

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ**



**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**«ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ»**

**Διοίκηση κρίσεων**

**Πανδημία COVID-19 και εκμάθηση ξένων γλωσσών**

**Μελέτη Περίπτωσης**

**Κωνσταντή Ιωάννα**

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης  
του Πανεπιστήμιου Πειραιώς ως μέρος των απαιτήσεων για την απόκτηση  
Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στα Οικονομικά της Εκπαίδευσης

**Πειραιάς, Οκτώβριος 2021**



**UNIVERSITY OF PIRAEUS**  
**DEPARTMENT OF ECONOMICS**



**MASTER PROGRAM IN**  
**ECONOMICS OF EDUCATION**

**CRISIS MANAGEMENT**  
**COVID-19 & FOREIGN-LANGUAGE STUDY**  
**(CASE STUDY)**

**By**

**KONSTANTI IOANNA**

Master Thesis submitted to the Department of Economics of the University of Piraeus  
in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Arts in  
Economics of Education

**Piraeus, October 2021**



## **Ευχαριστίες**

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τους καθηγητές από το ΠΜΣ «Οικονομικά της Εκπαίδευσης» και όλους όσους συνέβαλαν στην εκπόνηση αυτής της εργασίας.



# ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ

## COVID-19 ΚΑΙ ΕΚΜΑΘΗΣΗ ΞΕΝΩΝ ΓΛΩΣΣΩΝ

### (ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ)

**Σημαντικοί όροι:** Διοίκηση κρίσεων, λήψη αποφάσεων, πανδημία, εκπαίδευση εξ' αποστάσεως

#### Περίληψη

Η παγκόσμια υγειονομική κρίση που προκλήθηκε από την πανδημία του COVID-19 επηρέασε κατακόρυφα τον τομέα της εκπαίδευσης. Μέσα σε λίγες εβδομάδες όλοι οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί αναγκάστηκαν να μετατρέψουν τα μαθήματα τους σε διαδικτυακά ώστε να μην υπάρξει παύση δραστηριότητας. Μαθητές και εκπαιδευτικό προσωπικό κλήθηκαν να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα, στην νέα εποχή της εξ' αποστάσεως εκπαίδευσης. Στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς, εκτός των σχολικών μονάδων, συγκαταλέγονται μεταξύ άλλων και τα κέντρα εκμάθησης ξένων γλωσσών, τα οποία κατέχουν μία πολύ σημαντική θέση στον τομέα της εκπαίδευσης της ελληνικής κοινωνίας.

Στην παρούσα έρευνα θα μελετήσουμε το πλάνο διαχείρισης κρίσεων που εφαρμόστηκε από τη διεύθυνση ενός ευρωπαϊκού εκπαιδευτικού κέντρου ξένων γλωσσών με στόχο τη μη διακοπή της λειτουργίας του και τη διεξαγωγή των μαθημάτων ξένης γλώσσας μέσω διαδικτύου. Με την ολοκλήρωση της έρευνας θα διαπιστώσουμε ότι η σωστή επικοινωνία και η ορθή πληροφόρηση όλων των ατόμων, συντελούν στη λήψη των καλύτερων δυνατών αποφάσεων προς όφελος του εκπαιδευτικού οργανισμού και των ανθρώπων του. Εξίσου σημαντική είναι η ύπαρξη συνεργατικού πνεύματος και προσαρμοστικότητας του προσωπικού στις δυσμενείς συνθήκες που προκύπτουν.





# **Crisis Management**

## **COVID-19 & foreign-language study**

### **(Case study)**

**Keywords** : Crisis management, decision making process, pandemic, distance learning

#### **Abstract**

The global health crisis caused by Covid-19 pandemic affected vertically the training industry. Within few weeks all training institutes were forced to shift to e-learning courses so as to avoid cessation of their activities. Both instructors and students had to adapt to these new conditions, arising in the new era of distance learning. Apart from schools, foreign-language training centers are also numbered among the educational institutes, having an important place in the education industry of Greek society.

The present study intends to investigate the crisis management plan applied by a European foreign-language training center aiming to avoid ceasing its operations by carrying out lessons online. This study reveals that proper communication and correct orientation of all parties concerned, contribute to the best possible decision making for the common good of both the educational institute and its students. Team spirit is equally important to staff's adaptability to the new adverse conditions that may arise.



# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

|   |     |
|---|-----|
| Περίληψη  | vii |
| Abstract  | ix  |
| ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ   | xi  |
| ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ   | xii |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ  | 1   |
| ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ  | 1   |
| 1.1 Εισαγωγή  | 1   |
| 1.2 Ο όρος κρίση  | 3   |
| 1.3 Κατηγοριοποίηση των κρίσεων                           | 7   |
| 1.4 Η κρίση στο εκπαιδευτικό περιβάλλον                   | 10  |
| 1.5 Σχέδιο διαχείρισης κρίσης στο εκπαιδευτικό περιβάλλον | 15  |
| 1.6 Εφαρμογή του σχεδίου και δυσκολίες                    | 19  |
| 1.7 Ανακεφαλαίωση   | 19  |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ  | 21  |
| ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ  | 21  |
| 2.1 Εισαγωγή  | 21  |
| 2.2 Διαδικασία λήψης αποφάσεων                            | 23  |
| 2.3 Ατομική & ομαδική λήψη αποφάσεων                      | 26  |
| 2.3.1 Ομαδική λήψη αποφάσεων                              | 26  |
| 2.3.2 Πλεονεκτήματα της ατομικής λήψης αποφάσεων          | 28  |
| 2.3.3 Μειονεκτήματα της ατομικής λήψης αποφάσεων          | 28  |
| 2.4 Μοντέλα λήψης αποφάσεων                               | 29  |
| 2.4.1 Ορθολογικό μοντέλο                                  | 31  |
| 2.4.2 Πρόσθετο μοντέλο                                    | 33  |
| 2.4.3 Περιορισμένο-ορθολογικό μοντέλο                     | 34  |
| 2.4.4 Μοντέλο κάδου απορριμμάτων                          | 36  |
| 2.5 Κίνδυνοι και παγίδες                                  | 37  |
| 2.7 Ανακεφαλαίωση   | 43  |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ  | 44  |
| ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΕΡΕΥΝΑΣ                                 | 44  |
| 3.1 Σκοπός της έρευνας                                    | 44  |

|                                      |    |
|--------------------------------------|----|
| 3.2 Είδος της έρευνας                | 45 |
| 3.3 Επιλογή ερευνητικής μεθόδου      | 45 |
| 3.4 Επεξεργασία των δεδομένων        | 47 |
| 3.5 Περιορισμοί της έρευνας          | 47 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ                     | 48 |
| ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ | 48 |
| 4.1 Εισαγωγή                         | 48 |
| 4.2 Πληθυσμός της έρευνας            | 48 |
| 4.3 Παρουσίαση των ευρημάτων         | 49 |
| 4.4 Σχολιασμός των αποτελεσμάτων     | 54 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΝΤΕ                       | 58 |
| ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ      | 58 |
| ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ                         | 59 |

## **ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ**

|  |    |
|--|----|
| Πίνακας 4.4.1 Σύγκριση διαχείρισης των δύο κρίσεων | 56 |
|--|----|



# ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

## ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ

### 1.1 Εισαγωγή

Όσο ο κόσμος είναι αλληλένδετος και παγκοσμιοποιημένος όσον αφορά την επικοινωνία, το εύρος των κοινωνικών και οικονομικών επιπτώσεων της επικοινωνίας σε πολύγλωσσες, διασυνοριακές και εθνικές κρίσεις παραμένουν ανεπαρκώς μελετημένες (Federici, 2016). Κρίσεις μακράς διάρκειας μπορεί να ξεσπάσουν μέσα σε πολυπολιτισμικές πόλεις (π.χ. πυρκαγιά του πύργου Grenfell 2017 στο Λονδίνο), μια περιοχή (σεισμός 2017 στο Μεξικό), ένα έθνος (ο σεισμός της Μεγάλης Ανατολικής Ιαπωνίας του 2011 ή ο σεισμός της Αϊτής το 2010) ή πέρα από τα σύνορα μεταξύ πολλών χωρών (το τσουνάμι του Boxing Day 2004 σε 18 χώρες στην Ινδία).

Προκαλείται από φυσικούς κινδύνους ή τελεολογικά κίνητρα-ανθρώπινες καταστροφές, συμπεριλαμβανομένης της τρομοκρατίας και των συγκρούσεων (Glade and Alexander, 2016)-συμβαίνουν σε πολύγλωσσες και πολυπολιτισμικές κοινωνίες (Cadwell, 2014; Cadwell and O'Brien, 2016; O'Brien and Cadwell, 2017).

Ο αυξημένος εκτοπισμός ανθρώπων και οι οικονομικές μεταναστεύσεις σε όλο τον κόσμο προκαλούν μεγάλες ανησυχίες για την προσαρμοστικότητα των μεταναστών στις καταστροφές στο νέο τους πλαίσιο. Παρόλο που οι εκτοπισμένοι πληθυσμοί μπορεί να είναι ανθεκτικοί λόγω των προηγούμενων εμπειριών τους (Guadagno et al., 2017; Khan and McNamara, 2017; MICIC, 2016), ταυτόχρονα μπορούν να εκτεθούν σε νέες ευπάθειες στα νέα τους περιβάλλοντα με περιορισμένη πρόσβαση σε πληροφορίες (Puthoopparambil and Parente, 2018). Η γλώσσα παίζει ρόλο τόσο σε διασυνοριακές όσο και σε τοπικές ρυθμίσεις. Οι τοπικές κρίσεις σε πολύγλωσσες κοινωνίες έχουν εξίσου επιπτώσεις για προσωρινούς ή μακροχρόνιους κατοίκους με περιορισμένη επάρκεια στην τοπική γλώσσα - ένα παράδειγμα: μετά την πυρκαγιά του Πύργου Grenfell χρειάστηκαν μεταφράσεις σε 18 γλώσσες. Έτσι, από αυτόχθονες πληθυσμούς έως (μη) ολοκληρωμένους μετανάστες, μέχρι τουρίστες ή επαγγελματίες ταξιδιώτες, κάθε κρίση μπορεί να καταλήξει σε πολλαπλές, διαφορετικές και αλληλένδετες χρονικές, πολιτιστικές, γλωσσικές και γεωγραφικές

διαστάσεις (Pescaroli and Alexander, 2015). Κατά συνέπεια, απαιτείται μετάφραση της γλώσσας.

Η εκπαίδευση για διεθνώς συντονισμένες αντιδράσεις σε κρίσεις (Howe et al., 2013) και η συλλογή δεδομένων από καταστροφές (Mulder et al., 2016) πραγματοποιείται επίσης σε πολύγλωσσα περιβάλλοντα, όπου η *lingua franca* (η αγγλική γλώσσα διεθνών ανθρωπιστικών ιδρυμάτων) είναι λύση και μέρος του προβλήματος. Η υπερβολική εμπιστοσύνη στην ικανότητα όλων (βαθμών) στα αγγλικά καθυστερεί τη συμμετοχή στο «πολυετές ζήτημα» της επικοινωνίας κρίσεων μεταξύ διεθνών ανταποκριτών (Crowley and Chan, 2011, σελ. 24) και με κοινότητες που πλήττονται από κρίσεις (New Zealand Government, 2013).

Σε αυτό το έγγραφο, κάνουμε λόγο για αυξημένη προσοχή στη μετάφραση της γλώσσας στην επικοινωνία κρίσης. Η μετάφραση προορίζεται εδώ ως γλωσσική και πολιτιστική μεταφορά από τη μία γλώσσα στην άλλη, είτε μέσω προφορικών, υπογεγραμμένων, γραπτών ή πολυτροπικών καναλιών. Δείχνουμε πώς, παρά την πρόοδο, η βιβλιογραφία που ασχολείται με τον πολύγλωσσο χαρακτήρα των καταστάσεων κρίσης είναι περιορισμένη σε τομείς όπου πρέπει να ευδοκιμήσει, όπως στην επικοινωνία κρίσεων και στις μεταφραστικές σπουδές.

Παρά τον κεντρικό ρόλο που αποδίδεται στην αποτελεσματική επικοινωνία στη μείωση των κινδύνων καταστροφών (εφεξής DRR), η τρέχουσα ικανότητά μας να σχεδιάζουμε και να παρέχουμε πολυγλωσσικές πληροφορίες σε κρίσεις εμποδίζεται στην πραγματικότητα από την εστίαση στις γλωσσικές ανάγκες που περιορίζεται κυρίως στην εξέταση, αντιμετώπιση ή επίλυση γλωσσικών ζητημάτων στη φάση της απόκρισης.

Προτείνουμε μια μετατόπιση της εστίασης προς την εξέταση της μετάφρασης της γλώσσας ως μέρος της πρόληψης καταστροφών και διαχείρισης. Ενσωματωμένη σε συζητήσεις σχετικά με τον προγραμματισμό, την ετοιμότητα, την κατάρτιση και τον μετριασμό, η γλωσσική μετάφραση ευθυγραμμίζεται με την πρόσφατη έκκληση να θεωρηθεί η επικοινωνία κρίσιμων και έγκαιρων πληροφοριών στη διαχείριση κρίσεων ως ανθρώπινο δικαίωμα (Greenwood et al., 2017). Ωστόσο, καθώς η πρόχειρη απόδειξη για το πώς μελετώνται τα ζητήματα πολύγλωσσης επικοινωνίας μέχρι τώρα δείχνει ότι αυτό το δικαίωμα περνά προς το παρόν απαρατήρητο ή λαμβάνει πολύ περιορισμένη προσοχή, στην καλύτερη περίπτωση.

## 1.2 Ο όρος κρίση

Η επικοινωνία με τη μεσολάβηση επαγγελματιών και γλωσσολόγων (είτε πρόκειται για μεταφραστές είτε για διερμηνείς) είναι μια σύνθετη μορφή επικοινωνίας. Πριν εξηγήσουμε την προτεινόμενη εννοιολόγηση της μετάφρασης κρίσεων, είναι απαραίτητο να διευκρινίσουμε τι σημαίνει «μετάφραση» και «κρίση», όπως χρησιμοποιείται στην παρούσα εργασία. Προτείνουμε μια ευρεία έννοια της μετάφρασης κρίσεων ως συγκεκριμένης μορφής επικοινωνίας που επικαλύπτεται με τις αρχές της επικοινωνίας κινδύνου (CDC, 2014; Reynolds and Seeger, 2014) όσο και με τις αρχές του σχεδιασμού και της διαχείρισης έκτακτης ανάγκης (Alexander, 2002, 2016b).

