύει δηλαδή 15 ώρες περίπου την εβδομάδα στις μετακινήσεις.

Με την σταδιακή επαναλειτουργία της βιβλιοθήκης και έτσι όπως λειτουργεί σήμερα, υπάρχουν αλλαγές και λήφθηκαν μέτρα προκειμένου να διασφαλιστεί η υγεία του προσωπικού. Στο γραφείο εξυπηρέτησης στην είσοδο της βιβλιοθήκης τοποθετήθηκε διαχωριστικό με κατάλληλο προστατευτικό υλικό. Οι ΚΥΑ διαρκώς τροποποιούνται αλλά αυτή τη στιγμή (Φεβρουάριος του 2022) το προσωπικό ακολουθεί μεικτό σύστημα εργασίας, έχοντας κάποιες μέρες τηλεργασία.

Ακολουθούνται όλα τα υγειονομικά πρωτόκολλα, που συνεχώς αλλάζουν και που κάθε φορά η βιβλιοθήκη προσαρμόζεται. Τα μέτρα που υιοθετήθηκαν αφορούν τον εξοπλισμό, όπου διατίθενται μάσκες και απολυμαντικά χεριών, όπως και τα καθίσματα στους χώρους μελέτης που απομακρύνθηκαν. Υπάρχουν οδηγίες στην ιστοσελίδα της βιβλιοθήκης για να ενημερώνονται οι χρήστες για τα νέα πρωτόκολλα και ελέγχονται τα πιστοποιητικά στην είσοδο της βιβλιοθήκης.

Οι υπολογιστές που υπήρχαν για αναζήτηση υλικού καταργήθηκαν. Οι χρήστες κάνουν αναζητήσεις από τα κινητά τους τηλέφωνα ή τα tablet τους. Αυτό δε δημιούργησε κάποιο ιδιαίτερο πρόβλημα, ειδικά στη νέα γενιά, η οποία είναι πιο εξοικειωμένη με την τεχνολογία.

Δεν υπάρχουν αντιδράσεις του κοινού για το ωράριο, γιατί μειώθηκε μόνο δύο ώρες. Από δώδεκα ώρες λειτουργίας, σε δέκα. Υπάρχουν όμως αντιδράσεις, κυρίως σε εξωτερικούς χρήστες που δεν έχουν πια την ίδια πρόσβαση. Ο αριθμός των εισερχόμενων μειώθηκε κατά ¼, δίνοντας προτεραιότητα στην ακαδημαϊκή κοινότητα.

Ο δανεισμός των βιβλίων γίνεται από τους ίδιους τους χρήστες με τα μηχανήματα αυτόματου δανεισμού εντός του χώρου, που ήταν σε χρήση και πριν την πανδημία. Δόθηκε όμως η αφορμή για αύξηση της χρήσης τους, ώστε να αποφευχθεί η συναλλαγή με το προσωπικό. Ήδη διαθέτει την τεχνολογία RFID (Radio Frequency Identification), που η διαδικασία δανεισμού θεωρείται ασφαλής και γρήγορη και η παραμονή στο χώρο της βιβλιοθήκης ελαχιστοποιείται.

Με τον ίδιο τρόπο επιτυγχάνεται η επιστροφή και η ανανέωση του υλικού. Μόνο σε εξαιρετικές περιπτώσεις που δεν λύνεται από τα μηχανήματα, μπορούν να απευθυνθούν στους βιβλιοθηκονόμους της βάρδιας.

Πλέον τα βιβλία δεν μπαίνουν σε κατάσταση καραντίνας και η χρήση των αναγνωστηρίων επιτρέπεται από τους χρήστες.

### **6.3.3 Διαδανεισμός**

Με την υπηρεσία του διαδανεισμού, οι χρήστες έχουν τη δυνατότητα να προμηθεύονται υλικό που δεν υπάρχει στη συλλογή της βιβλιοθήκης. Η υπηρεσία είναι αρμόδια να εντοπίζει και να παραγγέλνει βιβλία, άρθρα περιοδικών, αποσπάσματα συνεδρίων και κεφάλαια βιβλίων που αιτούνται οι ενδιαφερόμενοι.

Ο διαδανεισμός της βιβλιοθήκης του Παντείου Πανεπιστημίου συνεργάζεται με διεθνής βιβλιοθήκες και είναι μέλος συνεργατικού δικτύου της Ελλάδας και μέλος πάρα πολλών βιβλιοθηκών και κέντρων πληροφόρησης του εξωτερικού. Δρα σαν πελάτης αλλά και σαν προμηθευτής.

Χρησιμοποιεί διάφορες πλατφόρμες. Το ΙΡΙΣ (Σύστημα Διαδανεισμού Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών) για ανεύρεση, παραγγελία και διαδανεισμό έντυπου υλικού σε συνεργασία με τις βιβλιοθήκες του εσωτερικού. Το σύστημα ΕΡΜΗΣ, μέσω Εθνικού Κέντρου Τεκμηρίωσης, για αποστολή ή παραλαβή αντιγράφων επιστημονικών άρθρων εντός ελληνικών ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών. Για παραγγελίες

στο εξωτερικό η επικοινωνία πραγματοποιείται μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου ή μέσω πλατφορμών των προμηθευτριών βιβλιοθηκών.

Στην περίοδο της πανδημίας Covid 19 ένας από τους βασικούς προβληματισμούς παγκοσμίως στη βιβλιοθηκονομική κοινότητα ήταν αν τα βιβλία και οι φωτοτυπίες άρθρων που διακινούνται στις βιβλιοθήκες μπορούν να μολύνουν και να μεταφέρουν τον κορονοϊό. Αυτή η σκέψη οδήγησε τις βιβλιοθήκες να σταματήσουν να διαδανείζουν και να αποστέλλουν βιβλία, ειδικά με τις βιβλιοθήκες του εξωτερικού. Στο εσωτερικό υπήρχαν κάποιες εξαιρέσεις.

Στην αρχή της πανδημίας η υπηρεσία διαδανεισμού ανέστειλε τη λειτουργία που αφορούσε τα βιβλία και αρκέστηκε στα άρθρα και στις σαρώσεις κεφαλαίων βιβλίων, που μπορούσαν να σταλούν με ηλεκτρονικό τρόπο. Όσο περνούσε ο καιρός και η νομοθεσία τροποποιόταν άρχισε και η λειτουργία του έντυπου υλικού.

Σαν προμηθευτής η υπηρεσία αυτή της βιβλιοθήκης του Παντείου προσπάθησε, όσο επιτρεπόταν από τα υγειονομικά πρωτόκολλα, να εξυπηρετήσει με διάφορους τρόπους. Αν κάποια βιβλιοθήκη έστελνε ηλεκτρονικό αίτημα για κάποιο χρήστη τους, τα βιβλία αποστέλλονταν με ταχυμεταφορά, κατευθείαν στο χρήστη. Αυτό περιόρισε τις μετακινήσεις των χρηστών που έμεναν μακριά και που εκείνη την περίοδο ήταν το ζητούμενο. Από την άλλη πλευρά, για κοντινούς χρήστες ίσχυε και το ραντεβού, όπου έρχονταν και παραλάμβαναν το υλικό δια ζώσης.

Σαν πελάτης, το καθεστώς ήταν παρόμοιο. Επειδή οι φοιτητές είχαν φύγει εκτός πόλης, γινόταν αίτηση από την υπηρεσία και μπορούσαν να εξυπηρετηθούν με ραντεβού από τα Πανεπιστήμια των πόλεων τους ή να σταλούν με ταχυμεταφορά αν δεν έμεναν σε μεγάλα αστικά κέντρα.

Αρκετά άρθρα και κεφάλαια βιβλίων ψηφιοποιήθηκαν και στάλθηκαν μεταξύ των βιβλιοθηκών. Κι ενώ κάποιες βιβλιοθήκες του εξωτερικού έστελναν μόνο φωτοτυπίες τα άρθρα τους, λόγω των πνευματικών δικαιωμάτων των εκδοτών στη χώρα τους, την συγκεκριμένη περίοδο, διέθεσαν περιεχόμενο, μέσω pdf. Εξοικονομήθηκε και χρόνος και χαρτί που χρειαζόταν για τις φωτοτυπίες.

Συνολικά τα αιτήματα του διαδανεισμού, δεδομένου των περιοριστικών και απαγορευτικών μέτρων της διακίνησης υλικού, το 2020 ήταν 707 αιτήματα και το



2021 ανήλθαν στα 660 αιτήματα. Αιτήματα που αφορούσαν δανεισμό βιβλίων και παραγγελίες άρθρων από και προς άλλες συνεργαζόμενες βιβλιοθήκες.

Λόγω του γεγονότος ότι η συνεργασία μεταξύ βιβλιοθηκών περιορίστηκε, και δεν υπήρχε φυσική πρόσβαση στις έντυπες συλλογές για μεγάλο διάστημα, η υπάλληλος ασχολήθηκε στην τηλεργασία της και με άλλες αρμοδιότητες. Με μετατροπή κειμένων στην AMELib, με δωρεές όπου έγινε έλεγχος με τον ηλεκτρονικό κατάλογο της βιβλιοθήκης, με 307 βεβαιώσεις παράδοσης υλικού το 2020-2021, και απενεργοποίηση καρτών των μελών της βιβλιοθήκης, με οδηγίες πρόσβασης σε ηλεκτρονικές πηγές στην ακαδημαϊκή κοινότητα και με αναζήτηση βιβλιογραφίας.

Τα προβλήματα που αντιμετώπισε στην τηλεργασία ήταν κυρίως με την ταχύτητα της σύνδεσης στο διαδίκτυο. Όταν έπρεπε να μπαίνουν όλα τα μέλη της οικογένειας, υπήρχε πρόβλημα με την σύνδεση και αυτό δημιουργούσε άγχος στην εκτέλεση των καθηκόντων της. Όμως στην τηλεργασία δεν υπάρχει συγκεκριμένο ωράριο, και παρόλο που αυτό δεν ήταν πάντα επιθυμητό, ωστόσο υπήρχε η δυνατότητα να εκτελεί τα καθήκοντά της με περισσότερη ευελιξία.

Η φύση της εργασίας δεν μπορεί να γίνει εξ ολοκλήρου με τηλεργασία, οπότε δε θα ήθελε να είναι πάνω από μία με δύο φορές την εβδομάδα με εξ αποστάσεως εργασία. Είναι μια υπηρεσία ζωντανή, υπάρχει επικοινωνία με την ακαδημαϊκή κοινότητα και με συναδέλφους από όλες τις χώρες, οπότε προσφέρεται και μια κοινωνικότητα και μια επαφή που είναι σημαντική στον επαγγελματικό χώρο.

Με την επαναλειτουργία των βιβλιοθηκών, η υπηρεσία λειτουργεί κανονικά και με τις συνεργαζόμενες βιβλιοθήκες της Ελλάδας, αλλά και με του εξωτερικού. Η μόνη δυσκολία πλέον έγκειται όταν άλλες βιβλιοθήκες δεν έχουν επανέλθει ακόμα και δεν ανταποκρίνονται στα αιτήματα.

### **6.3.4 Παραγγελίες υλικού – Εύδοξος**

Στην περίοδο της πανδημίας και με την εξ αποστάσεως εργασία, οι παραγγελίες των προτάσεων των παραγγελιών, εξελίχθηκαν κανονικά. Τα μέλη ΔΕΠ έδωσαν τις προτάσεις τους και έγινε ο απαραίτητος έλεγχος στον ηλεκτρονικό κατάλογο της βιβλιοθήκης, ώστε να επιβεβαιωθεί ότι δεν υπάρχουν ήδη στη συλλογή της. Μετά περάστηκαν οι προτάσεις σε ένα αρχείο excel, από την αρμόδια υπάλληλο, με βάση

τον τίτλο, τον συγγραφέα, τον εκδότη, το ISBN και το όνομα του καθηγητή που το παρήγγειλε.

Στάλθηκαν ηλεκτρονικά οι προδιαγραφές στη Διεύθυνση Οικονομικών του Πανεπιστημίου, συντάχθηκε η προκήρυξη του διαγωνισμού και ολοκληρώθηκε με την συμμετοχή των προμηθευτών.

