



ΔΙΕΘΝΕΣ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

ΞΑΝΘΟΠΟΥΛΟΥ ΖΩΗ

**Βελτιστοποίηση διαδικασιών στη δημόσια εκπαίδευση:
Ανασχεδιασμός για αποτελεσματικότητα και καινοτομία**

Μεταπτυχιακή Διατριβή

Επιβλέπων: Φωλίνας Δημήτριος, Καθηγητής

Κατερίνη, 2023

ΞΑΝΘΟΠΟΥΛΟΥ ΖΩΗ

Βελτιστοποίηση διαδικασιών στη δημόσια εκπαίδευση: Ανασχεδιασμός για αποτελεσματικότητα και καινοτομία

Μεταπτυχιακή Διατριβή

Εξεταστική Επιτροπή:

Φωλίνας Δημήτριος, Καθηγητής

Αηδόνης Δημήτριος, Αναπληρωτής Καθηγητής

Αχίλλας Χαρίσιος, Αναπληρωτής Καθηγητής

«ΔΗΛΩΣΗ ΜΗ ΛΟΓΟΚΛΟΠΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΗΨΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ»

Με πλήρη επίγνωση των συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων, δηλώνω ότι είμαι αποκλειστικός συγγραφέας της παρούσας διατριβής και αναλαμβάνω πλήρως όλες τις συνέπειες του νόμου στην περίπτωση κατά την οποία αποδειχθεί, διαχρονικά, ότι η εργασία στο σύνολό της ή μέρος της είναι προϊόν λογοκλοπής.

Όνοματεπώνυμο: Ζωή Ξανθοπούλου

Υπογραφή:

Ημερομηνία: 20/11/2023

Η έγκριση της μεταπτυχιακής διατριβής από το Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων του ΔΠΠΑΕ δεν υποδηλώνει απαραίτητως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Τμήματος.

© Ξανθοπούλου Ζωή, 2023
Με επιφύλαξη κάθε δικαιώματος. All rights reserved

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ο ανασχεδιασμός των διαδικασιών στο δημόσιο τομέα είναι σημαντικός καθώς εξασφαλίζει σημαντικές αλλαγές με λιγότερη προσπάθεια, εστιάζει στις ευκαιρίες της αγοράς και την εταιρική ανάπτυξη και βοηθά στην επιβίωση του οργανισμού. Η σχολική βελτίωση επικεντρώνεται στα μαθησιακά αποτελέσματα των μαθητών, εστιάζοντας στις προσδοκίες τους. Σκοπός της παρούσας έρευνας ήταν η διερεύνηση των απόψεων των εκπαιδευτικών για τον ανασχεδιασμό διαδικασιών στην εκπαίδευση. Πραγματοποιήθηκε ποσοτική έρευνα και χρησιμοποιήθηκε ένα αυτοσχέδιο ερωτηματολόγιο. Το δείγμα της έρευνας αποτελούνταν από 123 εκπαιδευτικούς. Διαπιστώθηκε ότι οι εκπαιδευτικοί δεν έχουν καλές απόψεις για την τωρινή κατάσταση του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος και θεωρούν σε μεγάλο βαθμό αναγκαία την αναδιαμόρφωσή του. Όσον αφορά τις στρατηγικές που θεωρούν οι εκπαιδευτικοί σημαντικές για την αναδιαμόρφωση του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος, βρέθηκαν αρκετές, η κυριότερη εκ των οποίων είναι η βελτίωση των σχολικών υποδομών. Επιπλέον, βρέθηκαν ορισμένες διαφοροποιήσεις στις απόψεις των εκπαιδευτικών ανάλογα το φύλο, την ηλικία και το μορφωτικό τους επίπεδο. Προτείνεται να μελετηθούν οι απόψεις των ίδιων των μαθητών και σπουδαστών σχετικά με τις προτάσεις αναδιοργάνωσης της εκπαίδευσης, επισημαίνοντας έτσι καλύτερα τις υπάρχουσες ελλείψεις και τις ανάγκες τους για ένα αποτελεσματικό εκπαιδευτικό σύστημα.

Λέξεις κλειδιά: ανασχεδιασμός διαδικασιών, δημόσιος τομέας, ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα, εκπαίδευση.

ABSTRACT

Process reengineering in the public sector is important as it ensures significant change with less effort, focuses on market opportunities and corporate growth, and helps the organization survive. School improvement focuses on student learning outcomes, focusing on student expectations. The purpose of this research was to investigate the teachers' opinions on the redesign of education processes. Quantitative research was conducted and a self-made questionnaire was used. The research sample consisted of 123 teachers. It was found that the teachers do not have good opinions about the current state of the Greek education system and consider the restructuring of it to a large extent necessary. Regarding the strategies that teachers consider important for the restructuring of the Greek education system, several were found, the main one being the improvement of school infrastructure. In addition, some differences were found in the opinions of teachers depending on their gender, age and educational level. It is proposed to study the views of the pupils and students themselves regarding the proposals for the reorganization of education, thus better highlighting the existing deficiencies and their needs for an effective educational system.

Keywords: process reengineering, public sector, Greek education system, education.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	v
ABSTRACT	vi
ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ	vii
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ.....	ix
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	xi
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
1 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ.....	2
1.1 Ο ανασχεδιασμός των διαδικασιών στον δημόσιο τομέα.....	2
1.2 Η ανάγκη για ανασχεδιασμό.....	3
1.3 Ο καθορισμός της διαδικασίας του ανασχεδιασμού.....	6
1.4 Ο ανασχεδιασμός και οι άλλες προσεγγίσεις διοίκησης.....	9
1.4.1 Ο ανασχεδιασμός και οι μεταρρυθμίσεις του δημόσιου τομέα	10
1.4.2 Η κατανόηση της διοίκησης ολικής ποιότητας	11
1.4.3 Η κατανόηση του ανασχεδιασμού των διαδικασιών	13
1.4.4 Η κατανόηση της διοίκησης των επιχειρηματικών διαδικασιών	14
1.4.5 Η κατανόηση της βελτίωσης των επιχειρηματικών διαδικασιών.....	16
1.5 Τα εργαλεία και οι τεχνικές του ανασχεδιασμού των διαδικασιών	17
1.6 Τα θέματα επίδρασης του ανασχεδιασμού των διαδικασιών.....	21
1.6.1 Η κατανόηση των οργανωσιακών διαδικασιών	21
1.6.2 Η πρόκληση ανασχεδιασμού.....	24
1.6.3 Ο ανασχεδιασμός των διαδικασιών στο δημόσιο τομέα και οι προκλήσεις 26	
1.6.4 Η διαδικασία του ανασχεδιασμού	30
1.6.5 Οι κίνδυνοι που γίνονται αντιληπτοί κατά την έναρξη ενός προγράμματος ανασχεδιασμού των διαδικασιών.....	31
2 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	33
2.1 Σκοποί και Ερωτήματα	33
2.1.1 Ερευνητικός Σκοπός	33
2.1.2 Ερευνητικά Ερωτήματα	33
2.2 Ερευνητική Μέθοδος.....	33

2.3 Δείγμα	34
2.4 Ερευνητικό Υλικό-Εργαλεία	34
2.5 Ερευνητική Διαδικασία.....	34
3 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	36
3.1 Δημογραφικά χαρακτηριστικά	36
3.2 Εκτίμηση τωρινής κατάστασης ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος	38
3.3 Αναδιαμόρφωση ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος	43
3.4 Διαφοροποιήσεις στην εκτίμηση του τωρινού εκπαιδευτικού συστήματος και στις προτάσεις αναδιαμόρφωσης του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος ανάλογα τα δημογραφικά χαρακτηριστικά.....	54
ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ	71
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	75
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	76
ΕΛΛΗΝΙΚΗ	76
ΞΕΝΗ.....	77
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	81

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1. Φύλο	36
Διάγραμμα 2. Ηλικία.....	37
Διάγραμμα 3. Μορφωτικό επίπεδο.....	37
Διάγραμμα 4. Χρόνια προϋπηρεσίας	38
Διάγραμμα 5. Εργασιακή θέση	38
Διάγραμμα 6. Ικανοποίηση από το τωρινό ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα	39
Διάγραμμα 7. Παροχή απαραίτητων γνώσεων στους μαθητές από το τωρινό ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα.....	39
Διάγραμμα 8. Προετοιμασία των μαθητών για είσοδο στα Πανεπιστήμια από το τωρινό ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα.....	40
Διάγραμμα 9. Προετοιμασία των μαθητών για είσοδο στην αγορά εργασίας από το τωρινό ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα.....	41
Διάγραμμα 10. Διαμόρφωση σωστού χαρακτήρα και προσωπικότητας των μαθητών από το τωρινό ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα.....	41
Διάγραμμα 11. Καινοτομία τωρινού ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος.....	42
Διάγραμμα 12. Διεύρυνση πνευματικών οριζόντων από το τωρινό ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα.....	42
Διάγραμμα 13. Αναγκαιότητα αναδιαμόρφωσης ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος.....	44
Διάγραμμα 14. Διαμόρφωση μαθημάτων και σχολικών βιβλίων για αύξηση της όξυνσης της κριτικής σκέψης.....	45
Διάγραμμα 15. Χρήση διαφορετικών μεθόδων αξιολόγησης (π.χ. project).....	45
Διάγραμμα 16. Απλοποίηση των Πανελληνίων.....	46
Διάγραμμα 17. Συμπερίληψη μαθήματος Ψυχολογίας στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση	46
Διάγραμμα 18. Συμπερίληψη μαθήματος Σεξουαλικής Διαπαιδαγώγησης στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση	47
Διάγραμμα 19. Αύξηση χρήσης των ΤΠΕ	47
Διάγραμμα 20. Προετοιμασία μαθητών για είσοδο στα Πανεπιστήμια	48
Διάγραμμα 21. Προετοιμασία μαθητών και σπουδαστών για είσοδο στην αγορά εργασίας.....	49

Διάγραμμα 22. Διαμόρφωση σχολικών και πανεπιστημιακών αναλυτικών προγραμμάτων σπουδών ώστε να σχετίζονται με τις απαιτήσεις της αγοράς εργασίας	49
Διάγραμμα 23. Εκμάθηση πρακτικών δεξιοτήτων για ομαλότερη μετάβαση στην αγορά εργασίας.....	50
Διάγραμμα 24. Αύξηση επιχορηγήσεων για τη δυνατότητα Erasmus για όλους.....	51
Διάγραμμα 25. Υποχρεωτική συνεχής επιμόρφωση των εκπαιδευτικών.....	51
Διάγραμμα 26. Προώθηση της δια βίου μάθησης.....	52
Διάγραμμα 27. Προώθηση της ανθρωπιστικής παιδείας	52
Διάγραμμα 28. Μεγαλύτερη χρήση της εξ αποστάσεως διδασκαλίας.....	53
Διάγραμμα 29. Βελτίωση των σχολικών υποδομών.....	53

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1. Μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις για την τωρινή κατάσταση του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος	43
Πίνακας 2. Μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις για τις προτάσεις αναδιαμόρφωσης του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος.....	54
Πίνακας 3. Independent t-tests για διαφοροποιήσεις στις απόψεις των εκπαιδευτικών ανάλογα το φύλο.....	55
Πίνακας 4. One-way ANOVA για διαφοροποιήσεις στις απόψεις των εκπαιδευτικών ανάλογα την ηλικία	57
Πίνακας 5. One-way ANOVA για διαφοροποιήσεις στις απόψεις των εκπαιδευτικών ανάλογα το μορφωτικό επίπεδο.....	61
Πίνακας 6. One-way ANOVA για διαφοροποιήσεις στις απόψεις των εκπαιδευτικών ανάλογα τα χρόνια προϋπηρεσίας.....	63
Πίνακας 7. One-way ANOVA για διαφοροποιήσεις στις απόψεις των εκπαιδευτικών ανάλογα την εργασιακή θέση.....	67

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στις μέρες μας, όπου το φαινόμενο της αλλαγής και της βελτίωσης είναι έντονα αισθητό σε όλους τους τομείς της ζωής, υπάρχει μεγάλη παραγωγή τεχνολογικά βελτιωμένης γνώσης (Karaca & Karaca, 2021). Αναπόφευκτα, η αλλαγή που βιώνεται σε έναν κόσμο όπου η παραγωγή πληροφοριών είναι τόσο γρήγορη επηρεάζει επίσης την εκπαίδευση. Είναι σημαντικό να υπάρξει αλλαγή στη διάσταση της ανάπτυξης και ο θεσμός που μπορεί να το πετύχει αυτό είναι το σχολείο, ειδικά εκείνο που είναι ανοιχτό στη βελτίωση. Ο Εκπαιδευτικός, Επιστημονικός και Πολιτιστικός Οργανισμός των Ηνωμένων Εθνών (UNESCO, 2020) κυκλοφόρησε εννέα ιδέες για δημόσια δράση που ενισχύουν το μέλλον της εκπαίδευσης, όπου όλοι οι εταίροι πρέπει να δημιουργήσουν κοινωνικό συμβόλαιο για την ανάπτυξη της εκπαίδευσης. Σύμφωνα με αυτήν την έκθεση, τα σχολεία γίνονται δημόσιοι χώροι που προσπαθούν να αποκτήσουν δεξιότητες και να εκπληρώσουν καλά τις κοινωνικές τους ευθύνες στο πλαίσιο του μετασχηματισμού. Ο επανασχεδιασμός του μέλλοντος της εκπαίδευσης απαιτεί τη διόρθωση των ανισοτήτων και τη δημιουργία συλλογικών μελλοντικών μετασχηματισμών. Από αυτή την άποψη, ένα νέο κοινωνικό συμβόλαιο θα πρέπει να διευκολυνθεί μέσω του νέου σχεδιασμού των σχολείων (UNESCO, 2020).

Η εργασία αυτή στοχεύει να μελετήσει τον ανασχεδιασμό των διαδικασιών στο δημόσιο τομέα, με έμφαση στην εκπαίδευση. Στο πρώτο κεφάλαιο της εργασίας βρίσκεται η βιβλιογραφική επισκόπηση, όπου αναλύεται ο ανασχεδιασμός διαδικασιών στο δημόσιο τομέα. Γίνεται λόγος για την ανάγκη για ανασχεδιασμό, για τον καθορισμό του ανασχεδιασμού, για τις διοικητικές προσεγγίσεις, τα εργαλεία και τις τεχνικές του ανασχεδιασμού διαδικασιών, τα εμπόδια και τις προκλήσεις. Το δεύτερο κεφάλαιο αφορά τη μεθοδολογία έρευνας. Αναλύεται ο σκοπός και τα ερευνητικά ερωτήματα, η ερευνητική μέθοδος, το δείγμα, το ερευνητικό υλικό και η ερευνητική διαδικασία. Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα ερευνητικά αποτελέσματα. Έπεται η συζήτηση των αποτελεσμάτων και τα συμπεράσματα της εργασίας.

1 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

1.1 Ο ανασχεδιασμός των διαδικασιών στον δημόσιο τομέα

Οι οργανισμοί έχουν εφαρμόσει διάφορες μεταρρυθμιστικές πρωτοβουλίες σε μια προσπάθεια να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιβίωση και τη βελτίωση της απόδοσης. Από τη δεκαετία του 1990, ο ανασχεδιασμός των επιχειρηματικών διαδικασιών (BPR) είναι μια δημοφιλής προσέγγιση διαχείρισης που επιτρέπει στους οργανισμούς να εισάγουν αλλαγές με στόχο την απομάκρυνση από τις τρέχουσες επιχειρηματικές πρακτικές μέσω της καινοτομίας των διαδικασιών (Mohapatra, 2013). Ο ανασχεδιασμός των επιχειρηματικών διαδικασιών ορίζεται ως η θεμελιώδης επανεξέταση και ο ριζικός ανασχεδιασμός των επιχειρηματικών διαδικασιών για την επίτευξη δραματικών βελτιώσεων σε κρίσιμα σύγχρονα μέτρα απόδοσης, όπως το κόστος, η ποιότητα, η εξυπηρέτηση και η ταχύτητα. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι οργανισμοί να ανασχεδιάσουν τις διαδικασίες ριζικά και δραματικά για να βελτιώσουν την απόδοση, το κόστος και την ποιότητα, βελτιώνοντας κατά συνέπεια την οργανωσιακή αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα (Bhaskar, 2018).

Η έρευνα δείχνει ότι ο ανασχεδιασμός των επιχειρηματικών διαδικασιών εμφανίστηκε στη Βόρεια Αμερική, όπου διαδόθηκε από συμβουλευτικές υπηρεσίες, βιβλία, άρθρα σε περιοδικά που γράφτηκαν κυρίως από τους Hammer, Champy και Davenport. Αρχικά η ιδέα εφαρμόστηκε κυρίως από οργανισμούς του ιδιωτικού τομέα, αλλά αργότερα ο δημόσιος τομέας ακολούθησε το παράδειγμα του, με την εφαρμογή των αρχών και των μεθοδολογιών για τη βελτίωση της παροχής υπηρεσιών του δημόσιου τομέα. Ο ανασχεδιασμός των επιχειρηματικών διαδικασιών απαιτεί από τους οργανισμούς να αμφισβητήσουν το status quo του τρόπου με τον οποίο δραστηριοποιούνται (Gildingersh et al., 2020). Εσωτερικοί και εξωτερικοί περιβαλλοντικοί παράγοντες και πιέσεις, όπως η παγκοσμιοποίηση και η καινοτομία, απαιτούσαν από τους οργανισμούς του δημόσιου τομέα, που διέθεταν περιορισμένους πόρους, να βρουν νέους τρόπους για να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις των πολιτών. Ως αποτέλεσμα, οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα άρχισαν να αντικαθιστούν τις απαρχαιωμένες διαδικασίες εργασίας με εξορθολογισμένες διαδικασίες που προσέφεραν αποδοτικά και αποτελεσματικά αγαθά και υπηρεσίες (Harika et al., 2021).

1.2 Η ανάγκη για ανασχεδιασμό

Η σημασία του ανασχεδιασμού των επιχειρηματικών διαδικασιών πρέπει πρώτα να τονιστεί πριν ληφθούν υπόψη οι προαναφερθέντες στόχοι. Ο ανασχεδιασμός των επιχειρηματικών διαδικασιών θεωρείται σημαντικός καθώς υπόσχεται να πραγματοποιήσει σημαντικές αλλαγές με λιγότερη προσπάθεια, κάτι που είναι σημαντικό για την επιβίωση του οργανισμού. Ως εκ τούτου, ο ανασχεδιασμός των επιχειρηματικών διαδικασιών είναι απλούστερος από τις περισσότερες προσεγγίσεις διαχείρισης, καθώς απαιτεί προσαρμογές σε διαδικασίες που στοχεύουν να διευκολύνουν την αντιστοίχιση των ευκαιριών της αγοράς και των εταιρικών δυνατοτήτων, και με αυτόν τον τρόπο, να εξασφαλίσουν την εταιρική ανάπτυξη (Zaini & Saad, 2019). Αυτό σημαίνει ότι ο ανασχεδιασμός χρησιμοποιείται για χάρη της οργανωσιακής επιβίωσης μέσω της συνεχούς βελτίωσης. Ο ανασχεδιασμός αντιμετωπίζει την πίεση που σχετίζεται με την ανταγωνιστικότητα και τη βελτίωση των προτύπων. Με αυτόν τον τρόπο, ο οργανισμός απαλλάσσεται από τους παλιούς τρόπους του παρελθόντος και εισάγει νέους τρόπους που πρέπει να ενσωματωθούν στις ευρύτερες διαδικασίες (Akdag & Altindag, 2016).

Μελέτες έχουν δείξει ότι ο ανασχεδιασμός των επιχειρηματικών διαδικασιών μπορεί να δημιουργήσει υψηλότερη ικανοποίηση πελατών, να αυξήσει την παραγωγικότητα και να δημιουργήσει ευελιξία στις επιχειρηματικές διαδικασίες και να βελτιώσει την οργανωσιακή ακεραιότητα, η οποία θα οδηγήσει σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση. Η αύξηση της παραγωγικότητας αποδείχθηκε από τον Hammer (1990), όταν έδειξε ότι η χρήση του ανασχεδιασμού των επιχειρηματικών διαδικασιών στο εργοστάσιο παραγωγής της Mazda, μείωσε το προσωπικό που απαιτούνταν για τους πληρωτέους λογαριασμούς, ενώ το εργοστάσιο παραγωγής της Ford χρειαζόταν 400 πληρωτέους αξιωματικούς για να εκτελέσει την ίδια λειτουργία (Vizzon et al., 2020). Η Ford χρησιμοποίησε υπολογιστές για να αυξήσει αρχικά την ταχύτητα επεξεργασίας των πληρωτέων λογαριασμών, αλλά η διαδικασία παρέμεινε αργή και επίπονη, αλλά μετά τον ανασχεδιασμό της διαδικασίας, η παραγωγικότητα βελτιώθηκε, επιφέροντας ριζικές αλλαγές. Αν και η εφαρμογή του ανασχεδιασμού των επιχειρηματικών διαδικασιών είναι πιο σημαντική στον ιδιωτικό τομέα, προσθέτει αξία στην παροχή υπηρεσιών στο δημόσιο τομέα (Dawudu, 2020).

Η εστίαση των οργανισμών του δημόσιου τομέα είναι στη βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας και στην εύρεση των μέσων για τον ανασχεδιασμό των παρωχημένων διαδικασιών του δημόσιου τομέα, καθιστώντας τον ανασχεδιασμό των επιχειρηματικών διαδικασιών ένα πολύτιμο μεταρρυθμιστικό εργαλείο. Αυτός ο ισχυρισμός υποστηρίχθηκε από τον Fragasó (2015), ο οποίος δήλωσε ότι οι μεταρρυθμίσεις αποσκοπούν στην αναστροφή των γνωστών ελλείψεων, ιδιαίτερα στην ποιότητα των υπηρεσιών, την αποτελεσματικότητά τους και την αποδοτικότητα της διαχείρισης (Fetais et al., 2022). Συνεπώς, ο στόχος του ανασχεδιασμού των επιχειρηματικών διαδικασιών είναι να προσδώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε οργανισμούς, ανεξάρτητα από τον τομέα που εφαρμόζεται, καθώς ο ανασχεδιασμός των επιχειρηματικών διαδικασιών σκοπεύει να βοηθήσει τους οργανισμούς να επιτύχουν τους στόχους και τους σκοπούς τους. Η ανάγκη για αλλαγή είναι σημαντική, γιατί καθώς ο οργανισμός προχωρά για να επιτύχει το όραμα και τους στόχους του, σχεδιάζει και ιεραρχεί τις ενέργειες που θα πραγματοποιήσει (Nkomo & Marnewick, 2021).

Οι οργανισμοί πρέπει να έχουν ένα ελάχιστο αριθμό εργαζομένων (20 άτομα όπου τουλάχιστον 4 άτομα πρέπει να τοποθετηθούν σε διευθυντικές θέσεις), ισχυρή δέσμευση στη διοίκηση αναφορικά με νέους τρόπους και καινοτόμες πρακτικές και μια καλά ενημερωμένη υποδομή πληροφορικής. Παρά το γεγονός ότι υπάρχουν μετρήσιμα αποτελέσματα στον ανασχεδιασμό, όπως μείωση πελατειακού κόστους, βελτιωμένη παραγωγικότητα και ποιότητα υπηρεσιών, υπάρχουν κριτήρια για τον ανασχεδιασμό που πρέπει να πληρούνται πριν ένας οργανισμός ξεκινήσει τον ανασχεδιασμό των επιχειρηματικών διαδικασιών (Mohapatra et al., 2017). Επιπλέον, οι οργανισμοί έρχονται αντιμέτωποι με προβλήματα όπως υψηλό λειτουργικό κόστος, χαμηλή προσφερόμενη ποιότητα στους πελάτες, υψηλό επίπεδο συμφόρησης, διεργασίες σε περίοδο αιχμής, κακή απόδοση των στελεχών μεσαίου επιπέδου και ακατάλληλη κατανομή πόρων και θέσεων εργασίας προκειμένου να επιτευχθεί η μέγιστη απόδοση (Shakhgiraev et al., 2019).

Οι Hammer και Champy (1993) προσδιόρισαν τρία είδη εταιρειών που πραγματοποιούν μια διαδικασία ανασχεδιασμού όπου είναι οι εταιρείες που κατέχουν μεγάλα προβλήματα, οι εταιρείες που δεν έχουν προβλήματα λόγω ότι η διοίκηση τους μπορεί να εντοπίσει αυτά τα προβλήματα που θα έρθουν μελλοντικά και οι εταιρείες που βρίσκονται σε κατάσταση αιχμής. Αυτό δείχνει ότι οι οργανισμοί δεν ανασχεδιάζουν μόνο με βάση τα προκύπτοντα οφέλη, αλλά με βάση την ανάγκη για συνεχή ύπαρξη. Επομένως, όταν οι

οργανισμοί αντιμετωπίζουν μεγάλες απειλές, κινδύνους ή ευκαιρίες, τους ζητείται να ξεκινήσουν ένα πρόγραμμα μεταρρυθμίσεων (Bhaskar, 2015).

Οι Grover και Malhotra (1997) και O'Neill και Sohal (1999) έχουν παρουσιάσει τα αποτελέσματα του ανασχεδιασμού των επιχειρηματικών διαδικασιών όπως εφαρμόζονται σε αμερικανικές εταιρείες όπως για παράδειγμα η Ford, η Mutual Benefit Life, η Xerox και το Detroit Edison. Τα αποτελέσματα έδειξαν ριζικές και δραματικές αλλαγές που οδήγησαν σε βελτιωμένη παραγωγικότητα. Αυτές οι αλλαγές ξεκίνησαν μέσω ενός συνδυασμού προγραμμάτων συμβούλων που περιλάμβαναν την ιδέα του ανασχεδιασμού των επιχειρηματικών διαδικασιών για τη βελτίωση της ποιότητας, με την χρήση του ελέγχου των διαδικασιών, την προσαρμογή στις οικονομικές πιέσεις για να διασφαλιστεί ότι οι εταιρείες είναι ευέλικτες και ανταποκρίνονται, στα παράδοξα αποτελέσματα της παραγωγικότητας (Mekonnen, 2017).

Ο Halachmi (1996) δήλωσε ότι προκειμένου οι οργανισμοί να βελτιώσουν την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα, ο ανασχεδιασμός των επιχειρηματικών διαδικασιών ενθαρρύνει την αναζήτηση της ριζικής βελτίωσης στις επιχειρηματικές διαδικασίες που είναι εφικτή με την εκμετάλλευση των δυνάμεων της τεχνολογίας των πληροφοριών, ξεφεύγοντας από τους απαρχαιωμένους τρόπους και τις διαδικασίες της επιχειρηματικής λειτουργίας, ξεκινώντας μέσω της προβολής (και της επανεξέτασης) των θεμελιωδών επιχειρηματικών διαδικασιών μιας διαλειτουργικής προοπτικής, την εξάλειψη δραστηριοτήτων (ή τη συγχώνευση τους με άλλες, εάν η εξάλειψη δεν είναι δυνατή) μέσω της χρήσης της τεχνολογίας των πληροφοριών όπου είναι δυνατόν, αμφισβητώντας εάν η διαδικασία είναι απαραίτητη και τι σκοπεύει να επιτύχει, τη συστηματική αναζήτηση ριζικών αλλαγών που θα επιφέρουν σημαντικές βελτιώσεις ή καινοτομίες στις επιχειρηματικές διαδικασίες και τα αποτελέσματα, αναπτύσσοντας μια προσέγγιση με επίκεντρο τον πελάτη, προσανατολισμένη στα αποτελέσματα και βασισμένη στην ομάδα (Hameed et al., 2021).

Αυτό σημαίνει ότι οι οργανισμοί πρέπει να κατανοήσουν γιατί ανασχεδιάζουν, να έχουν οδηγούς και παράγοντες για τον ανασχεδιασμό των επιχειρηματικών διαδικασιών, όπως βελτιώσεις σε λειτουργικά προβλήματα που σχετίζονται με την παραγωγικότητα, την ποιότητα, την απόδοση, το κόστος και την εξυπηρέτηση. Ο ανασχεδιασμός των επιχειρηματικών διαδικασιών απαιτεί από τους οργανισμούς να αμφισβητήσουν το status

quo όσον αφορά τον τρόπο με τον οποίο δραστηριοποιούνται. Ωστόσο, αυτό απαιτεί από τους οργανισμούς να εντοπίζουν ευκαιρίες ανασχεδιασμού, να διαχειρίζονται τον ανασχεδιασμό, να ελέγχουν τους κινδύνους και να μεγιστοποιούν τα οφέλη και τις οργανωσιακές αλλαγές για να είναι σε θέση να εφαρμόσουν με επιτυχία τον ανασχεδιασμό των επιχειρηματικών διαδικασιών και να βελτιώσουν την απόδοση τους (Bayomy et al., 2021).

1.3 Ο καθορισμός της διαδικασίας του ανασχεδιασμού

Όπως οι περισσότερες προσεγγίσεις διαχείρισης, ο ανασχεδιασμός των επιχειρηματικών διαδικασιών υπόκειται σε σύγχυση σχετικά με τον ορισμό του. Σε μια προσπάθεια να αποσαφηνιστεί η μεθοδολογία και να αναπτυχθεί ένα θεωρητικό πλαίσιο, διάφορες σχολές σκέψης έχουν αναπτυχθεί γύρω από την έννοια του ανασχεδιασμού των επιχειρηματικών διαδικασιών (Ghatari et al., 2014).

Ο ορισμός του ανασχεδιασμού των επιχειρηματικών διαδικασιών δεν είναι απλή υπόθεση. Επομένως, για να κατανοηθεί καλύτερα η έννοια, πρέπει να γίνει κατανοητή η εξέλιξη του ανασχεδιασμού των επιχειρηματικών διαδικασιών. Όλη η βιβλιογραφία αναφέρεται στο άρθρο του Michael Hammer (1990), «Re-engineering work : Don't automate, obliterate» που δημοσιεύτηκε το 1990, το οποίο υποστήριξε τις εταιρείες όχι μόνο να αυτοματοποιούν τις εργασίες τους, αλλά μάλλον να ανασχεδιάζουν εντελώς τις διαδικασίες τους. Από αυτό το άρθρο προκύπτει ο πιο συχνά χρησιμοποιούμενος ορισμός του ανασχεδιασμού των επιχειρηματικών διαδικασιών. Ακολούθησαν τα βιβλία των Hammer and Champy με τίτλο «Re-engineering the Corporation» το 1993 και «Davenport Re-engineering Process Innovation» το 1990. Αυτή η διαφημιστική εκστρατεία είχε ως αποτέλεσμα πολλοί σύμβουλοι να επεκτείνουν τη θεωρία της αλλαγής επανεξετάζοντας και ανασχεδιάζοντας τις επιχειρηματικές διαδικασίες, πραγματοποιώντας ορισμένες σημαντικές αλλαγές σε εταιρείες όπως η Ford, η IBM και η Xerox. Στη συνέχεια, αυτές οι περιπτώσεις ελήφθησαν και συγκρίθηκαν σε διάφορους τομείς όπως η μεταποίηση και η παραγωγή (Weerakkody et al., 2021).

Οι Davenport και Short (1990) παρουσίασαν έναν πολύ σημαντικό ορισμό όπου η εστίαση γίνεται στη βελτίωση της διαδικασίας και στην ανάλυση των ροών εργασίας. Ο ορισμός

των Hammer και Champy (1999) υπογράμμισε τον ανασχεδιασμό των διαδικασιών και τις αλλαγές που αναμένονται ως αποτελέσματα που αντικατοπτρίζονται άμεσα στο κόστος, την ταχύτητα, την απόδοση ή την ποιότητα. Ο Talwar (1999) πραγματοποίησε μια αναφορά σχετικά με τον εξορθολογισμό των περισσότερων πτυχών εκτός από τις διαδικασίες, συμπεριλαμβανομένων των στρατηγικών, των συστημάτων διαχείρισης και των σχέσεων με τα ενδιαφερόμενα μέρη (Battilani et al., 2022).