Τις τελευταίες δεκαετίες, η αναγνώριση ότι οποιοδήποτε διαταρακτικό γεγονός έχει αλληλεπιδράσεις έχει γίνει σημαντική. Καθώς υπάρχουν ζητήματα στην πολύγλωσση επικοινωνία πριν, κατά τη διάρκεια και μετά από κάθε έκτακτη ανάγκη ή καταστροφή, η επίγνωση των συνεχόμενων επιπτώσεων μακροπρόθεσμα και πέρα από τη γεωγραφική θέση του γεγονότος, υπάρχει μια προϋπόθεση για την εξέταση ορισμών της κρίσης που οφείλονται στη διασύνδεση του κόσμου του 21ου αιώνα.

Ο ορισμός του Pescaroli and Alexander (2015) για «καταστροφικές καταστροφές», ο οποίος συνδέει την κρίση ως απειλητική κατάσταση με καταστροφές που προκαλούν γεγονότα διαφορετικού μεγέθους και διάρκειας, διαμορφώνει τον ορισμό της κρίσης. Συγκεκριμένα, οι Pescaroli and Alexander (2015) θέλοντας να ενσωματώσουν και να οξύνουν την ορολογία του Γραφείου των Ηνωμένων Εθνών για τη Μείωση του Κινδύνου Καταστροφών τονίζουν «ότι οι καταρράκτες είναι γεγονότα που εξαρτώνται, σε κάποιο βαθμό, από το πλαίσιο τους, και έτσι η διάχυσή τους σχετίζεται με διαρκή τρωτά σημεία». Είναι αξιοσημείωτο, ωστόσο, ότι ο ΟΗΕ αντιλαμβάνεται τη γλωσσική μετάφραση ως θέμα «υπηρεσιών».

Για παράδειγμα, το εγχειρίδιο πεδίου εκτίμησης και συντονισμού καταστροφών (UNDAC, 2018) στη ροή εργασιών του, και το Κέντρο Συντονισμού Επιχειρήσεων για τη διαχείριση καταστροφών περιλαμβάνει σε μία από τις λίστες ελέγχου επικοινωνίας κρίσεων «προμήθεια υπηρεσιών μετάφρασης/διερμηνείας» (UNDAC, 2018, σελ. 17).



Αυτή η θετική επίγνωση της ανάγκης έρχεται σε σύγκρουση με την πραγματικότητα ότι τέτοιες υπηρεσίες μπορεί να υπάρχουν επαγγελματικά σε πολύ περιορισμένο εύρος, οι μεταφραστές και οι διερμηνείς δεν εκπαιδεύονται στα πολλά γλωσσικά ζεύγη που μπορεί να απαιτούνται, καθώς και στις τοπικές γλώσσες, τις διαλέκτους, τις μειονοτικές γλώσσες και τις κοινότητες χαμηλού/χωρίς γραμματισμό. εξυπηρετούνται λιγότερο από τη *lingua franca* ή τις "διεθνείς" γλώσσες. Η έλλειψη κατάλληλης γλωσσικής και πολιτισμικής συνείδησης στην επικοινωνία κρίσεων μπορεί να οδηγήσει σε καταστροφικές συνέπειες, οι οποίες θα μπορούσαν να αποφευχθούν.

Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο τοποθετούμε αυτήν την έλλειψη στο παράδειγμα της «καταστροφής». Τα προβλήματα μετάφρασης που οδηγούν σε ακατάλληλες εκκενώσεις (π.χ. Field, 2017) ή πολιτισμικά τεκμήρια που οδηγούν σε περαιτέρω μόλυνση σε εκτοπισμένους και τοπικούς πληθυσμούς κατά την επιδημία του Έμπολα το 2014 (π.χ. Bastide, 2018) δείχνουν ότι ο ανεπαρκής σχεδιασμός για την παροχή μετάφρασης γλώσσας οδηγεί σε ευπάθεια.

Ο ΟΗΕ ορίζει ως τρωτά σημεία «τις συνθήκες που καθορίζονται από φυσικούς, κοινωνικούς, οικονομικούς και περιβαλλοντικούς παράγοντες ή διαδικασίες που αυξάνουν την ευαισθησία ενός ατόμου, μιας κοινότητας, περιουσιακών στοιχείων ή συστημάτων στις επιπτώσεις των κινδύνων». Ευπάθειες εξαρτώνται επίσης από τις πολιτισμικές αντιλήψεις για τον κίνδυνο και από το αν το πολιτισμικό υπόβαθρο ευθυγραμμίζεται με τις διεθνείς (συχνά αγγλόφωνες) έννοιες της ετοιμότητας και της μείωσης του κινδύνου (βλ. συζητήσεις στο Blaikie et al., 2004; Krüger et al., 2015).

Η Έλλειψη ολοκλήρωσης, η έλλειψη συμμετοχής, η έλλειψη πρόσβασης σε πληροφορίες αντιπροσωπεύουν τρωτά σημεία για κοινότητες πολιτισμικά και γλωσσικά (CALD). Η μετάφραση θα μετριάσει μερικά από αυτά τα προϋπάρχοντα τρωτά σημεία, αλλά όπως λέει η Grin (2017, σελ. 156) «[η] μετάφραση προκαλεί μερικές φορές την εικόνα μιας Σταχτοπούτας που περιορίζεται σε ταπεινές οικιακές δουλειές, ενώ οι μεγαλύτερες αδελφές της, δηλαδή στρατηγικές επικοινωνίας όπως η «*lingua franca*» και η εκμάθηση δεύτερης/ξένης γλώσσας, απολαμβάνουν όλη την προσοχή και την προβολή». Οι συνέπειες αυτών επισημαίνονται στην πρόσφατη έκθεση Παγκόσμιων Καταστροφών του IFRC (2018).

Οι ομιλητές μειονοτικών γλωσσών που δεν μιλούν άπταιστα τις επίσημες εθνικές γλώσσες βρίσκονται σε διαρθρωτικό μειονέκτημα σε πολλές χώρες. [...] Όσο γλωσσικά διαφοροποιημένος είναι ο πληγέντος πληθυσμός, οι ανθρωπιστικές απαντήσεις συνήθως συντονίζονται στα διεθνή *lingua francas* και διανέμονται σε ένα στενό φάσμα εθνικών γλωσσών. (σελ. 103)

Ως αποτέλεσμα, η μετάφραση της γλώσσας σπάνια, αν μη τι άλλο, εμφανίζεται μεταξύ των σχεδίων για την αύξηση της ανθεκτικότητας, αλλά η απουσία της αυξάνει τις συνέπειες των κρίσεων. Οι Pescaroli and Alexander's (2015) στον ορισμό των «καταρρακτικών καταστροφών» (σελ. 64-65) στηρίζουν μια έννοια «κρίσης» που μας πείθει ότι η έρευνα για τη μετάφραση και οι επιπτώσεις της στην επικοινωνία στη διαχείριση κρίσεων είναι πολύ αναγκαία.

Η κακή ή πολιτισμικά ακατάλληλη επικοινωνία υπονομεύει την εμπιστοσύνη σε ανταποκριτές και ιδρύματα. Η αδυναμία αντιμετώπισης της αποτελεσματικής επικοινωνίας για τις κοινότητες CALD δημιουργεί περαιτέρω κοινωνική αναστάτωση, ένα από τα σταδιακά αποτελέσματα. Αυτό, με τη σειρά του, κινδυνεύει να επηρεάσει και να θέσει σε κίνδυνο τους ερωτηθέντες που μπορεί να αντιμετωπίσουν πληθυσμούς που πλήττονται από κρίσεις επειδή η έλλειψη κατανόησης ή η πολιτισμική τους νοοτροπία τους κάνουν να φαίνονται μη συνεργάσιμοι. Έτσι, η μετάφραση κρίσης εξετάζει τα γλωσσικά εμπόδια στο πλαίσιο των πολλαπλών διασταυρούμενων συνεπειών που διευρύνουν τις υπάρχουσες ευπάθειες ή δημιουργούν νέες μέσω εσφαλμένης επικοινωνίας.

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, η «μετάφραση» αναφέρεται σε όλους τους τρόπους, προφορικούς, γραπτούς, υπογεγραμμένους και πολύ-τροπικούς που θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν για επικοινωνία κατά την προετοιμασία και την απάντηση, καθώς και για την ανάκαμψη από μια κρίση. Ως εκ τούτου, η «μετάφραση» περιλαμβάνει το προφορικό έργο της «ερμηνείας». Για όσους βρίσκονται εκτός του ακαδημαϊκού και επαγγελματικού τομέα της μετάφρασης, οι συζητήσεις σχετικά με τις διαφορετικές δεξιότητες που απαιτούνται από τους μεταφραστές και τους διερμηνείς είναι σε μεγάλο βαθμό άγνωστες και η «Μετάφραση» είναι ο όρος που χρησιμοποιείται γενικά για να σημαίνει τη μεταφορά νοήματος και πολιτιστικών κωδικοποιήσεων από τη μία γλώσσα/πολιτιστικό σύστημα σε άλλο, ανεξάρτητα από το κανάλι επικοινωνίας (π.χ. η επικεφαλίδα της ανθρωπιστικής πρωτοβουλίας του Χάρβαρντ «αιώνιο κρυφό ζήτημα» αφορά στην πραγματικότητα ένα ζήτημα ερμηνείας).

Επιπλέον, ένα άτομο μπορεί να ενεργεί ως μεταφραστής γραπτού περιεχομένου σε μια περίπτωση και ως διερμηνέας προφορικού περιεχομένου σε μια άλλη. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα σε καταστάσεις κρίσης. Ο όρος «μεταφραστής» χρησιμοποιείται συνήθως στον ακαδημαϊκό χώρο και στα μεταφραστικά επαγγέλματα. Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, η «μετάφραση» αναφέρεται εδώ σε όλους τους τρόπους, προφορικούς, γραπτούς, υπογεγραμμένους και πολυτροπικούς που θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν για επικοινωνία κατά την προετοιμασία και την απάντηση, καθώς και για ανάκαμψη από μια κρίση. Ως εκ τούτου, η «μετάφραση» περιλαμβάνει το προφορικό έργο της «ερμηνείας».

Για όσους βρίσκονται εκτός του ακαδημαϊκού και επαγγελματικού τομέα της μετάφρασης, οι συζητήσεις σχετικά με τις διαφορετικές δεξιότητες που απαιτούνται από τους μεταφραστές και τους διερμηνείς είναι σε μεγάλο βαθμό άγνωστες και η «μετάφραση» είναι ο όρος που χρησιμοποιείται γενικά για να σημαίνει τη μεταφορά νοήματος και πολιτιστικών κωδικοποιήσεων από τη μία γλώσσα/πολιτιστικό σύστημα στην άλλη. ανεξάρτητα από το κανάλι επικοινωνίας (π.χ. η ανθρωπιστική πρωτοβουλία του Χάρβαρντ με τίτλο «μετάφραση: το αιώνιο κρυφό ζήτημα» αφορά στην πραγματικότητα ένα ζήτημα ερμηνείας). Επιπλέον, ένα άτομο μπορεί να ενεργεί ως μεταφραστής γραπτού περιεχομένου σε μια περίπτωση και ως διερμηνέας προφορικού περιεχομένου σε μια άλλη. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα σε καταστάσεις κρίσης. Ο όρος «μεταφραστής» χρησιμοποιείται συνήθως στον ακαδημαϊκό χώρο και στα μεταφραστικά επαγγέλματα (Gouadec, 2007) για εκείνους που έχουν «τα προσόντα» να δράσουν μέσω κατάρτισης ή εμπειρίας.

Ωστόσο, σε μια κατάσταση κρίσης, ο «μεταφραστής» μπορεί να είναι οποιοδήποτε άτομο που μπορεί να μεσολαβήσει μεταξύ δύο ή περισσότερων συστημάτων γλώσσας και πολιτισμού, χωρίς ειδική κατάρτιση ή προσόντα (Federici and Cadwell, 2018, O'Brien and Cadwell, 2017). Ένας μεταφραστής μπορεί κόμη και να είναι νέος πρόσφυγας (βλ. MarloweandBogen, 2015; Melandrietal., 2014). Αυτός ο χαλαρός ορισμός του μεταφραστή δεν είναι άνετος για εκείνους που εργάζονται στα μεταφραστικά επαγγέλματα ή στον σχετικό ακαδημαϊκό κλάδο. Παρ'όλα αυτά, όταν οι άνθρωποι βρίσκονται αντιμέτωποι με μια κρίση, η πολυτέλεια ενός καταρτισμένου επαγγελματία είναι συχνά αυτό - μια ανέφικτη πολυτέλεια.

Αναγνωρίζουμε ότι η μετάφραση πραγματοποιείται από πολλούς διαφορετικούς ανθρώπους σε καταστάσεις κρίσης, που είναι άλλοτε προφορική, άλλοτε γραπτή και άλλοτε ιδιαίτερα πολυτροπική. Ο μεταφραστής είναι άλλοτε εκπαιδευμένος επαγγελματίας και άλλοτε όχι, άλλοτε ενήλικας, άλλοτε παιδί, ότι οι μεταφραστές δεν μεταφέρουν απλώς γλωσσικές πληροφορίες, αλλά και ενεργούν, ως πολιτιστικοί διαμεσολαβητές. Πάρτε αυτήν την κατάσταση και προσθέστε την έλλειψη καταρτισμένων μεταφραστών και διερμηνέων που είναι διαθέσιμοι να εργαστούν σε μια κρίση, την έλλειψη χρηματοδότησης για επικοινωνία, δεν πειράζει η μετάφραση, το επείγον που σχετίζεται με βασικές φάσεις κρίσεων (ανταπόκριση και ανάκαμψη) και η πιθανή δύναμη των εθελοντών, είναι απαραίτητο να υιοθετηθεί ένας ευρύς ορισμός των «μετάφρασης» και «μεταφραστή».

### 1.3 Κατηγοριοποίηση των κρίσεων

Η κρίση αναφέρεται σε ξαφνικά μη προγραμματισμένα γεγονότα που προκαλούν μεγάλες διαταραχές στον οργανισμό και προκαλούν ένα αίσθημα φόβου και απειλής μεταξύ των εργαζομένων.

Ακολουθούν οι τύποι κρίσης:

#### **Φυσική κρίση**

- ❖ Οι διαταραχές στο περιβάλλον και τη φύση οδηγούν σε φυσική κρίση.
- ❖ Τέτοια γεγονότα είναι γενικά πέρα από τον έλεγχο των ανθρώπων.
- ❖ Ανεμοστρόβιλοι, σεισμοί, τυφώνες, κατολισθήσεις, τσουνάμι, πλημμύρα, ξηρασία καταλήγουν σε φυσικές καταστροφές.