Αφού επεξεργάστηκε η προσφορά, συντάχθηκε η σύμβαση από την Οικονομική Υπηρεσία.

Τις ημέρες που πήγαινε η υπεύθυνη στο χώρο της βιβλιοθήκης, έγινε η παραλαβή των βιβλίων, ο έλεγχος, η σύνταξη της παραλαβής και η ενημέρωση της επιτροπής. Η επιτροπή έλεγξε τις παραλαβές και προωθήθηκαν τα τιμολόγια στο λογιστήριο. Αυτές οι εργασίες απαιτούσαν τη δια ζώσης εργασία.

Όσον αφορά τον Εύδοξο υπάρχουν 2 παράμετροι:

α) Παραγγελίες διδασκόμενων συγγραμμάτων μέσω της πλατφόρμας.

Έγιναν οι παραγγελίες σε καθεστώς τηλεργασίας, ενώ δια ζώσης έγινε η παραλαβή από τους εκδότες. Υπήρξε απορρόφηση κονδυλίου.

β) Διανομή συγγραμμάτων που παραλήφθηκαν κατά λάθος. Όσοι φοιτητές παραλαμβάνουν λάθος σύγγραμμα, τα επιστρέφουν στη βιβλιοθήκη και αυτή με τη σειρά της γίνεται σημείο διανομής. Κατά την περίοδο της πανδημίας, αυτή η λειτουργία δεν πραγματοποιήθηκε. Επαναλειτούργησε το χειμερινό του 2021-2022.

Η αρμόδια βιβλιοθηκονόμος είναι ικανοποιημένη με την εξέλιξη των παραγγελιών. Είχε δικό της υλικοτεχνικό εξοπλισμό στην κατοικία της και δε χρειάστηκε να πάρει από το Πανεπιστήμιο. Δεν επιθυμεί να συνεχιστεί η τηλεργασία γιατί ορισμένες εργασίες του τμήματός της, λειτουργούν μόνο δια ζώσης.

### **6.3.5 Δωρεές**

Η βιβλιοθήκη παραλαμβάνει, έπειτα από αξιολόγηση, περίπου 3.000 δωρεές το έτος, εκτός από το 2021 που δεν υπήρχαν πολλές δωρεές. Η υπηρεσία διαχειρίζεται πολυπληθή e-mail για τις δωρεές στη βιβλιοθήκη και επικοινωνεί με τους ενδιαφερόμενους που επιθυμούν να δωρίσουν βιβλία, για τον τρόπο που θα γίνει η επιλογή και η μεταφορά. Στο τέλος της διαδικασίας και με την παραλαβή του υλικού,

στέλνονται ευχαριστήριες επιστολές μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου στους δωρητές.

Ο έλεγχος γίνεται στο πρόγραμμα excel, όπου καταγράφονται, αξιολογούνται και καταχωρούνται. Στην πρωτόγνωρη κατάσταση της πανδημίας δεν ήταν εύκολο να γίνει ο έλεγχος του excel με το έντυπο υλικό της βιβλιοθήκης σε πραγματικό χρόνο. Μόνο δια ζώσης μπορούσε να ελεγχτεί αν οι τίτλοι στο excel ήταν ακριβώς οι ίδιοι με τους τίτλους που διέθετε η βιβλιοθήκη στα ράφια της.

Η βιβλιοθήκη συμμετέχει στο πλαίσιο ανταλλαγών μεταξύ των βιβλιοθηκών και δώρισε πολλά βιβλία σε άλλες βιβλιοθήκες.

Στην αρχή η βιβλιοθηκονόμος με την τηλεργασία συνάντησε προβλήματα με τον υλικοτεχνικό εξοπλισμό και με τη σύνδεση στο διαδίκτυο, αλλά αντιμετωπίστηκε στην πορεία με την απόκτηση υπολογιστή από το πανεπιστήμιο.

Δε θα επιθυμούσε πάνω από μία φορά την εβδομάδα τηλεργασία για να υπάρχει επικοινωνία με τους/τις συναδέλφους της και όχι κοινωνική απομόνωση.

### **6.3.6 Εκπαιδευτικά σεμινάρια**

Τα σεμινάρια στοχεύουν στην εκπαίδευση των φοιτητών ώστε να κατανοήσουν την ερευνητική διαδικασία. Οργανώνονται ύστερα από συνεννόηση της βιβλιοθήκης με το διδακτικό προσωπικό και διεξάγονται όποτε υπάρχει ανάγκη και σε όλη τη διάρκεια του ακαδημαϊκού έτους.

Στη Βιβλιοθήκη & Κέντρο Πληροφόρησης του Παντείου Πανεπιστημίου, στην περίοδο της πανδημίας έγιναν δύο ειδών διαδικτυακά σεμινάρια.

Το πρώτο πραγματοποιήθηκε σε πρωτοετείς φοιτητές. Εκπαιδεύτηκαν για την ιστοσελίδα της βιβλιοθήκης, τις υπηρεσίες και ιδιαίτερη έμφαση δόθηκε στον ηλεκτρονικό της κατάλογο.

Με την ολοκλήρωση της εκπαίδευσης, είναι στην κατάλληλη θέση να μπορούν να αναζητούν υλικό και να χρησιμοποιούν μόνοι τους όλες τις υπηρεσίες της βιβλιοθήκης. Καθώς επίσης να είναι εξοικειωμένοι να βρίσκουν μόνοι τους τα βιβλία που τους ενδιαφέρουν στα ράφια.

Όσον αφορά το δεύτερο είδος, αφορούσε τους μεταπτυχιακούς φοιτητές του Ιδρύματος. Στόχος ήταν η αναζήτηση της ποιοτικής πληροφορίας, να αναγνωρίζουν

την παραπληροφόρηση και να μη βασίζονται μόνο στη μηχανή αναζήτησης google για την επιστημονική τους έρευνα.

Έγιναν σεμινάρια για βάσεις δεδομένων, πως να αναζητούν και να εκμεταλλεύονται τις ηλεκτρονικές πηγές που τους προσφέρει η βιβλιοθήκη. Δόθηκαν οδηγίες για απομακρυσμένη πρόσβαση. Επίσης εκπαιδεύτηκαν πάνω στο εργαλείο Zotero και Mendeley που είναι ανοικτά λογισμικά για τη διαχείριση βιβλιογραφίας. Επιπλέον, έγινε εκπαίδευση για τη συγγραφή διπλωματικών εργασιών.

Στο τέλος, διανεμήθηκαν διαδικτυακά ερωτηματολόγια ικανοποίησης των φοιτητών σχετικά με την υπηρεσία, όπου έλαβαν γνώση των αποτελεσμάτων και οι καθηγητές που αιτήθηκαν τα σεμινάρια.

Οι οδηγίες συγγραφής συντάχθηκαν από την Επιτροπή της Βιβλιοθήκης και εγκρίθηκαν από την Σύγκλητο του Παντείου Πανεπιστημίου Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών, στις 17/03/2017. Είναι αναρτημένες στην ιστοσελίδα της βιβλιοθήκης και οι φοιτητές οφείλουν να ακολουθήσουν τις οδηγίες, προκειμένου να γίνουν δεκτές οι εργασίες τους.

Επιπλέον έγιναν εγγραφές μελών ΔΕΠ στην πλατφόρμα για αποφυγή λογοκλοπής Turnitin , δόθηκαν κωδικοί και οδηγίες χρήσης και οι καθηγητές διευκολύνθηκαν σε όποια προβλήματα αντιμετώπιζαν με την πλατφόρμα.

Τα σεμινάρια που πραγματοποιήθηκαν τα έτη 2020 και 2021 που υπήρχε η πανδημία πραγματοποιήθηκαν 23 σεμινάρια.

Συγκεκριμένα το 2020 έγιναν δεκαπέντε (15) σεμινάρια, σύνολο 45 ωρών και το παρακολούθησαν 590 φοιτητές. Από αυτά τα δεκατρία (13) σεμινάρια αφορούσαν εκπαίδευση πάνω στις ηλεκτρονικές πηγές και συμμετείχαν 471 μεταπτυχιακοί. Τα υπόλοιπα δύο (2) σεμινάρια αφορούσαν την «εισαγωγή στη βιβλιοθήκη» και το παρακολούθησαν 119 προπτυχιακοί φοιτητές.

Το 2021, ο υπεύθυνος βιβλιοθηκονόμος απουσίαζε με εκπαιδευτική άδεια. Παρόλα αυτά πραγματοποιήθηκαν οκτώ (8) σεμινάρια, σύνολο 24 ωρών και τα παρακολούθησαν 251 άτομα. Τα πέντε (5) σεμινάρια είχαν σχέση με τις ηλεκτρονικές πηγές, όπου συμμετείχαν 114 φοιτητές. Από αυτούς οι δέκα (10) ήταν φοιτητές του 3<sup>ου</sup> και 4<sup>ου</sup> έτους και οι 104 ήταν μεταπτυχιακοί φοιτητές. Στο σεμινάριο που

αφορούσε το εργαλείο Zotero, έλαβαν μέρος 79 μεταπτυχιακοί φοιτητές και έγινε ένα σεμινάριο για συγγραφή εργασιών σε 58 μεταπτυχιακούς.

Τα σεμινάρια πραγματοποιήθηκαν εξ αποστάσεως. Όταν οργανώθηκαν από τον βιβλιοθηκονόμο επιλέχτηκε η πλατφόρμα MS Teams, λόγω της σύμβασης που υπάρχει με το πανεπιστήμιο. Όταν τα σεμινάρια οργανωνόντουσαν από το διδακτικό προσωπικό, συχνά πρότειναν την πλατφόρμα Zoom γιατί είχαν συνδρομή και τη θεωρούσαν καλύτερη.

Ο βιβλιοθηκονόμος που ασχολείται με την οργάνωση και την εκπαίδευση των χρηστών, θεωρεί ότι τα διαδικτυακά σεμινάρια βοήθησαν να καλυφθούν οι ανάγκες των χρηστών. Στους προπτυχιακούς έγιναν το μεσημέρι, ενώ στους μεταπτυχιακούς έγιναν βραδινές ώρες, που τους βόλευε να τα παρακολουθήσουν όλοι, και που τις περισσότερες φορές ήταν εκτός ωραρίου της βιβλιοθήκης.

Ένα άλλο πλεονέκτημα των διαδικτυακών σεμιναρίων, σύμφωνα με τον ίδιο, είναι ότι η αίθουσα των σεμιναρίων της βιβλιοθήκης είναι χωρίς θέρμανση, υπάρχει πρόβλημα με τις υποδομές, ο υπολογιστής είναι αργός και δεν υπάρχει πρόσβαση στο διαδίκτυο.

Όπως τόνισε, είχε υλικοτεχνικό εξοπλισμό στο σπίτι και δεν του έδωσε κάποιον υπολογιστή το Πανεπιστήμιο, με αποτέλεσμα να επιβαρύνει το δικό του laptop, αφού χρειαζόταν να είναι πολλές ώρες συνδεδεμένος.

Πιστεύει ότι η τηλεργασία έχει τις θετικές πλευρές της, αρκεί να γίνει οργανωμένα γιατί αλλιώς σπαταλιέται αρκετός χρόνος. Είναι σαφώς πιο ευέλικτη γιατί μπορείς να εργαστείς όποια ώρα και ημέρα στο ζήτησουν και να μην περιορίζεσαι σε συγκεκριμένο ωράριο. Αυτό εξαρτάται από τις ανάγκες των χρηστών για πληροφοριακή παιδεία.

### **6.3.7 AMELib**

Σύμφωνα με τον Παγκόσμιο Οργανισμό Υγείας (2008) η αναπηρία προσδιορίζεται μέσα από τρεις παράγοντες:

1. μερική ή ολική έκπτωση στις σωματικές λειτουργίες (π.χ. δυσκολίες κίνησης, χρόνιες παθήσεις κ.α.)
2. μείωση της λειτουργικότητας σε καθημερινές δραστηριότητες (όπως η αυτοεξυπηρέτηση, η εργασία κ.α.)