Οι Petrozzo και Stepper (1999) εισήγαγαν μια ενδιαφέρουσα οπτική γωνία που εξέταζε τον ταυτόχρονο ανασχεδιασμό των διαδικασιών, των οργανισμών και των συστημάτων πληροφοριών για την επίτευξη ριζικών βελτιώσεων. Ο Lowenthal (1999) εστίασε στις βασικές ικανότητες ενός οργανισμού, όπου αυτό σημαίνει ότι πρέπει να καθοριστεί γιατί υπάρχει ο οργανισμός και τι σκοπεύει να επιτύχει και ποιος είναι υπεύθυνος γι' αυτό. Με λίγα λόγια, καθώς παρατηρείται η χρονολογική παρουσίαση των ορισμών, φαίνεται ότι ξεκινούν με ευρύτερο τρόπο, επικεντρώνονται σε διαδικασίες και στη συνέχεια επεκτείνονται για να λάβουν υπόψη την απαιτούμενη αλλαγή (Kumar & Harshitha, 2019). Ο ανασχεδιασμός των επιχειρηματικών διαδικασιών έχει αντίκτυπο σε διάφορες πτυχές του οργανισμού και αυτές οι τεράστιες εργασίες ανασχεδιασμού πρέπει να πραγματοποιούνται ταυτόχρονα για τον εξορθολογισμό των διαδικασιών αφού η ανάλυση πρέπει να διεξάγεται στις βασικές ικανότητες του οργανισμού για να πραγματοποιηθούν δραματικές αλλαγές (Virzi, 2019).

Είναι ενδιαφέρον να σημειωθεί ότι οι ορισμοί που έχουν δοθεί για τον ανασχεδιασμό των επιχειρηματικών διαδικασιών ξεκινούν το 1990, όπου πραγματοποιήθηκε μια συγκεκριμένη εστίαση, αλλά έως το 1994 υπήρξε ευρύτερη επέκταση. Αν και η εστίαση παραμένει στον ανασχεδιασμό των επιχειρηματικών διαδικασιών, η άποψη που προσφέρει ο κάθε ορισμός είναι ελαφρώς διαφορετική, σαν να κινούνται όλοι οι ορισμοί προς μια εξέταση του τρόπου με τον οποίο ο ανασχεδιασμός των επιχειρηματικών διαδικασιών επηρεάζει τους οργανισμούς (Fasna & Gunatilake, 2019).

Ως εκ τούτου, όπως υποδεικνύεται από τον Halachmi (1996), ο ανασχεδιασμός των επιχειρηματικών διαδικασιών χρειάζεται ενδελεχή ανάλυση, πριν από την εφαρμογή, όπου αυτού του είδους η ανάλυση περιλαμβάνει τις τρέχουσες διαδικασίες εργασίας, τον προσδιορισμό της έκτασης της αλλαγής, τον προσδιορισμό του τρόπου με τον οποίο η αλλαγή θα επηρεάσει τον οργανισμό και την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της

συνεχούς βελτίωσης. Αυτό περιλαμβάνει δομικές και οργανωσιακές αλλαγές με βάση τον τύπο της αλλαγής που πραγματοποιείται (Abubakar & Palisuri, 2019).

Οι Kai, Grover και Malhotra και Manganelli και Klein (2015) παρουσιάζουν τέσσερα βασικά στοιχεία του ανασχεδιασμού των επιχειρηματικών διαδικασιών όπου είναι τα εξής (Khashman, 2019) :

- Θεμελιώδης στοιχείο : Αυτό απαιτεί από τον οργανισμό να κάνει ανάλυση των τρεχουσών πρακτικών και να αποφασίσει για μελλοντικές πρακτικές.
- Ριζικό στοιχείο : Αυτός είναι ο βαθμός στον οποίο οι παλιές πρακτικές αλλάζουν και/ή σε ακραίες περιπτώσεις μπορεί να καταργηθούν.
- Δραματικό στοιχείο : Ο ανασχεδιασμός των επιχειρηματικών διαδικασιών είναι ένα τεράστιο έργο και τα αποτελέσματα πρέπει να είναι εμφανή.
- Στοιχείο διεργασίας : Χωρίς διεργασίες δεν μπορεί να υπάρξει ανασχεδιασμός, καθιστώντας το ως το πιο σημαντικό στοιχείο.

Οι Grover και Malhotra (1997) σημείωσαν στο ίδιο πνεύμα ότι η πληροφορική είναι ένας κρίσιμος παράγοντας διευκόλυνσης και πρέπει να θεωρηθεί ως ένα πρόσθετο στοιχείο, αν και ορισμένοι οργανισμοί εξακολουθούν να είναι σε θέση να ανασχεδιάζουν χωρίς την πληροφορική ή με την περιορισμένη της χρήση. Η επιτυχία των περισσότερων οργανισμών με τον ανασχεδιασμό των επιχειρηματικών διαδικασιών, σχετίζεται με τη χρήση της πληροφορικής ως εργαλείου. Ο ανασχεδιασμός των επιχειρηματικών διαδικασιών έχει αντίκτυπο στις τεχνολογικές, ανθρώπινες και οργανωσιακές διαστάσεις, που σημαίνει ότι πρέπει να υπάρχει βοήθεια για να προστεθεί αξία στον οργανισμό, δηλαδή η πληροφορική (Mohapatra & Choudhury, 2016). Ο Hammer (1990) δήλωσε ότι η πληροφορική δεν θα πρέπει να χρησιμοποιείται μόνο για την επιτάχυνση της εργασίας και τη μηχανοποίηση των παλαιών διαδικασιών, αλλά θα πρέπει να χρησιμοποιείται για την ανάλυση του ανασχεδιασμού της διαδικασίας ώστε να μπορεί να προσθέσει αξία στον οργανισμό. Οι αλλαγές που συμβαίνουν στον οργανισμό με βάση τους ορισμούς θα

μπορούσαν να έχουν επίδραση σε περισσότερους τομείς που απλώς λειτουργούν με ροή και ανάλυση (Shia & Chang, 2017).

Παρά τα όσα συζητήθηκαν παραπάνω, ο Davenport (1993) δήλωσε ότι ο ανασχεδιασμός είναι μόνο μέρος αυτού που είναι απαραίτητο για τη ριζική αλλαγή των διαδικασιών και αναφέρεται συγκεκριμένα στον σχεδιασμό της νέας διαδικασίας. Πρέπει να δοθεί περισσότερη προσοχή στην κατανόηση του ανασχεδιασμού των επιχειρηματικών διαδικασιών με ολιστικό τρόπο, ο οποίος περιλαμβάνει το φάσμα των στοιχείων που παρουσιάζονται από τον Talwar (1995). Το ερώτημα είναι γιατί ένας οργανισμός χρησιμοποιεί τον ανασχεδιασμό των επιχειρηματικών διαδικασιών (Ndangoh et al., 2018). Οι Al-Mashari, Irani και Zairi (2001) επεσήμαναν ότι ο ανασχεδιασμός των επιχειρηματικών διαδικασιών φαίνεται να είναι πιο ελκυστικός καθώς παρουσιάζει γρήγορα αποτελέσματα με άμεσα οφέλη και αυξημένα αποτελέσματα και προσπαθεί να επιτύχει επιχειρηματική αριστεία. Αν και έχει εντοπιστεί ένας κοινός ορισμός για τους σκοπούς της μελέτης, είναι σημαντικό να διαφοροποιηθεί ο ανασχεδιασμός των επιχειρηματικών διαδικασιών από άλλες προσεγγίσεις διαχείρισης για να διευκρινιστεί η σύγχυση σχετικά με τη χρήση και το εύρος τους (Battilani et al., 2022).

1.4 Ο ανασχεδιασμός και οι άλλες προσεγγίσεις διοίκησης

Η εισαγωγή του ανασχεδιασμού των επιχειρηματικών διαδικασιών ακολουθεί άλλες μεταρρυθμιστικές πρωτοβουλίες ή προσεγγίσεις, όπως παρουσιάζονται από τους O'Neill και Sohal (1999), καθιστώντας σύγχυση στη διάκριση μεταξύ του ανασχεδιασμού των επιχειρηματικών διαδικασιών και αυτών των μεταρρυθμιστικών πρωτοβουλιών. Με βάση τις προκλήσεις που αντιμετωπίστηκαν με διάφορες μεταρρυθμιστικές πρωτοβουλίες, αυτό είχε ως αποτέλεσμα την εξέλιξη των προγραμμάτων διαχείρισης αλλαγών, όπως δικαιώματα, περιορισμοί, αυτοματοποίηση, διοίκηση ολικής ποιότητας και ανασχεδιασμός των επιχειρηματικών διαδικασιών (Bhaskar, 2018). Διαπιστώθηκε ότι ο ανασχεδιασμός των επιχειρηματικών διαδικασιών έχει παρόμοια αποτελέσματα στους οργανισμούς λόγω των αλλαγών που μπορεί να επιφέρει. Οι κύριες πτυχές διαφοροποιούν τον ανασχεδιασμό των επιχειρηματικών διαδικασιών από άλλα προγράμματα διαχείρισης αλλαγών. Μεταξύ των προσεγγίσεων ο ανασχεδιασμός είναι η μόνη προσέγγιση που εστιάζει στη διαδικασία,

ενώ οι άλλες σχετίζονται με τις ευθύνες της εργασίας, την οργάνωση και τις βελτιώσεις από κάτω προς τα πάνω (Gildingersh et al., 2020).

Η αλλαγή στον ανασχεδιασμό των επιχειρηματικών διαδικασιών είναι δραματική, ενώ τα άλλα προγράμματα αλλαγής «παρατηρούν» την αλλαγή να συμβαίνει με σταδιακό τρόπο. Ωστόσο, οι Grover και Malhotra (1997) επεσήμαναν ότι υπάρχουν κάποιες ομοιότητες μεταξύ του ανασχεδιασμού των επιχειρηματικών διαδικασιών και της διοίκησης ολικής ποιότητας, αν και η διοίκηση ολικής ποιότητας περιλαμβάνει συνεχή βελτίωση, ενώ ο ανασχεδιασμός των επιχειρηματικών διαδικασιών απαιτεί ριζικές και μεγάλες αλλαγές στις επιχειρηματικές διαδικασίες (Zaini & Saad, 2019). Όπως υποδεικνύει ο Davenport (1993), η ανασχεδιασμός είναι κάτι περισσότερο από τον ανασχεδιασμό νέων διαδικασιών, αλλά απαιτεί οραματισμό νέων στρατηγικών εργασίας, την πραγματική δραστηριότητα σχεδιασμού της διαδικασίας και την εφαρμογή της αλλαγής σε όλες τις περίπλοκες τεχνολογικές, ανθρώπινες και οργανωσιακές διαστάσεις. Επομένως, είναι πιθανό ο ανασχεδιασμός των επιχειρηματικών διαδικασιών να έχει αντίκτυπο σε περισσότερους από έναν τομείς (διαδικασία) του οργανισμού. Οι Smart, Maddern και Maull (2009) σημείωσαν ότι η διαδικασία σκέψης έχει πάρει μια πιο εξέχουσα θέση όσον αφορά την καινοτομία στη διαδικασία (Vizzon et al., 2020).

1.4.1 Ο ανασχεδιασμός και οι μεταρρυθμίσεις του δημόσιου τομέα

Όσον αφορά τον δημόσιο τομέα, υπήρξαν ιδεολογίες μεταρρυθμίσεων, ξεκινώντας από τη γραφειοκρατία, τη δημόσια διοίκηση και τη νέα δημόσια διοίκηση, προχωρώντας στη νέα δημόσια διακυβέρνηση, συμπεριλαμβανομένης της διαχείρισης των δικτύων και της αλλαγής του ρόλου των διαχειριστών. Όλες αυτές οι μεταρρυθμίσεις αναπτύχθηκαν για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας του δημόσιου τομέα. Καθώς αυτές οι μεταρρυθμίσεις εφαρμόστηκαν, υπήρξαν προκλήσεις που αντιμετωπίστηκαν και σύμφωνα με τους Weerdakody, Janssen και Dwevedi (2011) ανέφεραν ότι αυτές οι συγκεκριμένες προκλήσεις που σχετίζονται με τη μετασχηματιστική αλλαγή είναι παρόμοιες με αυτές της εφαρμογής του ανασχεδιασμού των επιχειρηματικών διαδικασιών, ειδικά εφόσον και οι δύο προσεγγίσεις διαχείρισης ασχολούνται με ριζικές αλλαγές στο δημόσιο τομέα, που μπορεί να είναι πολύπλευρες και πολύπλοκες (Fetais et al., 2022).

Καθώς ο ανασχεδιασμός των επιχειρηματικών διαδικασιών χρησιμοποιείται ως εργαλείο μεταρρυθμίσεων στον δημόσιο τομέα, δίνεται έμφαση στην αντίδραση της κυβέρνησης στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον και στα προβλήματα των πολιτών. Ως εκ τούτου, εξετάζονται προσεκτικά άλλες προσεγγίσεις διαχείρισης, όπως η νέα δημόσια διακυβέρνηση, η δημόσια αξία και η συμπαράσταση στις προσπάθειες μετασχηματισμού των κυβερνήσεων. Οι αλλαγές προκλήθηκαν από οικονομικές και δημοσιονομικές πιέσεις στις κυβερνήσεις, την παγκοσμιοποίηση και τα σύνθετα κοινωνικά προβλήματα (Shakhgiraev et al., 2019).

Η νέα δημόσια διακυβέρνηση θεωρείται ως μια νέα αλλαγή παραδείγματος από την παραδοσιακή δημόσια διοίκηση και τη νέα δημόσια διοίκηση, η οποία υποστήριξε τη χρήση των αρχών του ιδιωτικού τομέα στη διαχείριση των επιχειρήσεων του δημόσιου τομέα. Οι Klijn και Korpenjan (2012) ανέφεραν ότι το σημαντικό μειονέκτημα της νέας δημόσιας διοίκησης δεν αφορούσε την πολυπλοκότητα, τις αλληλεξαρτήσεις και τη δυναμική της επίλυσης των δημόσιων προβλημάτων και της παροχής υπηρεσιών. Η νέα δημόσια διακυβέρνηση βασισμένη στη θεωρία του δικτύου διακυβέρνησης, η οποία αρχικά δήλωσε ότι η παροχή κυβερνητικών υπηρεσιών είναι αλληλεξαρτώμενη και για την επίτευξη αποτελεσμάτων πολιτικής και απαιτεί από τους διαχειριστές να διαχειρίζονται τα δίκτυα για να μπορούν να παρέχουν υπηρεσίες, ιδιαίτερα σε περίπλοκα προβλήματα που απαιτούν περισσότερους φορείς και θεσμική εξάρτηση (Bhaskar, 2015). Στη νέα δημόσια διακυβέρνηση, θεωρείται ότι ο δημόσιος τομέας παρεμβαίνει εκεί όπου ο ιδιωτικός τομέας δεν είναι σε θέση να παράγει αγαθά και υπηρεσίες και επιτρέπει τη συμμετοχή των πολιτών ή τη συμμετοχή των ενδιαφερομένων για ολοκληρωμένη παροχή υπηρεσιών μέσω της συνεργασίας μεταξύ κυβερνητικών ιδρυμάτων και ενδιαφερομένων. Ως εκ τούτου, στο τέλος της ημέρας, είναι ένα δίκτυο ενδιαφερομένων που παρέχει διάφορα στοιχεία για την επίλυση ή την παροχή σύνθετων υπηρεσιών, όπου η κυβέρνηση δεν είναι σε θέση να παρέχει μόνη της (Hameed et al., 2021).

1.4.2 Η κατανόηση της διοίκησης ολικής ποιότητας

Ο Chang δήλωσε ότι οι αρχικές ιδέες της διοίκησης ολικής ποιότητας αναπτύχθηκαν από τους William Edwards Deming, Joseph Duran και Kaoru Ishikawa τη δεκαετία του 1940. Όμως, τη δεκαετία του 1980 η υψηλή πίεση της αγοράς, ιδίως από τις ιαπωνικές

επιχειρήσεις, οδήγησε σε μια ευρεία χρήση της διοίκησης ολικής ποιότητας. Στη συνέχεια, τη δεκαετία του 1990, ο ανασχεδιασμός των επιχειρηματικών διαδικασιών ήρθε στο προσκήνιο. Ωστόσο, υπήρχαν ακόμη κάποια υπολείμματα της διοίκησης ολικής ποιότητας, καθώς η διοίκηση ολικής ποιότητας χαρακτηρίστηκε κυρίως ως η εξέλιξη του ανασχεδιασμού των επιχειρηματικών διαδικασιών (Ghatari et al., 2014).

Σύμφωνα με τους Motwani, Kumar and Jiang (1998), ο ανασχεδιασμός των επιχειρηματικών διαδικασιών έχει απομακρυνθεί ριζικά από άλλες δημοφιλείς επιχειρηματικές πρακτικές όπως η διοίκηση της συνολικής ποιότητας, η λιτή παραγωγή, η μείωση του μεγέθους ή η συνεχής βελτίωση. Αυτό συμβαίνει επειδή ο ανασχεδιασμός της διαδικασίας επηρεάζει πτυχές της εσωτερικής οργάνωσης, όπως η παράδοση προϊόντων, η εταιρική στρατηγική και οι απαιτήσεις του ανθρώπινου δυναμικού. Ο Ishikawa (2013) δήλωσε ότι η διοίκηση ολικής ποιότητας βασίζεται στην αρχή της συνεχούς βελτίωσης των προϊόντων και των διαδικασιών που στοχεύουν στη συνεχή ικανοποίηση των προσδοκιών των πελατών σχετικά με την ποιότητα, το κόστος παράδοσης και την εξυπηρέτηση (Battilani et al., 2022).

Ο στόχος της διοίκησης ολικής ποιότητας είναι να βελτιώσει την ποιότητα των προϊόντων ή των υπηρεσιών σύμφωνα με τις ανάγκες/προσδοκίες των πελατών. Ο Davenport (1993) δήλωσε ότι η διοίκηση ολικής ποιότητας ή η συνεχής βελτίωση αφορά τα προγράμματα και τις πρωτοβουλίες που δίνουν έμφαση στη σταδιακή βελτίωση των εργασιακών διαδικασιών και των αποτελεσμάτων για μια απεριόριστη χρονική περίοδο. Δεδομένου ότι η βελτίωση είναι σταδιακή, τα πραγματικά αποτελέσματα της διοίκησης ολικής ποιότητας γίνονται εμφανή μόνο μετά από μεγάλο χρονικό διάστημα (Virzi, 2019). Ο Oakland (1999) υπέδειξε ότι ο στόχος της διοίκησης ολικής ποιότητας είναι η συνεχής βελτίωση της απόδοσης για την ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών. Το σκεπτικό της διοίκησης ολικής ποιότητας είναι να βελτιώσει τις διαδικασίες, εστιάζοντας στην ποιότητα με βάση τις απαιτήσεις και τις ανάγκες των πελατών, καθιστώντας ως βάση τον πελάτη στο πρόγραμμα αλλαγής. Μόλις καθοριστούν οι ανάγκες των πελατών, αυτές οι πληροφορίες χρησιμοποιούνται για την ανάλυση του τρόπου με τον οποίο οι διαδικασίες εργασίας μπορούν να αλλάξουν σταδιακά για να δημιουργήσουν ποιοτικότερα αποτελέσματα για τον οργανισμό (Abubakar & Palisuri, 2019).

Η κριτική της διοίκησης ολικής ποιότητας από διάφορους ερευνητές και μελετητές περιλάμβανε παράγοντες όπως η εστίαση στις εσωτερικές διαδικασίες παρά στα εξωτερικά αποτελέσματα, η εστίαση στα ελάχιστα πρότυπα, όπου δεν απαιτείται ριζική οργανωσιακή μεταρρύθμιση, δεν απαιτείται σχέση με εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη καθώς και υπερβολική έμφαση στα τεχνικά εργαλεία. Ωστόσο, συγγραφείς όπως ο Klein (1999) προτείνουν ότι ο ανασχεδιασμός των επιχειρηματικών διαδικασιών είναι πολύ πιο ριζοσπαστικός από τη διοίκηση ολικής ποιότητας, ενώ άλλοι όπως οι Davenport, Harrison και Pratt (1999) πρότειναν ότι η διοίκηση ολικής ποιότητας και ο ανασχεδιασμός των επιχειρηματικών διαδικασιών θα πρέπει να αποτελούν ένα ολοκληρωμένο σύστημα στρατηγικής διαχείρισης σε έναν οργανισμό (Khashman, 2019). Ο Davenport ανέφερε επίσης, ότι υπάρχει ανάγκη να γίνει ανάλυση διεργασιών προκειμένου να προσδιοριστούν ποιες διαδικασίες πρέπει να ανασχεδιαστούν και ποιες πρέπει να διαχειρίζονται με βάση τη συνεχή βελτίωση. Ο ανασχεδιασμός σε σύγκριση με τη διοίκηση ολικής ποιότητας είναι πιο ριζοσπαστικός υπό την έννοια ότι υπερβαίνει τα ελάχιστα πρότυπα για να παρέχει συνολική βελτίωση σε μια συγκεκριμένη περιοχή ή διαδικασία (Ndangoh et al., 2018).

1.4.3 Η κατανόηση του ανασχεδιασμού των διαδικασιών

Ο Hammer ανέπτυξε την έννοια του ανασχεδιασμού καθώς τα αποτελέσματα άλλων προσεγγίσεων βελτίωσης των διαδικασιών δεν ήταν επιτεύξιμα σε σύντομες περιόδους σε σύγκριση με την υψηλή επένδυση στην καινοτομία και την τεχνολογία. Διαπιστώθηκε ότι οι οργανισμοί χρησιμοποιούσαν μόνο τεχνολογικές λύσεις, αλλά συνέχισαν να εργάζονται με βάση παλιές διαδικασίες εργασίας. Ως εκ τούτου, υποστήριξε την «εξάλειψη» και όχι τον «αυτοματισμό». Η θεμελιώδης αρχή ήταν ο ανασχεδιασμός που χρειαζόταν για να γίνουν ριζικές βελτιώσεις στην απόδοση, την ταχύτητα και το κόστος, ως εκ τούτου, οι οργανισμοί έπρεπε να χρησιμοποιούν την τεχνολογία για να ανασχεδιάσουν τις επιχειρηματικές διαδικασίες αντί να υιοθετούν την αυτοματοποίηση χωρίς ορατά αποτελέσματα. Ως εκ τούτου, οι διαδικασίες της εκτέλεσης των εργασιών έπρεπε να τεθούν εκτός, έτσι ώστε ο οργανισμός να μπορέσει να ξεκινήσει από την αρχή (Mohapatra, 2013).

Οι Halachmi και Boivard (1997) συνόψισαν ότι ο ανασχεδιασμός των επιχειρηματικών διαδικασιών περιλαμβάνει ανάλυση και επαγωγικό συλλογισμό καθώς παρέχει καλύτερη

κατανόηση των θεμάτων και προβλημάτων που πρέπει να αντιμετωπίσει ο οργανισμός και κάνει μια ανάλυση για να δει πώς ο οργανισμός μπορεί να τα αντιμετωπίσει καλύτερα, να εντοπίσει τα προβλήματα και, στη συνέχεια, μόλις εντοπιστεί το χάσμα μεταξύ δυνατοτήτων και ζητημάτων, ο οργανισμός μπορεί να προχωρήσει στην πρωτοβουλία του ανασχεδιασμού των επιχειρηματικών διαδικασιών που θα αντιμετωπίσει τα ζητήματα ή τα προβλήματα. Επομένως, ο ανασχεδιασμός των επιχειρηματικών διαδικασιών αποτελεί μέρος της στρατηγικής σκέψης ενός οργανισμού και εξετάζει την κατάργηση των διαδικασιών που δεν προσθέτουν αξία στον οργανισμό (Harika et al., 2021).

Στη δεκαετία του 1990, η έμφαση στη διοίκηση ολικής ποιότητας μετατοπίστηκε στον ανασχεδιασμό των επιχειρηματικών διαδικασιών. Ο ανασχεδιασμός έγινε μια σημαντική τάση διαχείρισης το 1994, επειδή οι ισχυρισμοί του ήταν ορθολογικά πειστικοί και θεωρήθηκε ότι αντιπροσώπευε την πρόοδο σε σχέση με το υπάρχον σταδιακό μοντέλο της οργανωσιακής αλλαγής, όπως αποδεικνύεται από τη διοίκηση ολικής ποιότητας. Ο στόχος του ανασχεδιασμού των επιχειρηματικών διαδικασιών είναι να επιτύχει σημαντική ανακάλυψη και βελτιώσεις, ενώ η διοίκηση ολικής ποιότητας εστιάζει μόνο στη βελτίωση της ποιότητας μέσω της συνεχούς βελτίωσης με βάση τις ανάγκες ή τις προσδοκίες των πελατών (Akdag & Altindag, 2016).

Ο ανασχεδιασμός των επιχειρηματικών διαδικασιών είναι ένας συνδυασμός διαχείρισης διαδικασιών, χρήσης συστημάτων διαχείρισης ροής εργασιών και ενοποίησης εφαρμογών. Απαιτεί συμμόρφωση με τους επιχειρηματικούς στόχους μέσω εκτελεστικού, διοικητικού και εποπτικού ελέγχου επί των διαδικασιών, με αποτέλεσμα τις αλλαγές στις διαδικασίες, την τεχνολογία της πληροφορίας, τις οργανωσιακές δομές, τη διοίκηση και τους ανθρώπους. Έτσι, τα αποτελέσματα του ανασχεδιασμού των επιχειρηματικών διαδικασιών δεν πρέπει μόνο να επιτυγχάνουν τους στόχους της εταιρείας, αλλά πρέπει επίσης να ικανοποιούν τις απαιτήσεις των πελατών, καθιστώντας, τον ανασχεδιασμό των επιχειρηματικών διαδικασιών, εργαλείο για την αντιμετώπιση τόσο των σκοπών του πελάτη όσο και του οργανισμού (Dawudu, 2020).

1.4.4 Η κατανόηση της διοίκησης των επιχειρηματικών διαδικασιών

Σύμφωνα με τον Underdahl (2011), ο ανασχεδιασμός των επιχειρηματικών διαδικασιών είναι μια προσέγγιση που έχει σχεδιαστεί για την παραγωγή καλύτερων διαδικασιών και

συνεπάγεται σε μια συνεργασία μεταξύ επιχειρηματικών μονάδων και πληροφορικής, ακολουθώντας μια ολιστική προσέγγιση. Ο ανασχεδιασμός των επιχειρηματικών διαδικασιών θεωρείται περισσότερο μια ολιστική προσέγγιση στη διαχείριση διαδικασιών, καθώς παρέχει εργαλεία για την υποστήριξη της ανάλυσης των επιχειρηματικών διαδικασιών και διασφαλίζει την εφαρμογή σε όλο τον οργανισμό. Στοχεύει στη βελτίωση της παραγωγικότητας, στη μείωση του κόστους και στην ικανοποίηση πελατών και των επιχειρηματικών αναγκών, όπως και ο ανασχεδιασμός των επιχειρηματικών διαδικασιών (Nkomo & Marnewick, 2021).

Τα πρόσθετα οφέλη από τη χρήση του ανασχεδιασμού των επιχειρηματικών διαδικασιών περιλαμβάνουν τη σύνδεση των διαδικασιών με τους στρατηγικούς στόχους ενός οργανισμού και αυτό διασφαλίζει ότι ένας οργανισμός εστιάζει περισσότερο στις διαδικασίες. Επομένως, ο ανασχεδιασμός των επιχειρηματικών διαδικασιών εξουσιοδοτεί τους οργανισμούς να χρησιμοποιούν περιορισμένους πόρους με καινοτόμο τρόπο για να αυξήσουν την παραγωγικότητα, την ταχύτητα στην αγορά, την πρόσβαση στην παγκόσμια αγορά, την επίτευξη συμμόρφωσης και την επιτάχυνση της καινοτομίας. Αυτή η ευελιξία επιτρέπει στους οργανισμούς να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πελατών (Mohapatra et al., 2017).

Σύμφωνα με τον Chang (2012), ο ανασχεδιασμός των επιχειρηματικών διαδικασιών αποτελείται από συντονισμένες εργασίες, για την καταγραφή, τη βελτίωση και την ολοκλήρωση των διαδικασιών του οργανισμού, οπότε ο ανασχεδιασμός των επιχειρηματικών διαδικασιών θεωρείται ως ένα σύστημα συνδεδεμένων διαδικασιών. Σύμφωνα με τον Chang (2012), ο ανασχεδιασμός των επιχειρηματικών διαδικασιών ορίζεται βάσει τεσσάρων αρχών και οκτώ εργαλείων (Mekonnen, 2017). Σε αυτή τη διοικητική προσέγγιση η βασική εστίαση του οργανισμού είναι στις διαδικασίες και στα βασικά ενδιαφερόμενα μέρη που εμπλέκονται στον ανασχεδιασμό των επιχειρηματικών διαδικασιών. Η διαδικασία σχεδιάζεται σύμφωνα με τις ανάγκες των πελατών. Αυτό απαιτεί συνεχή βελτίωση των επιχειρηματικών διαδικασιών και ο ανασχεδιασμός των επιχειρηματικών διαδικασιών χρησιμοποιεί τη τεχνολογία των πληροφοριών ως εργαλείο για τη διαχείριση της επιχειρηματικής διαδικασίας (Bayomy et al., 2021).

Για να καταστεί δυνατή η ομαλή εφαρμογή, ο οργανισμός πρέπει να ενδυναμώσει το προσωπικό έτσι ώστε να είναι σε θέση να κατέχει τις διαδικασίες βελτίωσης της

επιχείρησης. Εξετάζοντας τις αρχές και τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται για τον ανασχεδιασμό των επιχειρηματικών διαδικασιών, σύμφωνα με τον Chang, μπορεί κανείς να τα συγκρίνει και συμπεραίνει ότι είναι ένα κομμάτι μόνο του ανασχεδιασμού των επιχειρηματικών διαδικασιών, καθώς υπάρχουν και πάλι κάποιες λεπτές διαφορές (Weerakkody et al., 2021).

Οι Al-Mashari, Irani και Zairi (2001) σημείωσαν ότι ο ανασχεδιασμός των επιχειρηματικών διαδικασιών πρέπει να υιοθετήσει μια πιο ολιστική προσέγγιση που περιλαμβάνει μια σειρά από στοιχεία. Για να συμπεριληφθεί αυτή η προσέγγιση, η στρατηγική του ανασχεδιασμού των επιχειρηματικών διαδικασιών πρέπει να αναπτυχθεί υπό το πρίσμα των εσωτερικών απειλών, ευκαιριών και κινδύνων, καθώς υπάρχει ανάγκη να δημιουργηθεί μια κουλτούρα βάσης γνώσεων στον οργανισμό, μια ολοκληρωμένη προσέγγιση για την εφαρμογή του ανασχεδιασμού των επιχειρηματικών διαδικασιών όπου θα πρέπει να περιλαμβάνει τον προσδιορισμό των περιοχών που χρειάζονται βελτίωση και των συγχρονισμένων στρατηγικών για να επιτευχθεί αυτό (Kumar & Harshitha, 2019).

Ο ανασχεδιασμός των επιχειρηματικών διαδικασιών θα πρέπει να χρησιμοποιεί ορθές μεθοδολογίες, εργαλεία και τεχνικές για την εφαρμογή του. Η τεχνολογία των πληροφοριών πρέπει να χρησιμοποιείται ως ενεργοποιητής αλλά και ως υποστηρικτής. Η διαχείριση της αλλαγής περιλαμβάνει τεχνικές και διαρθρωτικές αλλαγές και θα πρέπει να δοθεί προσοχή και στις 2 πτυχές. Κατά την έναρξη της εφαρμογής του ανασχεδιασμού των επιχειρηματικών διαδικασιών, θα πρέπει να αποφασιστεί το είδος της αλλαγής προς την οποία προσανατολίζεται ο ανασχεδιασμός, όπου μπορεί να είναι είτε συνεχής είτε σταδιακή (Fasna & Gunatilake, 2019).