#### **Τεχνολογική Κρίση**

- ❖ Η τεχνολογική κρίση προκύπτει ως αποτέλεσμα της αποτυχίας της τεχνολογίας. Τα προβλήματα στα συνολικά συστήματα οδηγούν σε τεχνολογική κρίση.
- ❖ Η βλάβη του μηχανήματος, το κατεστραμμένο λογισμικό και ούτω καθεξής δημιουργούν τεχνολογική κρίση.

### **Κρίση αντιπαράθεσης**

- ❖ Οι κρίσεις αντιπαράθεσης εμφανίζονται όταν οι εργαζόμενοι τσακώνονται μεταξύ τους. Τα άτομα δεν συμφωνούν μεταξύ τους και τελικά εξαρτώνται από μη παραγωγικές πράξεις όπως μποϊκοτάζ, απεργίες για αόριστο χρονικό διάστημα και ούτω καθεξής.
- ❖ Σε ένα τέτοιο είδος κρίσης, οι υπάλληλοι δεν υπακούουν στους ανωτέρους. να τους δώσουν τελεσίγραφα και να τους αναγκάσουν να αποδεχτούν τα αιτήματά τους.
- ❖ Οι εσωτερικές διαφορές, η αναποτελεσματική επικοινωνία και η έλλειψη συντονισμού προκαλούν κρίση αντιπαράθεσης.

### **Κρίση Αδεοντίας**

- ❖ Οι οργανώσεις αντιμετωπίζουν κρίση κακοήθειας όταν κάποιοι διαβόητοι υπάλληλοι λαμβάνουν τη βοήθεια εγκληματικών δραστηριοτήτων και ακραία βήματα για να εκπληρώσουν τα αιτήματά τους.
- ❖ Πράξεις όπως η απαγωγή υπαλλήλων της εταιρείας, οι ψευδείς φήμες οδηγούν όλες σε κρίση κακοήθειας.

### **Κρίση Οργανωτικών Αδικημάτων**

- ❖ Κρίσεις οργανωτικών αδικημάτων προκύπτουν όταν η διοίκηση λαμβάνει ορισμένες αποφάσεις γνωρίζοντας τις βλαβερές συνέπειες της ίδιας για τα ενδιαφερόμενα μέρη και τα εξωτερικά μέρη.
- ❖ Σε τέτοιες περιπτώσεις, οι ανώτεροι αγνοούν τις συνέπειες των στρατηγικών και εφαρμόζουν το ίδιο για γρήγορα αποτελέσματα.

Οι κρίσεις οργανωτικών αδικημάτων μπορούν να ταξινομηθούν περαιτέρω στους ακόλουθους τρεις τύπους:

#### **● Κρίση λοξών αξιών διαχείρισης**

Κρίση Αξιών Διαχείρισης με λοξή κατάσταση προκύπτει όταν η διοίκηση υποστηρίζει βραχυπρόθεσμη ανάπτυξη και αγνοεί ευρύτερα ζητήματα.

#### **● Κρίση εξαπάτησης**

Οι οργανισμοί αντιμετωπίζουν κρίση εξαπάτησης όταν η διοίκηση παραβιάζει σκόπιμα δεδομένα και πληροφορίες. Η διοίκηση δίνει ψεύτικες υποσχέσεις και

λάθος δεσμεύσεις στους πελάτες. Η επικοινωνία λανθασμένων πληροφοριών σχετικά με τον οργανισμό και τα προϊόντα οδηγεί σε κρίση εξαπάτησης.

- **Κρίση Διαχείρισης Λάθος συμπεριφοράς**

Οι οργανισμοί αντιμετωπίζουν κρίση παραπτώσεων διαχείρισης όταν η διοίκηση επιδίδεται σε σκόπιμες πράξεις παρανομίας, όπως η λήψη δωροδοκιών, η διαβίβαση εμπιστευτικών πληροφοριών και ούτω καθεξής.

- **Κρίση λόγω βίας στο χώρο εργασίας**

Ένας τέτοιος τύπος κρίσης προκύπτει όταν οι εργαζόμενοι επιδίδονται σε βίαιες ενέργειες όπως ξυλοδαρμό εργαζομένων, ανωτέρων στους ίδιους τους χώρους του γραφείου.

- **Κρίση λόγω φήμων**

Η διάδοση ψευδών φημών για την οργάνωση και το εμπορικό σήμα οδηγεί σε κρίση. Οι εργαζόμενοι δεν πρέπει να διαδίδουν τίποτα που θα αμαύρωσε την εικόνα του οργανισμού τους.

- **Πτώχευση**

Κρίση προκύπτει επίσης όταν οι οργανισμοί αποτυγχάνουν να πληρώσουν τους πιστωτές της και άλλα μέρη. Η έλλειψη κεφαλαίων οδηγεί σε κρίση.

- **Κρίση λόγω φυσικών παραγόντων**

Διαταραχές στο περιβάλλον και τη φύση όπως τυφώνες, ηφαίστεια, καταιγίδες, πλημμύρες, ξηρασίες, σεισμοί κλπ. καταλήγουν σε κρίση.

- **Ξαφνική Κρίση**

Όπως υποδηλώνει το όνομα, τέτοιες καταστάσεις προκύπτουν ξαφνικά και σε εξαιρετικά σύντομο χρονικό διάστημα. Οι διευθυντές δεν λαμβάνουν προειδοποιητικά σήματα και μια τέτοια κατάσταση είναι στις περισσότερες περιπτώσεις πέρα από τον έλεγχο κανενός.

- **Κρίση καύσου**

Η παραμέληση μικρών θεμάτων στην αρχή οδηγεί σε καύση κρίσης αργότερα. Οι διαχειριστές συχνά μπορούν να προβλέψουν κρίση, αλλά δεν πρέπει να αγνοήσουν το ίδιο και να περιμένουν κάποιον άλλο να αναλάβει δράση. Προειδοποιήστε τους υπαλλήλους αμέσως για να αποφύγετε μια τέτοια κατάσταση.

## 1.4 Η κρίση στο εκπαιδευτικό περιβάλλον

Στα πρόσφατα τεύχη του IRGEE, θέσαμε μερικές ερωτήσεις, προσπαθώντας να κοιτάξουμε την κρυστάλλινη σφαίρα του κοινού μας μέλλοντος. Έχουμε θέσει ερωτήσεις σχετικά με το πόσο καλά προετοιμάζουμε τα παιδιά ως αυριανοί πολίτες και ηγέτες και αν θα έχουν τις διαθέσεις, τις δεξιότητες και τις γνώσεις για να οδηγήσουν τον πλανήτη μπροστά για τις επόμενες γενιές. Για να προσπαθήσουμε να απαντήσουμε σε αυτές τις ερωτήσεις, εξετάσαμε τα τρέχοντα γεγονότα που συμβαίνουν τόσο στα τοπικά πλαίσια των συντακτών όσο και σε παγκόσμια γεγονότα. Για παράδειγμα, οι ανησυχίες για ξηρασίες και πυρκαγιές στην Αυστραλία συνόδευσαν πολιτικούς που διαφωνούσαν για πισίνες και χρηματοδότηση γυναικείων αθλητικών εγκαταστάσεων και υπήρξε μια άλλη απόπειρα ανάληψης ηγεσίας πολιτικών κομμάτων. Στη Σιγκαπούρη, οι άνθρωποι έλαβαν διαφορετική στάση σχετικά με την απαγόρευση των συσκευών προσωπικής κινητικότητας στο πεζοδρόμιο. Σε παγκόσμιο επίπεδο, οι ειδήσεις για το Brexit και τις επερχόμενες εκλογές στις Ηνωμένες Πολιτείες εμφανίστηκαν εμφανώς στα πρωτοσέλιδα. Πιο πρόσφατα, ειδοποιηθήκαμε για την κρίση του 2019 με τον νέο κορονοϊό (COVID-19) που πλήττει πολλές χώρες σε όλο τον κόσμο.

Ενώ υπήρξαν συζητήσεις σχετικά με τις ικανότητες του 21ου αιώνα που θα χρειαστούν τα παιδιά μας για να αναπτυχθούν σε μια μελλοντική οικονομία, στην οποία ορισμένες από τις δουλειές τους δεν έχουν ακόμη επινοηθεί, υπάρχει μια άλλη πτυχή της μελλοντικής εκπαίδευσης που πρέπει να αντιμετωπίσουμε- εκπαίδευση σε περιόδους κρίσης. Σε αυτές τις περιόδους κρίσεων, ο τρόπος παραγωγής και κατανάλωσης πληροφοριών έχει τεράστιο αντίκτυπο στην κοινωνία και την οικονομία και η εκπαίδευση έχει σημαντικό ρόλο να διασφαλίσει ότι οι άνθρωποι είναι σε θέση να ερμηνεύσουν με ακρίβεια τις πληροφορίες με τις οποίες έρχονται σε επαφή. Σε γενικές γραμμές, η «εκπαίδευση κατά της κρίσης» πρέπει να εξετάζει πώς η εκπαίδευση είναι σε θέση να αντιμετωπίσει τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις διαθέσεις που απαιτούνται για τους ανθρώπους σε επισφαλείς καιρούς. Δεδομένου ότι το γεγονός COVID-19 είναι πρόσφατο και ο δυνητικός αντίκτυπός του στη μακροπρόθεσμη παγκόσμια κίνηση ανθρώπων και πόρων δεν έχει φανεί ακόμη,

διερευνούμε τις κοινωνικές πτυχές αυτής της κρίσης και τονίζουμε τον αντίκτυπο της παραπληροφόρησης που κυκλοφορεί στα κοινωνικά μέσα. Μια ανασκόπηση παλαιότερων εργασιών του IRGEE που διερευνούν την «εκπαίδευση κατά της κρίσης» χρησιμοποιείται για τη διερεύνηση του ρόλου της γεωγραφικής και περιβαλλοντικής εκπαίδευσης στην καταπολέμηση του αντίκτυπου αυτής της παραπληροφόρησης.

Φέτος έχουμε επίγνωση της επιδημίας του COVID-19 στις 31 Δεκεμβρίου 2019. Τουλάχιστον δεκάδες χιλιάδες άνθρωποι έχουν μολυνθεί και ο αριθμός των νεκρών μόνο στην Κίνα έχει ξεπεράσει αυτόν της επιδημίας του Σοβαρού Οξέος Αναπνευστικού Συνδρόμου (SARs) (τα στοιχεία λαμβάνονται από τον ιστότοπο του Παγκόσμιου Οργανισμού Υγείας από τις 10 Φεβρουαρίου 2020). Τα μέσα μαζικής ενημέρωσης μας θυμίζουν άλλες παθολογικές θανατηφόρες εστίες του ιού όπως οι SAR και ο ιός του αναπνευστικού συνδρόμου της Μέσης Ανατολής (MERS). Δυστυχώς, σε αντίθεση με το SARS και το MERS, η τρέχουσα κρίση συνέπεσε με την περίοδο πριν και κατά τη διάρκεια της Σεληνιακής Πρωτοχρονιάς, όταν παραδοσιακά εκατομμύρια άνθρωποι στην Κίνα και σε όλο τον κόσμο ταξιδεύουν πίσω στις πατρίδες τους για να γιορτάσουν το Σεληνιακό Νέο Έτος. Αυτό διευκόλυνε σημαντικά την εξάπλωση του ιού κατά την αρχική περίοδο επώασης.

Τα MME ενημερώνουν τον κόσμο για τις διαδικασίες και τις διαδικασίες, εξηγώντας την ανάγκη για περιόδους καραντίνας και την ανάγκη να διατηρηθεί η ηρεμία και να γνωρίζουν τις αυξημένες γενικές απαιτήσεις υγιεινής. Αρχίζουν οι κερδοσκοπίες σχετικά με τις δυνατότητες του παγκόσμιου οικονομικού και κοινωνικού αντίκτυπου του COVID-19. Δυστυχώς, αυτό που βλέπουμε και ακούμε είναι η διάδοση παραπληροφόρησης - πληροφορίες που είναι ψευδείς, αλλά δεν έχουν δημιουργηθεί με σκοπό να προκαλέσουν βλάβη (π.χ., κάποιος που δημοσιεύει μια ιδέα που περιέχει εσφαλμένες πληροφορίες, αλλά δεν συνειδητοποιεί ότι είναι εσφαλμένη). Βλέπουμε την παραπληροφόρηση να κυκλοφορεί σε μεγάλο βαθμό στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, αλλά και στα συμβατικά και ψηφιακά δελτία ειδήσεων.

Η παραπληροφόρηση είναι ένα σημάδι της αποτυχίας ενός ατόμου να επιθεωρήσει και να επαληθεύσει τις πληροφορίες που μοιράζεται. Στην ιδανική περίπτωση, οι άνθρωποι πρέπει να διερευνήσουν τα αποδεικτικά στοιχεία και να χρησιμοποιήσουν την ενσυναίσθηση πριν βγουν σε συμπεράσματα, ειδικά όταν πρόκειται για άλλους ανθρώπους και πολιτισμούς. Για παράδειγμα, διαβάζουμε για αβάσιμες επιθέσεις για όλους τους ανθρώπους ασιατικής εμφάνισης, οι οποίοι



υποτίθεται ότι μεταφέρουν τον ιό μόνο λόγω της εθνοτικής τους εμφάνισης. Πάρτε, για παράδειγμα, τον θάνατο ενός 60χρονου άνδρα στο Σίδνεϊ στις 28 Ιανουαρίου 2020, ο οποίος πέθανε από καρδιακή ανακοπή έξω από ένα εστιατόριο Chinatown. Ένας παράγοντας που συνέβαλε στο θάνατό του ήταν ότι οι άνθρωποι παρατήρησαν, αντί να βοηθήσουν. Η CPR δεν πραγματοποιήθηκε καθώς οι παρατηρητές ανησυχούσαν ότι μπορεί να κολλήσουν τον COVID-19. Ο θάνατος αυτού του άνδρα σημειώθηκε αφού βίντεο που έδειχναν ανθρώπους να καταρρέουν στο δρόμο στην Κίνα κυκλοφορούσαν στα κοινωνικά μέσα.

Αυτό δεν είναι νέο φαινόμενο. Δεν είναι δύσκολο να βρεθούν παραδείγματα παραπληροφόρησης σχετικά με τους ξένους ως την πηγή της ασθένειας σε περιόδους πανικού. Ως εκπαιδευτικοί, πρέπει να εξετάσουμε τι είδους κρυμμένα μηνύματα φτάνουν στον μαζικό πληθυσμό. Ναι, πρέπει να έχουμε μια στρατηγική δημόσιας υγείας που να κρατά τους ανθρώπους ενήμερους και τις πανδημίες υπό έλεγχο, αλλά απαιτούνται περισσότερα.