3. περιορισμός συμμετοχής σε κοινωνικές δραστηριότητες (π.χ. ψυχαγωγία, επικοινωνία κ.α.) (Παπαδοπούλου, n.d.).

Η AMELib (Accessible Multi-modal Electronic Library) είναι μια προσβάσιμη πολυτροπική ηλεκτρονική βιβλιοθήκη για τους εντυποανάπηρους χρήστες των ελληνικών ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών. Πρόκειται για ένα συνεργατικό δίκτυο όπου συμμετέχουν όλες σχεδόν οι ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες της χώρας και αναρτώνται τα διδασκόμενα βιβλία των ελληνικών Πανεπιστημίων που συμμετέχουν στο δίκτυο.

Οι δικαιούχοι φοιτητές μπορούν να αναζητήσουν τη προσβάσιμη βιβλιογραφία στο συλλογικό κατάλογο και να τη μεταφορτώσουν στον υπολογιστή τους, μέσω πιστοποίησης και ελεγχόμενης πρόσβασης.

Με τη Συνθήκη του Μαρακές, όπου η χώρα μας έχει επικυρώσει και εφαρμόσει τις διατάξεις, εξαιρούνται οι περιορισμοί στα δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας και μπορούν να αναπαράγουν αντίγραφα σε προσβάσιμες μορφές. Επιπλέον η συνθήκη στοχεύει στις διασυνοριακές ανταλλαγές συγκεκριμένων έργων σε προσβάσιμους μορφότυπους (daisy, epub, mp3, word κλπ). Έτσι τα άτομα με αναπηρία αποκτούν πρόσβαση σε ερευνητικό και εκπαιδευτικό υλικό που είναι σημαντικό για τη φοίτησή τους.

Με την πανδημία, οι φοιτητές με αναπηρία βίωσαν ακόμα έναν αποκλεισμό, αυτό του εγκλεισμού. Από την άλλη πλευρά όμως το κράτος με τη προώθηση του ψηφιακού μετασχηματισμού και των υπηρεσιών έδωσε πρόσβαση υπηρεσιών πολιτισμού (θεατρικές παραστάσεις κλπ) και ψηφιακού περιεχομένου από τις βιβλιοθήκες που διευκόλυνε και τα άτομα με αναπηρία. Έτσι αναφέρουν ότι θέλουν να βρίσκονται στα αμφιθέατρα με δυνατότητα τηλεεκπαίδευσης. Η πλατφόρμα e-Class δυστυχώς δεν είναι προσβάσιμη. Κι ενώ σύμφωνα με τον νόμο 4591/2019 (ΦΕΚ 9/Α/12.02.2019) οι ιστοσελίδες στο διαδίκτυο πρέπει να είναι προσβάσιμες, παραμένουν πολλές πηγές ακόμα με πολλά προβλήματα προσβασιμότητας.

Ο ΣΕΑΒ (Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών) υπέγραψε για τη συμμετοχή της AMELib με την ABC Global Book Service (Accessible Books Consortium (ABC)), συνδέοντας τις υπηρεσίες με το διεθνή χώρο. Πρόκειται για ένα παγκόσμιο ηλεκτρονικό κατάλογο βιβλίων με προσβάσιμους μορφότυπους.

Βασισμένη στη Συνθήκη του Μαρακές τα βιβλία μπορούν να ανταλλάσσονται διασυνοριακά χωρίς να ζητούν άδεια από τον κάτοχο των πνευματικών δικαιωμάτων (Κακάλη, 2020).

Η βιβλιοθήκη του Παντείου Πανεπιστημίου, στην περίοδο της πανδημίας και πρωτεργάτης της AMELib, μετά από εκπαίδευση σε βιβλιοθηκονόμους και εθελοντές φοιτητές, πέρασε 1144 μορφότυπους , ακολουθώντας το Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου με 700 και το ΑΠΘ με 690. Μέσα στην περίοδο της καραντίνας οι εντυποανάπηροι φοιτητές πήραν τα συγγράμματα τους νωρίτερα από τους άλλους φοιτητές που περίμεναν την ταχυμεταφορά.

### **6.3.8 Πλατφόρμα Open e-class**

Η λογική της πλατφόρμας e-class είναι ότι διατίθεται ένα ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης της γνώσης. Είναι λογισμικό ανοικτού κώδικα και υποστηρίζει την ασύγχρονη εκπαίδευση.

Πρόκειται για το εκπαιδευτικό υλικό που διανέμεται μέσα στην τάξη την περίοδο της διδασκαλίας των μαθημάτων. Είναι δηλαδή συνοδευτικό υλικό στα συγγράμματα.

Τα πλεονεκτήματα της πλατφόρμας είναι ότι δεν περιορίζεται από τη μορφή του υλικού, αλλά υπάρχει πολυμορφία υλικού (φωτογραφίες, πολυμέσα κλπ.)

Το διαχειριστικό κομμάτι που το έχει η βιβλιοθήκη του Παντείου αφορά την επικοινωνία της ακαδημαϊκής κοινότητας και περιλαμβάνει α) τις ψηφιακές ανακοινώσεις και β) τις δυνατότητες ηλεκτρονικού ταχυδρομείου μέσα από την πλατφόρμα.

Οι δυνατότητες της πλατφόρμας e-class είναι:

- Υπάρχει αναρτημένο υλικό και διαφάνειες με διδασκόμενα μαθήματα, που μπορούν οι φοιτητές, ανά πάσα στιγμή να τα βλέπουν.
- Μπορούν όλοι να είναι συνδεδεμένοι με την πλατφόρμα
- Γίνεται αξιολόγηση των φοιτητών α) με εργασίες και β) με προόδους.
- Πρόκειται για συνεχή ενεργή πλατφόρμα.

Όσον αφορά όμως την τεχνολογία, ένα κομμάτι του πληθυσμού δεν έχει τεχνολογικό εξοπλισμό π.χ. γρήγορη σύνδεση στο διαδίκτυο και αναγκαστικά μένει εκτός.

Με την απότομη διακοπή των δια ζώσεων μαθημάτων, ήταν δύσκολο σε τόσο σύντομο χρονικό διάστημα να αποκτήσουν τις δεξιότητες και την κουλτούρα και να μάθουν την συγκεκριμένη πλατφόρμα.

Η Βιβλιοθήκη εκμεταλλευόμενη το γεγονός ότι έκλεισε για το κοινό, προσπάθησε να διοχετεύει τους ψηφιακούς της πόρους. Ενημέρωσε μέσω e-class όλη την ακαδημαϊκή κοινότητα για τις Βάσεις Δεδομένων και τις ηλεκτρονικές της πηγές.

Η βιβλιοθηκονόμος που ασχολείται συμμετείχε σε όλες τις διαδικτυακές συνελεύσεις των τμημάτων και της Συγκλήτου, ώστε να προγραμματιστεί ο στρατηγικός σχεδιασμός, που αναπροσαρμοζόταν ανάλογα με τις υπουργικές αποφάσεις που άλλαζαν διαρκώς.

Στην περίοδο της κρίσης, πήγαινε στη βιβλιοθήκη και δεν ήταν ολοκληρωτικά με καθεστώς τηλεργασίας. Οι εργασίες που εκτελούσε με την εξ αποστάσεως εργασία ήταν ο σχεδιασμός, ο προγραμματισμός, η υλοποίηση και η ενημέρωση της εκπαίδευσης της ακαδημαϊκής κοινότητας. Δεν είχε πρόβλημα με τον υλικοτεχνικό εξοπλισμό και με την σύνδεση στο σπίτι της.

Το κύριο πρόβλημα που αντιμετώπισε με την έναρξη της πλατφόρμας σαν το μοναδικό μέσο εκπαίδευσης, ήταν η άρνηση συμμετοχής των καθηγητών στην εξ αποστάσεως εκπαίδευση. Αρκετοί ήθελαν τα μαθήματα να γίνονται δια ζώσης, να αποκτήσουν υπολογιστές και γρήγορη ταχύτητα. Υπήρχε μια δυσκολία για τη βιβλιοθηκονόμο να τους πείσει ότι έπρεπε να συνεργαστούν με πολλούς φορείς. Αρχικά με την ίδια, με τη γραμματεία και με τους φοιτητές τους.

Ένα άλλο πρόβλημα ήταν η έλλειψη εξοπλισμού, ειδικά στο πρώτο εξάμηνο. Λόγω παλιού service στο Πανεπιστήμιο, δεν ήταν δυνατή η αναμενόμενη λειτουργία. Το Υπουργείο έδωσε χρήματα και άλλαξε η κεντρική του υποδομή, με νέο server.

Ο όγκος δουλειάς, όπως αναφέρει, είναι τεράστιος για ένα άτομο και η ευθύνη πολύ μεγάλη. Πιστεύει ότι η υπηρεσία έπρεπε να ανασυσταθεί, όσον αφορά τον κανονισμό, το ωράριο και τον αριθμό προσωπικού.



Τα προπτυχιακά μαθήματα πλέον είναι δια ζώσης γιατί δεν υπάρχει εξοπλισμός να υποστηριχθεί άλλος τρόπος εκπαίδευσης. Μόνο στα μεταπτυχιακά που είναι μικρός αριθμός φοιτητών, υποστηρίζεται και το υβριδικό σύστημα.

### **6.3.9 Ψηφιακό αποθετήριο Πάνδημος**

Στην ηλεκτρονική βιβλιοθήκη ΠΑΝΔΗΜΟΣ (Παντειακές ΔΗΜΟΣιεύσεις) δημοσιεύονται οι συγγραφικές δραστηριότητες των μελών της επιστημονικής κοινότητας του Πανεπιστημίου.

Εκτός από το αποθετήριο που περιλαμβάνει σημειώσεις μαθημάτων, μεταπτυχιακές εργασίες και διδακτορικές διατριβές, υπάρχει το ιστορικό και φωτογραφικό αρχείο του Παντείου, Πανεπιστημιακές εκδόσεις και αρχείο με πλήρες κείμενο ψηφιοποιημένων περιοδικών.

Η αυτοαπόθεση των εργασιών από τους φοιτητές στην πλατφόρμα, καθώς και η ηλεκτρονική βεβαίωση από την υπηρεσία ότι έχουν κατατεθεί επιτυχώς (μετά από έλεγχο των αρχείων από την υπάλληλο) είχαν επιτευχθεί και προ πανδημίας.

Το μόνο πρόβλημα που αντιμετώπισε η βιβλιοθηκονόμος ήταν όταν το αποθετήριο, λόγω τεχνικού προβλήματος και μη υποστήριξης, δε λειτουργούσε για περίπου ένα χρόνο. Σ' αυτή την περίπτωση οι φοιτητές δεν μπορούσαν να ανεβάσουν τις εργασίες και τις έστειλαν με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, οπότε γινόταν νέα εγγραφή. Έγινε μια σύμβαση με εταιρεία που ανέκτησε τα χαμένα δεδομένα. Το ελπιδοφόρο είναι η μεταφορά του αποθετηρίου σε νέο καλύτερο server.

Στη περίοδο της πανδημίας, με την τηλεργασία, εξακολουθούσε να δημοσιεύει τις εργασίες στη ψηφιακή βιβλιοθήκη και να συνδέει τις διδακτορικές διατριβές με τον ηλεκτρονικό κατάλογο της βιβλιοθήκης.

Το Ίδρυμα της παραχώρησε υπολογιστή, αν και κάποιες φορές αντιμετώπιζε πρόβλημα με την σύνδεσή της στο διαδίκτυο. Αν και η εργασία της μπορεί να γίνει εξ ολοκλήρου διαδικτυακά, δε θα ήθελε πάνω από δύο μέρες την εβδομάδα τηλεργασία, λόγω κοινωνικής επαφής με το εργασιακό περιβάλλον.