1.4.5 Η κατανόηση της βελτίωσης των επιχειρηματικών διαδικασιών

Η διαχείριση διαδικασιών ασχολείται με τη στρατηγική σκέψη, επιτρέποντας στους οργανισμούς να αξιολογούν τις επιχειρηματικές διαδικασίες πριν ξεκινήσουν τις προσεγγίσεις της διαχείρισης των διαδικασιών. Οι Wong, Ahmad, Nasurdin και Mohammad (2013) όρισαν τη βελτίωση της επιχειρηματικής διαδικασίας (BPI) ως όλες τις προσπάθειες που πραγματοποιεί ένας οργανισμός με στόχο να αναλύσει και να βελτιώσει συνεχώς θεμελιώδεις δραστηριότητες όπως η κατασκευή, οι επικοινωνίες μάρκετινγκ και

τα κύρια στοιχεία της λειτουργίας μιας εταιρείας. Η βελτίωση της επιχειρηματικής διαδικασίας ορίστηκε από τον Davenport (1993) ως μια σταδιακή βελτίωση από κάτω προς τα πάνω των υπαρχουσών διαδικασιών με λειτουργικά όρια (Mohapatra & Choudhury, 2016).

Τα βασικά 5 βήματα της βελτίωσης της επιχειρηματικής διαδικασίας είναι ο καθορισμός, η ανάλυση, ο ανασχεδιασμός, η παρακολούθηση και ο έλεγχος της νέας διαδικασίας στον οργανισμό. Οι Attong και Metz (2012) δήλωσαν ότι η βελτίωση της επιχειρηματικής διαδικασίας επιτυγχάνεται με την εξέταση και την κατανόηση του γιατί, τι και πώς της διαδικασίας και απομυθοποιώντας την αλληλεπίδραση μεταξύ των ανθρώπων, της διαδικασίας και της τεχνολογίας (Battilani et al., 2022). Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι αναμένεται, μετά την εφαρμογή της βελτίωσης της επιχειρηματικής διαδικασίας, οι άνθρωποι ενδυναμώνονται, οι διαδικασίες απλοποιούνται και η τεχνολογία χρησιμοποιείται για την απλούστευση πολύπλοκων ενεργειών και η διαδικασία πρέπει να λαμβάνει υπόψη τους στόχους και τη στρατηγική θέση του οργανισμού (Shia & Chang, 2017).

Ο Lewin (2006) ανέπτυξε ένα ολιστικό πλαίσιο για την αλλαγή που περιλαμβάνει τρία βήματα όπου το πρώτο βήμα είναι το «ξεπάγωμα» μιας υπάρχουσας κατάστασης, η πραγματοποίηση μιας αλλαγής και το «επαναπάγωμα» της νέας κατάστασης. Σύμφωνα με τους Halachmi και Boivard (1997), ο ανασχεδιασμός των επιχειρηματικών διαδικασιών αφορά κυρίως την ανάλυση και τον επαγωγικό συλλογισμό, καθώς συμβάλλει στην καλύτερη κατανόηση των προβλημάτων και των ζητημάτων. Στη συνέχεια, γίνεται ανάλυση για να καθοριστεί πώς ο οργανισμός μπορεί να αντιμετωπίσει τα προβλήματα και τα ζητήματα, ενώ τέλος το χάσμα μεταξύ των ζητημάτων και των νέων δυνατοτήτων ορίζεται και τότε μπορεί να ξεκινήσει η επίλυση του προβλήματος (Dawudu, 2020).

1.5 Τα εργαλεία και οι τεχνικές του ανασχεδιασμού των διαδικασιών

Σύμφωνα με τους Attong και Metz (2012), η αλλαγή πρέπει να εισαχθεί με ελεγχόμενο τρόπο. Επομένως, πριν επιλεγθούν τα εργαλεία και οι τεχνικές, ένας οργανισμός πρέπει πρώτα να αποφασίσει για τον βαθμό αλλαγής που απαιτείται και στη συνέχεια να επιλέξει τα εργαλεία και τις τεχνικές που θα χρησιμοποιηθούν. Έχοντας υπόψη το αποτέλεσμα του

ανασχεδιασμού των επιχειρηματικών διαδικασιών, ο οργανισμός πρέπει να αποφασίσει εάν θα απαιτήσει αλλαγή στα επίπεδα ικανοποίησης των πελατών ή για μείωση του κόστους, τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών ή των προϊόντων και τη βελτίωση της παραγωγικότητας των εργαζομένων (Bhaskar, 2018).

Οι O'Neill και Sohal (1999) δήλωσαν ότι ενώ ορισμένοι συγγραφείς φαίνεται να προτείνουν ότι τα εργαλεία και οι τεχνικές είναι το κλειδί, οι περισσότεροι συγγραφείς προτείνουν μια στρατηγική προσέγγιση στον ανασχεδιασμό των επιχειρηματικών διαδικασιών και η ανάπτυξη μιας στρατηγικής ανασχεδιασμού των επιχειρηματικών διαδικασιών είναι το κλειδί της επιτυχίας (Harika et al., 2021). Αυτό υποδεικνύει και πάλι μια ολιστική προσέγγιση που πρέπει να ληφθεί από την προοπτική του στρατηγικού σχεδιασμού για τη διαχείριση της κουλτούρας του οργανισμού καθώς προσπαθεί να εφαρμόσει την αλλαγή. Ο ισχυρισμός των O'Neill και Sohal (1999) υποστηρίζεται από τους De Boer, Muller και Canten (2015), οι οποίοι δηλώνουν ότι τα μοντέλα ανασχεδιασμού των επιχειρηματικών διαδικασιών πρέπει να υποδεικνύουν στρατηγική ευθυγράμμιση, διακυβέρνηση, μεθόδους, ανθρωπιά και πολιτισμό, καθιστώντας τα όλα περιεκτικά (Vizzon et al., 2020).

Οι Van der Aalst και Van Hee (2016) και O'Neill and Sohal (1999) υπέδειξαν ότι υπάρχουν αρκετές τεχνικές που υποστηρίζουν πρωτοβουλίες ανασχεδιασμού των επιχειρηματικών διαδικασιών, όπως διαγράμματα ροής, δέντρα αποφάσεων, γραφήματα ιεραρχίας διαγραμμάτων fishbone, δεδομένα-διαγράμματα ροής και χάρτες επιχειρηματικής δραστηριότητας, οπτικοποίηση διεργασιών, χαρτογράφηση διαδικασιών/μελέτη λειτουργικής μεθόδου, διαχείριση αλλαγών, συγκριτική αξιολόγηση και διεργασίες, εστίαση στον πελάτη, προσομοίωση, προσέγγιση έργου και δίκτυα petri υψηλού επιπέδου (Nkomo & Marnewick, 2021).

Ο Fragaso (2015) επεσήμανε ότι παρά τα εργαλεία και τις τεχνικές που χρησιμοποιούνται, υπάρχουν τρία κρίσιμα στοιχεία για την επιτυχή εφαρμογή του ανασχεδιασμού των επιχειρηματικών διαδικασιών. Ο ανώτερος διευθυντής πρέπει να διαχειρίζεται την υλοποίηση με μια ομάδα και ο οργανισμός πρέπει να ζητήσει τη βοήθεια ενός ειδικού σε θέματα ανασχεδιασμού των επιχειρηματικών διαδικασιών. Οι αρχές διαχείρισης έργου εφαρμόζονται από τον προγραμματισμό του έργου έως τον τερματισμό του έργου (Bayomy et al., 2021). Οι συνιστώσες που υποδεικνύονται από τον Fragaso (2015)

σχετίζονται με την προσέγγιση του έργου, η οποία απαιτεί την ενσωμάτωση των αρχών διαχείρισης έργων στο προγραμματισμό, το σχεδιασμό και την εκτέλεση έργων ανασχεδιασμού των επιχειρηματικών διαδικασιών. Σύμφωνα με τον Kai (1994), η οπτικοποίηση της διαδικασίας για τον ανασχεδιασμό των επιχειρηματικών διαδικασιών συμβαίνει όταν ο οργανισμός οπτικοποιεί την ιδανική τελική κατάσταση μιας διαδικασίας και τις λειτουργίες όλων των στοιχείων της (Battilani et al., 2022).

Η διαχείριση της αλλαγής συμβαίνει όταν ο οργανισμός λαμβάνει υπόψη τις ανθρώπινες πτυχές του ανασχεδιασμού και της διαχείρισης στοιχείων της οργανωσιακής αλλαγής. Σύμφωνα με τους Attong και Metz (2012), η διαχείριση της αλλαγής είναι ένα πολύ σημαντικό εργαλείο καθώς χρησιμοποιείται για να βοηθήσει τους οργανισμούς να αντιμετωπίσουν την αντίσταση στην αλλαγή, τον φόβο και τις πολιτισμικές αλλαγές, ενδυναμώνοντας τους εργαζόμενους και δημιουργώντας το αίσθημα ιδιοκτησίας μαζί τους (Bhaskar, 2015).

Η συγκριτική αξιολόγηση έχει γίνει ένα από τα πιο δημοφιλή εργαλεία για την εφαρμογή του ανασχεδιασμού των επιχειρηματικών διαδικασιών, σύμφωνα με τους O'Neill και Sohal (1999) και Juan και Ou-Yang (2004). Η συγκριτική αξιολόγηση πραγματοποιείται όταν ο οργανισμός ανασχεδιάζει διαδικασίες αλλά χρησιμοποιεί μεθόδους που έχουν δοκιμαστεί από άλλους οργανισμούς. Οι Juan και Ou-Yang (2004) υποδεικνύουν ότι η συγκριτική αξιολόγηση πρέπει να εφαρμόζεται όταν ένας οργανισμός απαιτεί γνώση των κενών μεταξύ των βέλτιστων πρακτικών και μιας επιχειρηματικής διαδικασίας για τον ανασχεδιασμό των επιχειρηματικών διαδικασιών. Αυτή η ανάλυση κενών στοχεύει στη βελτίωση της κατανόησης των διαδικασιών και βοηθά στον ανασχεδιασμό των διαδικασιών (Fasna & Gunatilake, 2019).

Η προσομοίωση χρησιμοποιείται συνήθως όταν ένα έργο ανασχεδιασμού των επιχειρηματικών διαδικασιών δεν είναι εύκολα υλοποιήσιμο, αλλά απαιτεί κάτι παρόμοιο με μια πιλοτική μελέτη για την αξιολόγηση της απόδοσης πριν από την εφαρμογή. Οι Rinaldi, Montari & Botani (2015) ανέπτυξαν ένα μοντέλο προσομοίωσης για την εφαρμογή του ανασχεδιασμού των επιχειρηματικών διαδικασιών με στόχο τη βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας της ιταλικής δημόσιας διοίκησης. Οι συγγραφείς εξήγησαν πώς μπορούν να χρησιμοποιηθούν τα εργαλεία προσομοίωσης AS-

IS (πώς εκτελούνται οι διαδικασίες) και TO BE (πώς ανασχεδιάζονται οι διαδικασίες) (Khashman, 2019).

Οι προσομοιώσεις μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να δικαιολογήσουν αλλαγές πριν ο οργανισμός πραγματοποιήσει επενδύσεις σε νέες διαδικασίες που μπορεί να μην αποφέρουν κανένα όφελος. Οι προσομοιώσεις μπορούν να αποτελέσουν ένα εξαιρετικό εργαλείο ποιοτικής έρευνας για τη δημιουργία μοναδικών δεδομένων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για έργα ανασχεδιασμού των επιχειρηματικών διαδικασιών (Mohapatra, 2013). Επιπλέον, η προσομοίωση των επιχειρηματικών διαδικασιών μπορεί να προσφέρει μια εικόνα για τις πολιτικές, τις διαδικασίες πρακτικών, τις ροές του οργανισμού και των διαδικασιών και, κατά συνέπεια, να επιφέρει μια μετατόπιση της σκέψης από τη λειτουργική οργάνωση στη διαδικασία (Zaini & Saad, 2019).

Υπάρχουν πολλά εργαλεία στην αγορά για την εφαρμογή του ανασχεδιασμού των επιχειρηματικών διαδικασιών, αλλά για ορισμένους οργανισμούς μπορεί να είναι δύσκολο να αποφασίσουν ποια εργαλεία ανασχεδιασμού των επιχειρηματικών διαδικασιών θα χρησιμοποιήσουν, καθώς υπάρχουν τόσα πολλά διαφορετικά εργαλεία. Ως εκ τούτου, οι οργανισμοί αξιολογούν τον τρόπο ανασχεδιασμού των επιχειρηματικών διαδικασιών και στη συνέχεια επιλέγουν ένα ολοκληρωμένο σύνολο εργαλείων (ή έναν συνδυασμό εργαλείων) που υποστηρίζουν την πλήρη διαδικασία του οργανισμού (Dawudu, 2020).

Σύμφωνα με τους Valiris και Glykas (1999), υπάρχουν ορισμένοι περιορισμοί στις υπάρχουσες μεθοδολογίες του ανασχεδιασμού των επιχειρηματικών διαδικασιών, συμπεριλαμβανομένης της έλλειψης της συστηματικής προσέγγισης που μπορεί να οδηγήσει σε μια διαδικασία μέσω μιας σειράς βημάτων για την επίτευξη του ανασχεδιασμού των διαδικασιών με αποτέλεσμα να υπάρχει έλλειψη μοντελοποίησης και ανάλυσης (Mekonnen, 2017). Υπάρχουν διαφορές στη βιβλιογραφία σχετικά με τον ανασχεδιασμό των επιχειρηματικών διαδικασιών μεταξύ μεθοδολογιών που επικεντρώνονται είτε στη βελτίωση της διαδικασίας είτε στην καινοτομία της διαδικασίας και η εστίαση θα πρέπει να είναι στην επιθυμητή οργανωσιακή αλλαγή που απαιτείται (Shakhgiraev et al., 2019).

Οι Fragaso (2015), O'Neill and Sohall (1999) και Valiris and Glykas (1999) υπέδειξαν ότι οι οργανισμοί πρέπει να χρησιμοποιούν μικτές μεθόδους, οι οποίες μπορούν να δώσουν

μια εικόνα για τη σχέση μεταξύ της οργανωσιακής δομής και των οργανωσιακών διαδικασιών. Με βάση αυτούς τους περιορισμούς που υπογράμμισαν οι Valiris και Glykas (1999), είναι προφανές ότι ο ανασχεδιασμός των επιχειρηματικών διαδικασιών πρέπει να υιοθετήσει μια ολιστική προσέγγιση. Αυτός ο ισχυρισμός υποστηρίχθηκε από τον Fragaso (2015), ο οποίος υποδεικνύει ότι δεν υπάρχει καμία ενιαία ή επικρατούσα μέθοδος γύρω από τον ανασχεδιασμό των επιχειρηματικών διαδικασιών και δεν υπάρχουν εντελώς νέες τεχνικές που θα μπορούσαν να αναμένονται μελλοντικά (Kumar & Harshitha, 2019).

1.6 Τα θέματα επίδρασης του ανασχεδιασμού των διαδικασιών

1.6.1 Η κατανόηση των οργανωσιακών διαδικασιών

Μια διαδικασία ορίζεται από τον Davenport (1993) ως μια συγκεκριμένη διάταξη των εργασιακών δραστηριοτήτων σε χρόνο και τόπο, με αρχή, τέλος και σαφώς προσδιορισμένες εισροές και εκροές. Τα χαρακτηριστικά των διαδικασιών είναι ότι πρέπει να έχουν σαφώς καθορισμένα όρια, εισροή και εκροή όσον αφορά τις παραγγελίες, την προσθήκη αξίας, τους πελάτες, την ενσωμάτωση και τη διαλειτουργικότητα που δηλώνει ο Simon (2013). Αυτά τα χαρακτηριστικά σχετίζονται με τη σειρά των δραστηριοτήτων, τον τρόπο με τον οποίο οι διαδικασίες προσθέτουν αξία σε προϊόντα και υπηρεσίες, τις απαιτήσεις/ανάγκες του πελάτη που επηρεάζουν τη διαδικασία και την οργανωσιακή δομή της διαδικασίας που μπορεί να επηρεάσει περισσότερες από μία λειτουργίες του οργανισμού (Abubakar & Palisuri, 2019).

Οι Melão και Pidd (2000) προσδιόρισαν διαφορετικούς τύπους διαδικασιών, οι οποίοι περιλαμβάνουν βασικές διαδικασίες, διαδικασίες υποστήριξης και διαδικασίες διαχείρισης. Επίσης, ανέπτυξαν περαιτέρω τέσσερις προοπτικές για τις επιχειρηματικές διαδικασίες όπου είναι οι ντετερμινιστικές μηχανές, τα πολύπλοκα δυναμικά συστήματα, οι αλληλεπιδρώντες βρόχοι ανάδρασης και η επιχειρηματική διαδικασία ως κοινωνικές κατασκευές (Shia & Chang, 2017). Οι O'Neill και Sohal (1999) υποστήριξαν τη συστημική σκέψη για την κατανόηση της ροής εργασίας, των επιχειρηματικών διαδικασιών και του αντίκτυπου της ανατροφοδότησης, δείχνοντας ότι οι διαδικασίες στους οργανισμούς είναι αλληλένδετες. Ο Chang (2012) διερεύνησε γιατί οι οργανισμοί κινούνται προς την κατεύθυνση της εστίασης στις διαδικασίες και προσφέρει αρκετές

εξηγήσεις. Ο Chang (2012) υπέδειξε ότι η κίνηση του οργανισμού βασίζεται στην αλλαγή της αγοράς, στην έντονη πίεση της αγοράς και στην επιτυχία της αγοράς όπου περιορίζονται στην παροχή υπηρεσιών και προϊόντων με ταχύτερο, καλύτερο και φθηνότερο τρόπο (Ghatari et al., 2014).

Οι Gunasekeran και Nath (1997) επεσήμαναν ότι για να αναπτύξει ένας οργανισμός με επιτυχία τον ανασχεδιασμό των επιχειρηματικών διαδικασιών, θα πρέπει να περιλαμβάνει μια ολιστική άποψη της λειτουργίας του οργανισμού, μια προσπάθεια να επιτευχθούν ταυτόχρονες αλλαγές και βελτιώσεις σε πολλές κρίσιμες μεταβλητές όπως το κόστος, η ποιότητα και οι χρόνοι παράδοσης, οι σχέσεις των πελατών και των πωλητών, η αξιοποίηση της τεχνολογίας, οι οργανωσιακές ρυθμίσεις και η μάθηση και η ανάπτυξη των ικανοτήτων των εργαζομένων, μια δυναμική και μακροπρόθεσμη προοπτική για τις διαδικασίες αλλαγής και μια ανάπτυξη της ίδιας της εργασίας και των εργασιών που σχετίζονται με την επιρροή στις διαδικασίες αλλαγής και ανάπτυξης (Gildingersh et al., 2020).

Ο προσανατολισμός στη διαδικασία θεωρείται ως η πιο σημαντική πτυχή του ανασχεδιασμού των επιχειρηματικών διαδικασιών, καθώς η εστίαση πρέπει να αλλάζει από τα καθήκοντα, τους ανθρώπους και τις δομές στις διαδικασίες. Ο Davenport (1993) επεσήμανε περαιτέρω τους οδηγούς της καινοτομίας των διαδικασιών ως ανταγωνιστική πίεση, χρηματοδότηση, μείωση του κόστους των διαδικασιών, την επιχειρηματική κουλτούρα, τον βελτιωμένο συντονισμό και τη διαχείριση των λειτουργικών αλληλεξαρτήσεων (Akdag & Altindag, 2016). Οι διαδικασίες επικεντρώνονται στον τρόπο με τον οποίο γίνεται η εργασία και βασίζονται περισσότερο στις απαιτήσεις των πελατών παρά στις εσωτερικές απαιτήσεις του οργανισμού. Καθώς ο ανασχεδιασμός των επιχειρηματικών διαδικασιών κέρδισε δημοτικότητα για τους οργανισμούς τη δεκαετία του 1990, το ίδιο έγινε με τη διαχείριση και τον έλεγχο των διαδικασιών (Fetais et al., 2022).

Αυτό οδήγησε τους οργανισμούς να υιοθετήσουν επιχειρηματικές διαδικασίες με σκοπό το πώς μπορούν να διαμορφωθούν προκειμένου να βελτιώσουν την απόδοση των οργανισμών χρησιμοποιώντας τη τεχνολογία των πληροφοριών. Όταν ένας οργανισμός υιοθετεί μια προσέγγιση διαδικασίας, υποδηλώνει την υιοθέτηση της άποψης του πελάτη, καθώς ευθυγραμμίζει τις δραστηριότητες και τη στρατηγική του για να παράγει αξία για

τον πελάτη (Mohapatra et al., 2017). Οι πελάτες μπορούν να είναι τόσο εσωτερικοί όσο και εξωτερικοί και να παίζουν σημαντικό ρόλο στις διαδικασίες. Οι Grover και Malhotra (1997) αναφέρουν ότι εστιάζοντας σε διαδικασίες που είναι σημαντικές για τους πελάτες, ένας οργανισμός μπορεί να μειώσει τη σύγχυση και την υποβελτιστοποίηση μεταξύ των λειτουργιών, να ενισχύσει την ανταπόκριση των πελατών και να αυξήσει τη λογοδοσία και τη σημασία για ολόκληρο τον οργανισμό (Hameed et al., 2021).

Οι γενικές διαδικασίες εφαρμογής του ανασχεδιασμού των επιχειρηματικών διαδικασιών περιλαμβάνουν την προετοιμασία και τον συντονισμό, την επιχειρηματική διάγνωση και μέτρηση, την επιλογή διαδικασιών για αλλαγή και τη μοντελοποίηση, το τεχνικό σχεδιασμό της λύσης, τις προσαρμογές και την εκπαίδευση του προσωπικού, τη διαχείριση της αλλαγής και την ενδυνάμωση των εργαζομένων, την εισαγωγή νέων διαδικασιών στις επιχειρηματικές λειτουργίες και τη συνεχή βελτίωση (Weerakkody et al., 2021). Ο Davenport (1993) εξήγησε ότι η τεχνολογία της πληροφορικής μπορεί να χρησιμοποιηθεί στον ανασχεδιασμό για τη βελτίωση των διαδικασιών στις δραστηριότητες του προσδιορισμού των διαδικασιών, της λήψης απόφασης σχετικά με τους παράγοντες ανασχεδιασμού των νέων διαδικασιών, το καθορισμό της επιχειρηματικής στρατηγικής και του οράματος της διαδικασίας, τη κατανόηση της δομής και της ροής της τρέχουσας διαδικασίας, τη μέτρηση της απόδοσης της τρέχουσας διαδικασίας, το σχεδιασμό της νέας διαδικασίας, τη πρωτοτυπία της νέας διαδικασίας, την εφαρμογή και τη λειτουργικότητα των συστημάτων που σχετίζονται με τη διαδικασία, την επικοινωνία των συνεχιζόμενων αποτελεσμάτων της προσπάθειας και την οικοδόμηση της δέσμευσης προς τη λύση (Virzi, 2019).

Οι O'Neill και Sohal (1999) δήλωσαν ότι είναι καλύτερο για έναν οργανισμό να κατανοήσει τις τρέχουσες διαδικασίες πριν ξεκινήσει τον ανασχεδιασμό. Αυτό μπορεί να διευκολυνθεί με τη χρήση εργαλείων όπως η χαρτογράφηση ροής και η χαρτογράφηση διαδικασίας. Ο στόχος είναι να απεικονιστεί ο τρόπος με τον οποίο τεκμηριώνονται οι διαδικασίες και να υποδεικνύονται εξαρτήσεις, δηλαδή αλληλεπιδράσεις. Αυτό δείχνει ότι ο ανασχεδιασμός των επιχειρηματικών διαδικασιών πρέπει να είναι ολιστικός (Mohapatra & Choudhury, 2016).

1.6.2 Η πρόκληση ανασχεδιασμού

Οι Grover και Malhotra (1997) και Hammer (1990) έδωσαν παραδείγματα για το πώς εφαρμόστηκε ο ανασχεδιασμός των επιχειρηματικών διαδικασιών και οδήγησε στην επίτευξη της επιχειρηματικής αριστείας. Ωστόσο, οι O'Neill και Sohall (1997) δήλωσαν ότι παρά την επιτυχία αυτή, πολλοί οργανισμοί δεν επιτυγχάνουν τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα του ανασχεδιασμού των επιχειρηματικών διαδικασιών (Ndangoh et al., 2018).

Οι Grover και Malhotra (1997) δήλωσαν ότι ο ανασχεδιασμός είναι μια πρόκληση, καθώς απαιτεί εκ των υστέρων σκέψη και διάφορες πτυχές του οργανισμού πρέπει να ληφθούν υπόψη για τη θεσμοθέτηση του ανασχεδιασμού των επιχειρηματικών διαδικασιών. Οι αλλαγές που πρέπει να αντιμετωπίσουν οι οργανισμοί περιλαμβάνουν εσωτερικές και εξωτερικές πιέσεις και, κατά συνέπεια, οι οργανισμοί έχουν θεσπίσει μια σειρά αλλαγών σε μια προσπάθεια να βελτιώσουν την απόδοση κατά τη διαχείριση αυτής της αλλαγής (Harika et al., 2021). Οι O'Neill και Sohal (1999) δήλωσαν ότι ο ανασχεδιασμός σε έναν οργανισμό είναι ήδη μια πρόκληση με την έννοια ότι αποτελεί ένα σύνθετο έργο με στόχο να διασφαλιστεί ότι ο ανασχεδιασμός έχει οφέλη για τον οργανισμό. Οι Hammer και Champy (2011) δήλωσαν ότι υπολογίζεται ότι το 50% έως 70% των έργων ανασχεδιασμού των επιχειρηματικών διαδικασιών δεν καταφέρνουν να επιτύχουν σημαντικά αποτελέσματα (Vizzon et al., 2020). Αυτό οφείλεται στη φυσική αντίσταση των οργανισμών στην αλλαγή. Ως εκ τούτου, είναι σημαντικό, σύμφωνα με τον Senge (1995), η διαχείριση της διαδικασίας αλλαγής να περιλαμβάνει τον συντονισμό των δραστηριοτήτων των σύνθετων οριζόντιων διαδικασιών, το καθορισμό των ορίων και τη πραγματοποίηση οριζόντιων συνδέσεων (κουλτούρα και αλλαγή) και τις πληροφορίες που είναι άμεσα διαθέσιμες σε όλα τα μέλη της ομάδας για τη διευκόλυνση της μαθησιακής διαδικασίας (Nkomo & Marnewick, 2021).

Για να διευκρινιστούν οι προκλήσεις, ο Attaran (2004) εντόπισε έξι βασικά εμπόδια στην εφαρμογή του ανασχεδιασμού των επιχειρηματικών διαδικασιών όπου είναι η παρανόηση της έννοιας, οι μη ρεαλιστικοί στόχοι, η αποτυχία αλλαγής της διοίκησης, η εσφαλμένη εφαρμογή του όρου ανασχεδιασμός των επιχειρηματικών διαδικασιών, η έλλειψη σωστής στρατηγικής και η αδυναμία αναγνώρισης της σημασίας των ανθρώπων (Bhaskar, 2015).

Οι O'Neill και Sohal (1999) ανέφεραν ότι ο κλασικός ανασχεδιασμός έχει κάποια προβλήματα δηλαδή ο κίνδυνος είναι να σχεδιαστεί ένα άλλο αναποτελεσματικό σύστημα, να αγνοηθεί η συσσώρευση γνώσης του ενσωματωμένου συστήματος για πολλά χρόνια και να μην εκτιμηθεί το εύρος του προβλήματος. Για να αντιμετωπιστεί αυτό το πρόβλημα, ο ανασχεδιασμός των επιχειρηματικών διαδικασιών χρειάζεται μια ισορροπία μεταξύ των επιμέρους επαγγελματικών και οργανωσιακών στόχων και η μεθοδολογία του ανασχεδιασμού των επιχειρηματικών διαδικασιών εξετάζεται μόνο στο τελευταίο στάδιο με την εφαρμογή και την ενσωμάτωσή τους. Επομένως, ο κλασικός ανασχεδιασμός των διαδικασιών δεν είναι επωφελής για έναν οργανισμό (Bayomy et al., 2021).

Άλλες προκλήσεις που εντοπίστηκαν κυμαίνονται από την ολοκλήρωση του συστήματος, τις προσδοκίες των πελατών, τις απώλειες θέσεων εργασίας όπως σημειώθηκε από τους Deakins και Makgill (1997), τον Mcmanus (1997) και τους Narasimhan και Jayaram (1997). Σύμφωνα με τους Deakins και Makgill (1997), υπάρχει έλλειψη βιβλιογραφίας που να στηρίζει τον ανασχεδιασμό των επιχειρηματικών διαδικασιών και δεν υπάρχει επαρκής εστίαση στους ανθρώπους και στη διαχείριση της αλλαγής, αλλά η εστίαση κατευθύνεται στη τεχνολογία των πληροφοριών και λειτουργεί ως καταλύτης καθώς πρέπει να δοθεί μεγαλύτερη έμφαση σε θέματα υλοποίησης (Battilani et al., 2022).

Ο McManus (1997) δήλωσε ότι ο ανασχεδιασμός των επιχειρηματικών διαδικασιών προσφέρει μια τεράστια πρόκληση στους ενοποιητές συστημάτων και απαιτεί μια νέα προσέγγιση στην ανάπτυξη συστημάτων, μια προσέγγιση που βασίζεται στην προληπτική εφαρμογή της τεχνολογίας των πληροφοριών για τη βελτίωση των επιχειρηματικών διαδικασιών (Fasna & Gunatilake, 2019). Αυτό επιτυγχάνεται με την υιοθέτηση της επιχειρηματικής προοπτικής, τη βελτίωση της γνώσης των επιχειρήσεων και του οργανισμού, τη προβολή των διαδικασιών πέρα από τα όρια του οργανισμού, τη πρόταση των δημιουργικών επιχειρηματικών λύσεων, την ανάπτυξη προηγμένων επιχειρηματικών εργαλείων για ανασχεδιασμό των επιχειρηματικών διαδικασιών και τη συμμετοχή ως μέλος της διαλειτουργικής ομάδας (Khashman, 2019).

Ο Kotter (1996) δήλωσε ότι υπερβολικός εφησυχασμός, η αποτυχία δημιουργίας ενός επαρκώς ισχυρού συνασπισμού καθοδήγησης, η υποτίμηση της δύναμης του οράματος, η υποεπικοινωνία του οράματος, η μη αποδοχή των εμποδίων να μπλοκάρουν το νέο όραμα, η αποτυχία δημιουργίας βραχυπρόθεσμων νικών, δηλώνοντας τη νίκη πολύ νωρίς και

παραμελώντας τη σταθεροποίηση των αλλαγών, είναι πολύ σημαντικοί παράγοντες (Zaini & Saad, 2019).

Οι Attong και Metz (2012) δήλωσαν ότι στην προσπάθεια διαχείρισης της αλλαγής, μπορούν να χρησιμοποιηθούν συγκεκριμένα εργαλεία που θα ξεπεράσουν τον κύκλο ζωής του έργου του ανασχεδιασμού των επιχειρηματικών διαδικασιών. Το σχέδιο διαχείρισης της αλλαγής πρέπει να επικεντρώνεται σε ανθρώπους και πολιτιστικά θέματα. Η ομάδα του έργου πρέπει να προσπαθήσει να διαχειριστεί τους φόβους του προσωπικού για να αποφύγει την αντίσταση στην αλλαγή και να υποστηρίξει το προσωπικό με στόχο αυτό να αγκαλιάσει τις προσπάθειες ανασχεδιασμού των επιχειρηματικών διαδικασιών (Dawudu, 2020). Εάν διαπιστωθεί ότι υπάρχει κάποια αντίσταση στην αλλαγή, τότε η ομάδα του έργου πρέπει να αποκαλύψει τις βαθύτερες αιτίες της αντίστασης πριν προχωρήσει στις προσπάθειες ανασχεδιασμού των επιχειρηματικών διαδικασιών. Ένα από τα σημαντικότερα εργαλεία που χρησιμοποιούνται για τη διαχείριση της αλλαγής θα ήταν η συνεχής επικοινωνία που χρησιμοποιείται για να ενδυναμώσει το προσωπικό και να το κρατήσει ενήμερο με στόχο να δημιουργήσει ένα αίσθημα ιδιοκτησίας (Shakhgiraev et al., 2019).