Πρέπει να εκπαιδεύσουμε τους ανθρώπους για όλη την ιστορία και όχι μόνο να ακούμε ιστορίες εισβολής και εξάπλωσης, διεισδυτικών μικροβίων, «ξένων μικροβίων» και «διασποράς» και «μεταδοτικών περιόδων». Η στρέβλωση στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης βοηθάει στο φόβο, εστιάζοντας απλώς στα δύο σημεία εισβολής και εξάπλωσης που μεταδίδονται στα μέσα ενημέρωσης, και στη συνέχεια παρερμηνεύοντας λανθασμένα την εθνικότητα και τη διασπορά. Πού βρίσκεται η συζήτηση και η κοινωνική εκπαίδευση σχετικά με τη σχέση μεταξύ: α) του ίδιου του παθογόνου παράγοντα. β) το ανοσοποιητικό σύστημα ανθρώπων και άλλων ζώων · γ) ο ρόλος του φυσικού περιβάλλοντος · ή δ) ο ρόλος του κοινωνικού περιβάλλοντος και των μέσων κοινωνικής δικτύωσης; Πρέπει να διερευνήσουμε τη σχέση μεταξύ αυτών των τεσσάρων στοιχείων βιο-πανδημίας για να μετριάσουμε τον φόβο και την αποφυγή.

Πρέπει να διδάξουμε στα παιδιά πώς να εντοπίζουν τον κίνδυνο και να διαχειρίζονται την κρίση μέσα στα κοινωνικά πλαίσια της κοινωνίας τους. Η εκπαίδευση μας σε περιόδους κρίσης λείπει. Δεν έχουμε την ίδια κοινωνική λειτουργικότητα σε περιόδους πανδημιών που φαίνεται να έχει το ανοσοποιητικό μας σύστημα για την εξάλειψη νέων μικροβίων.

Αυτό που ακολουθεί είναι μια σύντομη ανασκόπηση μιας επιλογής προηγούμενων εργασιών IRGEE που σχετίζονται με τη διδασκαλία κινδύνου, καταστροφών και/ή διαχείρισης κρίσεων. Η επιλογή των εγγράφων ήταν μια

διαδικασία τριών βημάτων: αρχικά επιλέξαμε έγγραφα που θεωρούσαν είτε κινδύνους, κινδύνους, καταστροφές ή κρίσεις (τα οποία προσδιορίζουμε ως «ακραία φυσικά γεγονότα»). Στη συνέχεια, εξετάσαμε έγγραφα που τόνισαν τα συναφή κοινωνικά στοιχεία και, τέλος, θεωρήσαμε τα έγγραφα IRGEE που αναφέρονται σε αυτήν την επιλογή εγγράφων. Ολοκληρώνουμε με μια σύντομη περίληψη όσων γνωρίζουμε για τη φύση της εκπαίδευσης γύρω από ακραία φυσικά γεγονότα.

Η σύντομη ανασκόπηση εξετάζει εννέα δημοσιεύσεις IRGEE από το 2004 έως το 2017. Φαίνεται ότι υπάρχει μια μετατόπιση στο επίκεντρο της έρευνας στα μέσα του 2012. Πριν από το 2012, έχουμε έξι εργασίες που ευθυγραμμίζονται χαλαρά με τις εστίες του προγράμματος σπουδών γύρω από το περιεχόμενο και τους πόρους. Οι Blanchard-Boehm και Cook (2004) εξερεύνησαν την επικοινωνιακή καμπάνια σχετικά με έναν ανεμοστρόβιλο.

Αυτή η εργασία υπογραμμίζει ότι τα εκπαιδευτικά προγράμματα, είτε πρόκειται για μαθητές είτε για το ευρύ κοινό, θα πρέπει να περιλαμβάνουν μια διαδοχική διαδικασία γενικών συμπεριφορών: «ακοή, κατανόηση, πίστη, εξατομίκευση, επιβεβαίωση και έπειτα ανταπόκριση» (σελ. 45). Οι Blanchard-Boehm και Cook έθεσαν επίσης τα κοινωνικά ζητήματα της λεηλασίας και της κοινοτικής συνεργασίας, της συμμετοχής και της ανησυχίας ως σημαντικά.

Αν και το έγγραφο της Reinfried (2004) ασχολείται κυρίως με τη μεταρρύθμιση του προγράμματος σπουδών στην Ελβετία, μας ενημερώνει ότι από γεωγραφικά ενδιαφέροντα, οι Ελβετοί μαθητές ενδιαφέρονται περισσότερο για φυσικές καταστροφές, κοινωνικά, ηθικά και περιβαλλοντικά θέματα και για παιδαγωγικές δραστηριότητες. -προσανατολισμός στη μάθηση. «Αυτά τα ζητήματα αποτελούν τη βάση για μια εκπαίδευση προσανατολισμένη προς το μέλλον» (Reinfried, 2004, σελ. 249). Οι Battersby, Mitchell και Cutter (2011) αργότερα ενίσχυσαν αυτήν την άποψη αναγνωρίζοντας ότι οι κίνδυνοι μπορεί να είναι χρήσιμοι για να τραβήξουν την προσοχή των μαθητών. Αυτό είναι σημαντικό όταν εκπαιδεύετε πώς να μειώσετε τον αντίκτυπο των καταστροφών. Οι Blanchard-Boehm και Cook (2004) ανέφεραν ότι για να παρακινήσουμε την ετοιμότητα και τον μετριασμό των κινδύνων, χρειαζόμαστε πόρους που μπορούν να επικοινωνούν με σαφήνεια σε άτομα με μικρή έως καθόλου προσωπική εμπειρία με συγκεκριμένους κινδύνους. Battersby et al. (2011) συνέβαλε επίσης στην αντίληψη ότι απαιτείται εκπαιδευτικό υλικό σχεδιασμένο για τη βελτίωση της ευαισθητοποίησης του κοινού, έτσι ώστε το κοινό

να λαμβάνει πιο έξυπνες αποφάσεις σχετικά με την προετοιμασία, την επιβίωση και την αποκατάσταση.

Οι Mitchell, Borden και Schmidtlein (2008) και Mitchell (2009) μας υπενθύμισαν ότι από την άποψη των κινδύνων, «η κατανόηση των μαθητών θα μπορούσε να ενισχυθεί καλύτερα χρησιμοποιώντας μια προσέγγιση εξίσου [λαμβάνοντας υπόψη] φυσικές και ανθρώπινες διαδικασίες» (Mitchell et al., 2008 , σελ. 183–184), και ότι «γιατί πρέπει να διδάσκουμε γι 'αυτούς είναι ... αρκετά απλός. Το πώς πρέπει να διδάσκουμε για τους κινδύνους είναι μια εντελώς διαφορετική ερώτηση ... Θα πρέπει ωστόσο να είναι σαφές ότι οι ερωτήσεις εκτός από το «γιατί» και το «πώς» απαιτούν επίσης απαντήσεις» (Mitchell, 2009, σελ. 144).

Οι Sharpe και Kelman (2011) μας έδωσαν παιδαγωγικές θεωρίες για τη βελτίωση της εκπαίδευσης των εκπαιδευτικών σε σχέση με τη μείωση του κινδύνου καταστροφών (DRR). Το έγγραφο μας έδειξε πώς μπορούμε να προσαρμόσουμε τα μη σχολικά προγράμματα σπουδών για το σχολικό πλαίσιο. Ως εκ τούτου, το DRR μπορεί να προσφέρει ενεργή συμμετοχή μέσω κριτικής σκέψης, πρακτικής εφαρμογής για τους μαθητές να βοηθήσουν τις κοινότητές τους.

Μετά το 2012, το IRGEE είχε τρία έγγραφα που ευθυγραμμίζονται χαλαρά με μια προσέγγιση γνωστικής ανάπτυξης και λειτουργίας στην έρευνα για ακραία φυσικά γεγονότα. Οι Taylor και Moeed (2013) χρησιμοποίησαν την αναλογία των σεισμικών κυμάτων P για να περιγράψουν τις απαντήσεις του προγράμματος σπουδών στον σεισμό του Καντέρμπερι. Διαπίστωσαν ότι ορισμένοι δάσκαλοι, ειδικά εκείνοι που έχουν μεγάλη απόσταση από το σεισμό, χρησιμοποίησαν τον σεισμό ως «στιγμή διδασκαλίας», αλλά για πολλούς άλλους δασκάλους, ειδικά εκείνους που βρίσκονται πολύ κοντά στο επίκεντρο του σεισμού, η απάντηση του προγράμματος σπουδών ήταν να διδάξουν για τον σεισμό παρατεταμένο χρονικό διάστημα.

Αυτό το κύμα P καθορίστηκε ότι επηρεάστηκε από τις στάσεις και τις αξίες των δασκάλων και οι Taylor και Moeed το περιέγραψαν ως αποτέλεσμα αποσύνθεσης απόστασης. Συζητούν τις επιπτώσεις όσον αφορά τη διδασκαλία σχετικά με το ανθρώπινο κόστος των ακραίων φυσικών γεγονότων. Οι Bosschaart, Kuiper και van der Schee (2015) ερεύνησαν την πιθανότητα πλημμύρας στην Ολλανδία. Δείχνουν ότι είναι σημαντικό να δημιουργηθεί μια ευαισθητοποίηση σχετικά με τις πιθανές επιπτώσεις, το τι μπορούν να περιμένουν οι πολίτες από τις αρχές και πώς πρέπει να ενεργούν οι ίδιοι, πριν και κατά τη διάρκεια ενός ακραίου φυσικού γεγονότος.

Εάν η γεωγραφική εκπαίδευση έχει τη φιλοδοξία να συμβάλει στην επίγνωση του κινδύνου πλημμύρας, το περιεχόμενο των μαθημάτων και η παιδαγωγική πρέπει να επανεξεταστούν. Bosschaart et al. (2015) περιγράφουν ότι "επειδή τα νοητικά μοντέλα των μαθητών αποδεικνύονται αποσπασματικά και δεν αποτελούνται από δομικές και διαδικαστικές γνώσεις, είναι σημαντικό να προσαρμόσουμε το περιεχόμενο της γεωγραφικής εκπαίδευσης" (σελ. 145). Πρέπει να γνωρίζουμε τις παρανοήσεις που φέρνουν οι μαθητές και το ευρύ κοινό σε ένα ακραίο φυσικό γεγονός. Είναι οι λανθασμένες αντιλήψεις, ότι όταν δεν ελέγχονται, επικοινωνούν χρησιμοποιώντας τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και γίνονται παραπληροφόρηση, και για πολλούς, αποκαλύπτουν τις υποκείμενες ρατσιστικές πεποιθήσεις. Το τελικό έγγραφο σε αυτό το σετ βασίζεται στην έρευνα που σχετίζεται με τη γνώση γύρω από ακραία φυσικά γεγονότα.

Ο Bardsley (2017) ισχυρίζεται ότι η παγκοσμιοποίηση έχει επιταχύνει και διευρύνει την ανάγκη να μάθουμε για τον κίνδυνο. Οι καθηγητές στη μελέτη του μας λένε ότι με την παγκοσμιοποίηση, βλέπουμε «ότι όλες οι ζωές και οι επιπτώσεις είναι αλληλένδετες και συνυφασμένες ... και ότι οι μαθητές πρέπει να γνωρίζουν ότι όλοι είμαστε μέρος αυτής της αλληλεξάρτησης» (σελ. 47). Ως εκ τούτου, πρέπει να βοηθήσουμε τους μαθητές και το ευρύ κοινό να καταλάβουν ότι υπάρχουν συνέπειες και προβολές που εμπλέκονται στην καθημερινή ζωή, καθώς και σε ακραία φυσικά γεγονότα. Έτσι, υπάρχει ανάγκη για κοινωνική μάθηση. Αμφισβητούμε ότι αυτή η κοινωνική μάθηση πρέπει να περιλαμβάνει τη χρήση των κοινωνικών μέσων μαζικής ενημέρωσης και κυρίως πώς, σε περιόδους ακραίων φυσικών γεγονότων, οι άνθρωποι μπορούν ακούσια να γίνουν ρατσιστές.

## 1.5 Σχέδιο διαχείρισης κρίσης στο εκπαιδευτικό περιβάλλον

Η πρώτη χώρα που πλήττεται από την επιδημία COVID-19 (η οποία αναφέρεται ως νέος τύπος κορονοϊού 2019 – nCoV) είναι η Κίνα. Η Δημοτική Επιτροπή Υγείας της Γουχάν δημοσίευσε μια έκθεση που αφορά 27 κρούσματα στη Γουχάν (Δημοτική Επιτροπή Υγείας της Γουχάν, 2019). Μετατρέποντας σε εθνική κρίση, ο αριθμός των ατόμων που μολύνθηκαν από τον COVID-19 αυξήθηκε σε ένα μήνα (Liu and Saif, 2020).

Μετατρέποντας σε παγκόσμια κρίση, οι άνθρωποι αρχίζουν να αναζητούνται σχετικά με το ταξίδι και το ιστορικό επαφών τους σχετικά με το έδαφος της Γουχάν για να αποτρέψουν την έξαρση (Yue et al., 2020). Αν και οι διαδικασίες ελέγχου συνεχίζονται, η ζωή στην περιοχή Γουχάν άρχισε να επιστρέφει κανονικά μετά από δύο μήνες κλειδώματος. Οι μεταφορές, οι επιχειρήσεις, το εμπόριο και ο τουρισμός καθώς και η εκπαίδευση επιστρέφουν στο φυσιολογικό στην Κίνα (Reuters, 2020). Επομένως, μελετάται προσεκτικά τι απαιτείται για την κατανόηση των κερδών και των απωλειών των στρατηγικών που εφαρμόστηκαν στην εκπαίδευση κατά τη διάρκεια της επιδημίας του COVID-19.