### **6.3.10 Βάσεις δεδομένων, Κοινωνικά δίκτυα**

Η βιβλιοθήκη διαθέτει βάσεις δεδομένων μέσω της HEAL-Link, σαν μέλος του Συνδέσμου Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών (ΣΕΑΒ) και επιπλέον συνδρομητικές βάσεις της βιβλιοθήκης που καλύπτουν εξειδικευμένες εκπαιδευτικές απαιτήσεις των μελών της.

Στην περίοδο της κρίσης του κορονοϊού δόθηκαν άμεσα οδηγίες στην ιστοσελίδα που αφορούσε την απομακρυσμένη πρόσβαση στις ηλεκτρονικές πηγές. Πολλοί εκδότες άφησαν ανοικτό περιεχόμενο προκειμένου να διευκολύνουν την έρευνα, οπότε υπήρχε δηλαδή ανοικτή πρόσβαση σε δημοσιεύσεις, έρευνες και προγράμματα που συνδεόντουσαν με την πανδημία Covid 19.

Η βιβλιοθήκη απέκτησε δοκιμαστικές προσβάσεις σε πολυθεματικές βάσεις δεδομένων για κάποιο συγκεκριμένο διάστημα.

Οι ανάγκες της ακαδημαϊκής κοινότητας για ηλεκτρονικές πηγές αυξήθηκαν, αναζητούσαν κωδικούς, τρόπο πρόσβασης κλπ. Αυξήθηκαν επίσης τα ερωτήματα τους μέσω των κοινωνικών δικτύων της βιβλιοθήκης, όπως στο «Ρωτήστε ένα βιβλιοθηκονόμο» ή στο messenger, που οι νεότερες γενιές τα προτιμούσαν σε σύγκριση με το e-mail ή το τηλέφωνο.

Έγιναν κάποιες εκδηλώσεις που αφορούσαν παρουσιάσεις βιβλίων μέσω MsTeams και facebook, όπου ανέβηκαν στο κανάλι της βιβλιοθήκης στο YouTube. Άλλη εκδήλωση που πραγματοποιήθηκε αφορούσε την μετατροπή εξυπηρέτησης σε ηλεκτρονική μορφή στα άτομα με αναπηρία.

Τα κυριότερα προβλήματα που αντιμετώπισε η βιβλιοθηκονόμος με την τηλεργασία είναι τα τεχνικής φύσης, σύνδεση με το δίκτυο και ότι έπρεπε να μοιραστεί τον υπολογιστή με τα υπόλοιπα μέλη της οικογένειας. Δε θα επιθυμούσε λοιπόν τηλεργασία πάνω από μία φορά την εβδομάδα γιατί δεν υπάρχει και συγκεκριμένο ωράριο.

Η βιβλιοθήκη προσπαθεί να ανταποκριθεί στην προώθηση της πληροφορίας και των υπηρεσιών της μέσω κοινωνικών δικτύων αλλά υπάρχει έλλειψη υποδομής και εφαρμογών π.χ. για βίντεο, γραφικά, αφίσες. Δεν υπάρχουν τα κατάλληλα εργαλεία,

όπως καλά μικρόφωνα κ.ά. και είναι αισθητή η απουσία ενός πληροφορικού που θα μπορούσε να συνεισφέρει σε πολλές ουσιαστικές εργασίες.

### **6.3.11 Καταλογογράφηση έντυπου υλικού**

Η τηλεργασία που προέκυψε την περίοδο της πανδημίας δεν είχε ιδιαίτερη επίπτωση στο τμήμα της καταλογογράφησης. Περάστηκαν τα βιβλία του Ευδόξου και των παραγγελιών στο ηλεκτρονικό κατάλογο της βιβλιοθήκης. Επιπλέον έγινε αναδρομική καταλογογράφηση πέντε μεγάλων δωρεών που υπήρχαν για περισσότερο από 16 χρόνια σε κούτες.

Η εργασία δεν μπορούσε να ολοκληρωθεί όλη εξ αποστάσεως, καθώς δεν μπορούσαν να μπουν οι ταξινομικοί αριθμοί στις ράχες των βιβλίων και να γίνει η ταξιθέτηση τους στα ράφια.

Η καταλογογράφηση ξεκίνησε σε web εφαρμογή sierra, το οποίο δεν ήταν το καλύτερο γιατί υπήρχε χρονοκαθυστέρηση στη βάση. Οπότε εγκαταστάθηκε η εφαρμογή στους υπολογιστές των αρμόδιων βιβλιοθηκονόμων και μέσω proxy και ιδρυματικούς λογαριασμούς είχαν πρόσβαση στο Dewey και σε άλλες πληρωμένες βάσεις της βιβλιοθήκης.

Τις εγγραφές μπορούσαν να τις έχουν σε κατάσταση “suppress” και να τις επεξεργάζονται. Δε φαινόταν στον κατάλογο. Τις έβλεπαν μόνο οι βιβλιοθηκονόμοι γιατί μία εγγραφή μπορεί να τελειώνει σε πέντε μέρες.

Δουλεύτηκαν ξένα ονόματα από πρωτότυπες ενημερώσεις της βιβλιοθήκης του Παντείου. Έγιναν μαζικές διορθώσεις της βάσης του καταλόγου και ενημερώσεις γιατί υπήρχε περισσότερος χρόνος με την τηλεργασία. Ο εύδοξος περάστηκε πιο γρήγορα στην περίοδο της καραντίνας.

Η συνάδελφος είχε δικό της υπολογιστή. Τα προβλήματα που αντιμετώπισε είχαν να κάνουν με την ολοκλήρωση της επεξεργασίας υλικού. Επίσης στην αρχή υπήρχε μια καθυστέρηση ώστε να μπορέσει όλη η ομάδα της καταλογογράφησης να συντονιστεί. Υπήρχαν κοινά έγγραφα, έπρεπε να συνεννοηθούν και να προγραμματίσουν την εργασία τους για να μην εργάζονται στο ίδιο υλικό.

Στην εξ αποστάσεως εργασία πέρασαν από την αρχή πολύ ομαλά στην επεξεργασία υλικού. Ήταν ανέλπιστα εύκολο δεδομένου των υποδομών γιατί το σύστημα sierra

υποστηρίζεται στο server του ΕΜΠ και δεν αντιμετώπισαν τεχνικά προβλήματα από τις 18/11/2015 που λειτούργησε ο δανεισμός.

Παρόλο που η βιβλιοθηκονόμος υποστηρίζει ότι γίνονται αρκετά σημαντικά πράγματα με την τηλεργασία, δε την επιθυμεί σαν επιλογή, για επικοινωνιακούς λόγους και για να μην υπάρχει αποξένωση από το χώρο της βιβλιοθήκης.

### **6.3.12 Περιοδικές εκδόσεις**

Η βιβλιοθήκη του Παντείου διαθέτει 980 τίτλους έντυπων περιοδικών.

Με την μετάπτωση των εγγραφών στο νέο σύστημα, δεν υπάρχουν σωστά όλα τα δεδομένα. Προκειμένου να γίνουν συγχωνεύσεις των περιοδικών για να εμφανίζονται σωστά στο νέο κατάλογο της βιβλιοθήκης το Sierra, πρέπει να υπάρχει έλεγχος και από το προηγούμενο σύστημα που είχε η βιβλιοθήκη, το Advance. Στην περίοδο της πανδημίας δεν πραγματοποιήθηκαν πολλές συγχωνεύσεις γιατί η βιβλιοθηκονόμος δεν είχε το παλαιότερο σύστημα στον υπολογιστή της, στο σπίτι. Μόνο όταν υπήρχε σύνδεση με το λογισμικό απομακρυσμένης πρόσβασης Teamviewer, μπορούσε να εργαστεί σε αυτό το κομμάτι. Από τη στιγμή που η βιβλιοθήκη συμμετέχει στο συνεργατικό μοντέλο ILSaS, ο κατάλογος της βιβλιοθήκης δεν υποστηρίζει το δίκτυο των βιβλιοθηκών και είναι δύσχρηστο όσο αφορά τα περιοδικά. Στα περιοδικά οι εργασίες που γίνονται είναι οι εγγραφές, οι διορθώσεις εγγραφών, η ενημέρωση καταλόγου (έντυπου και ηλεκτρονικού), ο έλεγχος των holdings που αφορά τα διαθέσιμα έτη της βιβλιοθήκης, δίνονται τα στοιχεία της συλλογής και ενημερώνεται το ΕΚΤ (Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης), όπου διαθέτει και αναπτύσσει τον «Εθνικό Συλλογικό Κατάλογο Επιστημονικών Περιοδικών».

Η βιβλιοθηκονόμος εργάστηκε πάνω στους καθιερωμένους όρους των εγγραφών (authorities). Στο χώρο της εργασίας της δεν λειτουργεί καλά ο υπολογιστής της και δεν έχει καλό δίκτυο. Αντίθετα στην τηλεργασία είχε δικό της νέο υπολογιστή και πολύ καλή σύνδεση στο διαδίκτυο. Πήρε επιπλέον μία οθόνη και ένα πληκτρολόγιο που πρόσφερε το Ίδρυμα. Το μοναδικό πρόβλημά της στο σπίτι είναι ότι δεν είχε γραφείο και αγόρασε μια καλύτερη καρέκλα εργασίας. Είχε καλύτερο τεχνολογικό εξοπλισμό, καλύτερη σύνδεση στο διαδίκτυο, δεν είχε βάρδια στην εξυπηρέτηση

κοινού, δεν συμμετείχε πια στις επιτροπές του Πανεπιστημίου, είχε ησυχία σε σύγκριση με το χώρο εργασίας της και σε λιγότερο χρόνο έβγαινε περισσότερη δουλειά.

Στις δύο καραντίνες που οδήγησαν στην τηλεργασία φτιάχτηκαν 1874 authorities και πάνω από 2.500-3.000 εγγραφές, ενώ συγκριτικά στο χώρο εργασίας φτιάχτηκαν 700 authorities και 1000 εγγραφές σε παρόμοιο διάστημα.

Από τα εννέα τμήματα του Παντείου Πανεπιστημίου καθιερώθηκαν αυτή την περίοδο τα ονόματα των καθηγητών σε δύο τμήματα, στο τμήμα της Κοινωνιολογίας και στο τμήμα της Κοινωνικής Ανθρωπολογίας. Περάστηκαν στον κατάλογο, με όλες τις παραπομπές που απαιτούνται. Επιπλέον έστειλε 282 βεβαιώσεις παράδοσης υλικού σε φοιτητές. Η βιβλιοθηκονόμος συμμετέχει σε δύο επιτροπές. Η μία είναι των περιοδικών, όπου συντάχτηκαν αναλυτικές οδηγίες για τα holdings των περιοδικών στο σύστημα sierra και η άλλη επιτροπή είναι για τα authorities, όπου εκπαιδεύει και βιβλιοθηκονόμους άλλων Πανεπιστημίων. Θα επιθυμούσε επιπλέον προσωπικό γιατί είναι μόνη της σε δύο θέσεις εργασίας. Πιστεύει ότι η τηλεργασία είναι καλή όσο αφορά την εργασία, αλλά από την άλλη πλευρά, ο εγκλεισμός στο σπίτι δεν βοηθάει στη ψυχολογία των ανθρώπων.

## **7. Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής**

Το Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής είναι ένα νέο πανεπιστήμιο. Ιδρύθηκε το 2018 (Νόμος 4521/2018 που δημοσιεύτηκε στις 2/3/2018) και συγχωνεύτηκαν στο νέο Ίδρυμα, το Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Πειραιά (ΤΕΙ Πειραιά), το Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Αθήνας (ΤΕΙ Αθήνας) και η Εθνική Σχολή Δημόσιας Υγείας.