1.6.3 Ο ανασχεδιασμός των διαδικασιών στο δημόσιο τομέα και οι προκλήσεις

Οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα λειτουργούν σε ένα πολύ δυναμικό εξωτερικό περιβάλλον και για να προσφέρουν σε αυτούς τους οργανισμούς το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, απαιτείται σημαντικός βαθμός σκέψης. Οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα αγωνίζονται για καινοτομία με στόχο τη βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας (Ghatari et al., 2014). Ο Reyes (2013) υπογραμμίζει ορισμένες γενικές προκλήσεις του δημόσιου τομέα όπως τα βάρη των αυξανόμενων προσδοκιών, ο αυξανόμενος πληθυσμός, οι συνθήκες αναταράξεων και η μείωση των πόρων, αφενός, και τα θέματα της παγκοσμιοποίησης, της ανταγωνιστικότητας, η δυναμική της αγοράς και των επιχειρήσεων, η αποκέντρωση, η διακυβέρνηση, η εποχή της πληροφορίας και η άνοδος των νέων τεχνολογιών (Mekonnen, 2017).

Αυτό απαιτεί από τις κυβερνήσεις να βρουν περίπλοκες τεχνικές στη διαχείριση των οργανισμών για τη μεσολάβηση αυτής της μετάβασης, και η ανασχεδίαση έχει προσφερθεί

ως ένα από τα πιο σημαντικά συστήματα χαρτογράφησης και προσαρμογής στις πραγματικότητες αυτής της νέας και περίπλοκης τάξης πραγμάτων (Kumar & Harshitha, 2019). Αυτό δείχνει ότι ο δημόσιος τομέας λειτουργεί σε ένα πολύ περίπλοκο περιβάλλον γεμάτο με δύσκολα προβλήματα που σχετίζονται με πολιτικά και κοινωνικοοικονομικά προβλήματα. Σε μια προσπάθεια αντιμετώπισης αυτών των προβλημάτων, οι δημόσιοι τομείς έχουν πειραματιστεί με ποικίλες προσεγγίσεις διαχείρισης, όπως νέα δημόσια διοίκηση, νέα δημόσια διακυβέρνηση και συνεργασία και έχουν απομακρυνθεί από την παραδοσιακή δημόσια διοίκηση (Abubakar & Palisuri, 2019).

Οι Al-Mashari και Zairi (1999) εξέτασαν τους σκληρούς και μαλακούς παράγοντες που οδηγούν στην επιτυχία ή την αποτυχία της εφαρμογής του ανασχεδιασμού των επιχειρηματικών διαδικασιών. Οι παράγοντες επιτυχίας περιλαμβάνουν τη διαχείριση της αλλαγής ως μέρος της κουλτούρας αποδοχής της αλλαγής, την αναθεώρηση συστημάτων ανταμοιβής και κινήτρων, την αποτελεσματική επικοινωνία, την ενδυνάμωση, την ανθρώπινη συμμετοχή, τη κατάρτιση και την εκπαίδευση, τη τόνωση της δεκτικότητας του οργανισμού στην αλλαγή, την αφοσιωμένη και ισχυρή ηγεσία, τις χορηγίες, τη διαχείριση κινδύνων, την επαρκή ενσωμάτωση της εργασίας, τις αποτελεσματικές ομάδες ανασχεδιασμού των επιχειρηματικών διαδικασιών, τους κατάλληλους ορισμούς των θέσεων εργασίας και την κατανομή ευθυνών, την ευθυγράμμιση της στρατηγικής του ανασχεδιασμού των επιχειρηματικών διαδικασιών με την εταιρική στρατηγική, τον αποτελεσματικό σχεδιασμό και τη χρήση των τεχνικών διαχείρισης έργου, τους επαρκείς πόρους, τη κατάλληλη χρήση μεθοδολογίας, τον εξωτερικό προσανατολισμό και τη μάθηση, την αποτελεσματική χρήση συμβούλων, την οικοδόμηση ενός οράματος ανασχεδιασμού των επιχειρηματικών διαδικασιών, τον αποτελεσματικό ανασχεδιασμό μιας διαδικασίας, την ενσωμάτωση του ανασχεδιασμού των επιχειρηματικών διαδικασιών με άλλες προσεγγίσεις βελτίωσης, τον επαρκή προσδιορισμό των τιμών του ανασχεδιασμού των επιχειρηματικών διαδικασιών, την επαρκή ευθυγράμμιση της υποδομής πληροφορικής και στρατηγικής του ανασχεδιασμού των επιχειρηματικών διαδικασιών, την οικοδόμηση μιας αποτελεσματικής υποδομής πληροφορικής, τις επαρκείς επενδύσεις πληροφορικής, τα επαρκή μέτρα ενίσχυσης της αποτελεσματικότητας της υποδομής πληροφορικής στο ανασχεδιασμό των επιχειρηματικών διαδικασιών, τη σωστή ενσωμάτωση των πληροφοριακών συστημάτων, τον αποτελεσματικό ανασχεδιασμό του παλαιού πληροφοριακού συστήματος, την αύξηση της ικανότητας

λειτουργίας της τεχνολογίας των πληροφοριών και την αποτελεσματική χρήση των εργαλείων λογισμικού (Shia & Chang, 2017).

Είναι ενδιαφέρον να σημειωθεί ότι οι οργανισμοί στο δημόσιο τομέα χρησιμοποιούν τον ανασχεδιασμό των επιχειρηματικών διαδικασιών για να εντοπίσουν αποκλίσεις προκειμένου να ενοποιήσουν και να αυτοματοποιήσουν τις διαδικασίες, την αποτελεσματική χρήση των πόρων, την ελάφρυνση του κόστους και τη βελτίωση της προσβασιμότητας και της χρηστικότητας των υπηρεσιών. Σε σύγκριση με τον ιδιωτικό τομέα, ο δημόσιος τομέας επικεντρώνεται κυρίως στη βελτίωση της αξίας που προκύπτει από τις ανάγκες των πελατών. Τα διαφορετικά χαρακτηριστικά μεταξύ του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα καθιστούν πιο δύσκολη για τους δημόσιους τομείς την εφαρμογή του ανασχεδιασμού των επιχειρηματικών διαδικασιών (Bhaskar, 2018).

Ο Halachmi (1996) δήλωσε ότι είναι επιτακτική ανάγκη ένας οργανισμός του δημόσιου τομέα να κατανοήσει πλήρως την έννοια του ανασχεδιασμού των επιχειρηματικών διαδικασιών πριν ξεκινήσει ένα έργο για τον ανασχεδιασμό των επιχειρηματικών διαδικασιών. Ο ανασχεδιασμός πρέπει να είναι προσαρμοσμένος ώστε να ταιριάζει στις δυνατότητες και τις ανάγκες του οργανισμού, κάτι που μπορεί να εξαρτάται από την ικανότητα του οργανισμού να αναλάβει τον ανασχεδιασμό των επιχειρηματικών διαδικασιών και πρέπει να αναζητηθούν τρόποι για την απορρόφηση του κόστους ευκαιρίας (Zaini & Saad, 2019).

Στον δημόσιο τομέα, παρά την εφαρμογή του ανασχεδιασμού των επιχειρηματικών διαδικασιών, οι οργανωσιακές αλλαγές είναι εφικτές μόνο σε ένα ορισμένο όριο. Οι κυβερνητικοί οργανισμοί έχουν μια μοναδική κουλτούρα και αντιμετωπίζουν πολλές προκλήσεις λόγω των κοινωνικών υποχρεώσεων και της υψηλότερης νομοθετικής και δημόσιας λογοδοσίας. Οι στόχοι της κυβέρνησης είναι λιγότερο σαφείς, οι πελάτες και τα ενδιαφερόμενα μέρη είναι διαφορετικοί και πολυάριθμοι και έννοιες όπως η ποιότητα είναι πιο περίπλοκες. Εάν το έργο του ανασχεδιασμού των επιχειρηματικών διαδικασιών αποτύχει, αυτό δεν θα πρέπει να επηρεάσει την ύπαρξη του οργανισμού (Mohapatra et al., 2017).

Οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα θα πρέπει να λάβουν υπόψη διάφορες παραμέτρους πριν ξεκινήσουν τον ανασχεδιασμό. Τα διδάγματα είναι ότι οι δημόσιοι οργανισμοί είναι

ιδιαίτερα ανθεκτικοί στις αλλαγές. Οι κοινωνικές και πολιτικές αλλαγές είναι τα κύρια εμπόδια για τον ανασχεδιασμό. Οι οργανισμοί πρέπει να χρησιμοποιούν μια ομάδα ουδέτερων μελών του προσωπικού για να σχηματίσουν την βασική ομάδα ανασχεδιασμού. Τα μέτρα απόδοσης πρέπει να είναι απλά και ιδιαίτερα εστιασμένα στο τελικό αποτέλεσμα. Η οντότητα θα πρέπει να αφιερώσει επαρκή χρόνο και πόρους για την εκπαίδευση του προσωπικού (Bayomy et al., 2021). Η εξάπλωση του ανασχεδιασμού των επιχειρηματικών διαδικασιών σε όλους τους οργανισμούς θα πρέπει να προγραμματιστεί προσεκτικά και όλο το προσωπικό θα πρέπει να εκπαιδευτεί και να προετοιμαστεί για τις αλλαγές μέσα από ένα εντατικό πρόγραμμα επικοινωνίας. Η διαχείριση αλλαγών από μόνη της είναι μια άλλη διαδικασία και οι παράγοντες αλλαγής πρέπει να αποκτήσουν ή να κατέχουν δεξιότητες για να διαχειρίζονται με επιτυχία τις πρωτοβουλίες του ανασχεδιασμού των επιχειρηματικών διαδικασιών, όπως η διαχείριση έργου και η συνεργασία (Battilani et al., 2022).

Υπάρχουν παράγοντες αναστολής της αλλαγής στο δημόσιο τομέα όπου είναι οι περιορισμοί που επιβάλλονται από τη γραφειοκρατία, τα μεγαλύτερα επίπεδα αλληλεξάρτησης πέρα από τα οργανωσιακά όρια, η συχνότερη εναλλαγή των κορυφαίων διοικητικών υπαλλήλων, η μεγαλύτερη αντίσταση στην αλλαγή από τους υπαλλήλους και η διοίκηση με λιγότερη εξουσία από τους ομολόγους τους στον ιδιωτικό τομέα (Mohapatra & Choudhury, 2016).

Ο Oberi (2013) δήλωσε ότι μεταξύ των παραγόντων που αποτελούν πρόκληση για την εφαρμογή του ανασχεδιασμού των επιχειρηματικών διαδικασιών είναι η έλλειψη γνώσης και δεξιοτήτων στη διαχείριση της αλλαγής και η έλλειψη των απαραίτητων γνώσεων και δεξιοτήτων για τον σωστό σχεδιασμό και τη διαχείριση έργων ανασχεδιασμού των επιχειρηματικών διαδικασιών. Αυτοί οι δύο παράγοντες συνδέονται στενά με τη στρατηγική που χρησιμοποιείται για την εφαρμογή του ανασχεδιασμού των επιχειρηματικών διαδικασιών στον οργανισμό του δημόσιου τομέα (Kumar & Harshitha, 2019). Παράγοντες που αναστέλλουν την αλλαγή είναι όλα ζητήματα που εντοπίζονται εκτός του πεδίου εφαρμογής της κυβέρνησης και απαιτούν προσαρμογή από τους δημόσιους οργανισμούς. Ωστόσο, η στρατηγική και η δομή σύμφωνα με τον Johnsen (2015) είναι ένας παράγοντας που μπορεί να βοηθήσει στην εφαρμογή της μεταρρύθμισης του δημόσιου τομέα και βρίσκεται υπό τον άμεσο έλεγχο της διοίκησης. Ως εκ τούτου,

είναι επιτακτική ανάγκη η διοίκηση να αναπτύξει στρατηγική που θα βελτιώσει την απόδοση του οργανισμού (Weerakkody et al., 2021).

1.6.4 Η διαδικασία του ανασχεδιασμού

Κρίσιμη για τον ανασχεδιασμό είναι η σύνθεση της ομάδας ανασχεδιασμού. Αυτή η ομάδα ανθρώπων είναι υπεύθυνη για τη συλλογή πληροφοριών σχετικά με τη διαδικασία και διαχειρίζεται όλες τις δραστηριότητες μέχρι το σημείο της υλοποίησης. Ο Davenport (1993) σημείωσε ότι η ομάδα του έργου του ανασχεδιασμού των επιχειρηματικών διαδικασιών εμπλέκεται στις δραστηριότητες όπως την εξέταση των εναλλακτικών λύσεων σχεδίασης, την αξιολόγηση της σκοπιμότητας, τον κίνδυνο και τα οφέλη των εναλλακτικών σχεδιασμών και την επιλογή του προτιμώμενου σχεδιασμού διεργασιών για την πρωτοτυπία του νέου σχεδιασμού διαδικασιών και την ανάπτυξη μιας ειδικής στρατηγικής καθώς και την εφαρμογή μιας νέας οργανωσιακής δομής και συστημάτων (Virzi, 2019).

Αυτό το στάδιο ανασχεδιασμού είναι πολύ σημαντικό καθώς ένα από τα κύρια προβλήματα που σχετίζονται με την αποτυχία των έργων ανασχεδιασμού των επιχειρηματικών διαδικασιών είναι ο αναποτελεσματικός ανασχεδιασμός της διαδικασίας. Αυτό περιλαμβάνει την έλλειψη κατανόησης και προσανατολισμού της διαδικασίας, την έλλειψη ιδιοκτητών διεργασιών, τον ανεπαρκή προσδιορισμό του εύρους της αλλαγής, την ανεπαρκή εστίαση σε βασικές διαδικασίες, τον ανασχεδιασμό της λανθασμένης διαδικασίας και τις στενά καθορισμένες διαδικασίες (Mohapatra & Choudhury, 2016).

Υπάρχουν σημαντικές ανησυχίες που διατυπώθηκαν από τους Attong και Metz (2012) και Gunasekaran και Nath (1997) σχετικά με την εξέταση πριν το ξεκίνημα των έργων βελτίωσης της διαδικασίας. Αυτά περιλαμβάνουν την ανάγκη για τους οργανισμούς να επανεξετάσουν προηγούμενες προσπάθειες ανασχεδιασμού των επιχειρηματικών διαδικασιών και να πραγματοποιήσουν μια ανάλυση κατάστασης για να επανεξετάσουν αυτά τα ζητήματα και να χρησιμοποιήσουν τα διδάγματα που αντλήθηκαν για να αυξήσουν την πιθανότητα επιτυχίας. Οι Gunasekaran και Nath (1997) εξηγούν ότι για τον ανασχεδιασμό απαιτείται ενδεδειγμένη κατανόηση των τρεχουσών πρακτικών, διαδικασιών και παραγόντων που επιτρέπουν την αλλαγή (Mekonnen, 2017). Αυτό σημαίνει ότι ο

ανασχεδιασμός δεν πρέπει να γίνεται τυχαία, αλλά πρέπει να είναι μια προγραμματισμένη πρωτοβουλία, με στόχο τη ριζική βελτίωση της διαδικασίας. Η έλλειψη κατανόησης του γιατί εισάγεται ο ανασχεδιασμός των επιχειρηματικών διαδικασιών μπορεί επίσης να οδηγήσει στην αποτυχία του, επομένως είναι σημαντικό ο οργανισμός να έχει μια σωστή κατανόηση των τρεχουσών πρακτικών και διαδικασιών και των δυνατοτήτων αλλαγής (Zaini & Saad, 2019).

Επιπλέον, οι Kiraka και Manning (2005) υποδεικνύουν ότι θα μπορούσαν να υπάρξουν κάποιες δυσκολίες με τον προσδιορισμό των διαδικασιών και με τη διαχείριση της προσέγγισης της διαδικασίας. Αυτό συμβαίνει επειδή οι διαδικασίες μερικές φορές δεν είναι ορατές στους οργανισμούς. Οι λόγοι για τους οποίους μπορεί να είναι δύσκολος ο εντοπισμός διεργασιών περιλαμβάνουν τις διεργασίες που τείνουν να πέφτουν στις «ρωγμές» μεταξύ των συναρτήσεων και των ορίων των διεργασιών όπου συχνά δεν ορίζονται. Η λύση σε αυτό το πρόβλημα είναι η χρήση των ροών εργασίας και χαρτών διεργασιών για την περιγραφή των διαδικασιών που βασίζονται στην υπάρχουσα εργασία (Bhaskar, 2018). Οι Kumar και Strehlow (2004) υπέδειξαν ότι μέρος της αρχικής ευθύνης της ομάδας έργου του ανασχεδιασμού των επιχειρηματικών διαδικασιών είναι η δημιουργία ενός διαγράμματος ροής διεργασιών, ο προσδιορισμός των προβληματικών περιοχών και η ανάλυση και συζήτηση των προβλημάτων, ώστε να μπορέσει η ομάδα να εντοπίσει τη διαδικασία και βελτίωση της κατανόησης της τρέχουσας ροής εργασίας της διαδικασίας (Harika et al., 2021).

1.6.5 Οι κίνδυνοι που γίνονται αντιληπτοί κατά την έναρξη ενός προγράμματος ανασχεδιασμού των διαδικασιών

Ο ανασχεδιασμός των επιχειρηματικών διαδικασιών περιλαμβάνει ριζική αλλαγή σε πολλά συστήματα του οργανισμού. Οι κίνδυνοι που συνδέονται με την αποδοχή της αλλαγής στην οργανωσιακή δομή περιλαμβάνουν την ανάπτυξη της πληροφορικής με λίγη εξοικείωση, μεγάλες επενδύσεις σε νέους πόρους που απαιτούνται για τη νέα διαδικασία, την απώλεια προσωπικού και την απώλεια κερδών (Nkomo & Marnewick, 2021). Ως εκ τούτου, απαιτείται συνεχής αξιολόγηση κινδύνου καθ' όλη τη διάρκεια της διαδικασίας υλοποίησης για την αντιμετώπιση οποιουδήποτε κινδύνου στην αρχική του κατάσταση και για τη διασφάλιση της επιτυχίας των προσπαθειών ανασχεδιασμού. Η πρόβλεψη και ο

σχεδιασμός του κινδύνου είναι σημαντικά για την αποτελεσματική αντιμετώπιση οποιουδήποτε κινδύνου όταν αυτός αναδυθεί (Shakhgiraev et al., 2019).

Οι O'Neill και Sohal (1999) έχουν εντοπίσει δύο τύπους κινδύνων κατά την εφαρμογή του ανασχεδιασμού των επιχειρηματικών διαδικασιών όπου είναι ο τεχνικός κίνδυνος και οι οργανωσιακοί κίνδυνοι. Ο τεχνικός κίνδυνος, ο οποίος είναι ένας φόβος ότι η διαδικασία της αλλαγής δεν θα λειτουργήσει, και ο οργανωσιακός κίνδυνος είναι η πιθανότητα αντίδρασης της εταιρικής κουλτούρας ενάντια στις αλλαγές. Το ερώτημα είναι πώς οι εταιρείες εκτιμούν τον αντίκτυπο των μετριοπαθών και ριζικών αλλαγών στην εταιρική κουλτούρα του οργανισμού (Ghatari et al., 2014). Οι Attong και Metz (2012), υπέδειξαν ότι όσον αφορά τους οργανωσιακούς κινδύνους, ο φόβος της αλλαγής από τους ανθρώπους θα πρέπει να διαχειρίζεται από την ομάδα του έργου μέσω συνεχής δέσμευσης, παροχής ανταμοιβών, εξήγησης του τρόπου με τον οποίο η αλλαγή θα επηρεάσει διαφορετικές μονάδες ή προσωπικό και ανάπτυξης της αίσθησης ιδιοκτησίας μεταξύ του προσωπικού. Τέλος, συνιστάται στις εταιρείες και τους οργανισμούς να βελτιώσουν την επικοινωνία σε πρώιμο στάδιο με τους υπαλλήλους για να λάβουν υποστήριξη για το έργο ανασχεδιασμού των επιχειρηματικών διαδικασιών και να πιλοτάρουν το πρόγραμμα πριν από την πλήρη εφαρμογή και να αναπτύξουν μια στρατηγική επικοινωνίας (Battilani et al., 2022).

2 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

2.1 Σκοποί και Ερωτήματα

2.1.1 Ερευνητικός Σκοπός

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση των απόψεων των εκπαιδευτικών για τον ανασχεδιασμό διαδικασιών στην εκπαίδευση.

2.1.2 Ερευνητικά Ερωτήματα

Τα ερευνητικά ερωτήματα είναι τα εξής:

- Πως εκτιμούν οι εκπαιδευτικοί την τωρινή κατάσταση του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος;
- Πόσο αναγκαία θεωρούν οι εκπαιδευτικοί την αναδιαμόρφωση του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος;
- Ποιες στρατηγικές θεωρούν οι εκπαιδευτικοί σημαντικότερες για την αναδιαμόρφωση του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος
- Υπάρχουν διαφοροποιήσεις στις απόψεις των εκπαιδευτικών ανάλογα τα δημογραφικά χαρακτηριστικά τους;

2.2 Ερευνητική Μέθοδος

Για την διερεύνηση των απόψεων των εκπαιδευτικών σχετικά με την αναδιαμόρφωση των διαδικασιών του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος πραγματοποιήθηκε ποσοτική έρευνα. Η ερευνητική αυτή μέθοδος επιλέχθηκε για τη γρήγορη και εύκολη συλλογή των απαιτούμενων ερευνητικών δεδομένων, καθώς επίσης και για τον λόγο του ότι με την ποσοτική έρευνα συλλέγονται δεδομένα από μεγάλο δείγμα ατόμων (Δαφέρμος, 2011).

2.3 Δείγμα

Το δείγμα της έρευνας αυτής αποτελούνταν από 123 εκπαιδευτικούς. Πραγματοποιήθηκε δειγματοληψία ευκολίας. Η δειγματοληψία ευκολίας αποτελεί μια μη πιθανοτική μέθοδο δειγματοληψίας, όπου επιλέγονται άτομα για συμπερίληψη στο δείγμα εκείνα για τα οποία έχει την ευκολότερη πρόσβαση ο ερευνητής. Επιλέχθηκε λοιπόν αυτή η μέθοδος δειγματοληψίας γιατί εξασφαλίζει εύκολη και γρήγορη συλλογή δείγματος (Δαφέρμος, 2011).

2.4 Ερευνητικό Υλικό-Εργαλεία

Το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε στην έρευνα αυτή είναι το ερωτηματολόγιο. Η κατασκευή του ερωτηματολογίου στηρίχθηκε στην υπάρχουσα βιβλιογραφία επί του θέματος (Mafratoğlu et al., 2023; Thura & Khaing, 2020; Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2012α; Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2012β; Αβραμούλης, 2023; Χατζή, 2022), ωστόσο διαμορφώθηκε με βάση με τις ανάγκες της παρούσας έρευνας. Το ερωτηματολόγιο αποτελούνταν από 29 ερωτήσεις. Οι θεματικές του ήταν οι κάτωθι: δημογραφικά χαρακτηριστικά (5 ερωτήσεις), εκτίμηση της τωρινής κατάστασης του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος (7 ερωτήσεις), αναδιαμόρφωση ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος (17 ερωτήσεις). Χρησιμοποιήθηκαν ερωτήσεις 5 κλειστού τύπου και 24 ερωτήσεις σε κλίμακα Likert (βλ. Παράρτημα).

2.5 Ερευνητική Διαδικασία

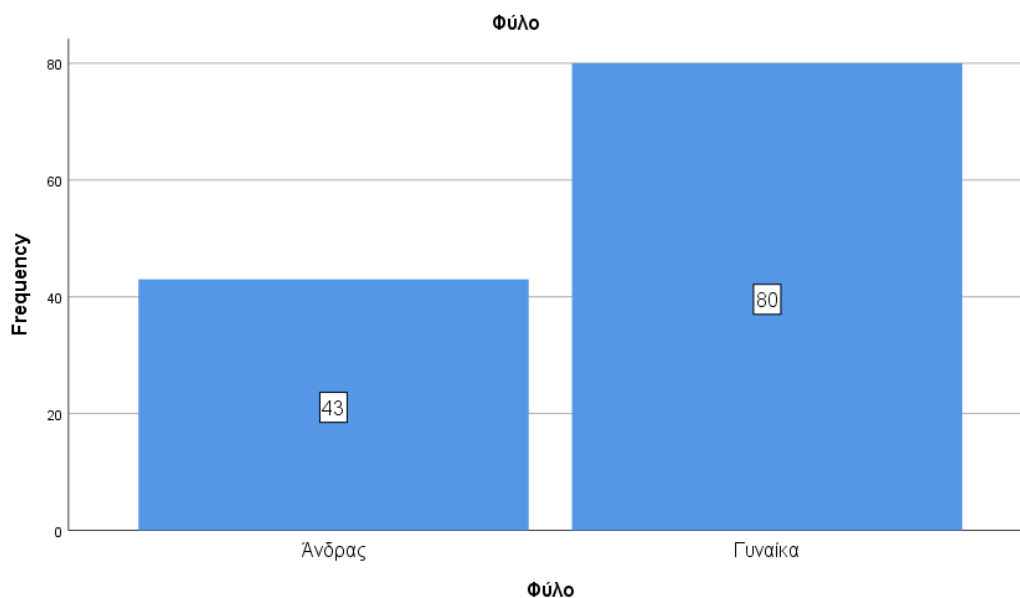
Το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε και απαντήθηκε μέσω Google Forms κατά την περίοδο Αύγουστος-Σεπτέμβριος 2023. Οι συμμετέχοντες γνώριζαν το σκοπό της έρευνας και το ότι η έρευνα διεξάγεται στα πλαίσια μεταπτυχιακών σπουδών. Η ανωνυμία των συμμετεχόντων εξασφαλίστηκε και οι απαντήσεις ήταν εμπιστευτικές. Πρόσβαση στις απαντήσεις είχε μόνο η ερευνήτρια. Επίσης, δόθηκαν στοιχεία επικοινωνίας (email) σε περίπτωση αποριών ή διευκρινήσεων. Η συμμετοχή στην έρευνα ήταν εθελοντική.

Η στατιστική ανάλυση των δεδομένων έγινε με το λογισμικό IBM SPSS στην έκδοση 25. Πρώτα από όλα, πραγματοποιήθηκε η κατάλληλη κωδικοποίηση των δεδομένων και χρησιμοποιήθηκε περιγραφική στατιστική για την παρουσίαση των απαντήσεων των συμμετεχόντων. Βάσει του ελέγχου κατανομής με Kolmogorov-Smirnov και Shapiro-Wilk διαπιστώθηκε ότι η κατανομή είναι κανονική ($\text{sig} > 0.05$) επομένως έγινε χρήση παραμετρικών ελέγχων. Συγκεκριμένα πραγματοποιήθηκαν independent t-tests και one-way ANOVA για τη διερεύνηση διαφοροποιήσεων ανάλογα τα δημογραφικά χαρακτηριστικά.

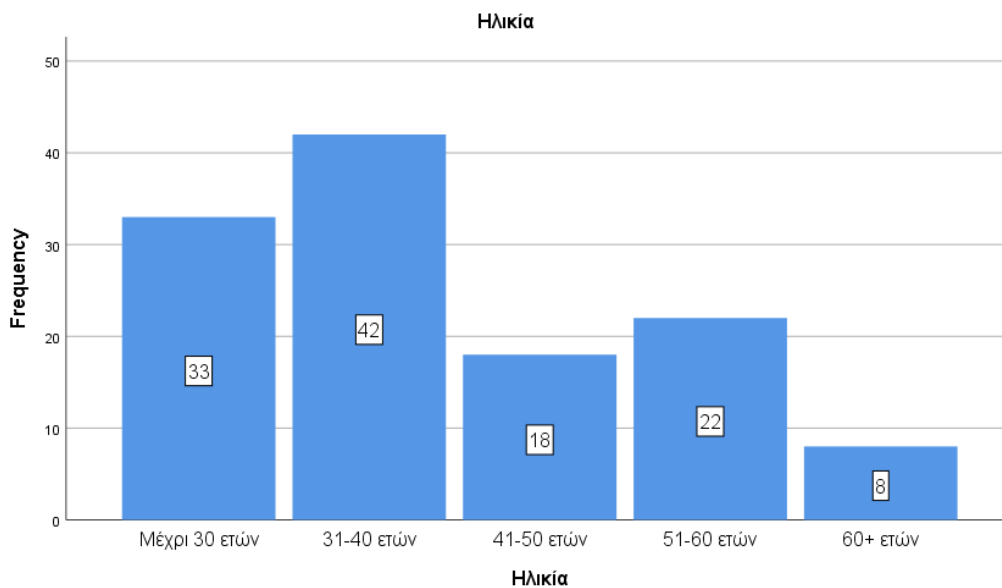
3 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

3.1 Δημογραφικά χαρακτηριστικά

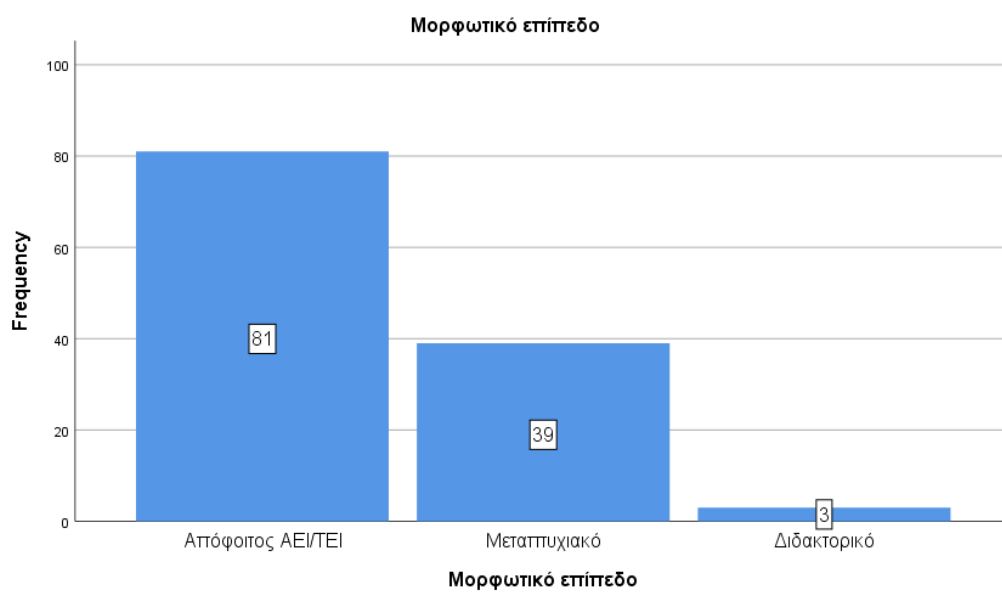
Το δείγμα της έρευνας αποτελούνταν από 123 εκπαιδευτικούς εκ των οποίων το 35% (n=43) ήταν άνδρες και το 65% (n=80) ήταν γυναίκες (Διάγραμμα 1). Το 26,8% (n=33) ήταν μέχρι 30 ετών, το 34,1% (n=42) ήταν 31-40 ετών, το 14,6% (n=18) ήταν 41-50 ετών, το 17,9% (n=22) ήταν 51-60 ετών και το 6,5% (n=8) ήταν πάνω από 60 ετών (Διάγραμμα 2). Το 65,9% (n=81) ήταν απόφοιτοι ΑΕΙ/ΤΕΙ, ενώ το 31,7% (n=39) είχαν μεταπτυχιακό και το 2,4% (n=3) είχαν διδακτορικό (Διάγραμμα 3). Όσον αφορά τα χρόνια προϋπηρεσίας, το 36,6% (n=45) είχαν μέχρι 5 χρόνια, το 12,2% (n=15) είχαν 5-10 χρόνια, το 14,6% (n=18) είχαν 11-15 χρόνια, το 10,6% (n=13) είχαν 16-20 χρόνια και το 26% (n=32) είχαν πάνω από 20 χρόνια (Διάγραμμα 4). Τέλος, το 53,7% (n=66) εργάζονταν στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση, το 26,8% (n=33) στη δευτεροβάθμια και το 19,5% (n=24) στην τριτοβάθμια (Διάγραμμα 5).