Όσον αφορά τις εκπαιδευτικές πολιτικές, η πολιτική αναστολής μαθημάτων χωρίς διακοπή εκμάθησης εφαρμόζεται από κινέζους κυβερνητικούς αξιωματούχους για την έναρξη και την αύξηση της διαδικτυακής εκπαίδευσης αντί για πρόσωπο με πρόσωπο εκπαίδευση (Zhang et al., 2020). Με την εφαρμογή της πολιτικής, το Υπουργείο Παιδείας δηλώνει ότι οι δραστηριότητες μάθησης και διδασκαλίας θα ανασταλούν στην Κίνα καθ' όλη τη διάρκεια της πανδημίας. Η εθνική και τοπική ενσωμάτωση εκπαιδευτικών πηγών και η παροχή ποικίλων και υψηλής ποιότητας ηλεκτρονικών πηγών για μαθητές είναι ο κύριος στόχος για την υλοποίηση της πολιτικής (Υπουργείο Παιδείας της Λαϊκής Δημοκρατίας της Κίνας, 2020α).

Οι διαδικτυακές διαδικασίες εκπαίδευσης απαιτούν συνεχώς ανατροφοδοτήσεις και προσαρμογές κατά την εφαρμογή της πολιτικής. Εφαρμόστηκαν προσαρμοστικές στρατηγικές από την κινεζική κυβέρνηση με τακτικό τρόπο για την εφαρμογή της πολιτικής. Σύμφωνα με τους Zhang et al. Οι στρατηγικές (2020) υλοποιούνται σε πέντε στάδια:

1. Μία από τις πρώτες προτεραιότητες της εφαρμογής της πολιτικής είναι η ενσωμάτωση των εθνικών πόρων και ο σχεδιασμός σε ανώτατο επίπεδο. Η διαδικτυακή εκπαίδευση χρειάζεται σταθερή σύνδεση στο Διαδίκτυο. Για να διασφαλιστεί ότι, το Υπουργείο Παιδείας και οι πάροχοι διαδικτύου όπως το China Education and Scientific Research Computer Network, China Mobile και China Satellite Communication συνεργάστηκαν για τη διατήρηση του διαδικτύου για σκοπούς δημόσιας και εκπαίδευσης.

2. Οι εκπαιδευτικοί λαμβάνουν ενδοϋπηρεσιακή εκπαίδευση για διαδικτυακές στρατηγικές διδασκαλίας που οργανώνονται από το τμήμα διοίκησης εκπαίδευσης του Υπουργείου Παιδείας και εταιρείες κατάρτισης εκπαιδευτικών. Μέσω της εκπαίδευσης, οι εκπαιδευτικοί λαμβάνουν πληροφορίες σχετικά με διαδικτυακές στρατηγικές διδασκαλίας, εφαρμογές, περιπτώσεις πρόληψης επιδημίας στο σχολείο, τοπικές περιπτώσεις κατάρτισης εκπαιδευτικών και ούτω καθεξής. Επιπλέον, οι εκπαιδευτικοί ενθαρρύνονται και κάνουν αναστοχαστική μάθηση μέσω ενός συστήματος ανατροφοδότησης που συνοψίζει και μοιράζεται εμπειρίες των δασκάλων και συζητούν για αυτό.

3. Για τη διόρθωση της χρονικής ανισορροπίας, η κινεζική κυβέρνηση πραγματοποιεί διαδικτυακή διδασκαλία σε διάφορες περιοχές της χώρας χωρίς σύνδεση στο διαδίκτυο μέσω δορυφορικών τηλεοράσεων (Υπουργείο Παιδείας της Λαϊκής Δημοκρατίας της Κίνας, 2020β). Η διάρκεια των μαθημάτων καθορίζεται από την τοπική αυτοδιοίκηση για κάθε επίπεδο εκπαίδευσης: μία ώρα για τις χαμηλότερες τάξεις του δημοτικού σχολείου, δύο ώρες για τις ανώτερες τάξεις του δημοτικού σχολείου, τέσσερις ώρες για το γυμνάσιο και πέντε ώρες για το λύκειο (Η Λαϊκή Κυβέρνηση της επαρχίας Zhejiang , 2020).

4. Μετά την επιδημία, η μετάβαση στην προσωπική εκπαίδευση μπορεί να χρειάζεται μια κατευθυντήρια γραμμή. Σε εκείνο το στάδιο, οι δάσκαλοι ενθαρρύνονται να διδάξουν με ανεξάρτητο τρόπο χρησιμοποιώντας τα Εθνικά Διαδικτυακά Ανοιχτά Μαθήματα Ελίτ ως παραδείγματα.

5. Για την ομαλή μετάβαση μετά την πανδημία, βάσει περιφερειακών και εθνικών μεταβλητών, το Υπουργείο Παιδείας λαμβάνει υπόψη χαρακτηριστικά μαθητών, όπως η ετοιμότητα, ο πληθυσμός και η ηλικία. Επιπλέον, η κινεζική κυβέρνηση λαμβάνει προφυλάξεις για τον έλεγχο για να αποτρέψει μια πιθανή επανεμφάνιση. Με αυτόν τον τρόπο αναζητείται η καραντίνα για όλες τις διεθνείς αφίξεις, τα ταξίδια και το ιατρικό ιστορικό των ανθρώπων.

Για να ενισχυθούν οι δυνατότητες οργάνωσης και διαχείρισης της διοίκησης, η ηγετική ομάδα στο Υπουργείο Παιδείας ζήτησε να υποστηριχθεί από τις τοπικές αρχές και τα ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης για την εφαρμογή υποστηρικτικών

και προληπτικών μέτρων και προγραμματισμού. Αυτά τα σχέδια περιλαμβάνουν πολλά στοιχεία (Τμήμα Εκπαίδευσης και Τεχνολογίας, 2020):

1. Η εφαρμογή του σχεδίου απαιτεί παροχή πόρων, τεχνική σταθερότητα, αναθεώρηση περιεχομένου, καθοδήγηση κατάρτισης, αποτελεσματική εποπτεία. Επιπλέον, οι τοπικές αρχές πρέπει να συντονίζονται με τα τμήματα επικοινωνίας και τους φορείς εκμετάλλευσης.
2. Η τεχνική υποστήριξη είναι επίσης ένα άλλο στοιχείο που χρειάζεται προσοχή. Δεδομένου ότι τα σχολεία και τα ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης διεξάγουν διαδικτυακή διδασκαλία, πρέπει να διαθέτουν πραγματικές ανάγκες, πόρους και διαδικτυακές πλατφόρμες. Η παρακολούθηση είναι το δεύτερο στάδιο όσον αφορά την τεχνική υποστήριξη. Για να εξασφαλιστεί μια ασφαλής και σταθερή σύνδεση στο Διαδίκτυο, τα σχολεία πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης παρακολουθούνται και απαιτείται να υποβάλλουν έκθεση στο αρμόδιο τμήμα εκπαίδευσης.
3. Για να διασφαλιστεί η ποιότητα της διαδικτυακής εκπαίδευσης, είναι απαραίτητο να δοθεί ανατροφοδότηση στο τμήμα διοίκησης της εκπαίδευσης. Για την ομαλή μετάβαση στην προσωπική εκπαίδευση, θα πρέπει να ληφθεί υπόψη η ευαισθητοποίηση σχετικά με την επιδημική κατάσταση κατά τη διάρκεια διαδικτυακών εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Οι εκπαιδευτικοί θα πρέπει να διαμορφώσουν κατευθυντήριες γραμμές για την εκπαίδευση στο διαδίκτυο για να γίνουν πλήρεις στη χρήση των διαδικτυακών πόρων.
4. Οι διαδικασίες επιστημονικής εφαρμογής θα πρέπει να ακολουθούνται κατά τη διάρκεια της διδακτικής προόδου, διευθετώντας τον φόρτο εργασίας και τα στάδια αξιολόγησης και αξιολόγησης. Η εφαρμογή της διαδικτυακής εκπαίδευσης θα χρειαστεί λιγότερο χρόνο σε σύγκριση με τις ώρες γραφείου. Ο αριθμός και η διάρκεια των διαλειμμάτων πρέπει επίσης να παραταθούν.

Όσον αφορά τη διάθεση διαδικτυακών πλατφορμών εκπαίδευσης, το εκπαιδευτικό σύστημα της Κίνας έχει προσαρμοστεί γρήγορα και αξιοσημείωτα στον COVID-19. Το Υπουργείο Παιδείας παρέχει διαδικτυακή πλατφόρμα εκπαίδευσης με 50 εκατομμύρια σύνδεση μαθητών και εκπαιδευτικών ταυτόχρονα. Με αυτόν τον τρόπο,

η Κίνα κατάφερε να συνδέσει εταιρικές σχέσεις μεταξύ ιδιωτικών οργανισμών, τοπικών αρχών και γενικών δημόσιων, εθνικών αρχών (UNESCO, 2020).

## 1.6 Εφαρμογή του σχεδίου και δυσκολίες

Είναι γνωστό ότι οι άνθρωποι καταναλώνουν και αφομοιώνουν πληροφορίες με πολλούς τρόπους. Σε ένα σχολικό ή πανεπιστημιακό περιβάλλον έχετε μια τεράστια διατομή γενεών που χρησιμοποιούν τις συσκευές τους με πολύ διαφορετικούς τρόπους, επομένως η διασφάλιση της στρατηγικής επικοινωνίας κρίσης που χρησιμοποιεί μια σειρά διαφορετικών καναλιών είναι ζωτικής σημασίας. Αν υποθέσουμε ότι μόνο μία μέθοδος ή μέσο είναι αρκετό, θα είναι επιζήμιο για την επιτυχία σας. Όταν καθιερωθείτε ως η κεντρική πηγή αλήθειας κατά τη διάρκεια μιας κρίσης, πρέπει να αξιοποιήσετε όλα τα εργαλεία και τα κανάλια που έχετε στη διάθεσή σας για να διασφαλίσετε ότι η διάδοση των πληροφοριών είναι αξιόπιστη.

Εάν χρειάζεστε επειγόντως επικοινωνία με μέλη ΔΕΠ, συχνά υποθέτουμε ότι το e-mail είναι επαρκές ως μία από τις πιο κοινές μορφές επικοινωνίας. Αλλά οι δάσκαλοι είναι συχνά μακριά από τους υπολογιστές τους απασχολημένοι με τη διδασκαλία και σε μια κατάσταση κρίσης δεν μπορείτε πάντα να είστε σίγουροι ότι όλοι έχουν πρόσβαση σε σύνδεση στο Διαδίκτυο ή στο εταιρικό e-mail τους, ή ότι δεν έχει υπάρξει διακοπή ρεύματος ή δικτύου. Εξετάστε άλλα κανάλια στη στρατηγική σας, όπως Εφαρμογές, SMS/μηνύματα κειμένου, ραδιόφωνο, ψηφιακή σήμανση και κοινωνικά μέσα.

## 1.7 Ανακεφαλαίωση

Τα επείγοντα περιστατικά δεν συμβαίνουν στα σιλό και η ύπαρξη ενός δικτύου αξιόπιστων κοινοτικών οργανώσεων όπως οι τοπικές πυροσβεστικές, ασθενοφόρες και υγειονομικές αρχές θα αποδειχθούν κρίσιμες καθώς περιηγούμεστε στις διάφορες περιφερειακές οδηγίες υγείας και σχεδιάζουμε να επιστρέψουμε στην εργασία μας.

Για να διατηρήσετε αυτές τις σχέσεις, πρέπει να αξιοποιήσετε τις ίδιες βέλτιστες πρακτικές που έχετε για τις εσωτερικές επικοινωνίες σας και να διασφαλίσετε ότι μπορείτε να επικοινωνείτε, να συνδέεστε και να συνεργάζεστε με αυτούς τους εξωτερικούς ενδιαφερόμενους. Αυτό το αξιόπιστο δίκτυο θα είναι μια



πηγή πραγματικών δεδομένων που μπορούν να επηρεάσουν την ικανότητά σας να ανταποκριθείτε σε μια κατάσταση, όπως ένα ξέσπασμα ασθένειας ή άλλη απειλή που θέτει τους ανθρώπους σας ή άλλα περιουσιακά στοιχεία σε κίνδυνο.

Διατηρώντας το προσωπικό, τους μαθητές και την κοινότητά σας συνδεδεμένα και ασφαλή όταν είναι πιο σημαντικό, θα είναι ακόμη πιο σημαντικό για όλους τους παρόχους εκπαίδευσης που προχωρούν. Ένα αποτελεσματικό σύστημα ειδοποιήσεων έκτακτης ανάγκης μπορεί κυριολεκτικά να σώσει τη ζωή. Για να διασφαλιστεί η συνεχής συνέχεια, τα σχολεία και τα πανεπιστήμια χρειάζονται προβολή όσο το δυνατόν περισσότερων πληροφοριών, προκειμένου να ληφθούν οι καλύτερες αποφάσεις προς όφελος του σχολείου και των ανθρώπων του. Είναι σαφές ότι δεν είναι εύκολη υπόθεση, αλλά μια καθιερωμένη διαδικασία και ένας ασφαλής μηχανισμός επικοινωνίας θα διασφαλίσει ότι ό, τι και αν συμβεί, η αναστάτωση δεν θα οδηγήσει σε καταστροφή καθώς ξεκινάμε στο δρόμο προς την ανάκαμψη.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

### ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

#### 2.1 Εισαγωγή

Έχουμε περισσότερες αποφάσεις να πάρουμε από ποτέ. Καριέρες, φίλιες, υγεία και οικονομικά, όλα απαιτούν καλές επιλογές. Αλλά οι ειδικοί συμφωνούν ότι οι ασυνείδητες προκαταλήψεις διαστρεβλώνουν την αντίληψή μας. Αυτή η παραμόρφωση δημιουργεί τυφλά σημεία στις επιλογές μας. Όσο καλύτερα καταλαβαίνετε αυτά τα τυφλά σημεία, τόσο καλύτερα θα μπορείτε να ξεπεράσετε αυτά τα ψυχικά εμπόδια για να κάνετε σοφότερες επιλογές ζωής.

Κανείς δεν θέλει να ανατρέξει στη ζωή του και να αναρωτηθεί αν θα μπορούσε να είχε κάνει καλύτερα. Η λήψη αποφάσεων για τις οποίες μπορούμε να είμαστε περήφανοι είναι αυτό που θέλουμε για να χτίσουμε την καλύτερη δυνατή ζωή. Εδώ θα σας δείξουμε πώς να αξιοποιήσετε αποτελεσματικά τη λήψη αποφάσεων για να κάνετε καλύτερες επιλογές ζωής που ανταποκρίνονται στους στόχους σας και μεγιστοποιούν τις δυνάμεις σας.