Σύμφωνα με τον ίδιο Νόμο, σκοπός του Πανεπιστημίου είναι να καλύψει τις εκπαιδευτικές ανάγκες της χώρας και να καλύπτει:

α) Κοινωνικές, Διοικητικές και Οικονομικές Επιστήμες, με τα εξής τμήματα:

- Τμήμα Αγωγής και Φροντίδας στην Πρώιμη Παιδική Ηλικία

-Τμήμα Αρχειονομίας, Βιβλιοθηκονομίας και Συστημάτων Πληροφόρησης

-Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων

-Τμήμα Διοίκησης Τουρισμού

-Τμήμα Κοινωνικής Εργασίας

-Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής

β) Επιστήμες Μηχανικού, με τα τμήματα:

-Τμήμα Ηλεκτρολόγων και Ηλεκτρονικών Μηχανικών

-Τμήμα Μηχανικών Βιοϊατρικής

-Τμήμα Μηχανικών Βιομηχανικής Σχεδίασης και Παραγωγής

-Τμήμα Μηχανικών Πληροφορικής και Υπολογιστών

-Τμήμα Μηχανικών Τοπογραφίας και Γεωπληροφορικής

-Τμήμα Μηχανολόγων Μηχανικών

-Τμήμα Ναυπηγών Μηχανικών

-Τμήμα Πολιτικών Μηχανικών

γ) Επιστήμες Τροφίμων, με τα τμήματα:

-Τμήμα Επιστήμης και Τεχνολογίας Τροφίμων

-Τμήμα Επιστημών Οίνου, Αμπέλου και Ποτών

δ) Επιστήμες Υγείας και Πρόνοιας, με τα τμήματα:

-Τμήμα Βιοϊατρικών Επιστημών

-Τμήμα Εργοθεραπείας

-Τμήμα Μαιευτικής

-Τμήμα Νοσηλευτικής

-Τμήμα Φυσικοθεραπείας

ε) Σχολή Εφαρμοσμένων Τεχνών και Πολιτισμού, με τμήματα:

-Τμήμα Γραφιστικής και Οπτικής Επικοινωνίας

-Τμήμα Εσωτερικής Αρχιτεκτονικής

-Τμήμα Συντήρησης Αρχαιοτήτων και Έργων Τέχνης

-Τμήμα Φωτογραφίας και Οπτικοακουστικών Τεχνών

Είναι έξι σχολές και διαθέτει 27 τμήματα που καλύπτουν όλο το εύρος των πανεπιστημιακών σπουδών.

Αποτελείται από τρεις πανεπιστημιούπολεις, στο Άλσος Αιγάλεω, στο Αρχαίο Ελαιώνα και στην Αθήνα (με τη σχολή Δημόσιας Υγείας), ενώ υπάρχει πρόβλεψη και τέταρτη πανεπιστημιούπολη στο Μοσχάτο. Όλες οι Πανεπιστημιούπολεις διαθέτουν Βιβλιοθήκες & Κέντρα Πληροφόρησης.

Είναι ένα σύγχρονο πανεπιστήμιο όπου ένας από τους στρατηγικούς στόχους που έθεσε για τα έτη 2019-2023 είναι και ο ψηφιακός μετασχηματισμός. Εκμεταλλευόμενοι όλες τις σύγχρονες τεχνολογίες και τις δυνατότητες του διαδικτύου, στοχεύει να καλλιεργήσει τις ψηφιακές δεξιότητες των φοιτητών του, ώστε να είναι ικανοί να ανταπεξέρχονται στις νέες προκλήσεις εργασίας. Ταυτόχρονα μεριμνά για την προμήθεια του υλικοτεχνικού εξοπλισμού για όλο το προσωπικό του Πανεπιστημίου.

## 7.1 Βιβλιοθήκη Πανεπιστημιούπολης Αρχαίου Ελαιώνα



Η Βιβλιοθήκη 2 του Πανεπιστημίου Αττικής, Αρχαίου Ελαιώνα, διαθέτει σύμφωνα με την ιστοσελίδα της,

(<https://library2.uniwa.gr/iguana/www.main.cls?surl=library>)το εξής υλικό:

- 17.000 τίτλους βιβλίων, 39.393 αντίτυπα,
- 215 τίτλους περιοδικών,
- CD-ROMs και βάσεις δεδομένων
- Πληροφοριακό υλικό
- Πρακτικά συνεδρίων της IEEE, Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Κοινότητας
- Πτυχιακές και μεταπτυχιακές εργασίες



- Οπτικοακουστικό υλικό

Η Βιβλιοθήκη λειτουργεί από τα πρώτα χρόνια του ΑΤΕΙ Πειραιά το 1983. Από το 2006 βρίσκεται στο χώρο που υπάρχει μέχρι σήμερα. Καλύπτει με το υλικό της όλες τις ειδικεύσεις των τμημάτων του Πανεπιστημίου και συμβάλει στις εκπαιδευτικές ανάγκες του Ιδρύματος.

Σκοπός της είναι η κάλυψη των πληροφοριακών αναγκών της ακαδημαϊκής κοινότητας υποστηρίζοντας τα εκπαιδευτικά προπτυχιακά και μεταπτυχιακά προγράμματα. Συνεργάζεται με τα μέλη διδακτικού προσωπικού για να καλύψει τις ανάγκες που προκύπτουν και να ικανοποιήσει τα μέλη της.

Με την κρίση της πανδημίας οι υπηρεσίες της μετασχηματίστηκαν σε ηλεκτρονικές. Η Βιβλιοθήκη ανέστειλε τη λειτουργία της από 9/11/2020 έως 30/11/2020, μετά την έκδοση ΚΥΑ αριθμ. Δ1α/Γ.Π.οικ:71342 (ΦΕΚ 4899/06-11-2020) και την ανακοίνωση των πρυτανικών αρχών. Συγκεκριμένα αποφασίστηκε:

- Αναστολή επιστροφών υλικού
- Διακοπή αιτημάτων δανεισμού και διαδανεισμού
- Οι βεβαιώσεις παράδοσης υλικού θα αποστέλλονταν κατευθείαν στις γραμματείες, Οι γραμματείες προηγουμένως θα έστελναν στη βιβλιοθήκη λίστες με τις ορκωμοσίες των φοιτητών.
- Αναστολή της λειτουργίας του Ευδόξου.

Με τις νέες ανακοινώσεις του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων και τη νέα ΚΥΑ (Αριθμ. Δ1α/ Γ.Π.οικ.36587 ΚΥΑ (ΦΕΚ 2476/Β'/10-06-2021) και σύμφωνα με το άρθρο 22 της Δ1α / Γ.Π.οικ.69543 /31-10-2020 (Β 4810) σχετικά με τη λειτουργία Βιβλιοθηκών και αναγνωστηρίων, αποφασίστηκε η λειτουργία της βιβλιοθήκης υπό περιορισμούς.

Το ωράριο διαμορφώθηκε ανάλογα το διαθέσιμο προσωπικό, το ποσοστό τηλεργασίας, τις ευπαθείς ομάδες κλπ. Πάρθηκαν μέτρα προστασίας, όπως αντισηπτικά και χρήση μάσκας για την είσοδο στη βιβλιοθήκη. Για το δανεισμό, οι χρήστες έπρεπε να είχαν κλείσει ραντεβού μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, ενώ το επιτρεπόμενο όριο στο αναγνωστήριο ήταν 60 άτομα. Στο αναγνωστήριο δεν

επιτρεπόταν οι μετακινήσεις καθισμάτων και έπρεπε να χρησιμοποιούν μόνο τα βιβλία που είχαν αιτηθεί μέσω e-mail. Όταν ολοκλήρωναν την μελέτη τους τα επέστρεφαν στα μηχανήματα αυτόματης επιστροφής, όπου έμπαιναν σε καραντίνα τρεις μέρες. Επιστροφές μπορούσαν να πραγματοποιηθούν και εκτός του ωραρίου της βιβλιοθήκης, στο σταθμό επιστροφής βιβλίων στον εξωτερικό χώρο της βιβλιοθήκης.

Στην περίοδο αυτή, οι χρήστες μπορούσαν να αιτηθούν και τρία βιβλία για διαδανεισμό από άλλες βιβλιοθήκες.

Η βιβλιοθήκη τηρούσε και βιβλίο ιχνηλάτησης με τα στοιχεία των μελών της που έκαναν χρήση του αναγνωστηρίου.

Οι ανελκυστήρες χρησιμοποιούταν μόνο από τα άτομα με αναπηρία.

Με τη νέα ΚΥΑ και τις νέες ανακοινώσεις του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων (Αριθμ.119847/ΓΔ6 ΦΕΚ 4406/Β/24-09-2021), η βιβλιοθήκη από 11-10-2021 λειτουργεί με όλα τα υγειονομικά πρωτόκολλα για την Covid-19. Το ωράριο διαμορφώθηκε καθημερινά 9:00-19:00 εκτός της Παρασκευής που λειτουργεί 9:00-16:00.

## **7.2 Συνεντεύξεις expert evaluation**

### **7.2.1 Δανεισμός**

Η βιβλιοθήκη δανείζει σε όλη την ακαδημαϊκή κοινότητα το έντυπο υλικό της. Δε δανείζει τα περιοδικά, τις πτυχιακές και μεταπτυχιακές εργασίες, το πληροφοριακό και το σπάνιο υλικό.

Στην περίοδο της πανδημίας, δεν υπήρχαν ποινές στα βιβλία που καθυστερούσαν να επιστραφούν, λόγω συνθηκών. Αν κάποιος χρήστης εμφανιζόταν στη βιβλιοθήκη, ενώ ήταν κλειστή, τον εξυπηρετούσαν τηρώντας τα πρωτόκολλα ασφαλείας για τον κορονοϊό. Ενημερωνόταν προφορικά ότι γινόταν ηλεκτρονική εξυπηρέτηση μέσω email.

Οι ανακοινώσεις στην ιστοσελίδα ενημερωνόντουσαν διαρκώς, σύμφωνα με τις νέες εγκυκλίους που προκύπταν.

Ο δανεισμός και οι κρατήσεις του υλικού μπορούσε να γίνει μόνο με email γιατί δεν υπάρχει η δυνατότητα για τους χρήστες να έχουν προσωπικό λογαριασμό

βιβλιοθήκης και να πραγματοποιούν οι ίδιοι τις ανάγκες τους για κράτηση ή ανανέωση σε ανάλογη πλατφόρμα.

Αν κάποιος χρήστης ζητούσε έντυπο υλικό, οι βιβλιοθηκονόμοι του το έστελναν με ταχυμεταφορά στην κατοικία του. Τα άρθρα και τα κεφάλαια βιβλίων τα λάμβαναν ψηφιοποιημένα σε pdf αρχείο.

Οι εξωτερικοί χρήστες δεν εξυπηρετήθηκαν, αφού δεν είχαν δικαίωμα δανεισμού, αλλά στους φοιτητές χορηγούσαν βεβαιώσεις κίνησης προκειμένου να παραλάβουν το υλικό τους δια ζώσης, με ραντεβού.

Οι βεβαιώσεις μη οφειλής βιβλίων στη βιβλιοθήκη για τη λήψη πτυχίων, έγιναν ηλεκτρονικά και οι βιβλιοθηκονόμοι προτίθενται να συνεχίσουν αυτή τη διαδικασία και μετά την πανδημία. Τα περισσότερα τμήματα δέχτηκαν την αποστολή βεβαιώσεων μέσω e-mail, αλλά δεν προσαρμόστηκαν όλα σε αυτή την αλλαγή. Κάποια ελάχιστα, ζητούσαν τη βεβαίωση από τους φοιτητές σε έντυπη μορφή, χωρίς να λαμβάνουν υπόψη τον περιορισμό μετακίνησης ή τη γραφειοκρατία που μπορούσε να περιοριστεί.

Μία άλλη δυνατότητα που δόθηκε είναι οι ηλεκτρονικές αιτήσεις για εγγραφή χρήστη, που κι αυτό θα παραμείνει.

Ένα από τα σημαντικά πράγματα που πρόσφερε η πανδημία στην υπηρεσία της βιβλιοθήκης του Αρχαίου Ελαιώνα του ΠΑΔΑ, ήταν ότι την συγκεκριμένη περίοδο βγήκε κονδύλι από το Υπουργείο Παιδείας και αγοράστηκαν μηχανήματα αυτόματου δανεισμού για ανέπαφες συναλλαγές. Τοποθετήθηκαν έξω από το χώρο της βιβλιοθήκης και οι χρήστες μπορούν και τώρα να επιστρέφουν υλικό, ακόμα και αν η βιβλιοθήκη παραμένει κλειστή.