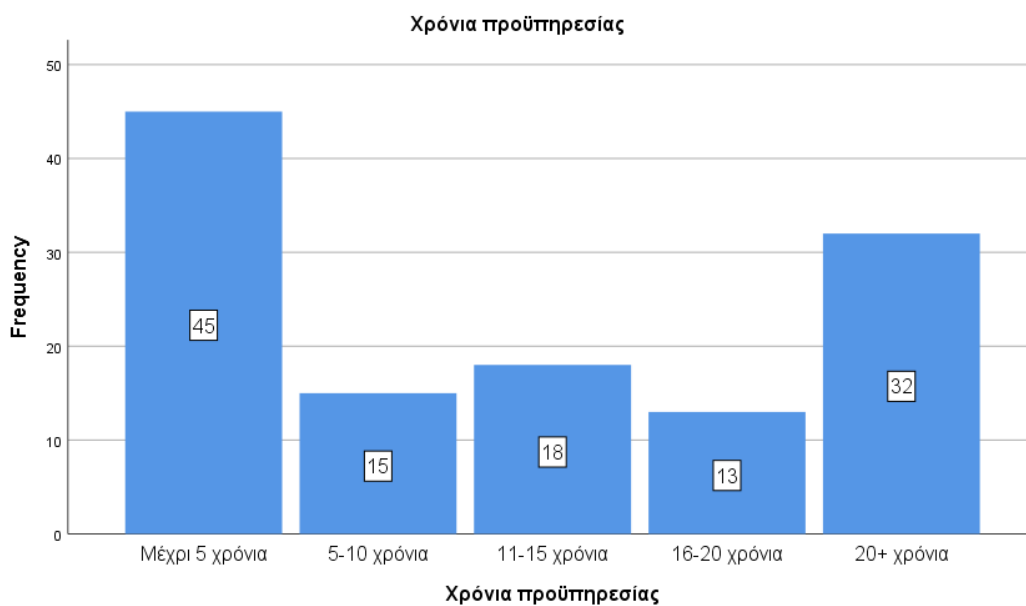
Διάγραμμα 1. Φύλο



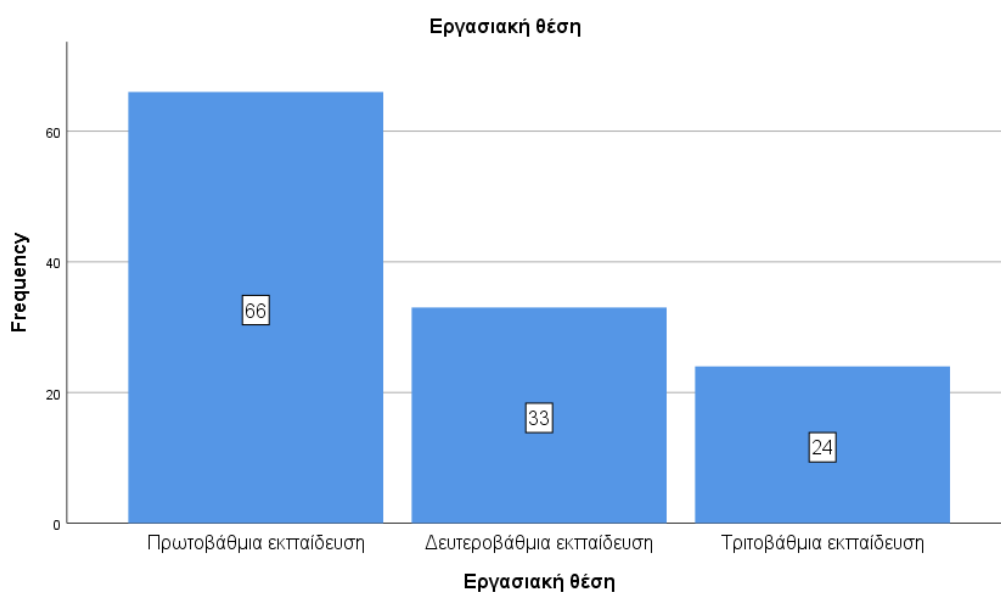
Διάγραμμα 2. Ηλικία



Διάγραμμα 3. Μορφωτικό επίπεδο



Διάγραμμα 4. Χρόνια προϋπηρεσίας

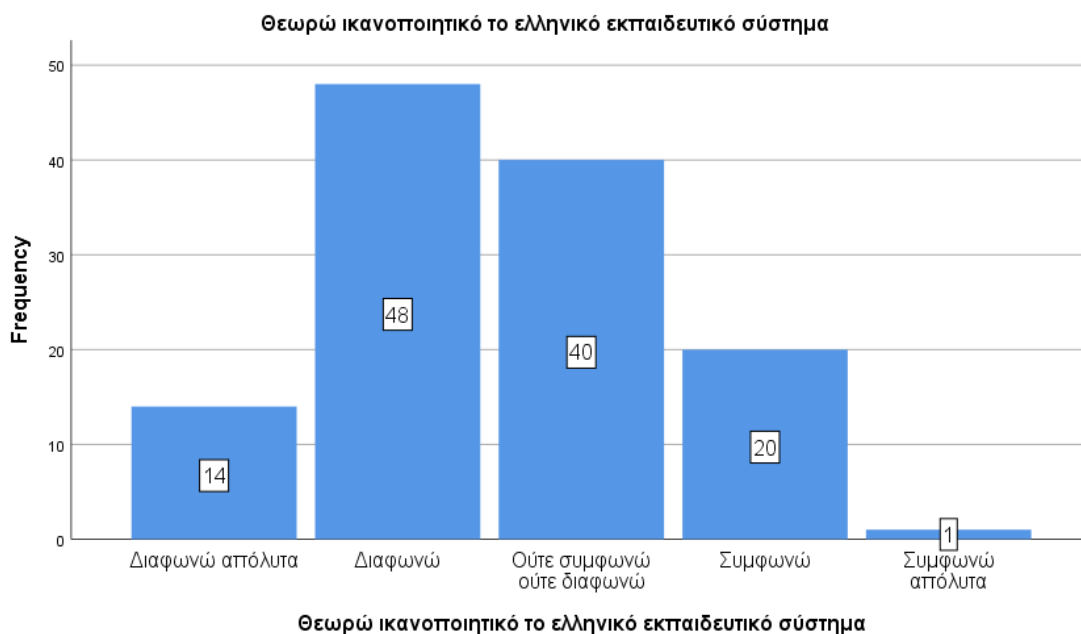


Διάγραμμα 5. Εργασιακή θέση

3.2 Εκτίμηση τωρινής κατάστασης ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος

Το 11,4% (n=14) διαφωνούσαν απόλυτα με την άποψη ότι το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα είναι ικανοποιητικό. Το 39% (n=48) διαφωνούσαν, το 32,5% (n=40) ούτε συμφωνούσαν ούτε διαφωνούσαν, το 16,3% (n=20) συμφωνούσαν ενώ μόνο ένας εκπαιδευτικός (0,8%) συμφωνούσε απόλυτα (Διάγραμμα 6). Παρόμοιες απόψεις

διαπιστώθηκαν και αναφορικά με την άποψη ότι το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα παρέχει τις απαραίτητες γνώσεις στους μαθητές, με το 30,9% (n=38) να διαφωνούν και το 34,1% (n=42) ούτε να συμφωνούν ούτε να διαφωνούν (Διάγραμμα 7).

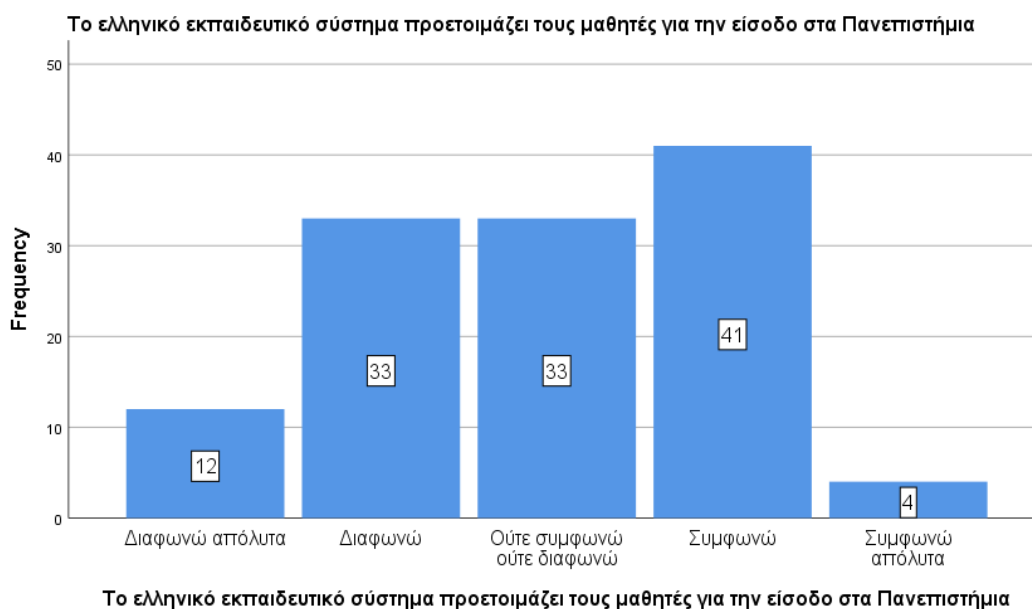


Διάγραμμα 6. Ικανοποίηση από το τωρινό ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα



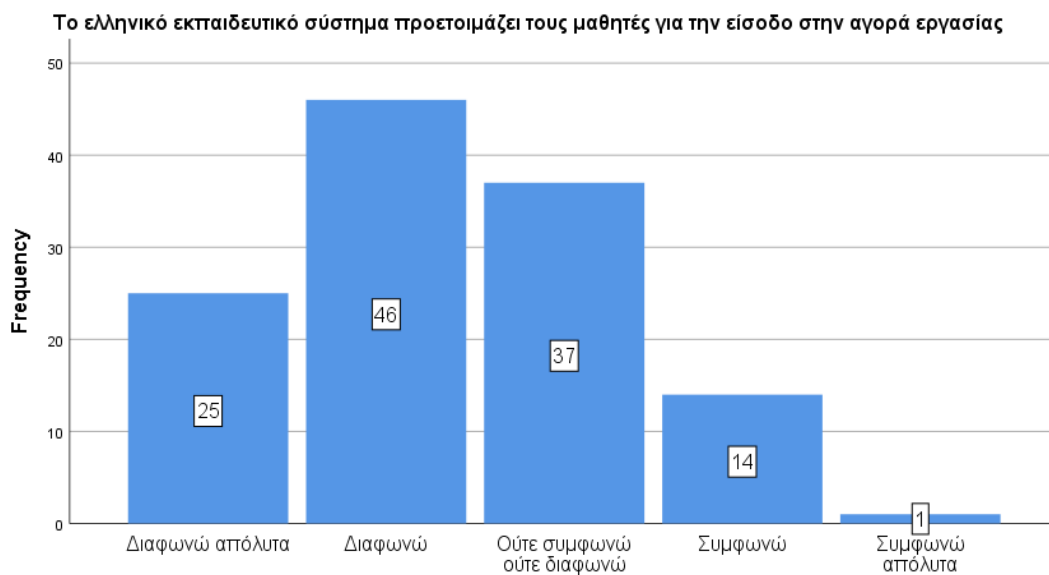
Διάγραμμα 7. Παροχή απαραίτητων γνώσεων στους μαθητές από το τωρινό ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα

Το 9,8% των εκπαιδευτικών (n=12) διαφωνούσαν απόλυτα με την άποψη ότι το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα προετοιμάζει τους μαθητές για την είσοδο στα Πανεπιστήμια. Το 26,8% (n=33) διαφωνούσαν, το 26,8% (n=33) ούτε συμφωνούσαν ούτε διαφωνούσαν, το 33,3% (n=41) συμφωνούσαν και το 3,3% (n=4) συμφωνούσαν απόλυτα (Διάγραμμα 8).



Διάγραμμα 8. Προετοιμασία των μαθητών για είσοδο στα Πανεπιστήμια από το τωρινό ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα

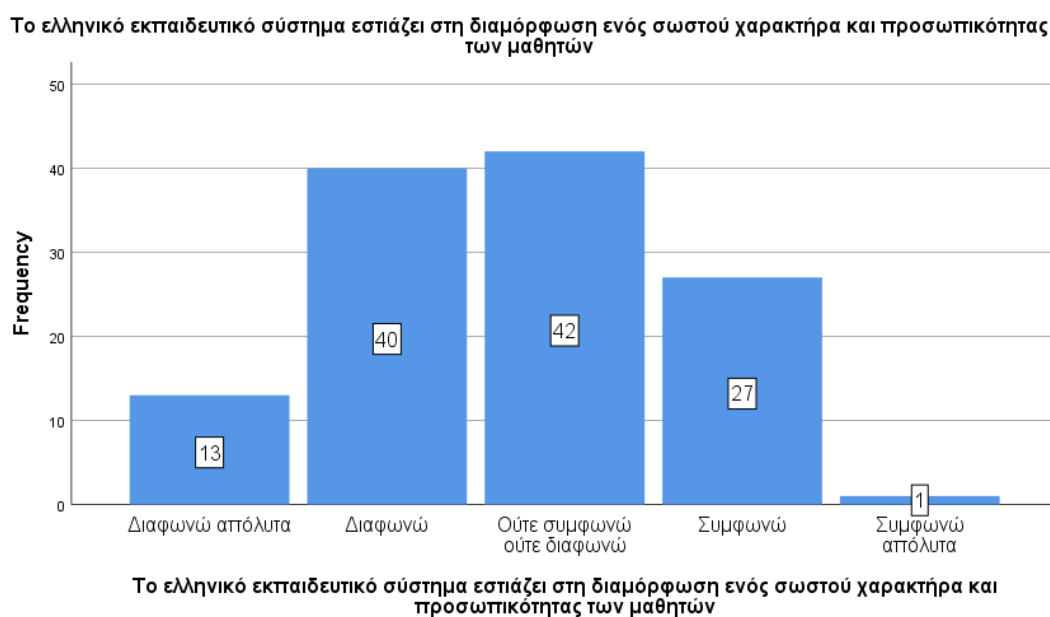
Από την άλλη, το 20,3% (n=25) διαφωνούσαν απόλυτα με την άποψη ότι το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα προετοιμάζει τους μαθητές για την είσοδο στην αγορά εργασίας. Το 37,4% (n=46) διαφωνούσαν, το 30,1% (n=37) ούτε συμφωνούσαν ούτε διαφωνούσαν, το 11,4% (n=14) συμφωνούσαν και το 0,8% (n=1) συμφωνούσαν απόλυτα (Διάγραμμα 9).



Το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα προετοιμάζει τους μαθητές για την είσοδο στην αγορά εργασίας

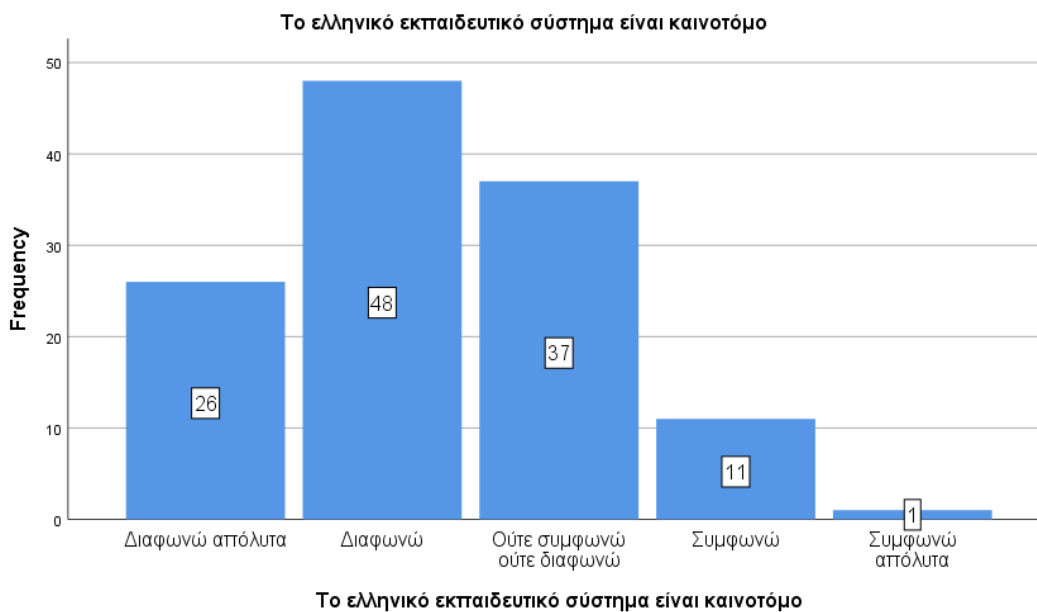
Διάγραμμα 9. Προετοιμασία των μαθητών για είσοδο στην αγορά εργασίας από το τωρινό ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα

Όσον αφορά την άποψη ότι το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα εστιάζει στη διαμόρφωση ενός σωστού χαρακτήρα και προσωπικότητας των μαθητών, το 10,6% (n=13) διαφωνούσαν απόλυτα, το 32,5% (n=40) διαφωνούσαν, το 34,1% (n=42) ούτε συμφωνούσαν ούτε διαφωνούσαν, το 22% (n=27) συμφωνούσαν και το 0,8% (n=1) συμφωνούσαν απόλυτα (Διάγραμμα 10).

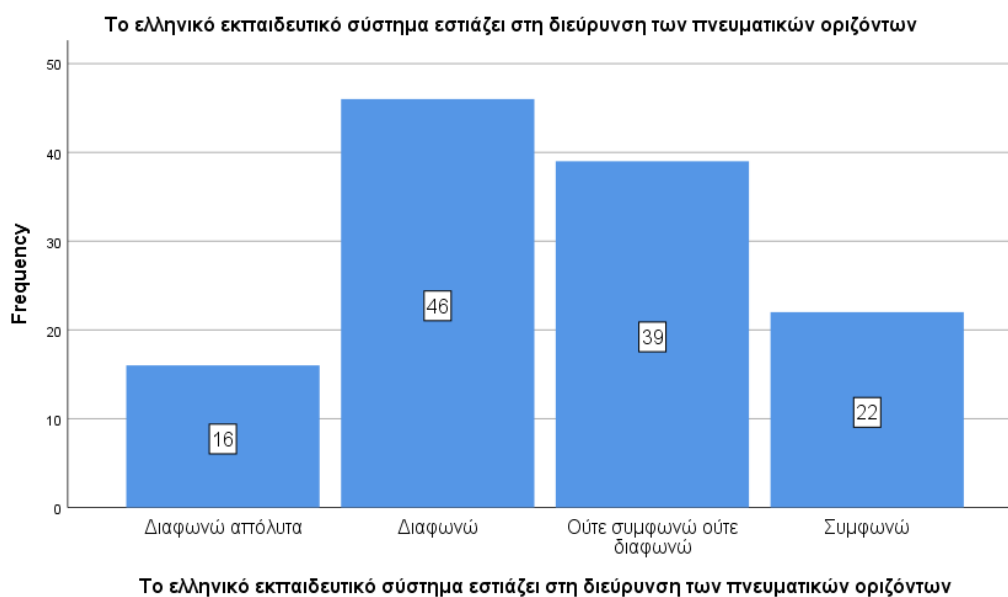


Διάγραμμα 10. Διαμόρφωση σωστού χαρακτήρα και προσωπικότητας των μαθητών από το τωρινό ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα

Επίσης, το 21,1% (n=26) διαφωνούσαν απόλυτα με την άποψη ότι το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα είναι καινοτόμο. Το 39% (n=48) διαφωνούσαν, το 30,1% (n=37) ούτε συμφωνούσαν ούτε διαφωνούσαν ενώ το 8,9% (n=11) συμφωνούσαν και το 0,8% (n=1) συμφωνούσαν απόλυτα (Διάγραμμα 11). Στο ίδιο μήκος κύματος ήταν και οι απόψεις σχετικά με το ότι το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα εστιάζει στη διεύρυνση των πνευματικών οριζόντων (Διάγραμμα 12).



Διάγραμμα 11. Καινοτομία τωρινού ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος



Διάγραμμα 12. Διεύρυνση πνευματικών οριζόντων από το τωρινό ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα

Στον παρακάτω Πίνακα 1 παρουσιάζονται οι μέσες τιμές και οι τυπικές αποκλίσεις τις απόψεις των εκπαιδευτικών για την τωρινή κατάσταση του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος.

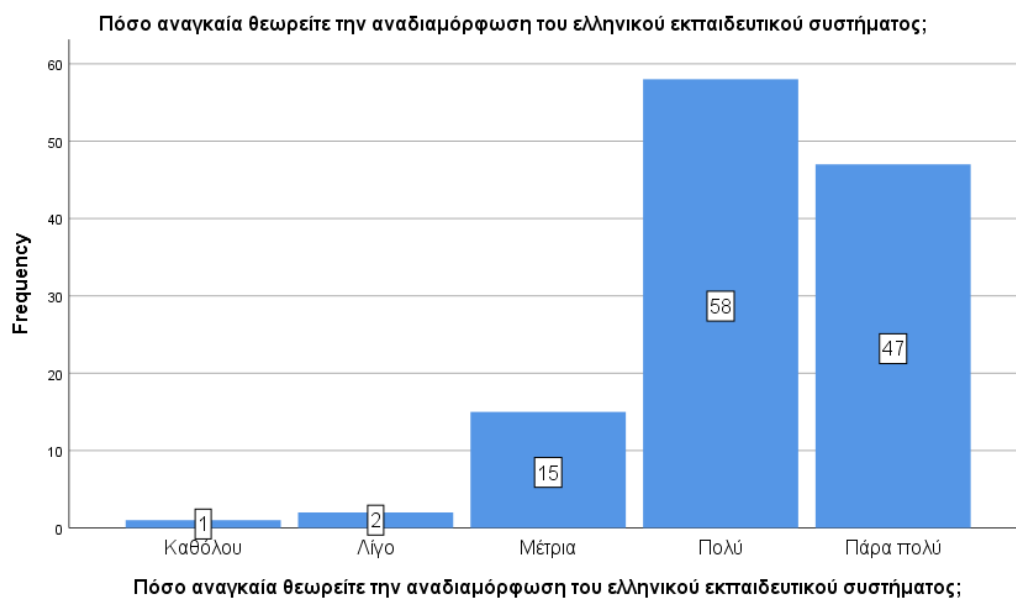
Πίνακας 1

Μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις για την τωρινή κατάσταση του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος

	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
Θεωρώ ικανοποιητικό το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα	2,56	,925
Το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα παρέχει τις απαραίτητες γνώσεις στους μαθητές	2,89	,934
Το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα προετοιμάζει τους μαθητές για την είσοδο στα Πανεπιστήμια	2,93	1,062
Το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα προετοιμάζει τους μαθητές για την είσοδο στην αγορά εργασίας	2,35	,958
Το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα εστιάζει στη διαμόρφωση ενός σωστού χαρακτήρα και προσωπικότητας των μαθητών	2,70	,958
Το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα είναι καινοτόμο	2,29	,930
Το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα εστιάζει στη διεύρυνση των πνευματικών οριζόντων	2,54	,934

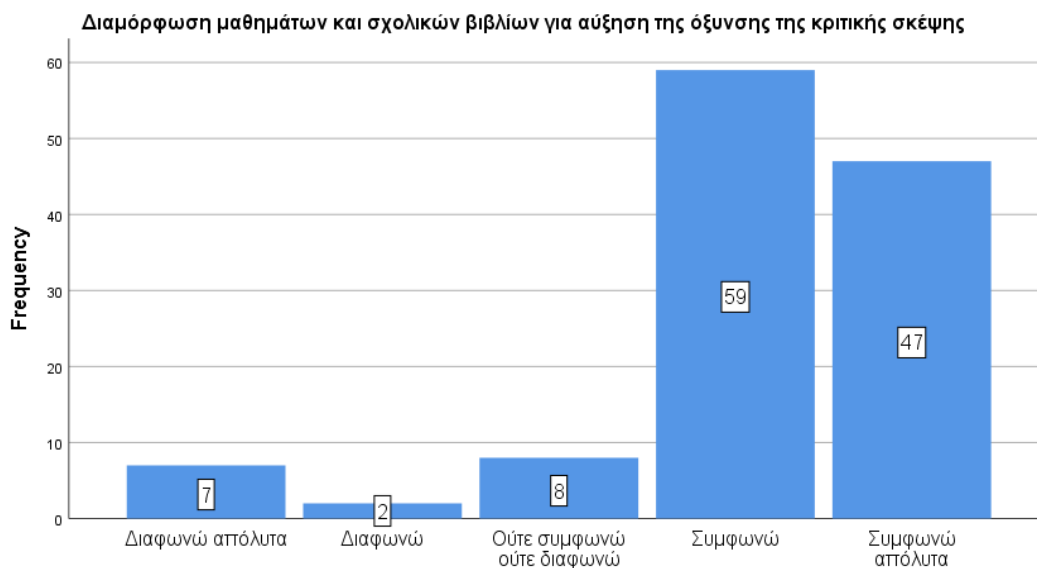
3.3 Αναδιαμόρφωση ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος

Το 38,2% (n=47) θεωρούσαν πάρα πολύ αναγκαία την αναδιαμόρφωση του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος. Το 47,2% (n=58) τη θεωρούσαν πολύ αναγκαία, το 12,2% (n=15) μέτρια αναγκαία, το 1,6% (n=2) λίγο αναγκαία και το 0,8% (n=1) καθόλου αναγκαία (Διάγραμμα 13).



Διάγραμμα 13. Αναγκαιότητα αναδιαμόρφωσης ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος

Όσον αφορά τις απόψεις των εκπαιδευτικών για τις στρατηγικές-προτάσεις για την αναδιαμόρφωση του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος, το 38,2% (n=47) συμφωνούσαν απόλυτα με τη διαμόρφωση μαθημάτων και σχολικών βιβλίων για αύξηση της όξυνσης της κριτικής σκέψης. Το 48% (n=59) συμφωνούσαν, το 6,5% (n=8) ούτε συμφωνούσαν ούτε διαφωνούσαν, το 1,6% (n=2) διαφωνούσαν και το 5,7% (n=7) διαφωνούσαν απόλυτα (Διάγραμμα 14). Παρόμοια, το 52,8% (n=65) συμφωνούσαν με τη χρήση διαφορετικών μεθόδων αξιολόγησης (π.χ. project) (Διάγραμμα 15) και το 40,7% (n=50) συμφωνούσαν με την απλοποίηση των Πανελληνίων (Διάγραμμα 16).



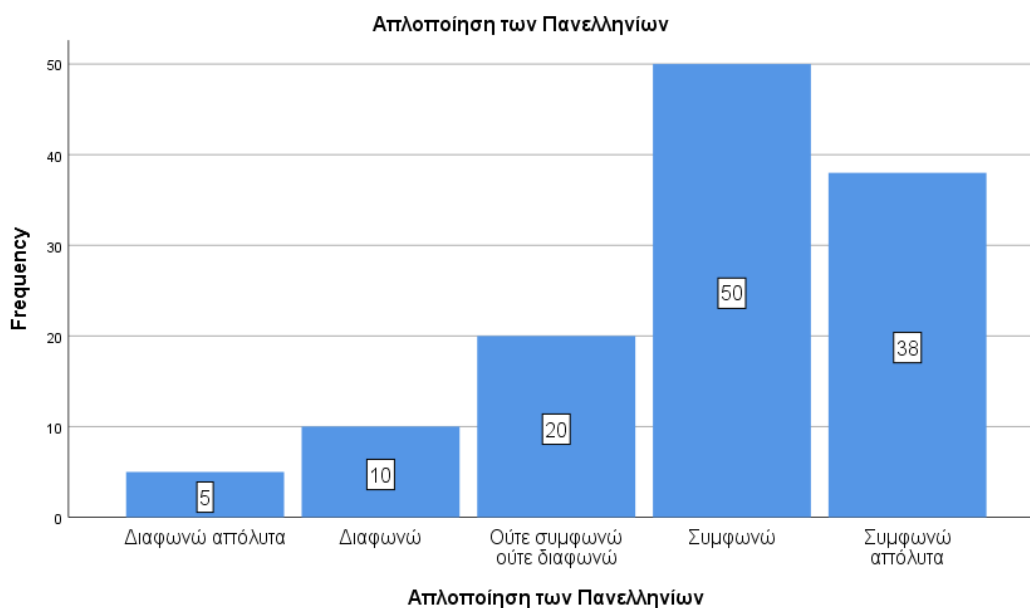
Διαμόρφωση μαθημάτων και σχολικών βιβλίων για αύξηση της όξυνσης της κριτικής σκέψης

Διάγραμμα 14. Διαμόρφωση μαθημάτων και σχολικών βιβλίων για αύξηση της όξυνσης της κριτικής σκέψης



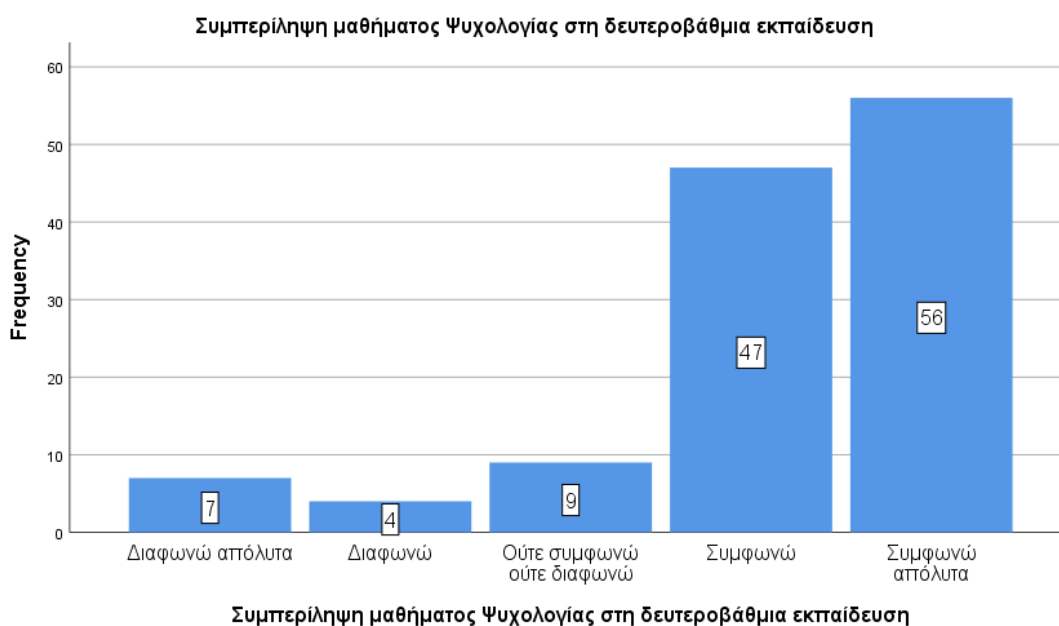
Χρήση διαφορετικών μεθόδων αξιολόγησης (π.χ. project)

Διάγραμμα 15. Χρήση διαφορετικών μεθόδων αξιολόγησης (π.χ. project)

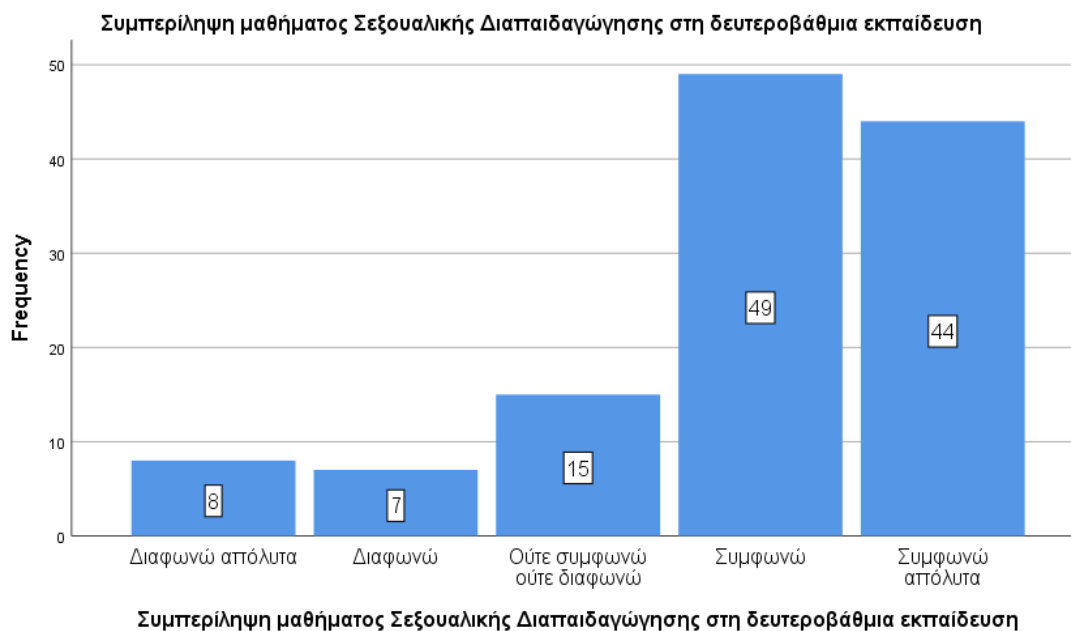


Διάγραμμα 16. Απλοποίηση των Πανελληνίων

Ταυτόχρονα, το 45,5% (n=56) συμφωνούσαν απόλυτα και το 38,2% (n=47) συμφωνούσαν με τη συμπερίληψη μαθήματος Ψυχολογίας στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση (Διάγραμμα 17). Επίσης, ως προς τη συμπερίληψη μαθήματος Σεξουαλικής Διαπαιδαγώγησης στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση, το 35,8% (n=44) συμφωνούσαν απόλυτα, το 39,8% (n=49) συμφωνούσαν, το 12,2% (n=15) ούτε συμφωνούσαν ούτε διαφωνούσαν, το 5,7% (n=7) διαφωνούσαν και το 6,5% (n=8) διαφωνούσαν απόλυτα (Διάγραμμα 18).