Κάθε οργανισμός πρέπει να λαμβάνει αποφάσεις σε ένα σημείο ή άλλο ως μέρος της διαχειριστικής διαδικασίας. Οι αποφάσεις λαμβάνονται για το συμφέρον του οργανισμού. Για το θέμα αυτό, οι αποφάσεις που λαμβάνονται από τον οργανισμό είναι να διευκολύνουν τον δρόμο προς τα εμπρός. Είτε πρόκειται για στρατηγικές, είτε για επιχειρηματικές δραστηριότητες είτε για θέματα ανθρώπινου δυναμικού, οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων είναι περίπλοκες και περιλαμβάνουν επαγγελματίες διαφορετικού είδους. Ενώ ο μικρός οργανισμός περιλαμβάνει όλα τα επίπεδα διευθυντών, οι πολύπλοκοι οργανισμοί εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από μια ομάδα επαγγελματιών που έχουν εκπαιδευτεί ειδικά για να λαμβάνουν κάθε είδους αποφάσεις. Αλλά θυμηθείτε, ένα τέτοιο σώμα από μόνο του δεν μπορεί να βγει με τελικές αποφάσεις. Εδώ, το θέμα είναι ότι η διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι σωρευτική και συμβουλευτική διαδικασία. Η διαδικασία, στο σύνολό της, έχει τα υπέρ και τα κατά της και θα εκπέμψει σε μεγάλο βαθμό αποτελέσματα και συνέπειες στη συνολική ανάπτυξη και προοπτικές των οργανισμών.

Λαμβάνονται αποφάσεις για την υποστήριξη της οργανωτικής ανάπτυξης. Ολόκληρη η δομή της διοίκησης, δηλαδή η καθημερινή της λειτουργία βασίζεται σωστά σε διαχειριστικές αποφάσεις. Οι κορυφαίες εταιρείες, όπως αποδεικνύεται από τις λειτουργίες τους, χρησιμοποιούνται αποτελεσματικά εργαλεία επικοινωνίας εκτός από τη συνήθη διαδικασία διαβούλευσης για τη λήψη αποφάσεων που θα είχαν μεγάλες επιπτώσεις στις προοπτικές της εταιρείας.

Οι συζητήσεις και οι διαβουλεύσεις είναι δύο βασικά εργαλεία που υποστηρίζουν και τελικά βγάζουν αποφάσεις. Για παράδειγμα, η λήψη απόφασης σχετικά με τον τρόπο έναρξης νέας επιχειρηματικής δραστηριότητας που προτείνει η ομάδα στρατηγικής διαχείρισης πρέπει να έχει αναπτυχθεί μέσω μιας σειράς συμβουλευτικών διαδικασιών, η οποία είναι πλέον διαθέσιμη με την ομάδα υλοποίησης. Εδώ βλέπουμε το σωρευτικό αποτέλεσμα της απόφασης που λαμβάνεται σε ένα σημείο από ένα διαφορετικό σώμα υποθέσεων. Η απόφαση που λαμβάνεται από στρατηγικούς διευθυντές είναι να προωθήσουν νέα και καινοτόμα επιχειρηματική γραμμή ή πρωτοβουλία. Σε αυτό το σημείο η απόφαση που λαμβάνεται από μια τέτοια ομάδα γίνεται συμβουλευτικό σημείο για συζήτηση για τους επαγγελματίες εφαρμογής. Υπάρχουν πολλά για συζήτηση, έρευνα και οριστικοποίηση. Είναι βιώσιμη η νέα πρόταση; Είναι αρκετά καινοτόμο; Μπορεί να υπάρχει διεγερτικό ανάπτυξης στις προτεινόμενες στρατηγικές; Ο χειρισμός τέτοιων ερωτήσεων που προέκυψαν από την απόφαση που έλαβε η στρατηγική ομάδα έχει αντανακλαστική επίδραση στο επόμενο επίπεδο διοικητικών διαβουλεύσεων και συναντήσεων. Ας δεχτούμε, σε αυτό το σημείο συζήτησης, ότι οι προτάσεις που υποβάλλονται από την ομάδα ανάπτυξης επιχειρήσεων θα εξαρτηθούν σε μεγάλο βαθμό από μια άλλη σειρά συζητήσεων στην αίθουσα του συμβουλίου.

Έτσι, η τελική απόφαση για τη διάθεση ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας είναι μέσω αθροιστικών προσωρινών αποφάσεων που λαμβάνονται από διάφορα εσωτερικά και εξωτερικά μέρη. Και επίσης η τελική απόφαση είναι αντανακλαστική και βασίζεται σε έρευνες και διαβουλεύσεις. Ολόκληρη η διαδικασία είναι μια αλυσιδωτή υπόθεση όπου μια απόφαση που λαμβάνεται σε ένα σημείο και σε ένα επίπεδο θα έχει εκτεταμένες επιπτώσεις στον τρόπο με τον οποίο ένας οργανισμός προχωράει.

Στην πραγματικότητα, η ικανότητα λήψης κρίσιμων αποφάσεων είναι ένα από τα πολλά χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει κάθε μάνατζερ, είτε είναι ανώτατο είτε μεσαίο είτε αρχικό επίπεδο. Από τη φύση του, ένας άνθρωπος κατά τη διάρκεια της ύπαρξής του και λόγω του ενστίκτου του παίρνει αποφάσεις για την επιβίωσή του, όπως έλεγαν οι κοινωνικοί ψυχολόγοι. Σε γενικές γραμμές, τα διευθυντικά στελέχη είναι επιμελημένα άτομα για να λαμβάνουν αποφάσεις που επηρεάζουν τους άλλους, δηλαδή η ύπαρξη και η ανάπτυξη του οργανισμού είναι έτσι σχολιαστική με την ανθρώπινη προσπάθεια να ζήσει και να πετύχει. Η επιτυχία πετυχαίνει με τις αποφάσεις που λαμβάνονται, είτε από άτομο είτε από οργανισμό.

## 2.2 Διαδικασία λήψης αποφάσεων

Μετά τους Mintzberg, Raisinghani και Théorêt (1976, σελ. 246), μια στρατηγική απόφαση μπορεί να οριστεί ως "σημαντική, από την άποψη των ενεργειών που έχουν αναληφθεί, των πόρων που έχουν δεσμευθεί ή των προηγούμενων πραγμάτων". Τέτοιες αποφάσεις επηρεάζουν την επιτυχία ή την αποτυχία των οργανισμών (Dean&Sharfman, 1996; Elbanna&Child, 2007a; Walters&Bhuiyan, 2004). Αυτές οι αποφάσεις διατυπώνονται και εφαρμόζονται σε ένα πλαίσιο όπου οι διευθυντές έχουν μικρή δύναμη και έλεγχο (Papadakis, Thanos, & Barwise, 2010). Ως εκ τούτου, είναι δύσκολο να εντοπιστεί η πρόοδός τους μέχρι να κατανοήσουμε το ευρύτερο πλαίσιο τους (Elbanna, Child, & Dayan, 2013).

Αυτό το πλαίσιο είναι πολύπλευρο, με την έννοια ότι η διαδικασία λήψης στρατηγικών αποφάσεων υπόκειται σε διάφορους παράγοντες. Έτσι, είναι πολύ σημαντικό να μελετηθεί σε βάθος ο ρόλος του ευρύτερου πλαισίου, επειδή τα χαρακτηριστικά του δεν επηρεάζουν απαραίτητα μεμονωμένα τη διαδικασία στρατηγικής απόφασης.

Στη βιβλιογραφία στρατηγικής διαχείρισης, φαίνεται να υπάρχει συναίνεση ότι το πλαίσιο αναφέρεται σε σύνολα χαρακτηριστικών (Elbanna & Child, 2007b; Papadakis et al., 2010) που περιλαμβάνουν εκείνα της ανώτατης διοίκησης, των αποφάσεων, του περιβάλλοντος και της οργάνωσης (π.χ. Dayan, Elbanna, & Di Benedetto, 2012; Papadakis, Lioukas, & Chambers, 1998).

Προηγούμενες αναθεωρήσεις του ρόλου του πλαισίου στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων δημιουργούν μια κατατοπιστική επισκόπηση των παραγόντων που επηρεάζουν τις διαδικασίες στρατηγικής απόφασης (Elbanna, 2010; Papadakis et al., 2010; Shepherd & Rudd, 2014). Η δύναμη αυτών των ανασκοπήσεων έγκειται στη δημιουργία ευαισθητοποίησης για την ολοκληρωμένη προσέγγιση του πλαισίου ως εξήγηση για τις στρατηγικές διαδικασίες λήψης αποφάσεων και τους τρόπους με τους οποίους αυτές επηρεάζουν τη σχέση μεταξύ της διαδικασίας και των αποτελεσμάτων των στρατηγικών αποφάσεων. Επιπλέον, βοηθούν τους διευθυντές να καθορίσουν ποιοι παράγοντες πρέπει να ενσωματωθούν στη σκέψη τους για ορισμένες αποφάσεις και μετέπειτα ενέργειες.

Ωστόσο, αυτές οι ανασκοπήσεις δεν περιέχουν σε βάθος συζητήσεις για τις διαστάσεις της διαδικασίας στρατηγικής απόφασης. Ακόμη και οι κριτικές των Eisenhardt και Zbaracki (1992), Schwenk (1995) και Elbanna (2006), οι οποίες επικεντρώνονται σε αυτές τις διαστάσεις, δεν λαμβάνουν υπόψη τις επιρροές του πλαισίου.

Για να ξεπεραστούν οι περιορισμοί των παραπάνω βιβλιογραφικών ανασκοπήσεων, πραγματοποιήσαμε μια σε βάθος ανασκόπηση του ρόλου του πλαισίου στην επίδραση στρατηγικών διαδικασιών λήψης αποφάσεων. Η παρούσα ανασκόπηση βασίζεται και επεκτείνει την προηγούμενη εργασία λαμβάνοντας μια πιο προσεκτική βιβλιογραφία σχετικά με τη διαδικασία στρατηγικής απόφασης για τον εντοπισμό πιο λεπτομερών ερευνητικών ευκαιριών.

Διατηρώντας τη λειτουργία επισκόπησης των προηγούμενων ανασκοπήσεων, προσθέτοντας πρόσφατες μελέτες και διερευνώντας τον βαθμό στον οποίο το πλαίσιο μας επιτρέπει να αναπτύξουμε περαιτέρω εικόνα για τους λόγους για τα μικτά ευρήματα σε αυτόν τον τομέα της έρευνας, στοχεύσαμε να είμαστε πιο συγκεκριμένοι από τις προηγούμενες αναθεωρήσεις στη σύνταξη ενός μέλλοντος ερευνητικού ατζέντα.

Ελπίζουμε ότι έχουν εντοπιστεί σημαντικοί τομείς για περαιτέρω έρευνα και κατάλληλες προσεγγίσεις για τη μελέτη των διαδικασιών στρατηγικής λήψης αποφάσεων. Για την παρούσα ανασκόπηση, το ερευνητικό μας ερώτημα είναι «Πώς επηρεάζουν οι παράγοντες συμφραζόμενων τη διαδικασία στρατηγικής απόφασης;». Αυτό επιτρέπει τρεις συνεισφορές. Πρώτον, συγκεντρώνοντας μελέτες από διάφορες οπτικές γωνίες, χαρτογραφούμε το ευρύτερο πλαίσιο των διαδικασιών στρατηγικής λήψης αποφάσεων και δίνουμε τη δυνατότητα να πραγματοποιηθεί μια ενημερωμένη

ολοκληρωμένη επισκόπηση των πιθανών προοπτικών και του ρόλου των ατομικών χαρακτηριστικών στη διαδικασία στρατηγικής απόφασης (Elbanna & Παιδί, 2007β). Αυτή η ενσωμάτωση ανοίγει την πόρτα σε μια καλύτερη κατανόηση του λόγου για τον οποίο εξακολουθούν να υπάρχουν μικτά ευρήματα.

Δεύτερον, οι προοπτικές του πλαισίου μπορεί (λόγω της φύσης τους) να είναι πιο λογικές ως προηγούμενο (αίτιο) της διαδικασίας και των αποτελεσμάτων παρά ως οριακή συνθήκη μεταξύ της διαδικασίας και των αποτελεσμάτων (ή αντίστροφα). Μια περαιτέρω διερεύνηση των κύριων επιπτώσεων για να δούμε πώς ενισχύονται, μετριάζονται, εξασθενίζουν ή επιδεινώνονται από συγκεκριμένα χαρακτηριστικά ή προοπτικές περιβάλλοντος επιτρέπει επίσης μια πιο λεπτομερή ανάπτυξη του πλαισίου. Επομένως, με τη συμπερίληψη πολλών προοπτικών αντί για έναν μόνο ερευνητή στη διαδικασία στρατηγικής απόφασης, είναι πιο πιθανό να εντοπιστούν λόγοι για τις ασυνέπειες που διαπιστώνονται.

Επιπλέον, η έρευνα σχετικά με τις διαδικασίες στρατηγικής λήψης αποφάσεων δεν παρέχει μια σαφή εικόνα σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο οι προοπτικές επηρεάζουν η μία την άλλη. Για παράδειγμα, το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης συνδέεται με το εσωτερικό της περιβάλλον μέσω ορίων (Hautz, 2017; Jansen, Curşeu, Vermeulen, Geurts, & Gibcus, 2013; Jemison, 1984).

Είναι η σχέση μεταξύ των προοπτικών του πλαισίου που δεν διερευνάται, με την έννοια ότι οι προηγούμενοι ερευνητές επικεντρώθηκαν σε μια ενιαία προοπτική, όπου σπάνια εξετάστηκαν πολλαπλές προοπτικές και οι αλληλεπιδράσεις τους. Αυτά στη συνέχεια σχηματίζουν δύο συνεισφορές που κάνει η παρούσα έρευνα. Μαζί μας επιτρέπουν να συντάξουμε μια τρίτη συνεισφορά, δηλαδή μια μελλοντική ατζέντα έρευνας για πτυχές περιβάλλοντος στην έρευνα διαδικασίας στρατηγικής απόφασης.

Εκτός από αυτές τις συνεισφορές, οι επαγγελματίες θα βρουν περισσότερα για το ρόλο των διαφόρων χαρακτηριστικών και προοπτικών, βάσει στοιχείων από προηγούμενες έρευνες. Αυτό θα τους δώσει μια καλύτερη ευκαιρία να διαχωρίσουν τις επιρροές που επηρεάζουν τη διαδικασία και τις συνέπειες της στρατηγικής τους απόφασης και πώς το κάνουν.

## 2.3 Ατομική & ομαδική λήψη αποφάσεων

### 2.3.1 Ομαδική λήψη αποφάσεων

Οι ομάδες ως φορείς λήψης αποφάσεων έχουν λάβει ένα ιδιαίτερο καθεστώς στην κοινωνία τουλάχιστον από την εποχή του πρώιμου ελληνικού πολιτισμού που ανέπτυξε δημοκρατικές δομές ψηφοφορίας. Αυτό στις περισσότερες κοινωνίες και πολιτισμούς, η σημερινή κατάσταση παραμένει σε διακριτικότητα.