Επιπλέον αγοράστηκαν και μηχανήματα δανεισμού και επιστροφής για εντός του χώρου της βιβλιοθήκης.

Το Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής χορήγησε σε όλους τους εργαζόμενους laptop για την τηλεργασία τους.

Με την επαναλειτουργία το προσωπικό εργάζεται με μεικτό σύστημα, διατηρώντας ακόμα ένα ποσοστό τηλεργασίας που ορίζεται κάθε φορά από τις ΚΥΑ (Κοινές Υπουργικές Αποφάσεις).

Ο χώρος της βιβλιοθήκης διαμορφώθηκε ανάλογα έχοντας σαν στόχο την ασφάλεια του προσωπικού και των χρηστών. Στον πάγκο δανεισμού τοποθετήθηκαν πλεξιγκλάς, καθώς επίσης στους σταθμούς αναζήτησης και στην αίθουσα υπολογιστών ανάμεσα στις θέσεις.

Στα αναγνωστήρια οι θέσεις απομακρύνθηκαν και από 370 θέσεις ανάγνωσης, περιορίστηκαν στις 170 θέσεις. Το ωράριο παρέμεινε το ίδιο, δέκα ώρες την ημέρα ανοιχτά (9:00-19:00) Ο έλεγχος των πιστοποιητικών γινόταν στην είσοδο του Πανεπιστημίου και οι βιβλιοθηκονόμοι δεν εμπλέκονταν σε αυτό.

Η πανδημία του κορονοϊού ανέδειξε τον υποστηρικτικό ρόλο των βιβλιοθηκών προς την ακαδημαϊκή κοινότητα. Οι χρήστες ήρθαν πιο κοντά στις βιβλιοθήκες και αναγνώρισαν τις υπηρεσίες που τους προσφέρονται.

### **7.2.2 Διαδανεισμός**

Ο διαδανεισμός συνεχίστηκε περισσότερο με ηλεκτρονικά άρθρα που παρείχε η υπηρεσία στην ακαδημαϊκή της κοινότητα. Τα βιβλία που προμήθευσε η βιβλιοθήκη το 2020 στην κρίση της πανδημίας ήταν πέντε.

Η υπηρεσία, μέχρι στιγμής, δεν έχει συνεργαστεί με τις ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες του εξωτερικού γιατί δεν έχει ζητηθεί κάτι από την κοινότητα.

Ο κατάλογος της βιβλιοθήκης της Πανεπιστημιούπολης του Αρχαίου Ελαιώνα δεν εντάσσεται στον «Ενιαίο Κατάλογο Συνεργατικού Δικτύου Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών», όπως ο κατάλογος της βιβλιοθήκης του Άλσους Αιγάλεω. Αυτό συνεπάγεται να μη φαίνεται η συλλογή της στον συλλογικό κατάλογο ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών και οι υπόλοιπες βιβλιοθήκες να μη γνωρίζουν αν το υλικό που αιτούνται υπάρχει στη συγκεκριμένη βιβλιοθήκη ώστε να το δανειστούν. Η ξεχωριστή αναζήτηση του καταλόγου της -από τις υπόλοιπες ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες- είναι αποτρεπτικός παράγοντας στη ζήτηση υλικού διαδανεισμού.

Η βιβλιοθηκονόμος συμμετείχε και σε άλλες υπηρεσίες της βιβλιοθήκης. Χειριζόταν τα πολυπληθή email, όπου αφορούσαν όλες τις λειτουργίες της βιβλιοθήκης, ερωτήματα για πρόσβαση σε ηλεκτρονικές πηγές, για δανεισμό, για βεβαιώσεις κλπ.

Τα προβλήματα που αντιμετώπισε με την τηλεργασία ήταν κυρίως τεχνικά. Η σύνδεση δεν ήταν πάντα η επιθυμητή, το VPN ήταν αργό αλλά αντιμετωπιζόταν ευτυχώς άμεσα ύστερα από επικοινωνία με το αντίστοιχο τμήμα του πανεπιστημίου.

Δε θα επιθυμούσε να εργάζεται με τηλεργασία πάνω από μία φορά την εβδομάδα γιατί εργαζόταν πολλές ώρες από το σπίτι, δεν υπήρχε ωράριο και ένιωθε μοναξιά και κοινωνική αποξένωση μακριά από τους/τις συναδέλφους της.

### **7.2.3 Επεξεργασία έντυπου υλικού**

Η βιβλιοθηκονόμος που ασχολείται με την επεξεργασία υλικού, στην περίοδο της πανδημίας, μετέφερε βιβλία από τη βιβλιοθήκη στην κατοικία της. Δεν κατέβασε το πρόγραμμα στον υπολογιστή που της διέθεσε το πανεπιστήμιο, αλλά εργαζόταν με την «πλατφόρμα απομακρυσμένης επιφάνειας εργασίας», την AnyDesk. Με αυτό το λογισμικό είχε πρόσβαση στον υπολογιστή του γραφείου της από το σπίτι. Η καταλογογράφηση δούλεψε χωρίς προβλήματα και κάθε εβδομάδα έδινε στατιστικά πόσα βιβλία πέρασε στον κατάλογο.

Το πρόγραμμα που χρησιμοποιεί η Βιβλιοθήκη του Αρχαίου Ελαιώνα είναι το VSmart και δεν ανήκει στο συλλογικό κατάλογο των ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών, όπως κι άλλες μεγάλες βιβλιοθήκες.

Η τηλεργασία με την ευελιξία που πρόσφερε την ικανοποίησε. Όμως έχοντας συνέχεια ανοιχτό τον υπολογιστή, κοιτούσε διάφορα αιτήματα και απαντούσε όλη την ημέρα, χωρίς να υπάρχει συγκεκριμένο ωράριο, όπως υπάρχει στο χώρο εργασίας.

Υπάρχουν όμως εργασίες που δεν μπορούσαν να επιτευχθούν με την τηλεργασία. Μία από αυτές ήταν οι επιστροφές του ευδόξου από φοιτητές που τα έχουν δηλώσει κατά λάθος. Οι υπεύθυνοι ελέγχουν τα βιβλία που επιστρέφονται, όσα δεν υπάρχουν στη συλλογή τα περνούν στον ηλεκτρονικό κατάλογο της βιβλιοθήκης, ενώ όσα υπάρχουν σε πολλά αντίτυπα τα περνούν σε ένα αρχείο excel. Αυτά τα βιβλία τα δανείζουν σε φοιτητές που δε δικαιούνται συγγράμματα για ένα μήνα, με δυνατότητα ανανέωσης.

Στην αρχή της πανδημίας δεν δέχτηκαν δωρεές, λόγω των μέτρων ασφαλείας για την μετάδοση του κορονοϊού.

#### **7.2.4 Ιδρυματικό Αποθετήριο**

Η κατάθεση των διπλωματικών εργασιών είναι υποχρεωτική στο Αποθετήριο του Πανεπιστημίου. Το αποθετήριο ονομαζόταν Ωκεανίς και από 1/1/2021 μετονομάστηκε σε Αποθετήριο Πολυνόη.

Η τηλεργασία δεν επηρέασε καθόλου τη λειτουργία του αποθετηρίου. Η βιβλιοθηκονόμος έμπαινε με τους κωδικούς της και δε χρειάστηκε να μπει μέσω AnyDesk. Όσο είχαν το Ωκεανίς, οι χρήστες έκαναν αυτοαπόθεση, η γραμματεία το έβλεπε και το έλεγε και στη συνέχεια προωθούσε την εργασία στη βιβλιοθήκη, όπου έλεγε τα βιβλιοθηκονομικά στοιχεία της εγγραφής και έστελνε στους φοιτητές ηλεκτρονικό ταχυδρομείο για την αποδεκτή κατάθεση της εργασίας.

Η μετάβαση στο νέο αποθετήριο είναι πιο αυτοματοποιημένη. Πλέον δεν εμπλέκονται οι γραμματείες. Η βιβλιοθήκη ελέγχει τα στοιχεία, τις ηλεκτρονικές υπογραφές των καθηγητών που σημαίνει ότι οι καθηγητές έχουν ελέγξει τις εργασίες, την αίτηση των φοιτητών και αν όλα είναι σωστά, η εργασία ανεβαίνει στο αποθετήριο. Όταν ανέβει, λαμβάνουν e-mail οι γραμματείες και οι φοιτητές ότι όλα είναι σωστά, οπότε μπορούν να προχωρήσουν στην ορκωμοσία.

#### **7.2.5 Εκπαιδευτικά σεμινάρια**

Στη βιβλιοθήκη ασχολείται όλο το προσωπικό με την εκπαίδευση χρηστών, που γίνεται όταν υπάρχει ζήτηση από τους καθηγητές.

Στην περίοδο της πανδημίας – και μέχρι τώρα- δεν πραγματοποιήθηκε κανένα σεμινάριο, σε κανένα κύκλο σπουδών.

Οι βιβλιοθηκονόμοι ευελπιστούν ότι από τον Σεπτέμβριο του 2022, θα επανέλθουν κανονικά με τα σεμινάρια.

#### **7.2.6 Άτομα με αναπηρία – AMELib**

Η βιβλιοθήκη συμμετέχει στην ηλεκτρονική βιβλιοθήκη AMELib. Παρέχεται χώρος εργασίας ηλεκτρονικών υπολογιστών για τα άτομα με αναπηρία. Υπάρχει

υπολογιστής με πληκτρολόγιο αφής και εκτυπωτής Braille. Έτσι εξυπηρετούν τα άτομα με προβλήματα ακοής και όρασης.

Στην περίοδο της πανδημίας, περάστηκαν λίγα βιβλία που ήταν ενεργά και αφορούσαν συγγράμματα του πρώην ΤΕΙ Πειραιά, που είναι ακόμα ενεργά. Και επιπλέον έγιναν 10 αιτήματα από άτομα με αναπηρία και εξυπηρετήθηκαν.

### **7.2.7 Εύδοξος**

Έγιναν κανονικά οι παραγγελίες και τώρα που επαναλειτούργησε η βιβλιοθήκη, πραγματοποιούνται και οι διανομές από το χώρο της, καθώς και οι επιστροφές.

Υπάρχει μόνο ένα άτομο που ασχολείται με τις υπηρεσίες του Ευδόξου και της AMELib. Την περίοδο των περιοριστικών μέτρων πήγαινε στη βιβλιοθήκη. Όταν είχε τηλεργασία η κύρια απασχόλησή του ήταν η AMELib και να απαντάει σε πολυάριθμα e-mail που έστελναν οι φοιτητές σχετικά με τον Ευδόξο και τις δηλώσεις μαθημάτων.

Δεν αντιμετώπισε κανένα πρόβλημα με την εξ αποστάσεως εργασία, όσο αφορά τον υλικοτεχνικό εξοπλισμό. Σε ερώτηση αν θα ήθελε να συνεχιστεί η τηλεργασία, απάντησε ότι από υγειονομική άποψη θα ήθελε, αλλά σε επίπεδο δουλειάς προτιμάει την εργασία στο φυσικό χώρο της βιβλιοθήκης.

### **7.2.8 Περιοδικά και Βάσεις Δεδομένων**

Η βιβλιοθήκη διαθέτει εννέα έντυπα περιοδικά και ένα ψηφιακό περιοδικό. Κάποια από τα έντυπα υπάρχουν και σε ψηφιακή μορφή και πρόκειται για τα παλαιότερα τεύχη τους.

Η ακαδημαϊκή κοινότητα έχει πρόσβαση στις ηλεκτρονικές πηγές της HEAL-Link (Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών).

Στην περίοδο της πανδημίας δεν υπήρχαν μεγάλες αλλαγές, μόνο που στην τηλεργασία δεν υπήρχε συγκεκριμένο ωράριο.