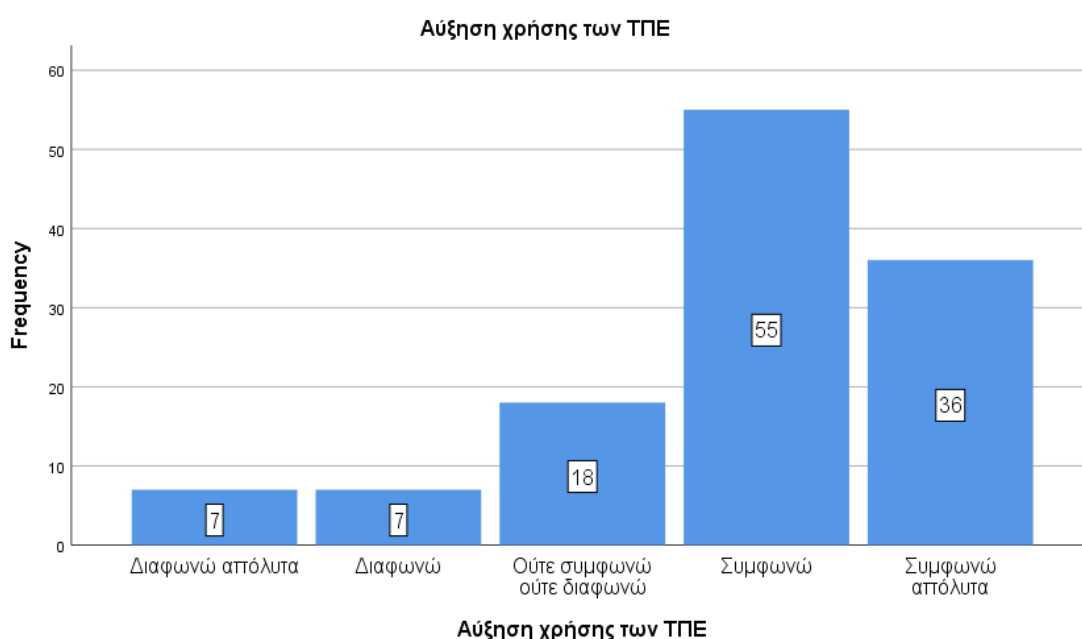


Διάγραμμα 17. Συμπερίληψη μαθήματος Ψυχολογίας στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση



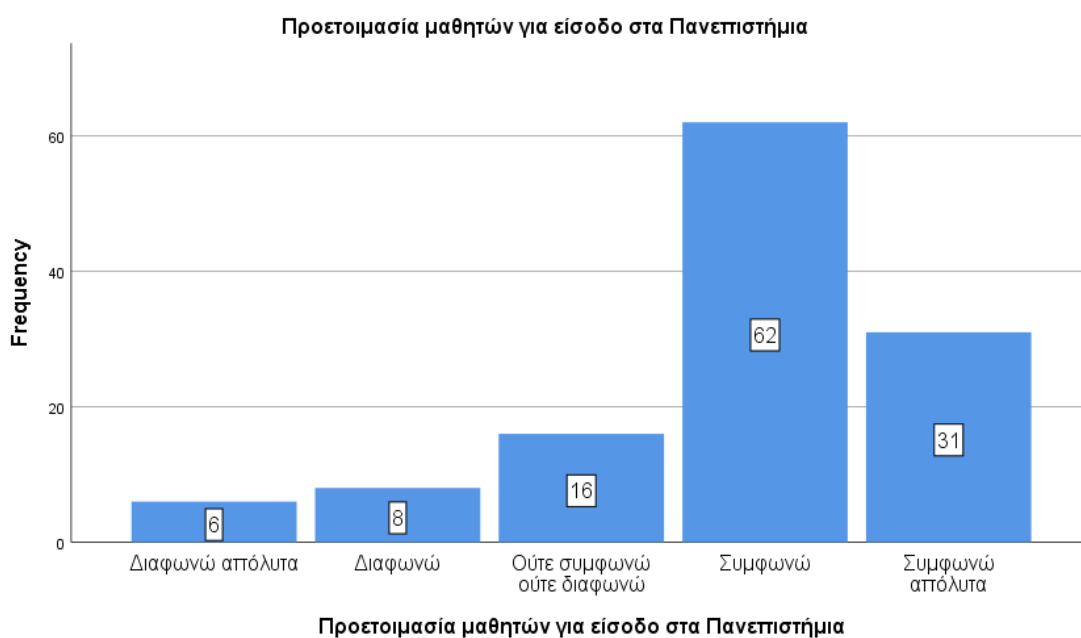
Διάγραμμα 18. Συμπερίληψη μαθήματος Σεξουαλικής Διαπαιδαγώγησης στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση

Ακόμη, το 29,3% (n=36) συμφωνούσαν απόλυτα με την αύξηση χρήσης των ΤΠΕ, και το 44,7% (n=55) συμφωνούσαν. Το 14,6% (n=18) ούτε συμφωνούσαν ούτε διαφωνούσαν, ενώ το 5,7% (n=7) διαφωνούσαν και το 5,7% (n=7) διαφωνούσαν απόλυτα (Διάγραμμα 19).



Διάγραμμα 19. Αύξηση χρήσης των ΤΠΕ

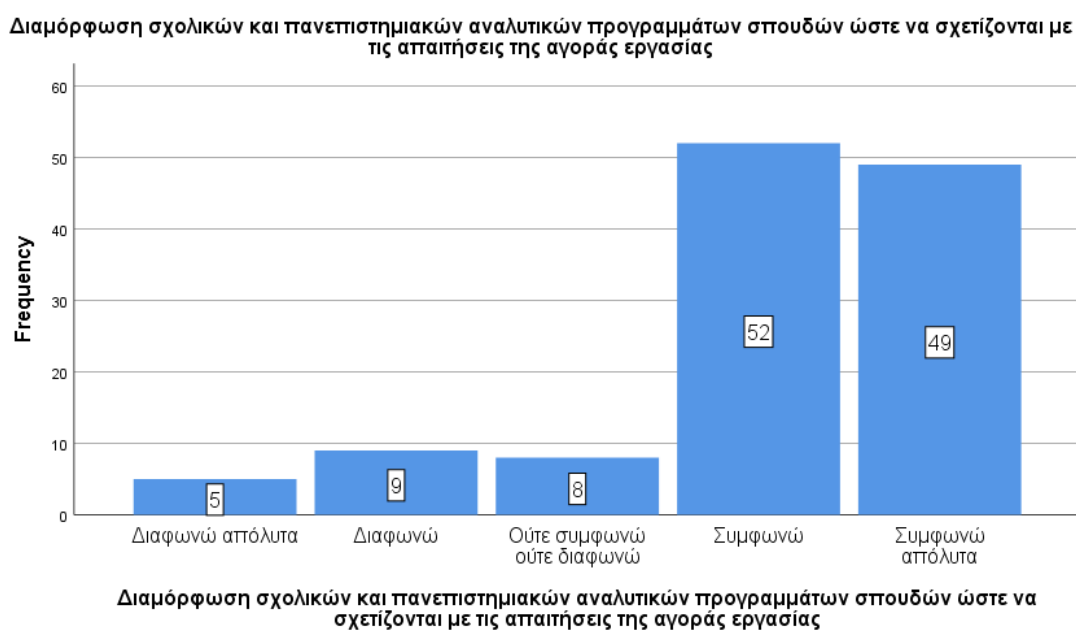
Επιπλέον, το 50,4% (n=62) συμφωνούσαν με την προετοιμασία μαθητών για είσοδο στα Πανεπιστήμια (Διάγραμμα 20) και το 39% (n=48) συμφωνούσαν με την προετοιμασία μαθητών και σπουδαστών για είσοδο στην αγορά εργασίας (Διάγραμμα 21). Όσον αφορά τη διαμόρφωση σχολικών και πανεπιστημιακών αναλυτικών προγραμμάτων σπουδών ώστε να σχετίζονται με τις απαιτήσεις της αγοράς εργασίας, το 4,1% (n=5) διαφωνούσαν απόλυτα, το 7,3% (n=9) διαφωνούσαν, το 6,5% (n=8) ούτε συμφωνούσαν ούτε διαφωνούσαν, το 42,3% (n=52) συμφωνούσαν και το 39,8% (n=49) συμφωνούσαν απόλυτα (Διάγραμμα 22). Επίσης, το 46,3% (n=57) συμφωνούσαν και το 37,4% (n=46) συμφωνούσαν απόλυτα με την εκμάθηση πρακτικών δεξιοτήτων για ομαλότερη μετάβαση στην αγορά εργασίας (Διάγραμμα 23).



Διάγραμμα 20. Προετοιμασία μαθητών για είσοδο στα Πανεπιστήμια



Διάγραμμα 21. Προετοιμασία μαθητών και σπουδαστών για είσοδο στην αγορά εργασίας

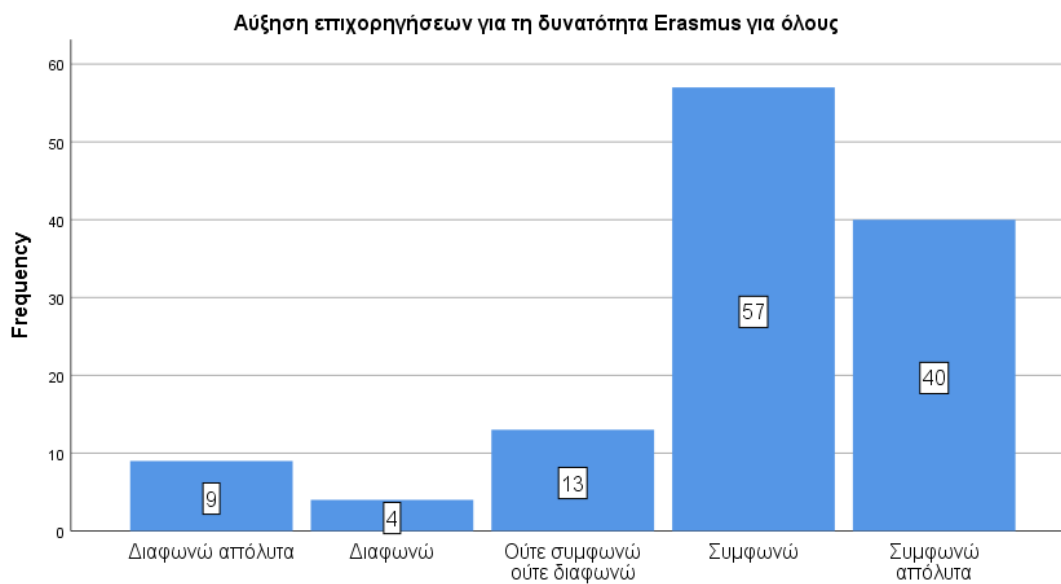


Διάγραμμα 22. Διαμόρφωση σχολικών και πανεπιστημιακών αναλυτικών προγραμμάτων σπουδών ώστε να σχετίζονται με τις απαιτήσεις της αγοράς εργασίας



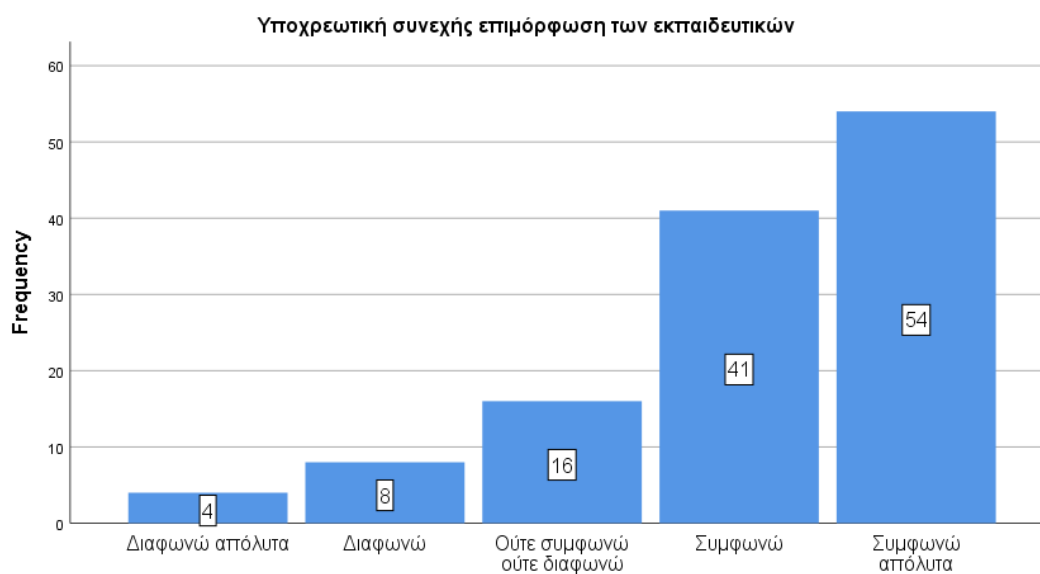
Διάγραμμα 23. Εκμάθηση πρακτικών δεξιοτήτων για ομαλότερη μετάβαση στην αγορά εργασίας

Επιπρόσθετα, όσον αφορά την αύξηση επιχορηγήσεων για τη δυνατότητα Erasmus για όλους, το 32,5% (n=40) συμφωνούσαν απόλυτα, το 46,3% (n=57) συμφωνούσαν, το 10,6% (n=13) ούτε συμφωνούσαν ούτε διαφωνούσαν, το 3,3% (n=4) διαφωνούσαν και το 7,3% (n=9) διαφωνούσαν απόλυτα (Διάγραμμα 24). Παρόμοιες απόψεις εκφράστηκαν και αναφορικά με την υποχρεωτική συνεχή επιμόρφωση των εκπαιδευτικών (Διάγραμμα 25), την προώθηση της δια βίου μάθησης (Διάγραμμα 26), και την προώθηση της ανθρωπιστικής παιδείας (Διάγραμμα 27).



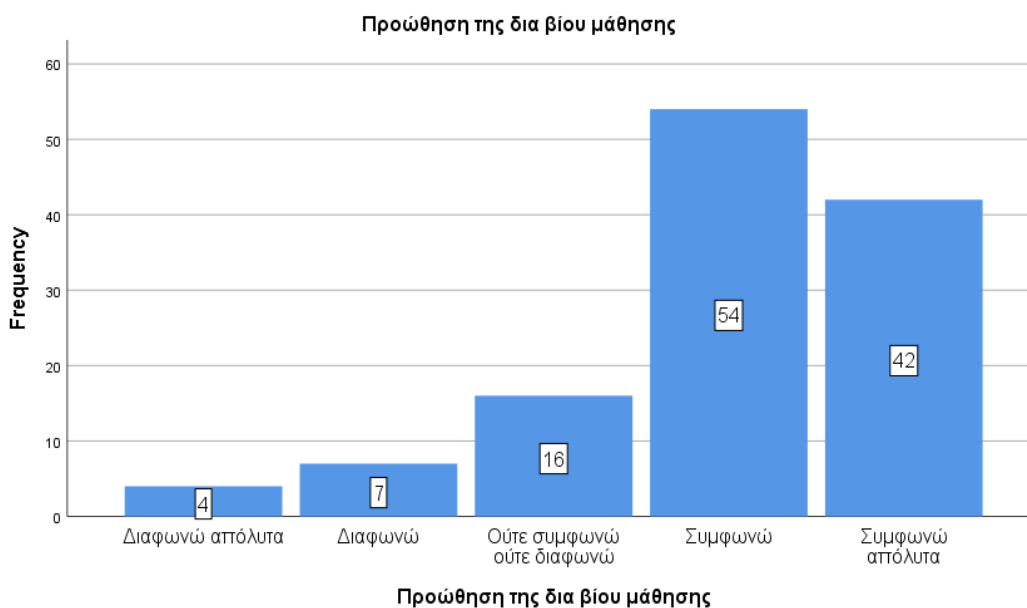
Αύξηση επιχορηγήσεων για τη δυνατότητα Erasmus για όλους

Διάγραμμα 24. Αύξηση επιχορηγήσεων για τη δυνατότητα Erasmus για όλους

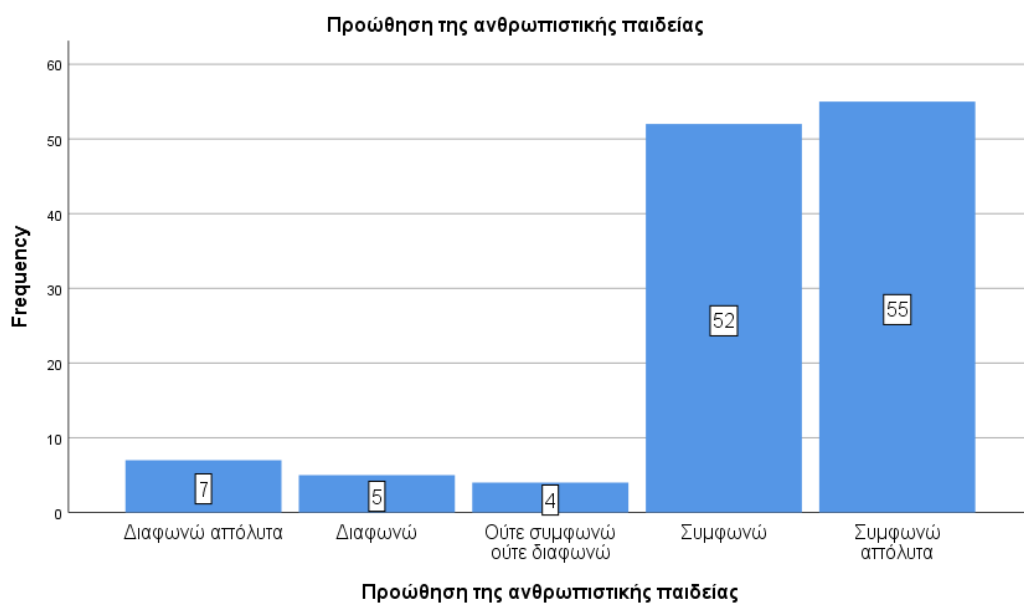


Υποχρεωτική συνεχής επιμόρφωση των εκπαιδευτικών

Διάγραμμα 25. Υποχρεωτική συνεχής επιμόρφωση των εκπαιδευτικών

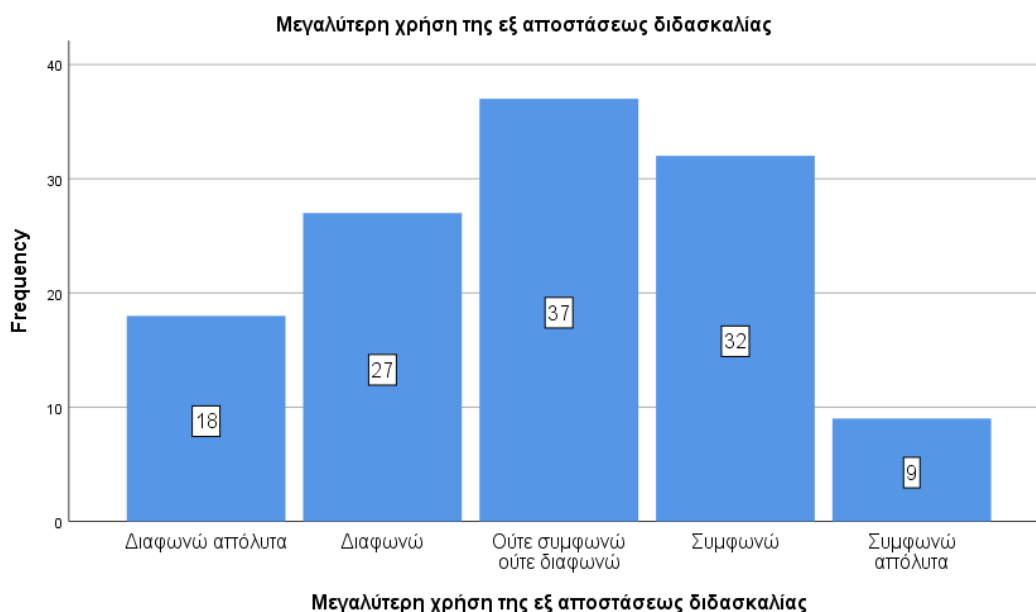


Διάγραμμα 26. Προώθηση της δια βίου μάθησης



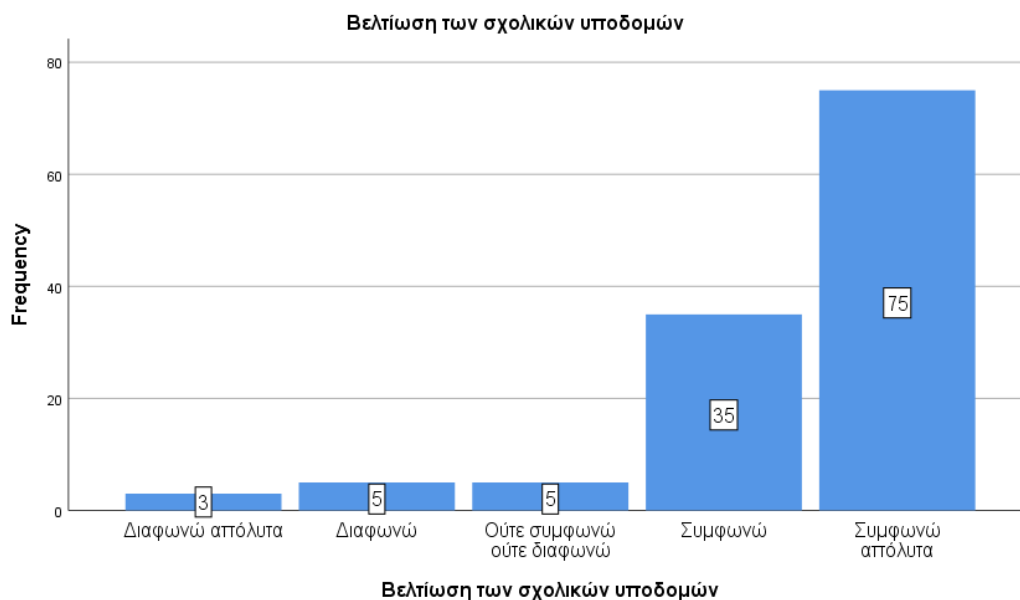
Διάγραμμα 27. Προώθηση της ανθρωπιστικής παιδείας

Όσον αφορά τη μεγαλύτερη χρήση της εξ αποστάσεως διδασκαλίας, το 14,6% (n=18) διαφωνούσαν απόλυτα, το 22% (n=27) διαφωνούσαν, το 30,1% (n=37) ούτε συμφωνούσαν ούτε διαφωνούσαν, το 26% (n=32) συμφωνούσαν και το 7,3% (n=9) συμφωνούσαν απόλυτα (Διάγραμμα 28).



Διάγραμμα 28. Μεγαλύτερη χρήση της εξ αποστάσεως διδασκαλίας

Ακόμη, το 61% (n=75) συμφωνούσαν απόλυτα με τη βελτίωση των σχολικών υποδομών. Το 28,5% (n=35) συμφωνούσαν, το 4,1% (n=5) ούτε συμφωνούσαν ούτε διαφωνούσαν, το 4,1% (n=5) διαφωνούσαν και το 2,4% (n=3) διαφωνούσαν απόλυτα (Διάγραμμα 29).



Διάγραμμα 29. Βελτίωση των σχολικών υποδομών

Στον παρακάτω Πίνακα 2 παρουσιάζονται οι μέσες τιμές και οι τυπικές αποκλίσεις για τις προτάσεις των εκπαιδευτικών για την αναδιαμόρφωση του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος.

Πίνακας 2

Μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις για τις προτάσεις αναδιαμόρφωσης του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος

	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
Πόσο αναγκαία θεωρείτε την αναδιαμόρφωση του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος;	4,20	,778
Διαμόρφωση μαθημάτων και σχολικών βιβλίων για αύξηση της όξυνσης της κριτικής σκέψης	4,11	1,010
Χρήση διαφορετικών μεθόδων αξιολόγησης (π.χ. project)	4,04	,891
Απλοποίηση των Πανελληνίων	3,86	1,074
Συμπερίληψη μαθήματος Ψυχολογίας στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση	4,15	1,076
Συμπερίληψη μαθήματος Σεξουαλικής Διαπαιδαγώγησης στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση	3,93	1,139
Αύξηση χρήσης των ΤΠΕ	3,86	1,081
Προετοιμασία μαθητών για είσοδο στα Πανεπιστήμια	3,85	1,033
Προετοιμασία μαθητών και σπουδαστών για είσοδο στην αγορά εργασίας	4,11	1,054
Διαμόρφωση σχολικών και πανεπιστημιακών αναλυτικών προγραμμάτων σπουδών ώστε να σχετίζονται με τις απαιτήσεις της αγοράς εργασίας	4,07	1,062
Εκμάθηση πρακτικών δεξιοτήτων για ομαλότερη μετάβαση στην αγορά εργασίας	4,09	,984
Αύξηση επιχορηγήσεων για τη δυνατότητα Erasmus για όλους	3,93	1,107
Υποχρεωτική συνεχής επιμόρφωση των εκπαιδευτικών	4,08	1,060
Πρώθηση της δια βίου μάθησης	4,00	1,000
Πρώθηση της ανθρωπιστικής παιδείας	4,16	1,066
Μεγαλύτερη χρήση της εξ αποστάσεως διδασκαλίας	2,89	1,165
Βελτίωση των σχολικών υποδομών	4,41	,931

3.4 Διαφοροποιήσεις στην εκτίμηση του τωρινού εκπαιδευτικού συστήματος και στις προτάσεις αναδιαμόρφωσης του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος ανάλογα τα δημογραφικά χαρακτηριστικά

Με βάση τα independent t-tests διαπιστώθηκαν ορισμένες στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις. Οι γυναίκες ($M= 4.26$) υποστήριζαν περισσότερο από τους άνδρες ($M= 3,84$) τη διαμόρφωση μαθημάτων και σχολικών βιβλίων για αύξηση της όξυνσης της κριτικής σκέψης, καθώς $t(121) = -1,772$, $p = 0,025$. Ακόμη, οι γυναίκες υποστήριζαν περισσότερο

την απλοποίηση των Πανελληνίων ($p= 0,021$), τη συμπερίληψη μαθήματος Ψυχολογίας στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση ($p= 0,000$), τη συμπερίληψη μαθήματος Σεξουαλικής Διαπαιδαγώγησης στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση ($p= 0,005$), την αύξηση χρήση των ΤΠΕ ($p= 0,005$) και την προετοιμασία των μαθητών για είσοδο στα Πανεπιστήμια ($p= 0,001$). Παρόμοια, οι γυναίκες ($M=4,30$) υποστήριξαν περισσότερο από τους άνδρες ($M= 3,74$) την προετοιμασία μαθητών και σπουδαστών για είσοδο στην αγορά εργασίας, καθώς $t(121) = -3,306$, $p= 0,005$. Επιπλέον, οι γυναίκες υποστήριξαν περισσότερο τη διαμόρφωση σχολικών και πανεπιστημιακών αναλυτικών προγραμμάτων σπουδών ώστε να σχετίζονται με τις απαιτήσεις της αγοράς εργασίας ($p= 0,002$), την εκμάθηση πρακτικών δεξιοτήτων για ομαλότερη μετάβαση στην αγορά εργασίας ($p= 0,004$), και την αύξηση επιχορηγήσεων για τη δυνατότητα Erasmus για όλους ($p= 0,001$) (Πίνακας 3).