Οι νομοθέτες αποφασίζουν ποια νομοσχέδια θα ψηφιστούν. οι ένορκοι αποφασίζουν την ενοχή ή την αθωότητα των κατηγορουμένων και το ύψος της αποζημίωσης που καταδικάστηκε στους ενάγοντες · οι σχολικές επιτροπές αποφασίζουν πώς θα δομήσουν τα προγράμματα σπουδών που χρησιμοποιούνται για να διδάξουν τα παιδιά μας. Οι ομάδες πωλήσεων αποφασίζουν πώς θα διαθέσουν στην αγορά νέα προϊόντα. τα εταιρικά διοικητικά συμβούλια αποφασίζουν ποιες επενδύσεις είναι δικαιολογημένες και ποιο πρόσωπο πρέπει να χρησιμεύσει ως διευθύνων σύμβουλος.

Παρόλο που τα άτομα λαμβάνουν πολλές αποφάσεις τόσο στον δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα, οι πραγματικά σημαντικές αποφάσεις ανατίθενται γενικά σε ομάδες.

Οι ομάδες θεωρούνται ανώτερες από τα άτομα ως οντότητες λήψης αποφάσεων για τουλάχιστον δύο λόγους.

Πρώτον, οι ομάδες μπορούν να αντιπροσωπεύουν ένα μεγαλύτερο και πιο ποικίλο σύνολο προοπτικών, εκλογικών περιφερειών, κλπ. Έτσι, τείνουν να θεωρούνται πιο δίκαιες παρέχοντας «φωνή» ή εισαγωγή από μεγαλύτερο μέρος του σώματος για το οποίο λαμβάνεται η απόφαση (Darley & Tyler, αυτός ο τόμος · Folger, 1977 · Thibaut & Walker, 1975; Tyler & Smith, 1998). Ωστόσο, οι ομάδες θεωρούνται επίσης «καλύτερες» από τα άτομα στη λήψη σημαντικών αποφάσεων (Paulus, Dzindolet, Poletes, & Comacho, 1993).

Η ιδέα ότι «δύο κεφάλια είναι καλύτερα από ένα» είναι ευρέως διαδεδομένη και τυπικά ακριβής, με βάση την εμπειρική καταγραφή (Hastie, 1986; Hill, 1982; Kerr, MacCoun, & Kramer, 1996a; Laughlin & Ellis, 1986). Αν και η κοινωνική ψυχολογική έρευνα έχει επικεντρωθεί τόσο στην δικαιοσύνη όσο και στην απόδοση των ομαδικών αποφάσεων, η κύρια εστίαση αυτού του κεφαλαίου θα είναι στις τελευταίες.

Θα επισημάνουμε για το τι είναι σήμερα γνωστό για το πώς οι ομάδες επιτυγχάνουν συναίνεση σχετικά με τα καθήκοντα λήψης αποφάσεων/επίλυσης προβλημάτων και πώς αυτές οι συναλλακτικές διαδικασίες επηρεάζουν την ποιότητα ή την ακρίβεια της τελικής ομάδας. Επειδή το πεδίο είναι πολύ μεγάλο για να κάνουμε μια πλήρη ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, θα εστιάσουμε μόνο σε εκείνες τις θεωρίες και μελέτες που θεωρούμε ότι αντιπροσωπεύουν καλύτερα την τρέχουσα κατάσταση.

Πολλές από τις πρώτες εργασίες για τη λήψη αποφάσεων σε ομάδες επικεντρώθηκαν στις μεμονωμένες προτιμήσεις των μελών ως τα θεμιτά στοιχεία για την επιλογή ομάδας (Kameda, Tindale, & Davis, 2002). Αυτό το έργο προήλθε, εν μέρει, από το πολιτικό και οικονομικό έργο σχετικά με τη «θεωρία της κοινωνικής επιλογής» (Arrow, 1963, Black, 1958, Grofman & Owen, 1986).

Στην κοινωνική ψυχολογία, το βασικό έργο των Lorge και Solomon (1955) δημιούργησε μια σειρά γενικών μοντέλων διαδικασιών κοινωνικού συνδυασμού που θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν για να προβλέψουν το τελικό αποτέλεσμα της ομάδας από τις προτιμήσεις των μελών (βλ. Davis, 1973; 1996; Hinsz, 1999; Kerr, 1981; Laughlin & Hollingshead, 1995; Penrod & Hastie, 1981; Shiflett, 1979; Stasser & Davis, 1981; Steiner, 1972). Ωστόσο, πιο πρόσφατη εργασία έχει αρχίσει να αντιμετωπίζει τις ομάδες ως συστήματα επεξεργασίας πληροφοριών (Brauner & Scholl, 2000; Hinsz, Tindale, & Vollrath, 1997; Larson & Christensen, 1993).

Ως εκ τούτου, πολλά πρόσφατα μοντέλα έχουν αρχίσει να θεωρούν τη γνώση ως ένα πρόσθετο νόμιμο επίπεδο συνάθροισης (Gigone & Hastie, 1996; Ickes & Gonzalaz, 1994; Larson, Foster-Fishman, & Keys, 1994; Stasser & Titus, 1985; 1987; Stasser & Stewart, 1992).

Οι Hinsz et al. (1997) όρισε την επεξεργασία πληροφοριών σε επίπεδο ομάδας ως «ο βαθμός στον οποίο μοιράζονται ή μοιράζονται πληροφορίες, ιδέες ή γνωστικές διαδικασίες μεταξύ της ομάδας μέλη ... ». Οι Kameda, Tindale και Davis (2002) υποστήριξαν ότι η «κοινωνική κοινή χρήση» είναι ένα φαινόμενο πολλαπλών επιπέδων που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την κατανόηση της απόφασης της ομάδας τόσο σε επίπεδο προτίμησης (απάντηση) όσο και σε πληροφοριακό (γνωστικό) επίπεδο. Οι Kameda et al. υποστήριξαν ότι ο βαθμός στον οποίο οι προτιμήσεις και οι πληροφορίες ήταν «κοινωνικά μοιρασμένες» ήταν το κλειδί για την πτυχή για την κατανόηση των διαδικασιών και των αποτελεσμάτων των



αποφάσεων της ομάδας. Ουσιαστικά, υποστήριξαν ότι πράγματα που μοιράζονται μεταξύ των περισσότερων ή όλων των μελών της ομάδας ασκούν εξαιρετική επιρροή σχετικά με τις διαδικασίες και τα αποτελέσματα της ομαδικής απόφασης.

Οι Tindale και Kameda (2000) επέκτειναν την ιδέα των ομαδικών ταυτοτήτων, των νοητικών μοντέλων, των μεταγνωστικών κ.λπ. (βλ. Επίσης Tindale, Meisenhelder, Dykema-Engblade, and Hogg, 2001). Κοινωνική συμμετοχή σε μια ποικιλία χαρακτηριστικών της ομάδας εκτός από προτιμήσεις και πληροφορίες.

Τα άτομα έχουν την τάση να σκέφτονται και να αμφισβητούν πριν εκτελέσουν. Αυτό είναι γόνιμο στην ανάλυση και πρόβλεψη της συμπεριφοράς του ατόμου. Η ατομική λήψη αποφάσεων έχει ορισμένα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα, μερικά από τα οποία αναφέρονται παρακάτω:

### ***2.3.2 Πλεονεκτήματα της ατομικής λήψης αποφάσεων***

- Ένα άτομο παίρνει γενικά άμεσες αποφάσεις. Ενώ μια ομάδα κυριαρχείται από διάφορα άτομα, η λήψη αποφάσεων είναι πολύ χρονοβόρα. Επιπλέον, η συγκέντρωση μελών της ομάδας καταναλώνει πολύ χρόνο.
- Τα άτομα δεν ξεφεύγουν από τις ευθύνες. Είναι υπόλογοι για τις πράξεις και την απόδοσή τους. Ενώ σε μια ομάδα δεν είναι εύκολο να θεωρηθεί υπεύθυνο οποιοδήποτε άτομο για μια λανθασμένη απόφαση.
- Η ατομική λήψη αποφάσεων εξοικονομεί χρόνο, χρήμα και ενέργεια καθώς τα άτομα λαμβάνουν άμεσες και λογικές αποφάσεις γενικά. Ενώ η ομαδική λήψη αποφάσεων περιλαμβάνει πολύ χρόνο, χρήμα και ενέργεια.
- Οι ατομικές αποφάσεις είναι πιο εστιασμένες και λογικές σε σύγκριση με την ομάδα.

### ***2.3.3 Μειονεκτήματα της ατομικής λήψης αποφάσεων***

- Μια ομάδα έχει τη δυνατότητα να συλλέγει περισσότερες και πλήρεις πληροφορίες σε σύγκριση με ένα άτομο ενώ λαμβάνει αποφάσεις.

- Ένα άτομο ενώ παίρνει οποιαδήποτε απόφαση χρησιμοποιεί τη δική του διαίσθηση και απόψεις. Ενώ μια ομάδα έχει πολλά μέλη, τόσες πολλές απόψεις και πολλές προσεγγίσεις και επομένως καλύτερη λήψη αποφάσεων.
- Μια ομάδα ανακαλύπτει κρυμμένο ταλέντο και βασική ικανότητα των εργαζομένων ενός οργανισμού.
- Ένα άτομο δεν λαμβάνει υπόψη το συμφέρον κάθε μέλους. Ενώ μια ομάδα θα λαμβάνει υπόψη το ενδιαφέρον όλων των μελών ενός οργανισμού.

## 2.4 Μοντέλα λήψης αποφάσεων

Η λήψη αποφάσεων αποτελεί βασική εστίαση στη βιβλιογραφία στρατηγικής διαχείρισης για πάνω από πέντε δεκαετίες. Δεδομένου ότι τα μπερδέματα επισήμανσης αφθονούν στη βιβλιογραφία, είναι επιτακτική ανάγκη να προσδιοριστούν αυτές οι έννοιες. Οι Lyles and Thomas (1988: 134) εννοούσαν στρατηγικά μοντέλα λήψης αποφάσεων με την έννοια του «κυρίαρχου» εννοιολογικά πλαίσια εντός των οποίων λειτουργούν οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων. Ομοίως, ο Loewenstein (2001) έχει εννοήσει τα μοντέλα λήψης αποφάσεων σε όρους βαθιά ριζωμένων παραδειγμάτων που υπαγορεύουν τους προσανατολισμούς των φορέων λήψης αποφάσεων. Έτσι, σε αυτό το έγγραφο, τα μοντέλα λήψης αποφάσεων αναφέρονται στο μοναδικό σύνολο υποθέσεων που επηρεάζουν τους αναλυτικούς και εκτελεστικούς προσανατολισμούς των φορέων λήψης αποφάσεων.

Αντίθετα, οι μέθοδοι λήψης αποφάσεων αναφέρονται σε διαδικασίες και τεχνικές που χρησιμοποιούνται καταλήγω σε απόφαση. Είτε πρόκειται για ανάλυση συμπλεγμάτων (π.χ. Bittman και Gelbard, 2007), ασαφής λογική (π.χ. Gu και Zhu, 2006), επίλυση συμφωνιών (π.χ. Bose and Paradise, 1999), οικοδόμηση συναίνεσης (Choudhury, Shankar and Tiwari, 2006), προσομοίωση (π.χ. Eldabi, Irani, Paul and Dove, 2002), ή κάποια άλλη προσέγγιση, αναφέρονται με συνέπεια σε διαδικασίες και τεχνικές λήψης απόφασης είτε από ένα άτομο είτε από μια ομάδα.

Διάφορα μοντέλα και μέθοδοι λήψης αποφάσεων έχουν εισαχθεί με την πάροδο των ετών. Η σχολή σχεδιασμού στρατηγικής βασίστηκε σε μεγάλο βαθμό στα ορθολογικά και περιοριστικά ορθολογικά μοντέλα λήψης αποφάσεων (Ansoff, 1965, Simon, 1958). Στα επόμενα χρόνια, οι μελετητές άρχισαν να αμφισβητούν αυτά τα μοντέλα, προτείνοντας τη χρήση σταδιακών (Quinn, 1981), κάδου απορριμμάτων (Cohen, March and Olsen, 1972) και μοντέλων τυχαίας επιλογής (Mintzberg, 1978).

Παράλληλα με την έρευνα για τα μοντέλα λήψης αποφάσεων, έχουν αναπτυχθεί διάφορες μέθοδοι λήψης αποφάσεων τις τελευταίες δεκαετίες. Οι πλούσιες ποικιλίες μοντέλων λήψης αποφάσεων έχουν αφήσει τους επαγγελματίες περισσότερο μπερδεμένους παρά συγκροτημένους σχετικά με την ανάλυση και την εφαρμογή των στρατηγικών τους αποφάσεων. Οι συγγραφείς χαρτογραφούν τα διάφορα μοντέλα και μεθόδους λήψης αποφάσεων σε ένα πίνακα δύο προς δύο. Ένα τέτοιο πλαίσιο θα επέτρεπε στους διευθυντές και τους ακαδημαϊκούς να συγκρίνουν και να αντιπαραβάλλουν το σχετική αξία διαφόρων μοντέλων υπό σχετικές συνθήκες λήψης αποφάσεων.

Πιο συγκεκριμένα, αυτή η εργασία δείχνει ένα πλαίσιο βασισμένο σε δύο διακριτές διαστάσεις λήψης αποφάσεων, συγκεκριμένα την πολυπλοκότητα (Swait και Adamowicz, 2001) και την πίεση χρόνου (Sheremata, 2000). Εδώ υποστηρίζεται ότι τα μοντέλα λήψης αποφάσεων μπορούν να χαρτογραφηθούν ως προς τη σχετική πολυπλοκότητα και πίεση χρόνου. Ένας τέτοιος χάρτης θα επέτρεπε στους διαχειριστές να καθορίσουν το καταλληλότερο μοντέλο λήψης αποφάσεων και την αντίστοιχη μέθοδο που θα χρησιμοποιήσουν για τη λήψη αποτελεσματικών στρατηγικών αποφάσεων.