Προσφέρθηκαν δοκιμαστικές προσβάσεις σε βάσεις δεδομένων, όπου υπήρχε η αντίστοιχη ενημέρωση στην ιστοσελίδα της βιβλιοθήκης. Επιπλέον οι χρήστες μπορούν να ενημερωθούν για την ανοιχτή πρόσβαση (Open Access) που αποτελεί

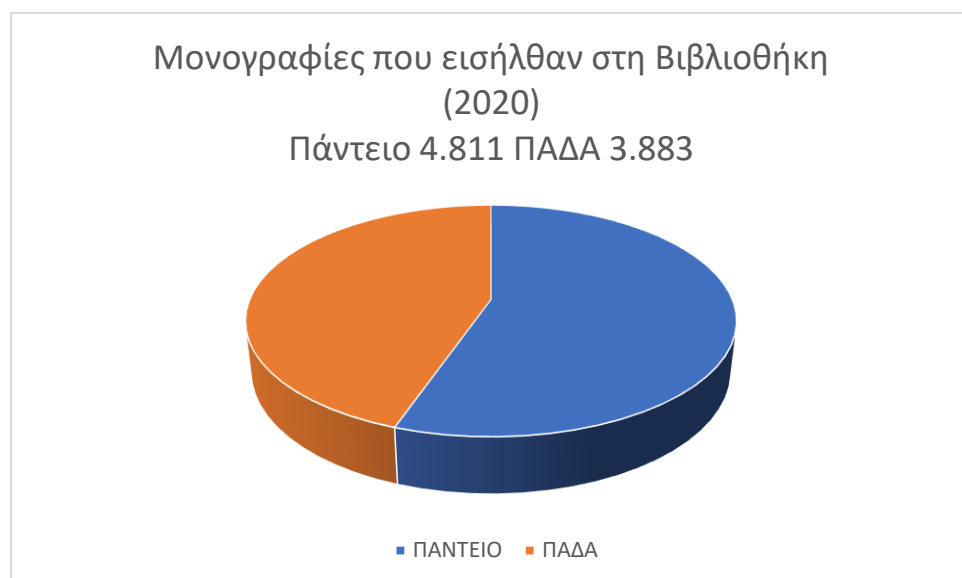
ελεύθερη πρόσβαση στην επιστημονική έρευνα, μέσω διαδικτύου. Συμπεριλαμβάνονται άρθρα επιστημονικών περιοδικών, πρακτικά συνεδρίων, διατριβές κλπ.

### **8. Μονάδα Διασφάλισης Ποιότητας Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. Βιβλιοθήκη Παντείου Πανεπιστημίου και Βιβλιοθήκες ΠΑΔΑ (2020)**

Οι βιβλιοθήκες των Πανεπιστημίων στέλνουν κάθε χρόνο στατιστικά στοιχεία που ζητούνται από την Μονάδα Διασφάλισης Ποιότητας Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών (ΜΟΔΙΠΑΒ). Με τα στοιχεία αυτά, υπολογίζονται διάφοροι δείκτες που συντελούν στην αξιολόγηση των Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών.

Σύμφωνα με την ΜΟΔΙΠΑΒ, όσον αφορά τις βιβλιοθήκες του Παντείου και του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής (περιλαμβάνει τη Βιβλιοθήκη του Αρχαίου Ελαιώνα και τη βιβλιοθήκη του Άλσους Αιγάλεω), δόθηκαν τα εξής στατιστικά στοιχεία για το 2020, την περίοδο της πανδημίας.

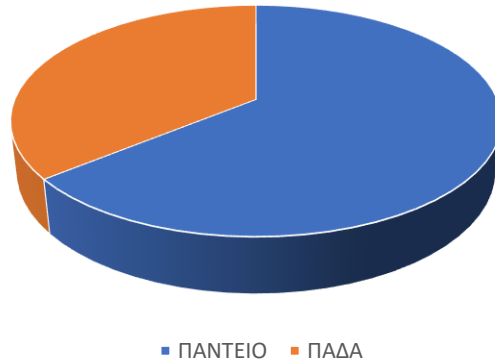
Οι Μονογραφίες που εισήλθαν το 2020 στη βιβλιοθήκη του Παντείου ήταν 4.811, ενώ στις βιβλιοθήκες του ΠΑΔΑ ήταν 3.883.



Οι δανεισμοί που πραγματοποιήθηκαν το 2020 ήταν για το Πάντειο 19.763 και για το ΠΑΔΑ 11.057.

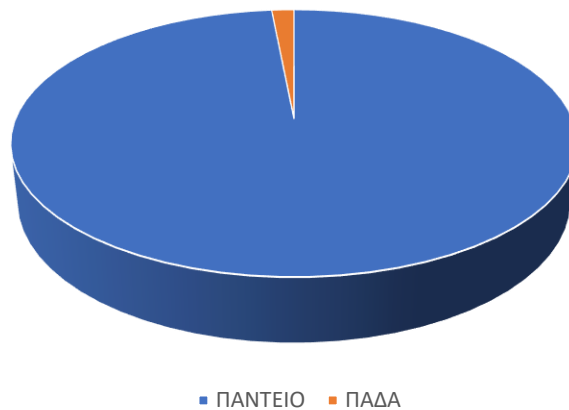


Δανεισμοί 2020  
ΠΑΝΤΕΙΟ 19.763 ΠΑΔΑ 11.057

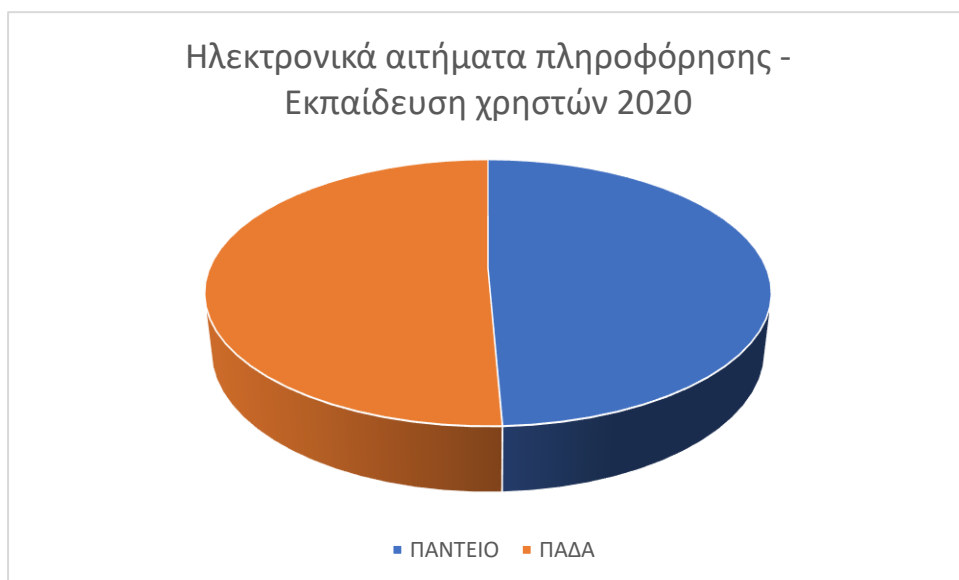


Οι εικονικές επισκέψεις της ιστοσελίδας της βιβλιοθήκης του Παντείου ανήλθαν στις 735.000, ενώ στις βιβλιοθήκες του ΠΑΔΑ στις 11.330

Εικονικές επισκέψεις στις ιστοσελίδες των  
βιβλιοθηκών



Τα ηλεκτρονικά αιτήματα πληροφόρησης – Εκπαίδευση χρηστών, δηλ. ο αριθμός χρηστών που παρακολούθησε εκπαιδευτικές δραστηριότητες ήταν για το 2020 στο Πάντειο 584 και στις βιβλιοθήκες του ΠΑΔΑ 600.



## 9. Συμπεράσματα – Αποτελέσματα έρευνας

Οι βιβλιοθήκες των Πανεπιστημίων αλλάζουν τη παραδοσιακή τους μορφή σε ψηφιακή, αναδιαμορφώνοντας τις υπηρεσίες τους. Ο τρόπος αναζήτησης των καθηγητών και των ερευνητών επίσης αλλάζει, με την τεχνολογία να δίνει πρόσβαση σε ψηφιακές συλλογές, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι χάνει τη σημασία του το έντυπο υλικό.

Παγκοσμίως οι βιβλιοθήκες υποστηρίζουν τις ανάγκες των χρηστών για πληροφόρηση και έρευνα παρέχοντας επικαιροποιημένη βιβλιογραφία.

Το lockdown ανάγκασε τις βιβλιοθήκες να κλείσουν το φυσικό τους χώρο, αλλά βρέθηκαν προετοιμασμένες στις αλλαγές εργασίας, έδειξαν προσαρμοστικότητα στις νέες συνθήκες και δημιούργησαν νέες κατευθύνσεις στον εργασιακό τους χώρο.

Η τηλεργασία, όπως εμφανίζεται στη διεθνή βιβλιογραφία, δεν έγινε τώρα για πρώτη φορά στις ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες. Στο Michigan State University εφαρμόστηκε

πιλοτικά το 1994. Όσον αφορά όμως την Ελλάδα ήταν πρωτόγνωρη κατάσταση εργασίας και θεωρήθηκε καινοτόμα αλλαγή, η οποία όσο περνάει ο καιρός εξελίσσεται σε συνηθισμένο τρόπο εργασίας. Παρόλα αυτά η έρευνα στις συγκεκριμένες βιβλιοθήκες δείχνει ότι οι εργαζόμενοι δεν επιθυμούν την τηλεργασία πάνω από 2 φορές την εβδομάδα και προτιμούν την κοινωνική επαφή που προσφέρει η δια ζώσης εργασία.

Οι βιβλιοθήκες του Παντείου Πανεπιστημίου και του ΠΑΔΑ - Αρχαίου Ελαιώνα έδειξε ότι παρείχαν υλικό, ψηφιακούς πόρους και πρόσβαση σε ηλεκτρονικές πηγές για να διευκολύνουν τα μαθήματα και να προωθήσουν την ακαδημαϊκή έρευνα. Βρέθηκαν πιο κοντά στους χρήστες και στις ανάγκες τους, επανεξετάζοντας και μετασχηματίζοντας αρκετές υπηρεσίες.

Η αναζήτηση βιβλιογραφίας και η ανάγκη για ηλεκτρονικές πηγές αυξήθηκαν και δόθηκαν οδηγίες για απομακρυσμένη πρόσβαση ώστε να έχουν πρόσβαση οι χρήστες σαν να ήταν στο χώρο των Πανεπιστημίων. Και οι δύο βιβλιοθήκες διαπίστωσαν ότι αρκετοί χρήστες δε γνώριζαν τη διαδικασία πρόσβασης και χρειαζόταν να τους εκπαιδεύσουν, δίνοντας αναλυτικές οδηγίες. Παρείχαν επίσης δοκιμαστικές προσβάσεις σε βάσεις δεδομένων.

Οι βιβλιοθηκονόμοι πρέπει να είναι ικανοί και ευέλικτοι με την τεχνολογία ώστε να ανταπεξέρχονται στις συνεχείς αλλαγές του μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος (Mandal and Dasgupta, 2019). Ο ψηφιακός μετασχηματισμός και η κρίση της πανδημίας οδηγεί στην αναβάθμιση των ψηφιακών ικανοτήτων των βιβλιοθηκονόμων και ανοίγει το δρόμο για ενίσχυση των συνεργατικών δικτύων.

Με την πρόκληση που επέφερε η πανδημία, είναι ευκαιρία να λυθούν τα πνευματικά δικαιώματα που εμποδίζουν την διακίνηση των άρθρων σε ηλεκτρονική μορφή.

Οι βιβλιοθήκες μπορούν να αναδείξουν τις υπηρεσίες τους μέσα από βίντεο και μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Να συνεργάζονται με τα μέλη ΔΕΠ ώστε να οργανώνουν σεμινάρια στους φοιτητές τους, συνεισφέροντας ουσιαστικά στην εκπαιδευτική διαδικασία.

Μέσα από τη διαχείριση αλλαγής οι στόχοι χρειάζεται να επαναπροσδιοριστούν με βάση τις διεθνείς τάσεις, ακολουθώντας τις αλλαγές που διαμορφώνει η τεχνολογία και τις νέες κοινωνικές τάσεις.