Πίνακας 3

Independent t-tests για διαφοροποιήσεις στις απόψεις των εκπαιδευτικών ανάλογα το φύλο

	Φύλο	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	t (121)	p
Θεωρώ ικανοποιητικό το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα	Άνδρας	2,70	1,013	1,204	,231
	Γυναίκα	2,49	,871		
Το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα παρέχει τις απαραίτητες γνώσεις στους μαθητές	Άνδρας	2,88	1,074	-,021	,983
	Γυναίκα	2,89	,857		
Το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα προετοιμάζει τους μαθητές για την είσοδο στα Πανεπιστήμια	Άνδρας	3,00	1,134	,497	,620
	Γυναίκα	2,90	1,026		
Το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα προετοιμάζει τους μαθητές για την είσοδο στην αγορά εργασίας	Άνδρας	2,40	1,072	,482	,699
	Γυναίκα	2,33	,897		
Το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα εστιάζει στη διαμόρφωση ενός σωστού χαρακτήρα και προσωπικότητας των μαθητών	Άνδρας	2,67	,944	,367	,834
	Γυναίκα	2,71	,970		
Το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα	Άνδρας	2,49	,935	-,209	,087

είναι καινοτόμο	Γυναίκα	2,19	,915		
Το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα εστιάζει στη διεύρυνση των πνευματικών οριζόντων	Άνδρας	2,77	1,020	1,725	,066
	Γυναίκα	2,43	,868		
Πόσο αναγκαία θεωρείτε την αναδιαμόρφωση του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος;	Άνδρας	4,02	,886	1,961	,081
	Γυναίκα	4,30	,701		
Διαμόρφωση μαθημάτων και σχολικών βιβλίων για αύξηση της όξυνσης της κριτικής σκέψης	Άνδρας	3,84	1,153	-1,772	,025
	Γυναίκα	4,26	,896		
Χρήση διαφορετικών μεθόδων αξιολόγησης (π.χ. project)	Άνδρας	4,00	1,069	-2,101	,712
	Γυναίκα	4,06	,785		
Απλοποίηση των Πανελληνίων	Άνδρας	3,56	1,240	-,370	,021
	Γυναίκα	4,03	,941		
Συμπερίληψη μαθήματος Ψυχολογίας στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση	Άνδρας	3,65	1,270	-2,341	,000
	Γυναίκα	4,41	,852		
Συμπερίληψη μαθήματος Σεξουαλικής Διαπαιδαγώγησης στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση	Άνδρας	3,53	1,202	-3,527	,005
	Γυναίκα	4,14	1,052		
Αύξηση χρήσης των ΤΠΕ	Άνδρας	3,49	1,183	-2,880	,005
	Γυναίκα	4,06	,972		
Προετοιμασία μαθητών για είσοδο στα Πανεπιστήμια	Άνδρας	3,44	1,181	-2,891	,001
	Γυναίκα	4,06	,876		
Προετοιμασία μαθητών και σπουδαστών για είσοδο στην αγορά εργασίας	Άνδρας	3,74	1,236	-3,306	,005
	Γυναίκα	4,30	,892		
Διαμόρφωση σχολικών και πανεπιστημιακών αναλυτικών προγραμμάτων σπουδών ώστε να σχετίζονται με τις απαιτήσεις της αγοράς εργασίας	Άνδρας	3,67	1,248	-2,869	,002
	Γυναίκα	4,28	,886		
Εκμάθηση πρακτικών δεξιοτήτων για	Άνδρας	3,74	1,217	-2,799	,004

ομαλότερη μετάβαση στην αγορά εργασίας	Γυναίκα	4,28	,779		
Αύξηση επιχορηγήσεων για τη δυνατότητα Erasmus για όλους	Ανδρας	3,49	1,261	-3,421	,001
	Γυναίκα	4,18	,938		
Υποχρεωτική συνεχής επιμόρφωση των εκπαιδευτικών	Ανδρας	3,91	1,151	-1,287	,182
	Γυναίκα	4,18	1,003		
Προώθηση της δια βίου μάθησης	Ανδρας	3,79	1,146	-3,319	,089
	Γυναίκα	4,11	,900		
Προώθηση της ανθρωπιστικής παιδείας	Ανδρας	3,74	1,311	-,722	,701
	Γυναίκα	4,39	,834		
Μεγαλύτερη χρήση της εξ αποστάσεως διδασκαλίας	Ανδρας	2,79	1,226	-3,345	,072
	Γυναίκα	2,95	1,135		
Βελτίωση των σχολικών υποδομών	Ανδρας	4,05	1,068	-,572	,516
	Γυναίκα	4,61	,787		

Επίσης, με βάση τα one-way ANOVA, βρέθηκαν ορισμένες στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις όσον αφορά την ηλικία. Διαπιστώθηκε ότι όσο μεγάλωνε η ηλικία των εκπαιδευτικών τόσο περισσότερο θεωρούσαν ικανοποιητικό το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα, καθώς $F(4, 118) = 3,200, p = 0,016$. Παρόμοια, όσο μεγάλωνε η ηλικία των εκπαιδευτικών τόσο περισσότερο θεωρούσαν ότι το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα είναι καινοτόμο, καθώς $F(4, 118) = 3,392, p = 0,012$. Από την άλλη, οι εκπαιδευτικοί 41-50 ετών ($M = 4,17$) υποστήριζαν περισσότερο ως πρόταση αναδιαμόρφωσης του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος την προετοιμασία των μαθητών για την είσοδο στα Πανεπιστήμια, ενώ οι εκπαιδευτικοί 51-60 ετών ($M = 3,32$) υποστήριζαν λιγότερο την άποψη αυτή, καθώς $F(4, 118) = 2,989, p = 0,022$. Παρόμοια, οι εκπαιδευτικοί 41-50 ετών υποστήριζαν περισσότερο ως πρόταση την προετοιμασία μαθητών και σπουδαστών για είσοδο στην αγορά εργασίας ($p = 0,002$). Τέλος, οι εκπαιδευτικοί 31-40 ετών υποστήριζαν περισσότερο τη βελτίωση των σχολικών υποδομών ($p = 0,036$) (Πίνακας 4).

Πίνακας 4

One-way ANOVA για διαφοροποιήσεις στις απόψεις των εκπαιδευτικών ανάλογα την ηλικία

	Ηλικία	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	F (4, 118)	p
Θεωρώ ικανοποιητικό το	Μέχρι 30 ετών	2,30	1,015	3,200	,016

ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα	31-40 ετών	2,48	,804		
	41-50 ετών	2,61	,778		
	51-60 ετών	2,73	,935		
	60+ ετών	3,50	,926		
Το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα παρέχει τις απαραίτητες γνώσεις στους μαθητές	Μέχρι 30 ετών	2,67	1,080	1,676	,160
	31-40 ετών	2,93	,947		
	41-50 ετών	2,72	,669		
	51-60 ετών	3,05	,844		
	60+ ετών	3,50	,756		
Το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα προετοιμάζει τους μαθητές για την είσοδο στα Πανεπιστήμια	Μέχρι 30 ετών	2,76	1,226	1,423	,231
	31-40 ετών	2,90	,983		
	41-50 ετών	2,72	,895		
	51-60 ετών	3,23	1,110		
	60+ ετών	3,50	,756		
Το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα προετοιμάζει τους μαθητές για την είσοδο στην αγορά εργασίας	Μέχρι 30 ετών	2,18	1,131	,528	,715
	31-40 ετών	2,43	,914		
	41-50 ετών	2,28	,895		
	51-60 ετών	2,41	,796		
	60+ ετών	2,63	1,061		
Το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα εστιάζει στη διαμόρφωση ενός σωστού χαρακτήρα και προσωπικότητας των μαθητών	Μέχρι 30 ετών	2,52	1,093	,685	,604
	31-40 ετών	2,74	,885		
	41-50 ετών	2,61	,698		
	51-60 ετών	2,91	1,065		
	60+ ετών	2,88	,991		
Το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα είναι καινοτόμο	Μέχρι 30 ετών	1,94	,933	3,392	,012
	31-40 ετών	2,24	,821		
	41-50 ετών	2,33	,907		
	51-60 ετών	2,64	,902		
	60+ ετών	3,00	1,069		
Το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα εστιάζει στη διεύρυνση των πνευματικών οριζόντων	Μέχρι 30 ετών	2,36	1,113	2,398	,064
	31-40 ετών	2,52	,833		
	41-50 ετών	2,28	,669		
	51-60 ετών	2,82	,907		
	60+ ετών	3,25	,886		
Πόσο αναγκαία θεωρείτε την αναδιαμόρφωση του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος;	Μέχρι 30 ετών	4,24	,969	,690	,500
	31-40 ετών	4,31	,643		
	41-50 ετών	4,17	,707		
	51-60 ετών	4,09	,811		
	60+ ετών	3,88	,641		
Διαμόρφωση μαθημάτων και σχολικών βιβλίων για αύξηση της όξυνσης της κριτικής σκέψης	Μέχρι 30 ετών	3,91	1,308	,637	,637
	31-40 ετών	4,24	,821		
	41-50 ετών	4,28	,575		

	51-60 ετών	4,09	1,192		
	60+ ετών	4,00	,756		
Χρήση διαφορετικών μεθόδων αξιολόγησης (π.χ. project)	Μέχρι 30 ετών	3,97	1,104	,293	,882
	31-40 ετών	4,12	,803		
	41-50 ετών	4,11	,676		
	51-60 ετών	3,91	,971		
	60+ ετών	4,13	,641		
Απλοποίηση των Πανελληνίων	Μέχρι 30 ετών	3,64	1,295	,979	,422
	31-40 ετών	4,05	,962		
	41-50 ετών	3,94	,998		
	51-60 ετών	3,68	1,041		
	60+ ετών	4,13	,835		
Συμπερίληψη μαθήματος Ψυχολογίας στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση	Μέχρι 30 ετών	3,97	1,334	1,258	,291
	31-40 ετών	4,43	,831		
	41-50 ετών	4,17	1,043		
	51-60 ετών	3,95	1,090		
	60+ ετών	3,88	,991		
Συμπερίληψη μαθήματος Σεξουαλικής Διαπαιδαγώγησης στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση	Μέχρι 30 ετών	3,73	1,353	1,431	,228
	31-40 ετών	4,26	1,061		
	41-50 ετών	3,72	,895		
	51-60 ετών	3,77	1,110		
	60+ ετών	3,88	,991		
Αύξηση χρήσης των ΤΠΕ	Μέχρι 30 ετών	3,85	1,253	1,200	,315
	31-40 ετών	4,12	,832		
	41-50 ετών	3,78	1,060		
	51-60 ετών	3,59	1,260		
	60+ ετών	3,50	,926		
Προετοιμασία μαθητών για είσοδο στα Πανεπιστήμια	Μέχρι 30 ετών	3,73	1,306	2,989	,022
	31-40 ετών	4,12	,832		
	41-50 ετών	4,17	,618		
	51-60 ετών	3,32	1,129		
	60+ ετών	3,63	,518		
Προετοιμασία μαθητών και σπουδαστών για είσοδο στην αγορά εργασίας	Μέχρι 30 ετών	4,12	1,166	4,663	,002
	31-40 ετών	4,38	,764		
	41-50 ετών	4,50	,618		
	51-60 ετών	3,41	1,333		
	60+ ετών	3,63	,916		
Διαμόρφωση σχολικών και πανεπιστημιακών αναλυτικών προγραμμάτων σπουδών ώστε να σχετίζονται με τις απαιτήσεις της αγοράς εργασίας	Μέχρι 30 ετών	4,00	1,250	1,677	,160
	31-40 ετών	4,26	,912		
	41-50 ετών	4,33	,686		
	51-60 ετών	3,64	1,293		
	60+ ετών	3,88	,641		

Εκμάθηση πρακτικών δεξιοτήτων για ομαλότερη μετάβαση στην αγορά εργασίας	Μέχρι 30 ετών	3,88	1,269	1,891	,117
	31-40 ετών	4,24	,821		
	41-50 ετών	4,50	,514		
	51-60 ετών	3,82	1,053		
	60+ ετών	4,00	,756		
Αύξηση επιχορηγήσεων για τη δυνατότητα Erasmus για όλους	Μέχρι 30 ετών	3,61	1,391	1,642	,128
	31-40 ετών	4,17	,881		
	41-50 ετών	4,22	,647		
	51-60 ετών	3,82	1,220		
	60+ ετών	3,75	1,165		
Υποχρεωτική συνεχής επιμόρφωση των εκπαιδευτικών	Μέχρι 30 ετών	3,97	1,237	1,693	,156
	31-40 ετών	4,29	,944		
	41-50 ετών	4,28	,752		
	51-60 ετών	3,64	1,217		
	60+ ετών	4,25	,707		
Προώθηση της δια βίου μάθησης	Μέχρι 30 ετών	3,97	1,104	1,266	,278
	31-40 ετών	4,19	,862		
	41-50 ετών	3,94	,998		
	51-60 ετών	3,64	1,136		
	60+ ετών	4,25	,707		
Προώθηση της ανθρωπιστικής παιδείας	Μέχρι 30 ετών	3,91	1,400	1,373	,248
	31-40 ετών	4,43	,914		
	41-50 ετών	4,22	,647		
	51-60 ετών	3,95	1,133		
	60+ ετών	4,25	,463		
Μεγαλύτερη χρήση της εξ αποστάσεως διδασκαλίας	Μέχρι 30 ετών	3,06	1,223	1,561	,189
	31-40 ετών	3,10	1,265		
	41-50 ετών	2,72	1,074		
	51-60 ετών	2,41	,854		
	60+ ετών	2,88	1,126		
Βελτίωση των σχολικών υποδομών	Μέχρι 30 ετών	4,09	1,128	2,670	,036
	31-40 ετών	4,69	,780		
	41-50 ετών	4,67	,485		
	51-60 ετών	4,23	1,066		
	60+ ετών	4,25	,707		

Παράλληλα, με βάση τα one-way ANOVA βρέθηκε μόνο μια στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση όσον αφορά το μορφωτικό επίπεδο. Οι κάτοχοι μεταπτυχιακού (M= 4,23) υποστήριζαν περισσότερο ως πρόταση αναδιαμόρφωσης του ελληνικού εκπαιδευτικού

συστήματος την αύξηση χρήσης των ΤΠΕ, ενώ οι απόφοιτοι ΑΕΙ/ΤΕΙ ($M= 3,68$) υποστήριζαν λιγότερο την άποψη αυτή, αφού $F(2, 120)= 3,599, p= 0,030$ (Πίνακας 5).

Πίνακας 5

One-way ANOVA για διαφοροποιήσεις στις απόψεις των εκπαιδευτικών ανάλογα το μορφωτικό επίπεδο

	Μορφωτικό επίπεδο	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	F (2, 120)	p
Θεωρώ ικανοποιητικό το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα	Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ	2,53	,923	2,245	,110
	Μεταπτυχιακό	2,54	,913		
	Διδακτορικό	3,67	,577		
Το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα παρέχει τις απαραίτητες γνώσεις στους μαθητές	Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ	2,83	,946	1,316	,275
	Μεταπτυχιακό	2,95	,916		
	Διδακτορικό	3,67	,577		
Το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα προετοιμάζει τους μαθητές για την είσοδο στα Πανεπιστήμια	Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ	2,89	1,072	,357	,701
	Μεταπτυχιακό	3,00	1,076		
	Διδακτορικό	3,33	,577		
Το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα προετοιμάζει τους μαθητές για την είσοδο στην αγορά εργασίας	Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ	2,35	,924	,726	,486
	Μεταπτυχιακό	2,31	1,055		
	Διδακτορικό	3,00	,000		
Το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα εστιάζει στη διαμόρφωση ενός σωστού χαρακτήρα και προσωπικότητας των μαθητών	Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ	2,67	,962	1,594	,207
	Μεταπτυχιακό	2,69	,950		
	Διδακτορικό	3,67	,577		
Το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα είναι καινοτόμο	Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ	2,35	,964	1,626	,201
	Μεταπτυχιακό	2,13	,833		
	Διδακτορικό	3,00	1,000		
Το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα εστιάζει στη	Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ	2,62	,943	2,363	,099
	Μεταπτυχιακό	2,33	,898		

διεύρυνση των πνευματικών οριζόντων	Διδακτορικό	3,33	,577		
Πόσο αναγκαία θεωρείτε την αναδιαμόρφωση του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος;	Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ	4,20	,732	,803	,450
	Μεταπτυχιακό	4,26	,880		
	Διδακτορικό	3,67	,577		
Διαμόρφωση μαθημάτων και σχολικών βιβλίων για αύξηση της όξυνσης της κριτικής σκέψης	Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ	4,00	1,037	1,520	,223
	Μεταπτυχιακό	4,33	,955		
	Διδακτορικό	4,33	,577		
Χρήση διαφορετικών μεθόδων αξιολόγησης (π.χ. project)	Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ	3,95	,934	1,646	,197
	Μεταπτυχιακό	4,18	,790		
	Διδακτορικό	4,67	,577		
Απλοποίηση των Πανελληνίων	Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ	3,95	1,048	,945	,391
	Μεταπτυχιακό	3,67	1,155		
	Διδακτορικό	4,00	,000		
Συμπερίληψη μαθήματος Ψυχολογίας στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση	Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ	4,06	1,144	,730	,484
	Μεταπτυχιακό	4,31	,950		
	Διδακτορικό	4,33	,577		
Συμπερίληψη μαθήματος Σεξουαλικής Διαπαιδαγώγησης στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση	Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ	3,88	1,166	,347	,708
	Μεταπτυχιακό	4,00	1,124		
	Διδακτορικό	4,33	,577		
Αύξηση χρήσης των ΤΠΕ	Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ	3,68	1,082	3,599	,030
	Μεταπτυχιακό	4,23	1,012		
	Διδακτορικό	4,00	1,000		
Προετοιμασία μαθητών για είσοδο στα Πανεπιστήμια	Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ	3,74	1,034	1,353	,262
	Μεταπτυχιακό	4,03	1,038		
	Διδακτορικό	4,33	,577		
Προετοιμασία μαθητών και σπουδαστών για είσοδο στην αγορά εργασίας	Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ	4,05	1,071	,355	,702
	Μεταπτυχιακό	4,21	1,056		
	Διδακτορικό	4,33	,577		
Διαμόρφωση σχολικών και πανεπιστημιακών	Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ	4,05	1,023	,105	,900
	Μεταπτυχιακό	4,08	1,178		

αναλυτικών προγραμμάτων σπουδών ώστε να σχετίζονται με τις απαιτήσεις της αγοράς εργασίας	Διδακτορικό	4,33	,577		
Εκμάθηση πρακτικών δεξιοτήτων για ομαλότερη μετάβαση στην αγορά εργασίας	Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ	4,10	,995	,019	,981
	Μεταπτυχιακό	4,08	1,010		
	Διδακτορικό	4,00	,000		
Αύξηση επιχορηγήσεων για τη δυνατότητα Erasmus για όλους	Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ	3,84	1,134	,899	,410
	Μεταπτυχιακό	4,13	1,080		
	Διδακτορικό	4,00	,000		
Υποχρεωτική συνεχής επιμόρφωση των εκπαιδευτικών	Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ	3,99	1,043	2,206	,115
	Μεταπτυχιακό	4,33	1,060		
	Διδακτορικό	3,33	1,155		
Προώθηση της δια βίου μάθησης	Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ	3,89	1,037	1,980	,143
	Μεταπτυχιακό	4,26	,910		
	Διδακτορικό	3,67	,577		
Προώθηση της ανθρωπιστικής παιδείας	Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ	4,06	1,122	1,760	,176
	Μεταπτυχιακό	4,41	,938		
	Διδακτορικό	3,67	,577		
Μεγαλύτερη χρήση της εξ αποστάσεως διδασκαλίας	Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ	2,85	1,195	,156	,856
	Μεταπτυχιακό	2,97	1,135		
	Διδακτορικό	3,00	1,000		
Βελτίωση των σχολικών υποδομών	Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ	4,36	,991	,501	,607
	Μεταπτυχιακό	4,54	,822		
	Διδακτορικό	4,33	,577		

Από την άλλη, με βάση τα one-way ANOVA δεν βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις στις απόψεις των εκπαιδευτικών ανάλογα τα χρόνια προϋπηρεσίας (Πίνακας 6) και την εργασιακή θέση (Πίνακας 7).

Πίνακας 6

One-way ANOVA για διαφοροποιήσεις στις απόψεις των εκπαιδευτικών ανάλογα τα χρόνια προϋπηρεσίας

	Χρόνια προϋπηρεσίας	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	F (4, 118)	p
Θεωρώ ικανοποιητικό το	Μέχρι 5 χρόνια	2,44	,943	1,949	,107

ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα	5-10 χρόνια	2,33	,976		
	11-15 χρόνια	2,39	,698		
	16-20 χρόνια	2,54	,660		
	20+ χρόνια	2,94	1,014		
Το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα παρέχει τις απαραίτητες γνώσεις στους μαθητές	Μέχρι 5 χρόνια	2,87	1,014	,654	,625
	5-10 χρόνια	2,60	1,056		
	11-15 χρόνια	2,83	,924		
	16-20 χρόνια	2,92	,641		
Το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα προετοιμάζει τους μαθητές για την είσοδο στα Πανεπιστήμια	20+ χρόνια	3,06	,878		
	Μέχρι 5 χρόνια	3,00	1,128	,695	,597
	5-10 χρόνια	2,73	1,033		
	11-15 χρόνια	2,78	1,003		
Το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα προετοιμάζει τους μαθητές για την είσοδο στην αγορά εργασίας	16-20 χρόνια	2,69	,855		
	20+ χρόνια	3,13	1,100		
	Μέχρι 5 χρόνια	2,44	1,119	,749	,560
	5-10 χρόνια	2,20	,775		
Το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα εστιάζει στη διαμόρφωση ενός σωστού χαρακτήρα και προσωπικότητας των μαθητών	11-15 χρόνια	2,06	,725		
	16-20 χρόνια	2,31	,855		
	20+ χρόνια	2,47	,950		
	Μέχρι 5 χρόνια	2,69	,996	,275	,894
Το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα είναι καινοτόμο	5-10 χρόνια	2,53	,915		
	11-15 χρόνια	2,61	1,092		
	16-20 χρόνια	2,77	,832		
	20+ χρόνια	2,81	,931		
Το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα είναι καινοτόμο	Μέχρι 5 χρόνια	2,20	,968	1,724	,149
	5-10 χρόνια	2,07	,799		
	11-15 χρόνια	2,33	,970		
	16-20 χρόνια	2,00	,707		
Το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα εστιάζει στη διεύρυνση των πνευματικών οριζόντων	20+ χρόνια	2,63	,942		
	Μέχρι 5 χρόνια	2,51	1,014	,222	,305
	5-10 χρόνια	2,27	,961		
	11-15 χρόνια	2,56	,784		
Πόσο αναγκαία θεωρείτε την αναδιαμόρφωση του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος;	16-20 χρόνια	2,31	,630		
	20+ χρόνια	2,81	,965		
	Μέχρι 5 χρόνια	4,22	,927	,784	,538
	5-10 χρόνια	4,33	,724		
Διαμόρφωση μαθημάτων και σχολικών βιβλίων για αύξηση της όξυνσης της κριτικής σκέψης	11-15 χρόνια	4,06	,725		
	16-20 χρόνια	4,46	,660		
	20+ χρόνια	4,09	,641		
Διαμόρφωση μαθημάτων και σχολικών βιβλίων για αύξηση της όξυνσης της κριτικής σκέψης	Μέχρι 5 χρόνια	3,91	1,276	1,922	,111
	5-10 χρόνια	4,20	,676		
	11-15 χρόνια	4,06	,938		

	16-20 χρόνια	4,77	,439		
	20+ χρόνια	4,13	,833		
Χρήση διαφορετικών μεθόδων αξιολόγησης (π.χ. project)	Μέχρι 5 χρόνια	3,84	1,086	1,102	,359
	5-10 χρόνια	4,33	,488		
	11-15 χρόνια	4,17	,857		
	16-20 χρόνια	4,15	,801		
	20+ χρόνια	4,06	,759		
Απλοποίηση των Πανελληνίων	Μέχρι 5 χρόνια	3,60	1,232	1,426	,226
	5-10 χρόνια	4,20	,862		
	11-15 χρόνια	4,11	,900		
	16-20 χρόνια	4,08	,760		
	20+ χρόνια	3,84	1,081		
Συμπερίληψη μαθήματος Ψυχολογίας στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση	Μέχρι 5 χρόνια	3,98	1,270	1,667	,162
	5-10 χρόνια	4,60	,507		
	11-15 χρόνια	4,39	1,092		
	16-20 χρόνια	4,38	,650		
	20+ χρόνια	3,94	1,045		
Συμπερίληψη μαθήματος Σεξουαλικής Διαπαιδαγώγησης στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση	Μέχρι 5 χρόνια	3,64	1,368	1,371	,248
	5-10 χρόνια	4,27	,799		
	11-15 χρόνια	4,17	,924		
	16-20 χρόνια	4,15	1,281		
	20+ χρόνια	3,94	,914		
Αύξηση χρήσης των ΤΠΕ	Μέχρι 5 χρόνια	3,87	1,198	,657	,623
	5-10 χρόνια	4,07	,704		
	11-15 χρόνια	3,83	1,150		
	16-20 χρόνια	4,15	,801		
	20+ χρόνια	3,66	1,125		
Προετοιμασία μαθητών για είσοδο στα Πανεπιστήμια	Μέχρι 5 χρόνια	3,80	1,254	1,260	,290
	5-10 χρόνια	4,13	,743		
	11-15 χρόνια	3,89	,832		
	16-20 χρόνια	4,23	,832		
	20+ χρόνια	3,59	,946		
Προετοιμασία μαθητών και σπουδαστών για είσοδο στην αγορά εργασίας	Μέχρι 5 χρόνια	4,11	1,153	1,916	,112
	5-10 χρόνια	4,40	,507		
	11-15 χρόνια	4,28	1,018		
	16-20 χρόνια	4,46	,877		
	20+ χρόνια	3,72	1,114		
Διαμόρφωση σχολικών και πανεπιστημιακών αναλυτικών προγραμμάτων σπουδών ώστε να σχετίζονται με τις απαιτήσεις της αγοράς εργασίας	Μέχρι 5 χρόνια	3,98	1,288	1,035	,392
	5-10 χρόνια	4,33	,617		
	11-15 χρόνια	4,11	,832		
	16-20 χρόνια	4,46	,660		
	20+ χρόνια	3,88	1,100		

Εκμάθηση πρακτικών δεξιοτήτων για ομαλότερη μετάβαση στην αγορά εργασίας	Μέχρι 5 χρόνια	3,89	1,247	1,030	,395
	5-10 χρόνια	4,33	,617		
	11-15 χρόνια	4,28	,752		
	16-20 χρόνια	4,31	,630		
	20+ χρόνια	4,06	,914		
Αύξηση επιχορηγήσεων για τη δυνατότητα Erasmus για όλους	Μέχρι 5 χρόνια	3,76	1,351	,741	,566
	5-10 χρόνια	3,87	,834		
	11-15 χρόνια	4,22	,943		
	16-20 χρόνια	4,15	,689		
	20+ χρόνια	3,97	1,062		
Υποχρεωτική συνεχής επιμόρφωση των εκπαιδευτικών	Μέχρι 5 χρόνια	3,91	1,258	1,738	,146
	5-10 χρόνια	4,53	,516		
	11-15 χρόνια	3,94	,998		
	16-20 χρόνια	4,54	,660		
	20+ χρόνια	4,00	1,047		
Προώθηση της δια βίου μάθησης	Μέχρι 5 χρόνια	4,00	1,128	,783	,538
	5-10 χρόνια	4,33	,617		
	11-15 χρόνια	3,94	,873		
	16-20 χρόνια	4,15	,801		
	20+ χρόνια	3,81	1,091		
Προώθηση της ανθρωπιστικής παιδείας	Μέχρι 5 χρόνια	3,98	1,373	1,296	,276
	5-10 χρόνια	4,53	,516		
	11-15 χρόνια	4,33	,767		
	16-20 χρόνια	4,46	,660		
	20+ χρόνια	4,03	,999		
Μεγαλύτερη χρήση της εξ αποστάσεως διδασκαλίας	Μέχρι 5 χρόνια	2,98	1,234	1,941	,108
	5-10 χρόνια	3,40	,910		
	11-15 χρόνια	3,11	1,367		
	16-20 χρόνια	2,62	,961		
	20+ χρόνια	2,53	1,047		
Βελτίωση των σχολικών υποδομών	Μέχρι 5 χρόνια	4,22	1,166	1,702	,154
	5-10 χρόνια	4,53	,516		
	11-15 χρόνια	4,67	,767		
	16-20 χρόνια	4,85	,376		
	20+ χρόνια	4,31	,896		

Πίνακας 7

One-way ANOVA για διαφοροποιήσεις στις απόψεις των εκπαιδευτικών ανάλογα την εργασιακή θέση

	Εργασιακή θέση	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	F (2, 120)	p
Θεωρώ ικανοποιητικό το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα	Πρωτοβάθμια εκπαίδευση	2,56	,897	,519	,596
	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	2,45	,869		
	Τριτοβάθμια εκπαίδευση	2,71	1,083		
Το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα παρέχει τις απαραίτητες γνώσεις στους μαθητές	Πρωτοβάθμια εκπαίδευση	2,86	,910	,435	,648
	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	2,82	,917		
	Τριτοβάθμια εκπαίδευση	3,04	1,042		
Το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα προετοιμάζει τους μαθητές για την είσοδο στα Πανεπιστήμια	Πρωτοβάθμια εκπαίδευση	3,06	1,065	1,027	,361
	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	2,82	1,014		
	Τριτοβάθμια εκπαίδευση	2,75	1,113		
Το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα προετοιμάζει τους μαθητές για την είσοδο στην αγορά εργασίας	Πρωτοβάθμια εκπαίδευση	2,41	,960	,689	,504
	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	2,18	,882		
	Τριτοβάθμια εκπαίδευση	2,42	1,060		
Το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα εστιάζει στη διαμόρφωση ενός σωστού χαρακτήρα και προσωπικότητας των μαθητών	Πρωτοβάθμια εκπαίδευση	2,68	1,025	,567	,569
	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	2,61	,864		
	Τριτοβάθμια εκπαίδευση	2,88	,900		
Το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα είναι καινοτόμο	Πρωτοβάθμια εκπαίδευση	2,35	,953	1,111	,332
	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	2,09	,843		
	Τριτοβάθμια εκπαίδευση	2,42	,974		

Το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα εστιάζει στη διεύρυνση των πνευματικών οριζόντων	Πρωτοβάθμια εκπαίδευση	2,64	,922	1,950	,147
	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	2,27	,944		
	Τριτοβάθμια εκπαίδευση	2,67	,917		
Πόσο αναγκαία θεωρείτε την αναδιαμόρφωση του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος;	Πρωτοβάθμια εκπαίδευση	4,23	,837	,676	,510
	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	4,27	,674		
	Τριτοβάθμια εκπαίδευση	4,04	,751		
Διαμόρφωση μαθημάτων και σχολικών βιβλίων για αύξηση της όξυνσης της κριτικής σκέψης	Πρωτοβάθμια εκπαίδευση	4,14	,959	,955	,388
	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	4,24	1,062		
	Τριτοβάθμια εκπαίδευση	3,88	1,076		
Χρήση διαφορετικών μεθόδων αξιολόγησης (π.χ. project)	Πρωτοβάθμια εκπαίδευση	3,98	,774	,381	,684
	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	4,15	1,064		
	Τριτοβάθμια εκπαίδευση	4,04	,955		
Απλοποίηση των Πανελληνίων	Πρωτοβάθμια εκπαίδευση	3,95	,999	1,058	,350
	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	3,88	1,193		
	Τριτοβάθμια εκπαίδευση	3,58	1,100		
Συμπερίληψη μαθήματος Ψυχολογίας στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση	Πρωτοβάθμια εκπαίδευση	4,23	,989	1,268	,285
	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	4,21	1,166		
	Τριτοβάθμια εκπαίδευση	3,83	1,167		
Συμπερίληψη μαθήματος Σεξουαλικής Διαπαιδαγώγησης στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση	Πρωτοβάθμια εκπαίδευση	4,09	,988	1,492	,229
	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	3,73	1,329		
	Τριτοβάθμια εκπαίδευση	3,75	1,225		

Αύξηση χρήσης των ΤΠΕ	Πρωτοβάθμια εκπαίδευση	3,92	1,027	,235	,791
	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	3,79	1,219		
	Τριτοβάθμια εκπαίδευση	3,79	1,062		
Προετοιμασία μαθητών για είσοδο στα Πανεπιστήμια	Πρωτοβάθμια εκπαίδευση	3,73	1,031	,945	,392
	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	4,00	1,061		
	Τριτοβάθμια εκπαίδευση	3,96	,999		
Προετοιμασία μαθητών και σπουδαστών για είσοδο στην αγορά εργασίας	Πρωτοβάθμια εκπαίδευση	3,94	1,108	1,840	,163
	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	4,33	1,021		
	Τριτοβάθμια εκπαίδευση	4,25	,897		
Διαμόρφωση σχολικών και πανεπιστημιακών αναλυτικών προγραμμάτων σπουδών ώστε να σχετίζονται με τις απαιτήσεις της αγοράς εργασίας	Πρωτοβάθμια εκπαίδευση	3,89	1,083	2,056	,132
	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	4,33	1,021		
	Τριτοβάθμια εκπαίδευση	4,17	1,007		
Εκμάθηση πρακτικών δεξιοτήτων για ομαλότερη μετάβαση στην αγορά εργασίας	Πρωτοβάθμια εκπαίδευση	3,98	1,015	,961	,385
	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	4,27	,911		
	Τριτοβάθμια εκπαίδευση	4,13	,992		
Αύξηση επιχορηγήσεων για τη δυνατότητα Erasmus για όλους	Πρωτοβάθμια εκπαίδευση	3,91	1,077	,328	,721
	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	4,06	1,029		
	Τριτοβάθμια εκπαίδευση	3,83	1,308		
Υποχρεωτική συνεχής επιμόρφωση των εκπαιδευτικών	Πρωτοβάθμια εκπαίδευση	3,98	1,088	,766	,467
	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	4,12	1,111		

	Τριτοβάθμια εκπαίδευση	4,29	,908		
Πρώθηση της δια βίου μάθησης	Πρωτοβάθμια εκπαίδευση	4,02	,984	,224	,799
	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	3,91	1,128		
	Τριτοβάθμια εκπαίδευση	4,08	,881		
Πρώθηση της ανθρωπιστικής παιδείας	Πρωτοβάθμια εκπαίδευση	4,15	1,070	,865	,424
	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	4,33	1,021		
	Τριτοβάθμια εκπαίδευση	3,96	1,122		
Μεγαλύτερη χρήση της εξ αποστάσεως διδασκαλίας	Πρωτοβάθμια εκπαίδευση	2,73	1,197	1,497	,228
	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	3,06	1,088		
	Τριτοβάθμια εκπαίδευση	3,13	1,154		
Βελτίωση των σχολικών υποδομών	Πρωτοβάθμια εκπαίδευση	4,41	,928	1,085	,341
	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	4,58	1,001		
	Τριτοβάθμια εκπαίδευση	4,21	,833		

ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Η παρούσα έρευνα διερεύνησε τις απόψεις των εκπαιδευτικών για τον ανασχεδιασμό διαδικασιών στην εκπαίδευση.