## **10. Περιορισμός της έρευνας – Προοπτικές για μελλοντική έρευνα**

Η μελέτη είναι περιορισμένη σε εύρος. Αναλύει δύο ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες εντός της Αττικής. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί σαν βάση για περαιτέρω έρευνα και σε άλλες βιβλιοθήκες της Ελλάδας και να εξετάσουν αν όντως ανταποκρίθηκαν στις πληροφοριακές ανάγκες των χρηστών τους την περίοδο της πανδημίας, πως σχεδιάστηκαν οι υπηρεσίες τους και ποιες εμπειρίες αποκόμισαν οι εργαζόμενοι στις βιβλιοθήκες.

## 11. Βιβλιογραφία

- Ανδρική, Μ. (2020), «Όταν άλλαξε ο κόσμος: Το χρονικό της πανδημίας του κορονοϊού», *Εθνος*, 15 Δεκεμβρίου. Διαθέσιμο στο:  
<https://www.ethnos.gr/World/article/137514/otanallaxeokosmostoxronikothspandhmiastoykoronoioy> [15 Δεκεμβρίου 2020]
- Βακόλα, Μ. & Νικολάου, Ι., 2019. *Οργανωσιακή ψυχολογία & συμπεριφορά*. Αθήνα: Rosili.
- Βακόλα, Μ., 2009. *Διοικώντας τις αλλαγές: πρακτικές εφαρμογές*. Αθήνα: Εκδόσεις Ι. Σιδέρης.
- Διονυσίου, Δ., 2021. Πανδημία και Τηλεργασία: Ευκαιρίες και Προκλήσεις. *Η Καθημερινή*, [online] Available at: <https://www.kathimerini.gr/pages/best-workplaces-2021/561336340/pandimia-kai-tilergasia-eykairies-kai-prokliseis/>.
- Ιωάννου, Χ. and Ναθαναήλ, Γ., 2020. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού: Κρίσιμη μέσα στην κρίση. *Η Καθημερινή*, [online] Available at:  
<https://www.kathimerini.gr/economy/business/1077229/dioikisi-anthropinoy-dynamikoy-krisimi-mesa-stin-krisi/>.
- Κακάλη, Κ. (2020). «Οι υπηρεσίες προσβασιμότητας των ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών και η ανάπτυξη της Amelib στην εποχή της πανδημίας». *Ο ρόλος των Βιβλιοθηκών στη διαχείριση εκτάκτων συνθηκών*. ΕΜΠ 17-18 Δεκεμβρίου. Αθήνα: ΕΜΠ, Βιβλιοθήκη & Κέντρο Πληροφόρησης.
- Μπιτσάνη, Ε. (2006). *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*. Αθήνα: Διόνικος.
- Παπαδοπούλου, Α., n.d. *Τι είναι αναπηρία; - ΔΩΣΕ ΖΩΗ*. [online] Dosezoi.gr. Available at: <https://dosezoi.gr/draseis/anagkes/anapiria>.
- Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς, Σ., 2003. *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*. Αθήνα: Εκδόσεις Γ. Μπένου.
- Πως να διαχειρίζεσαι τις κρίσεις* (2009). Μεταφράστηκε από αγγλικά από Άννα Μαρκουλιδάκη. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

- Σαλμόν, Ι., 2021. *Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων σε Οργανισμούς Μάθησης*.
- Σαραφίδου, Γ.Ο., 2011. *Συνάρθρωση ποσοτικών & ποιοτικών προσεγγίσεων: η εμπειρική έρευνα*. Αθήνα: Gutenberg.
- Σιάμαρος, Α., 2019. *Ψηφιακός Μετασχηματισμός στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση*. [online] InBusiness. Available at: <<https://inbusinessnews.reporter.com.cy/opinions/article/224315/psifiakos-metaschimatismos-stin-tritobathmia-ekpaidefsi>> [Accessed 4 October 2019].
- Χυτήρης, Λ. (2018). *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
- Χυτήρης, Λ. (2017). *Οργανωσιακή συμπεριφορά*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
2021. *Digital Transformation of Learning Organizations*. [ebook] Available at: <<https://doi.org/10.1007/978-3-030-55878-9>> [Accessed 2021].
- Anuradha P, 2018. Digital transformation of academic libraries: Opportunities and challenges. *IP Indian Journal of Library Science and Information Technology*, 3(1), pp.8-10. Available at: <https://doi.org/10.18231/2456-9623.2018.0002>.
- Creswell, J.W. & Creswell, J.D., 2019. *Σχεδιασμός έρευνας: προσεγγίσεις ποιοτικών, ποσοτικών και μεικτών μεθόδων*. Αθήνα: Εκδόσεις Προπομπός.
- Deol, N.K., Brar, K.S., 2021. The pandemic of COVID 19 and role of academic libraries. *Library Philosophy and Practice*, 5099.
- Fedirko, D., 2019. 8 Top Trends of Digital Transformation in Higher Education, [online] Διαθέσιμο στο: <https://elearningindustry.com/digital-transformation-in-higher-education-8-top-trends> [Ανακτήθηκε 21/1/2022]
- García-Peñalvo, F. J., 2021. Digital Transformation in the Universities: Implications of the COVID-19 Pandemic. *Education in the Knowledge Society*, 22, Article e25465. <https://doi.org/10.14201/eks.25465>
- Guo, Y., Yang, Z., Yang, Z., Liu, Y., Bielefield, A. and Tharp, G., 2020. The provision of patron services in Chinese academic libraries responding to the COVID-19 pandemic. *Library Hi Tech*, [online] 39(2), pp.533-548. Available at: <https://doi.org/10.1108/LHT-04-2020-0098>.

- Heath, R. (1998). *Διαχείριση κρίσεων*. Αθήνα: Εκδόσεις Μ. Γκιούρδας.
- Hickey, D. and Tang, N. (2015), "Theoretical and Applied Approaches to Remote Work for Academic Reference and Instruction Librarians", *Library Staffing for the Future (Advances in Library Administration and Organization, Vol. 34)*, Emerald Group Publishing Limited, Bingley, pp. 177-200. <https://doi.org/10.1108/S0732-067120150000034008>
- Howes, L., Ferrell, L., Pettys, G. and Roloff, A., 2021. Adapting to Remote Library Services during COVID-19. *Medical Reference Services Quarterly*, [online] 40(1), pp.35-47. Available at: <<https://doi/10.1080/02763869.2021.1873616>> [Accessed 18 March 2022].
- Khodarahmi, M. and Gregory, G., 2021. Ready or not, here we come: Job transitions during a pandemic. *College & Research Libraries News*, [online] 82(7), p.323. Available at: <<https://crln.acrl.org/index.php/crlnews/article/view/25038/32924>>.
- Kosciejew, M., 2020. The coronavirus pandemic, libraries and information: a thematic analysis of initial international responses to COVID-19. *Global Knowledge, Memory and Communication*, 70(4/5), pp.304-324
- Kotter, J. & Cohen, D., 2005. *Η καρδιά της αλλαγής*. Αθήνα: Εκδοτικός Οίκος "Interbooks"
- Lukasiewicz, A., 2007. Exploring the role of digital academic libraries. *Library Review*, 56(9), pp.821-827.
- Ma, L., 2020. Academic Library Services during COVID-19: The Experience of CUHK Library. *International Information & Library Review*, [online] 52(4), pp.321-324. Available at: <https://doi.org/10.1080/10572317.2020.1834251> [Accessed 19 October 2020].
- Mandal, S. and Dasgupta, S., 2019. Changing Role of Academic Librarians in 21st Century: A Literature Review. *Pearl : A Journal of Library and Information Science*, 13(1), p.35.
- Mehta, D. and Wang, X., 2020. COVID-19 and digital library services – a case study of a university library. *Digital Library Perspectives*, 36(4), pp.351-363.

Obenauf, S., 2021. Remote management of library staff: Challenges and practical solutions. *The Journal of Academic Librarianship*, 47(5), p.102353.

Papaioannou, T., 2021. Out of chaos, a new era emerges for Greek universities, [online] Διαθέσιμο στο:

<https://www.universityworldnews.com/post.php?story=20210217102114780>

[Ανακτήθηκε 20/1/2022]

Robbins, S. & Judge, T., 2011. *Οργανωσιακή συμπεριφορά*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

Rysavy, M. and Michalak, R., 2020. Working from Home: How We Managed Our Team Remotely with Technology. *Journal of Library Administration*, 60(5), pp.532-542.

Sandhum G., "The Role of Academic Libraries in the Digital Transformation of the Universities," *2018 5th International Symposium on Emerging Trends and Technologies in Libraries and Information Services (ETTLLIS)*, 2018, pp. 292-296, doi: 10.1109/ETTLLIS.2018.8485258.

Shukla, U. C. and Deo, S., 2021. Strategies Used by Academic Libraries to Manage Information

Crisis in the Pandemic: The Study of the Fiji National University Library.

*Library Philosophy and Practice*, 6712. Available at:

<https://digitalcommons.unl.edu/libphilprac/6712>

Spear, E., 2019. *Digital Transformation in Higher Ed: Trends, Tips & Examples*.

[online] Precision Campus. Available at: <<https://precisioncampus.com/blog/digital-transformation-higher-education/>>.

Tamaro, A., 2020. COVID 19 and Libraries in Italy. *International Information & Library Review*, [online] 52(3), pp.216-220. Available at:

<https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/10572317.2020.1785172>.

Zhou, J., 2021. The role of libraries in distance learning during COVID-19.

*Information Development*, [online] XX(X), pp.1-12. Available at:

<https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/02666669211001502>

## Ιστοσελίδες



<https://www.ala.org>

<https://www.ala.org/news/state-americas-libraries-report-2015/academic-libraries>

[https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/sites/default/files/erasmus-plus-programme-guide-2019\\_el.pdf](https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/sites/default/files/erasmus-plus-programme-guide-2019_el.pdf)

<https://www.e-nomothesia.gr/kat-ygeia/astheneies/koine-upourgike-apophase-diagpoik-16838-2020.html>

<https://www.e-nomothesia.gr/law-news/biblos-psephiakou-metaskhematismou-ethnikh-pshfiakh-strathgikh-2020-2025.html>

<https://enterpriseproject.com/article/2020/5/digital-transformation-positive-changes>

<https://www.greeknewsagenda.gr/topics/business-r-d/7379-the-digital-transformation-%E2%80%9Cbible%E2%80%9D-of-greece-2020-2025>

<https://www.ifla.org/covid-19-and-the-global-library-field/>

<https://www.institutefordigitaltransformation.org/impact-of-digital-transformation-on-the-future-of-library-work/>

<https://librarynews.northeastern.edu/?p=275495>

<https://modip.uniwa.gr/wp-content/uploads/sites/153/2020/12/%CE%917.-%CE%A3%CF%84%CF%81%CE%B1%CF%84%CE%B7%CE%B3%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CC%81%CF%82-%CE%A0%CF%81%CE%BF%CE%B3%CF%81%CE%B1%CE%BC%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B9%CF%83%CE%BC%CE%BF%CC%81%CF%82-%CE%A0%CE%91%CE%94%CE%91.pdf>

<https://mopab.seab.gr/?q=el/evaluation>

<https://www.oclc.org/realm/home.html>

<https://paideia-news.com/dimosia-mesi-geniki/2020/10/04/psifiakos-metaximatismos-nea-kateythynsi-stin-ekpaideytiki-dioikisi/>

<https://www.panteion.gr/to-panepistimio/istoria-tou-panteiou/>

[https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3736719](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3736719)

<https://www.timeshighereducation.com/hub/coursera/p/how-universities-can-embrace-digital-transformation-and-help-their-students-do-same>

<https://www.tsl.texas.gov/ld/librarydevelopments/2020/05/07/managing-libraries-during-covid-19-interviews-with-library-management/>

[https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/gr/Documents/about-deloitte/gr\\_Press\\_Release\\_Human\\_Capital\\_Trends\\_2021\\_noexp.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/gr/Documents/about-deloitte/gr_Press_Release_Human_Capital_Trends_2021_noexp.pdf)