Διαπιστώθηκε ότι οι εκπαιδευτικοί δεν έχουν ιδιαίτερα καλές απόψεις για την τωρινή κατάσταση του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος. Συγκεκριμένα, το θεωρούν λίγο ικανοποιητικό, και θεωρούν ότι το τωρινό ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα παρέχει τις απαραίτητες γνώσεις στους μαθητές σε μικρό βαθμό. Επίσης, οι εκπαιδευτικοί υποστήριξαν σε μικρό βαθμό ότι το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα προετοιμάζει τους μαθητές για την είσοδο στα Πανεπιστήμια και για την είσοδο στην αγορά εργασίας. Υποστηρίχθηκε επίσης σε μικρό βαθμό ότι το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα εστιάζει στη διαμόρφωση ενός σωστού χαρακτήρα και προσωπικότητας των μαθητών, είναι καινοτόμο, και εστιάζει στη διεύρυνση των πνευματικών οριζόντων. Φαίνεται λοιπόν ότι οι εκπαιδευτικοί θεωρούν μη ικανοποιητικό, επαρκές και αποτελεσματικό το τωρινό ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα. Για το λόγο αυτό, μάλιστα, οι εκπαιδευτικοί υποστήριξαν ότι θεωρούν σε μεγάλο βαθμό αναγκαία την αναδιαμόρφωση του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος.

Όσον αφορά τις στρατηγικές που θεωρούν οι εκπαιδευτικοί σημαντικές για την αναδιαμόρφωση του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος, βρέθηκαν αρκετές. Συγκεκριμένα, οι εκπαιδευτικοί υποστήριξαν σε μεγάλο βαθμό τη διαμόρφωση μαθημάτων και σχολικών βιβλίων για αύξηση της όξυνσης της κριτικής σκέψης, τη χρήση διαφορετικών μεθόδων αξιολόγησης (π.χ. project), τη συμπερίληψη μαθήματος Ψυχολογίας στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση, την προετοιμασία μαθητών και σπουδαστών για είσοδο στην αγορά εργασίας, τη διαμόρφωση σχολικών και πανεπιστημιακών αναλυτικών προγραμμάτων σπουδών ώστε να σχετίζονται με τις απαιτήσεις της αγοράς εργασίας, την εκμάθηση πρακτικών δεξιοτήτων για ομαλότερη μετάβαση στην αγορά εργασίας, την υποχρεωτική συνεχή επιμόρφωση των εκπαιδευτικών, την προώθηση της δια βίου μάθησης και της ανθρωπιστικής παιδείας, και τη βελτίωση των σχολικών υποδομών. Από την άλλη, οι εκπαιδευτικοί υποστήριξαν σε μέτριο βαθμό την απλοποίηση των Πανελληνίων, τη συμπερίληψη μαθήματος Σεξουαλικής Διαπαιδαγώγησης στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση, την αύξηση χρήσης των ΤΠΕ, την προετοιμασία μαθητών για

είσοδο στα Πανεπιστήμια, και την αύξηση επιχορηγήσεων για τη δυνατότητα Erasmus για όλους, ενώ υποστήριζαν σε μικρό βαθμό τη μεγαλύτερη χρήση της εξ αποστάσεως διδασκαλίας. Γενικότερα, οι εκπαιδευτικοί υποστήριζαν περισσότερο τη βελτίωση των σχολικών υποδομών, ενώ υποστήριζαν λιγότερο τη μεγαλύτερη χρήση της εξ αποστάσεως διδασκαλίας.

Επιπλέον, βρέθηκαν ορισμένες διαφοροποιήσεις στις απόψεις των εκπαιδευτικών ανάλογα τα δημογραφικά χαρακτηριστικά τους. Ειδικότερα, οι γυναίκες υποστήριζαν περισσότερο από τους άνδρες τη διαμόρφωση μαθημάτων και σχολικών βιβλίων για αύξηση της όξυνσης της κριτικής σκέψης, την απλοποίηση των Πανελληνίων, τη συμπερίληψη μαθήματος Ψυχολογίας στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση, τη συμπερίληψη μαθήματος Σεξουαλικής Διαπαιδαγώγησης στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση, την αύξηση χρήσης των ΤΠΕ, την προετοιμασία των μαθητών για είσοδο στα Πανεπιστήμια, την προετοιμασία μαθητών και σπουδαστών για είσοδο στην αγορά εργασίας, τη διαμόρφωση σχολικών και πανεπιστημιακών αναλυτικών προγραμμάτων σπουδών ώστε να σχετίζονται με τις απαιτήσεις της αγοράς εργασίας, την εκμάθηση πρακτικών δεξιοτήτων για ομαλότερη μετάβαση στην αγορά εργασίας και την αύξηση επιχορηγήσεων για τη δυνατότητα Erasmus για όλους.

Επίσης, διαπιστώθηκε ότι όσο μεγαλύτερη ήταν η ηλικία των εκπαιδευτικών τόσο περισσότερο θεωρούσαν ικανοποιητικό το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα, και τόσο περισσότερο θεωρούσαν ότι το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα είναι καινοτόμο. Από την άλλη, οι εκπαιδευτικοί 41-50 ετών υποστήριζαν περισσότερο ως προτάσεις αναδιαμόρφωσης του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος την προετοιμασία των μαθητών για την είσοδο στα Πανεπιστήμια, και την προετοιμασία μαθητών και σπουδαστών για είσοδο στην αγορά εργασίας, ενώ οι εκπαιδευτικοί 31-40 ετών υποστήριζαν περισσότερο τη βελτίωση των σχολικών υποδομών.

Παράλληλα, οι κάτοχοι μεταπτυχιακού υποστήριζαν περισσότερο ως πρόταση αναδιαμόρφωσης του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος την αύξηση χρήσης των ΤΠΕ. Από την άλλη, δεν βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις ανάλογα τα χρόνια προϋπηρεσίας και την εργασιακή θέση των εκπαιδευτικών.

Παρόλα αυτά, η βιβλιογραφία σχετικά με τις απόψεις εκπαιδευτικών για την αναδιοργάνωση της εκπαίδευσης είναι πολύ περιορισμένη, γεγονός που καθιστά δύσκολη τη σύγκριση των τρεχουσών ευρημάτων με άλλες παρόμοιες μελέτες.

Ωστόσο, οι Katsigianni και Ifanti (2023) διαπίστωσαν ότι οι διευθυντές θεωρούσαν αναγκαία τη βελτίωση του σχολείου και του ρόλου των σχολικών διευθυντών. Οι πιο καταρτισμένοι διευθυντές σχολείων φάνηκε να έχουν πιο θετική στάση όσον αφορά την αξιολόγηση και τη διαχείριση ανθρώπινων πόρων. Αντίθετα, οι αρχάριοι είχαν μεγαλύτερη δυσκολία στη διαχείριση των προτεραιοτήτων και έτειναν να είναι πιο προσεκτικοί στην προοπτική να αξιολογηθούν. Επίσης, φάνηκαν πιο ικανοποιημένοι από τον θεσμό της θητείας κατά το ελληνικό μοντέλο.

Στην έρευνα του Theodorou (2021) τονίστηκε η αναγκαιότητα της μείωσης των φαινομένων σχολικού εκφοβισμού για την βελτίωση της εκπαίδευσης. Πράγματι, η πρόληψη και η αντιμετώπιση του σχολικού εκφοβισμού τονίστηκε και από την European Commission (2023).

Ο Kounetas και οι συνεργάτες του (2023) διαπίστωσαν ότι υπάρχουν ουσιαστικά περιθώρια βελτιώσεων ειδικά για συγκεκριμένες ελληνικές περιφέρειες, ενώ οι μεταρρυθμίσεις που υιοθετήθηκαν φαίνεται να έχουν πολύ χαμηλό αποτέλεσμα. Τα ευρήματά τους αποκάλυψαν επίσης ότι απαιτείται βελτίωση των εργαστηρίων επιστήμης και μείωση του μεγέθους των τάξεων.

Από την άλλη, αντίθετα με τα ευρήματα της τρέχουσας έρευνας, ο Αβραμούλης (2023) διαπίστωσε ότι οι εκπαιδευτικοί πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης είχαν θετικότερες στάσεις για την εξ αποστάσεως εκπαίδευση και είχαν μάλιστα καλές ψηφιακές δεξιότητες. Ωστόσο, όπως και στην παρούσα έρευνα, η Χατζή (2022) βρήκε ότι οι εκπαιδευτικοί πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης ήταν ελαφρώς αρνητικοί για την μεγαλύτερη χρήση της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης, και μάλιστα, αρνητικότερες απόψεις είχαν οι εκπαιδευτικοί πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης και οι εκπαιδευτικοί με χαμηλό μορφωτικό επίπεδο.

Επιπρόσθετα, αρκετές ελληνικές μελέτες έχουν τονίσει την αναγκαιότητα της βελτίωσης της υλικοτεχνικής υποδομής και του εξοπλισμού των σχολείων (Κούρτης, 2019; Κοτσώρη, 2018; Ραυτοπούλου, 2016).

Τέλος, έρευνες με δείγμα Έλληνες εκπαιδευτικούς έχουν διαπιστώσει ότι οι εκπαιδευτικοί αναγνωρίζουν τη σημασία της ψυχοσεξουαλικής ανάπτυξης των μαθητών και θεωρούν σημαντική τη συμπερίληψη μαθημάτων Ψυχολογίας και Σεξουαλικής Διαπαιδαγώγησης. Ωστόσο, οι εκπαιδευτικοί δεν αισθάνονται σε μεγάλο βαθμό καταρτισμένοι για να ανταποκριθούν σε ένα μάθημα Σεξουαλικής Διαπαιδαγώγησης (Κατσιφή-Χαραλαμπίδη κ.ά., 2017; Μπερετζίκη, 2021; Μελιτζάνη, 2008; Dimakos, 2006).

Η παρούσα έρευνα έχει και κάποιους περιορισμούς που πρέπει να αναφερθούν. Σημαντικός περιορισμός είναι το μικρό μέγεθος δείγματος, το οποίο δεν καθιστά δυνατή τη γενίκευση των ευρημάτων στο σύνολο των Ελλήνων εκπαιδευτικών. Δεύτερον, δεν εξετάστηκε εάν οι εκπαιδευτικοί εργάζονται σε δημόσιο ή ιδιωτικό σχολείο. Επιπλέον, αναφορικά με τις προτάσεις αναδιαμόρφωσης του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος, δεν μελετήθηκε η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών και η πιο ενεργή συμμετοχή των γονέων στην πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια εκπαίδευση.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στις μέρες μας, τα σχολεία αναμένεται να επαναδιαμορφώσουν τον εαυτό τους για να επιδείξουν βιώσιμη βελτίωση και να είναι υπόλογα στη σχολική κοινότητα (Pata et al., 2022). Με άλλα λόγια, τα σχολεία, που βρίσκονται στο επίκεντρο της εκπαίδευσης, πρέπει να μεταμορφωθούν, προσθέτοντας αξία στην κοινωνία (UNESCO, 2020). Η σχολική βελτίωση, μια πολυδιάστατη έννοια, αποτελείται από ηγεσία, επαγγελματική βελτίωση του εκπαιδευτικού, πρόγραμμα σπουδών, μαθησιακό περιβάλλον, όραμα-αποστολή, διαχείριση πόρων, σχολική κουλτούρα, σχολικό κλίμα, γονείς, μαθητές, υψηλά πρότυπα και προσδοκίες (Hopkins, 2001). Ο απώτερος στόχος του είναι να βελτιώσει τα αποτελέσματα για τους μαθητές (Mustofa et al., 2021). Ως εκ τούτου, η σχολική βελτίωση, η οποία θεωρεί το σχολείο ως σύνολο, εστιάζει στα μαθησιακά αποτελέσματα των μαθητών, δίνοντας προτεραιότητα στις προσδοκίες τους σε συνεργασία με τους ενδιαφερόμενους φορείς στο σχολικό οικοσύστημα μάθησης (Mafratoğlu et al., 2023).

Συμπερασματικά, η παρούσα έρευνα διαπίστωσε ότι οι εκπαιδευτικοί δεν έχουν καλές απόψεις για την τωρινή κατάσταση του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος και θεωρούν σε μεγάλο βαθμό αναγκαία την αναδιαμόρφωσή του. Όσον αφορά τις στρατηγικές που θεωρούν οι εκπαιδευτικοί σημαντικές για την αναδιαμόρφωση του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος, βρέθηκαν αρκετές, η κυριότερη εκ των οποίων είναι η βελτίωση των σχολικών υποδομών. Επιπλέον, βρέθηκαν ορισμένες διαφοροποιήσεις στις απόψεις των εκπαιδευτικών ανάλογα το φύλο, την ηλικία και το μορφωτικό τους επίπεδο.

Προτείνεται να μελετηθούν οι απόψεις των ίδιων των μαθητών και σπουδαστών σχετικά με τις προτάσεις αναδιοργάνωσης της εκπαίδευσης, επισημαίνοντας έτσι καλύτερα τις υπάρχουσες ελλείψεις και τις ανάγκες τους για ένα αποτελεσματικό εκπαιδευτικό σύστημα. Είναι ενδιαφέρον και η μελέτη των γονέων σχετικά την ικανοποίησή τους από το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα και τις προτάσεις τους για την αναδιαμόρφωσή του. Σαφώς, είναι χρήσιμη η περαιτέρω μελέτη των απόψεων των εκπαιδευτικών, με τη χρήση ποιοτικών μεθόδων, για την εις βάθος κατανόηση των προτάσεών τους για την αναδιοργάνωση του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

Αβραμούλης, Ν. (2023). *Απόψεις και στάσεις των εκπαιδευτικών της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για τον μετασχηματισμό της εκπαίδευσης και τη διαδικτυακή μάθηση* [Διπλωματική εργασία]. Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, ΠΜΣ Επιστήμες της Αγωγής.

Δαφέρμος, Β. (2011). *Μεθοδολογία έρευνας και κοινωνική στατιστική με το SPSS*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ζήτη.

Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2012α). *Η Επιτροπή παρουσιάζει νέα στρατηγική για τον ανασχεδιασμό της εκπαίδευσης* [online]. Ανακτήθηκε από https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/el/IP_12_1233 [πρόσβαση 5/9/2023].

Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2012β). *Ο ανασχεδιασμός της εκπαίδευσης και η Ελλάδα* [online]. Ανακτήθηκε από https://ec.europa.eu/assets/eac/languages/policy/strategic-framework/documents/rethinking-leaflet/greece-rethinking-160913_el.pdf [πρόσβαση 5/9/2023].

Κατσιφή-Χαραλαμπίδη, Σ., Ζουγανέλη, Α., Μαστροθανάσης, Κ., & Τσέλος, Γ. (2017). Απόψεις εκπαιδευτικών σχετικά με την εφαρμογή προγραμμάτων σεξουαλικής διαπαιδαγώγησης των μαθητών του δημοτικού σχολείου. *4ο Πανελλήνιο Επιστημονικό Συνέδριο της Πανελληνίας Ένωσης Σχολικών Συμβούλων «Το σχολείο ως οργανισμός και κοινότητα μάθησης»*, Ιωάννινα, 9-10 Δεκεμβρίου 2017, σελ. 42-48.

Κοτσώρη, Σ. (2018). *Οι αντιλήψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με την ετοιμότητα στην διαχείριση των κρίσεων στα σχολεία της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης: η περίπτωση των σχολείων του δήμου Τρίπολης* [Διπλωματική εργασία]. Κόρινθος: Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου, ΠΜΣ Εκπαιδευτική Πολιτική και Διοίκηση.

Κούρτης, Γ. (2019). *Οι απόψεις των εκπαιδευτικών Α/θμιας εκπαίδευσης της νήσου Ρόδου για τις σχολικές κτιριακές και υλικοτεχνικές υποδομές* [Διπλωματική εργασία]. Ρόδος: Πανεπιστήμιο Αιγαίου, ΠΜΣ Περιβαλλοντική Εκπαίδευση.

Μελιτζάνη, Α. (2008). *Απόψεις και αντιδράσεις των εκπαιδευτικών της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης σε σχέση με τη σεξουαλική αγωγή των μαθητών* [Διδακτορική διατριβή]. Κομοτηνή: Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης, Τμήμα Ιατρικής.

Μπερετζίκη, Α. (2021). *Στάσεις και αντιλήψεις εκπαιδευτικών για τη σεξουαλική αγωγή στο ελληνικό σχολείο: η περίπτωση των εκπαιδευτικών-μεταπτυχιακών φοιτητών/-τριών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης του ΕΑΠ* [Διπλωματική εργασία]. Πάτρα: ΕΑΠ, ΠΜΣ Εκπαίδευση: Πολιτισμικές Διαφορές και Κοινωνικές Ανισότητες.

Ραυτοπούλου, Ε.Μ. (2016). *Το σχολικό κλίμα ως παράγοντας σχολικής ανάπτυξης* [Πτυχιακή εργασία]. Ρόδος: Πανεπιστήμιο Αιγαίου, Τμήμα Επιστημών της Προσχολικής Αγωγής και του Εκπαιδευτικού Σχεδιασμού.

Χατζή, Γ. (2022). *Η άποψη των εκπαιδευτικών της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης για τη σύγχρονη και ασύγχρονη τηλεεκπαίδευση* [Διπλωματική εργασία]. Κόρινθος: Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου, ΠΜΣ Εκπαιδευτική Πολιτική: Σχεδιασμός, Ανάπτυξη και Διοίκηση.

ΞΕΝΗ

Abubakar, H., & Palisuri, P. (2019). The Role of Human Resources and Information Technology on Implementation of Business Process Reengineering Strategy. *1st International Conference on Islamic Economics and Business*.

Akdag, H. & Altindag, E. (2016). The Impacts of Business Process Re-Engineering and Benchmarking on the Firm Performance. *American Journal of Industrial and Business Management*, 5(2), 91-106.

Battilani, C., Galli, G., Arecco, S., Casarino, B., Granero, A., Lavagna, K., Varna, R., Ventura, M., Revetria, R., & Damiani, L. (2022). Business Process Re-engineering in Public Administration: The case study of Western Ligurian Sea Port Authority. *Sustainable Futures*, 4(5), 10-26.

Bayomy, N. R., Khedr, A. E., & Abd-Elmegid, L. A. (2021). Adaptive model to support business process reengineering. *PeerJ*, 7(5), 50-63.

Bhaskar, H. (2015). A Comparative Analysis of Business Process Reengineering and Total Quality Management. *Global Journal of Business Management*, 4(6), 15-29.

- Bhaskar, H. L. (2018). Business process reengineering framework and methodology: a critical study. *International Journal of Services and Operations Management*, 29(4), 527.
- Dawudu, A. (2020). Business Process Redesign [Preprint]. *Big Data Analytics*.
- Dimakos, I. C. (2006). The Attitudes of Greek Teachers and Trainee Teachers Towards the Development of School Psychological and Counselling Services. *School Psychology International*, 27(4), 415–425.
- European Commission (2023). *National reforms in school education* [online]. Retrieved from <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/national-education-systems/greece/national-reforms-school-education> [accessed 11/8/2023].
- Fasna, M., & Gunatilake, S. (2019). A process for successfully implementing BPR projects. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(6), 1102–1119.
- Fetais, A. H., Abdella, G. M., Al-Khalifa, K. N., & Hamouda, A. M. (2022). Business Process Re-Engineering: A Literature Review-Based Analysis of Implementation Measures. *Information*, 13(4), 185-202.
- Ghatari, A. R., Shamsi, Z., & Vedadi, A. (2014). Business process reengineering in public sector: ranking the implementation barriers. *International Journal of Process Management and Benchmarking*, 4(6), 16-29.
- Gildingersh, M. G., Martynova, J. A., & Sirotkin, V. B. (2020). The Essence Of Business Process Reengineering As An Effective Management Method. *European Proceedings of Social and Behavioural Sciences*.
- Hameed, N. S. S., Salamzadeh, Y., Rahim, N. F. A., & Salamzadeh, A. (2021). The impact of business process reengineering on organizational performance during the coronavirus pandemic: moderating role of strategic thinking. *Foresight*, 24(5), 637–655.
- Harika, A., Kumar, M., Natarajan, V. A., & Kallam, S. (2021). Business Process Reengineering: Issues and Challenges. *Algorithms for Intelligent Systems*, 363–382.
- Hopkins, D. (2001). *School improvement for real*. London: Falmer Press.
- Karaca, I., & Karaca, N. (2021). An examination of the 2023 vision document in terms of digitalization. *National Journal of Education Academy*, 5(1), 1–8.

- Katsigianni, E. A., & Ifanti, A. A. (2023). Investigating the triangle: The school principal's role, term of office, and school improvement in Greece. *Educational Management Administration & Leadership*, 51(4), 912–931.
- Khashman, A. M. (2019). The Effect of Business Process Re-Engineering on Organizational Performance: The Mediating Role of Information and Communications Technology. *International Journal of Business and Management*, 14(9), 132-150.
- Kounetas, K., Androulakis, G., Kaisari, M., & Manousakis, G. (2023). Educational reforms and secondary school's efficiency performance in Greece: a bootstrap DEA and multilevel approach. *Operational Research*, 23, 9.
- Kumar, M. S., & Harshitha, D. (2019). Process Innovation Methods on Business Process Reengineering. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering*, 8(11), 2766–2768.
- Mafratoğlu, R., Altınay, F., Koç, A., Daglı, G., & Altınay, Z. (2023). Developing a School Improvement Scale to Transform Education into being Sustainable and Quality Driven. *SAGE Open*, 13(1), 1-20.
- Mekonnen, N. (2017). Implementing Business Process Reengineering (BPR) in Government Organization. *Social Science Research Network*, 7(8), 109-120.
- Mohapatra, S. (2013). Business Process Reengineering: Framework and Approach. *Management for Professionals*.
- Mohapatra, S., & Choudhury, A. P. (2016). Readiness Framework for Business Process Re-engineering. *Strategic Change*, 25(5), 509–524.
- Mohapatra, S., Choudhury, A. P., & Ganesh, K. (2017). Framework for supporting 'business process reengineering'-based business models. *International Journal of Business Innovation and Research*, 13(4), 45-61.
- Mustofa, A., Samani, M., & Soedjarwo, A. (2021). An investigation of school improvement recognition towards madrasah's teachers in east java. *International Journal of Recent Educational Research*, 2(3), 261–274.
- Ndangoh, K., Enefaa, T. & Deedam-Okuchaba, F. (2018). Applying Business Process Reengineering to small and mediumscale enterprises (SMES) in the developing world. *European Journal of Computer Science and Information Technology*, 6(1), 10-22.

- Nkomo, A. N., & Marnewick, C. (2021). Improving the success rate of business process re-engineering projects: A business process re-engineering framework. *SA Journal of Information Management*, 23(1), 151-169.
- Pata, K., Tammets, K., Väljataga, T., Kori, K., Laanpere, M., & Rõbtsenkov, R. (2022). The patterns of school improvement in digitally innovative schools. *Technology Knowledge and Learning*, 27, 823–841.
- Shakhgiraev, I., Kondratyeva, T. A., Uazikov, A., & Kuzmin, A. V. (2019). Business processes reengineering at the enterprise in terms of its ecological responsibility. *E3S Web of Conferences*, 9(1), 80-94.
- Shia, A., & Chang, B. (2017). Construction of a Strategic Business Process Reengineering Model: Empirical Research on the After-sale Service Process of SH. *International Business Research*, 10(7), 67-80.
- Theodorou, A. I. (2021). School improvement by addressing bullying: A case study in Greece. *European Journal of Psychology and Educational Research*, 4(2), 69-82.
- Thura, M., & Khaing, N.N. (2020). Primary teachers' attitudes towards new curriculum. *Journal of the Myanmar Academy of Arts and Science*, 18(9), 158-183.
- UNESCO (2020). *Global education monitoring report summary 2020: Inclusion and education: All means all*. Paris: UNESCO.
- Virzi, K. (2019). Examining the Success and Failure Factors of Business Process Reengineering in Africa, Asia, the Middle East, and North America: A Literature Review. *OAlib*, 6(9), 1–9.
- Vizzon, J. S., Carmo, L. S. D., Ceryno, P. S., & Fiorencio, L. (2020). Business process redesign: an action research. *Gestão & Produção*, 27(2), 1-16.
- Weerakkody, V., Janssen, M., & El-Haddadeh, R. (2021). The resurgence of business process re-engineering in public sector transformation efforts: exploring the systemic challenges and unintended consequences. *Information Systems and E-Business Management*, 19(3), 993–1014.
- Zaini, Z. H., & Saad, A. (2019). Business Process Reengineering as the Current Best Methodology for Improving the Business Process. *Journal of ICT in Education*, 6(5), 66–85.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Αγαπητοί συμμετέχοντες,

Ονομάζομαι Ξανθοπούλου Ζωή και είμαι φοιτήτρια του μεταπτυχιακού προγράμματος της Δημόσιας Διοίκησης του ΔΙΠΑΕ. Αυτή τη στιγμή βρίσκομαι στο στάδιο της εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας με θέμα τον ανασχεδιασμό των διαδικασιών στο δημόσιο τομέα, με ειδικότερο αντικείμενο την εκπαίδευση.

Σας προσκαλώ να συμμετάσχετε σε αυτή την έρευνα που στοχεύει στην κατανόηση των διαδικασιών που αφορούν την εκπαίδευση στο δημόσιο τομέα και στον τρόπο με τον οποίο ο ανασχεδιασμός τους μπορεί να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα και την ποιότητα της εκπαιδευτικής διαδικασίας.

Η συμμετοχή σας είναι πολύτιμη, καθώς οι απαντήσεις σας θα συμβάλλουν στην εμπέδωση της έρευνάς μου και στη διαμόρφωση των συμπερασμάτων της εργασίας μου. Το ερωτηματολόγιο είναι σχεδιασμένο να σας πάρει μόνο λίγα λεπτά για να το συμπληρώσετε. Σας διαβεβαιώνω ότι όλες οι απαντήσεις σας θα παραμείνουν ανώνυμες και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για ερευνητικούς σκοπούς.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συμμετοχή σας. Η συμβολή σας είναι πολύτιμη.

Με εκτίμηση,

Ξανθοπούλου Ζωή

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ**A. Δημογραφικά χαρακτηριστικά**

Φύλο

- Άνδρας
- Γυναίκα

Ηλικία

- Έως 30 ετών
- 31-40 ετών
- 41-50 ετών
- 51-60 ετών
- Πάνω από 60 ετών

Μορφωτικό επίπεδο

- Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ
- Κάτοχος μεταπτυχιακού
- Κάτοχος διδακτορικού
- Άλλο:

Χρόνια προϋπηρεσίας

- Έως 5 χρόνια
- 5-10 χρόνια
- 11-15 χρόνια
- 16-20 χρόνια
- Πάνω από 20 χρόνια

Εργασιακή θέση

- Πρωτοβάθμια εκπαίδευση
- Δευτεροβάθμια εκπαίδευση
- Τριτοβάθμια εκπαίδευση

B. Εκτίμηση τωρινής κατάστασης του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος

Σκεπτόμενοι/ες την τωρινή κατάσταση του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος σημειώστε το βαθμό που συμφωνείτε ή διαφωνείτε.

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Θεωρώ ικανοποιητικό το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα					
Το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα παρέχει τις απαραίτητες γνώσεις στους μαθητές					
Το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα προετοιμάζει τους μαθητές για την είσοδο					

στα Πανεπιστήμια					
Το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα προετοιμάζει τους μαθητές για την είσοδο στην αγορά εργασίας					
Το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα εστιάζει στη διαμόρφωση ενός σωστού χαρακτήρα και προσωπικότητας των μαθητών					
Το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα είναι καινοτόμο					
Το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα εστιάζει στη διεύρυνση των πνευματικών οριζόντων					

Γ. Αναδιαμόρφωση ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος

Πόσο αναγκαία θεωρείτε την αναδιαμόρφωση του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος;

- Καθόλου
- Λίγο
- Μέτρια
- Πολύ
- Πάρα πολύ

Παρακάτω αναφέρονται ορισμένες προτάσεις αναδιαμόρφωσης του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος. Σημειώστε κατά πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε στο να πραγματοποιηθούν.

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Διαμόρφωση μαθημάτων και σχολικών βιβλίων για αύξηση της όξυνσης της κριτικής σκέψης					
Χρήση διαφορετικών μεθόδων αξιολόγησης (π.χ. project)					
Απλοποίηση των Πανελληνίων					
Συμπερίληψη					

μαθήματος Ψυχολογίας στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση					
Συμπερίληψη μαθήματος Σεξουαλικής Διαπαιδαγώγησης στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση					
Αύξηση χρήσης των ΤΠΕ					
Προετοιμασία μαθητών για είσοδο στα Πανεπιστήμια					
Προετοιμασία μαθητών και σπουδαστών για είσοδο στην αγορά εργασίας					
Διαμόρφωση σχολικών και πανεπιστημιακών αναλυτικών προγραμμάτων σπουδών ώστε να σχετίζονται με τις απαιτήσεις της αγοράς εργασίας					
Εκμάθηση πρακτικών					

δεξιοτήτων για ομαλότερη μετάβαση στην αγορά εργασίας					
Αύξηση επιχορηγήσεων για τη δυνατότητα Erasmus για όλους					
Υποχρεωτική συνεχής επιμόρφωση των εκπαιδευτικών					
Προώθηση της δια βίου μάθησης					
Προώθηση της ανθρωπιστικής παιδείας					
Μεγαλύτερη χρήση της εξ αποστάσεως διδασκαλίας					
Βελτίωση των σχολικών υποδομών					