Η λήψη αποφάσεων διεισδύει σε όλα τα επίπεδα ενός οργανισμού, από επίπεδο γραμμής, σε λειτουργικό επίπεδο, σε επιχειρηματικές μονάδες, σε εταιρικά κεντρικά γραφεία (Hall, 1999). Η λήψη στρατηγικών αποφάσεων εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, όπως η μεταβλητότητα της αγοράς, η ευκαιριακή συμπεριφορά ενός εταίρου, η φυσική καταστροφή και η εσωτερική ταραχή. Αυτοί οι παράγοντες μπορούν να προσθέσουν επίπεδα πολυπλοκότητας στην απόφαση-διαδικασία κατασκευής. Παρομοίως, αυτοί οι παράγοντες μπορούν να αυξήσουν την πίεση χρόνου στους υπεύθυνους λήψης στρατηγικών αποφάσεων (Eisenhardt, 1989, Eisenhardt και Zbaracki, 1992).

Ένα σημαντικό μέρος της βιβλιογραφίας για τη λήψη αποφάσεων έχει λάβει υπόψη τις γνωστικές προκαταλήψεις των φορέων λήψης αποφάσεων. Οι γνωστικές

προκαταλήψεις είναι φαινόμενα παρατηρητών (π.χ. στατιστικά λάθη, σφάλματα κοινωνικής απόδοσης και σφάλματα μνήμης) κοινά σε όλους τους ανθρώπους που παραβιάζουν την αξιοπιστία άλλων αποδεικτικών στοιχείων (Haselton, Nettle and Andrews, 2005). Οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων μπορεί να γίνουν πιο επιρρεπείς σε γνωστικές προκαταλήψεις ενόψει πρόσθετης πολυπλοκότητας και χρονικών πιέσεων.

Τέτοιες συνθήκες μπορεί να ωθήσει τους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων να είναι από πολύ προσεκτικοί και συντηρητικοί έως απερίσκεπτοι και τολμηροί. Οι μελετητές στρατηγικής διαχείρισης έχουν επεξεργαστεί τις δυσμενείς επιπτώσεις των γνωστικών προκαταλήψεων στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων (Das and Teng, 1999; Schwenk, 1986).

Οι υπεύθυνοι λήψης στρατηγικών αποφάσεων μπορούν να υποεκτιμήσουν ή να υπερεκτιμήσουν τις αξίες της απόφασής τους να συμμορφωθούν με την αρχική τους θέση ή υπόθεση όταν ασχολούνται με πολλές μεταβλητές λήψης αποφάσεων. Μπροστά στη χρονική πίεση, μπορεί να είναι επιρρεπείς σε χρήση υπερβολικά απλοϊκών αναλογιών για να εννοήσουν μια περίπλοκη κατάσταση.

Οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων μπορούν επίσης να υπονομεύσουν εναλλακτικές λύσεις που περιγράφονται μερικώς αγνοώντας αυτές τις πληροφορίες ως ελλιπείς. Υπερβολικά πολλά θέματα, περιορισμένος χρόνος και υφιστάμενοι και δυνητικοί ανταγωνιστές καθιστούν το συγκρότημα λήψης αποφάσεων ασταθές και επικίνδυνο (Simon, 1979). Επιπλέον, σε ταχέως μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα, η πίεση χρόνου έχει αναδειχθεί ως εξέχουσα δύναμη (Kocher and Sutter, 2006). Οι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι η πολυπλοκότητα και η πίεση χρόνου θα έκαναν διαφορετικά μοντέλα λήψης αποφάσεων περισσότερο ή λιγότερο ευθυγραμμισμένα με το περιβάλλον λήψης αποφάσεων.

#### **2.4.1 Ορθολογικό μοντέλο**

Οι ρίζες του ορθολογικού μοντέλου λήψης αποφάσεων μπορούν να εντοπιστούν στις σκέψεις του Frederick Taylor και του Henry Fayol. Στο ορθολογικό μοντέλο, οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων λαμβάνουν αποφάσεις με βάση πλήρεις πληροφορίες.

Οι ορθολογικοί φορείς λήψης αποφάσεων προσδιορίζουν τον στόχο, αναπτύσσουν πιθανές εναλλακτικές λύσεις, αξιολογούν τις εναλλακτικές λύσεις και επιλέγουν την καλύτερη δυνατή εναλλακτική λύση (Schwenk, 1986).

Σαφώς, λίγα επιχειρηματικά προβλήματα παρουσιάζονται με ένα πλήρες, οριστικό πλαίσιο μέσα στο οποίο πρέπει να λειτουργήσουν. Έτσι, οι μελετητές υποστηρίζουν ότι το ορθολογικό μοντέλο λήψης αποφάσεων είναι λιγότερο αποτελεσματικό υπό αβέβαιες συνθήκες (Lyles and Thomas, 1998; Simon, 1979). Ο Heracleous (1994: 16) σημειώνει εύστοχα ότι "[t] αυτός η δυνατότητα εφαρμογής ενός ορθολογικού μοντέλου λήψης αποφάσεων περιορίζεται σε σχετικά απλά προβλήματα όπου οι στόχοι είναι σαφείς, σαφείς και συμφωνημένοι και οι αιτίες-συσχετίσεις είναι σαφώς γνωστές».

Υπάρχουν επιχειρηματικές καταστάσεις όπου οι περιστάσεις μπορούν να απλοποιηθούν κάπως, έτσι ώστε τα δεδομένα για μεταβλητές στο απλοποιημένο πλαίσιο να είναι πλήρως γνωστά. Μέσα στα όρια του ορθολογικού μοντέλου, ο Simon (1979) πρότεινε τη χρήση της ικανοποίησης, κατά την οποία είναι ικανοποιητική(αλλά όχι οι βέλτιστες) λύσεις μπορούν να επιτευχθούν σε ένα πιο ρεαλιστικό περιβάλλον.

Η στρατηγική απόφαση των Procter and Gamble (P&G) σχετικά με τους εργαζόμενους προσφέρει ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα ορθολογικής λήψης αποφάσεων. Στην P&G Canada, η στρατηγική απόφαση ήταν να υιοθετήσει έναν νέο τρόπο εξισορρόπησης των ανταγωνιστικών εργασιακών-οικογενειακών υποχρεώσεων των εργαζομένων της. Για να διευκολύνει την ανησυχία των εργαζομένων που βρίσκουν χρόνο για να μαγειρεύουν για τα παιδιά τους, τους συζύγους τους ή ακόμα και για τον εαυτό τους, η P&G προσφέρει τώρα μια υπηρεσία τροφοδοσίας που παραδίδει κατεψυγμένα γεύματα στον ωκεανό, ώστε οι εργαζόμενοι να μπορούν να παραλάβουν το δείπνο τους καθώς φεύγουν.

Σύμφωνα με τη Jane Lewis, Διευθύντρια Ανθρώπινου Δυναμικού στην P&G, «Η παροχή υποστηρικτικού χώρου εργασίας και η βοήθεια των εργαζομένων να ισορροπήσουν την επαγγελματική και προσωπική τους ζωή είναι ένας πυλώνας της φιλοσοφίας μας για το ανθρώπινο δυναμικό στην P&G Canada» (Harston, 2007). Σύμφωνα με τη φιλοσοφία της ισορροπίας εργασίας-οικογένειας, η P&G προσπάθησε να προσθέσει ένα νέο όφελος για τους υπαλλήλους.

Δεδομένου ότι κανένας άλλος δεν είχε αυτό το όφελος, αυτή η ιδέα της παροχής υπηρεσιών τροφοδοσίας στους εργαζομένους ήταν μοναδική. Δεδομένου ότι το κόστος του γεύματος/της υπηρεσίας βαρύνει τους εργαζόμενους, υπάρχουν λίγες μεταβλητές που πρέπει να αντιμετωπιστούν σε αυτή τη στρατηγική απόφαση. Ως εκ

τούτου, το περιβάλλον λήψης αποφάσεων δεν ήταν περίπλοκο. Εκτός από τη χαμηλή πολυπλοκότητα, αυτή η στρατηγική απόφαση δεν αντιμετώπισε καμία σημαντική πίεση χρόνου.

#### 2.4.2 Πρόσθετο μοντέλο

Το αυξητικό μοντέλο μειώνει τις πολύπλοκες αποφάσεις σε μια σειρά απλών αποφάσεων. Έτσι, όταν η πορεία υλοποίησης μιας σύνθετης απόφασης είναι απρόβλεπτη, η πορεία υλοποίησης μιας σειράς απλούστερων αποφάσεων φαίνεται πιο κατανοητή από τους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων. Υπάρχουν δύο είδη επαυξητικότητας:

- ασύνδετος επαυξητικός (Braybrooke and Lindblom, 1963) και
- λογικός επαυξητικός (Quinn, 1980).

Ο αποσυνδεδεμένος επαυξητικός χαρακτήρας θα υποστήριζε ότι οι διευθυντές θα έπρεπε να μπερδεύονται (Lindblom, 1959), ενώ ο λογικός επαυξητικός θα ορίζει ότι οι διευθυντές ανακατεύονται με έναν σκοπό (Wrapp, 1967, η έμφαση προστέθηκε). Σύμφωνα με τους Rajagoralan και Rasheed (1995: 294), «[τα] μοντέλα σχετίζονται με διάφορους τομείς χάραξης πολιτικής, που ποικίλλουν από «σταδιακή κυβερνητική πολιτική» (ασύνδετη επαυξητικότητα) έως στρατηγική λήψη αποφάσεων σε επιχειρηματικές οργανώσεις (λογική επαυξητικότητα)». Αυτή η εργασία θα επικεντρωθεί στη λογική επαυξητικότητα από εδώ και πέρα.

Σύμφωνα με τον Wrapp (1967), η χρησιμότητα του μοντέλου λογικής αύξησης προκύπτει όταν ο τελικός στόχος είναι γνωστός, αλλά η διαδρομή δεν μπορεί να καθοριστεί εκ των προτέρων λόγω της μη διαθεσιμότητας των γεγονότων. Σε μια παρόμοια άποψη, οι Rajagoralan και Rasheed (1995: 293) εξηγούν, «οι εξαιρετικοί διευθυντές έχουν πολύ καλή αίσθηση των στόχων τους, αλλά δεν έχουν ακριβείς ιδέες για το πώς να τις πραγματοποιήσουν. Ως εκ τούτου, μέσω μιας διαδικασίας δοκιμής και σφάλματος, προχωρούν έξυπνα προς τους στόχους τους. Η πολυπλοκότητα της διαδρομής της απόφασης φαίνεται λιγότερο δραματική όταν μια μακροπρόθεσμη, πολύπλοκη απόφαση αποδομηθεί σε μια σειρά βραχυπρόθεσμων, απλούστερων αποφάσεων.

Προκειμένου το μοντέλο λογικής επαυξητικότητας να είναι σχετικό σε πολύπλοκες ρυθμίσεις, η διακυβευόμενη απόφαση πρέπει να είναι πτυσσόμενη σε μικρότερα μέρη. Αποφάσεις που δεν μπορούν να καταρρεύσουν (π.χ. αν θα συγχωνευθεί με έναν ανταγωνιστή) δεν μπορούν να επιτευχθούν αποτελεσματικά μέσω σταδιακών βημάτων αλληλουχίας.

Για παράδειγμα, η Google ανακοίνωσε πρόσφατα τη συνεχή διεθνή επέκτασή της με την έναρξη λειτουργίας δύο κέντρων λειτουργίας της Λατινικής Αμερικής στο Σάο Πάολο της Βραζιλίας και την Πόλη του Μεξικού, στο Μεξικό. Αυτοί οι νέοι χώροι θα επιτρέψουν στην Google να παρέχει τις καλύτερες διαφημιστικές υπηρεσίες και εμπειρία αναζήτησης στους χρήστες, τους διαφημιστές και τους συνεργάτες της στη Βραζιλία, το Μεξικό και σε όλη τη Λατινική Αμερική.

Η πρόσφατη διεθνής επέκταση της Google ήταν ακόμη πολύ περίπλοκη ενώ η πίεση χρόνου ήταν χαμηλή. Ως μέρος της στρατηγικής διεθνοποίησης της, η Google έπρεπε να αποφασίσει για τις συγκεκριμένες αγορές στις οποίες σκοπεύει να εισέλθει και την πιο αποτελεσματική πορεία για να εδραιώσει την παρουσία της σε αυτές τις αγορές. Σαφώς, μια τέτοια επέκταση απαιτούσε σημαντικούς πόρους κεφαλαίου καθώς και χρόνο.

Τα σταδιακά βήματα λήψης αποφάσεων της Google εκδηλώνονται με δύο τρόπους. Πρώτον, η Google διεξήγαγε εκτεταμένη έρευνα για την αγορά της Λατινικής Αμερικής, εντόπισε κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας σε κάθε χώρα εντός αυτής της αγοράς και διενήργησε οικονομική ανάλυση για αυτές τις χώρες. Κάθε μία από αυτές τις δραστηριότητες έφερε την Google πιο κοντά σε αυτήν την τελική απόφαση επέκτασης στην αγορά της Λατινικής Αμερικής. Δεύτερον, η Google δεν αποφάσισε να εισέλθει ταυτόχρονα σε όλες τις χώρες της Λατινικής Αμερικής. Αντίθετα, σύμφωνα με το αυξητικό μοντέλο, η Google επεκτείνεται στη Λατινική Αμερική μία χώρα κάθε φορά (United Press International, 2005).

### **2.4.3 Περιορισμένο-ορθολογικό μοντέλο**

Το περιοριστικά λογικό μοντέλο προκύπτει από τη συμπεριφορική παραδοχή του περιορισμένου ορθολογισμού, το οποίο αναγνωρίζει τους γνωστικούς περιορισμούς των φορέων λήψης αποφάσεων (Simon, 1957). Έτσι, εκτός από την περιορισμένη διαθεσιμότητα πληροφοριών που καθιστά δύσκολες τις ορθολογικές εφαρμογές των

μοντέλων, ο Simon (1957, 1979) υποστηρίζει ότι οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων δεν θα είναι σε θέση να επεξεργαστούν γνωστικά όλες τις υποκείμενες πληροφορίες ακόμη και αν όλες οι σχετικές πληροφορίες ήταν διαθέσιμες σε αυτούς. Το περιοριστικά λογικό μοντέλο επιτρέπει σε άφθονο χώρο να μην γνωρίζουμε τις παραμέτρους απόφασης.

Όπως περιγράφει ο Simon (1979: 500 ± 501), το οριακά ορθολογικό μοντέλο προσπαθεί να «αντικαταστήσει το κλασικό μοντέλο με ένα που θα περιέγραφε πώς θα μπορούσαν (και πιθανότατα πραγματικά να πάρθηκαν) οι αποφάσεις. Ο υπεύθυνος λήψης αποφάσεων δεν διαθέτει μια γενική και συνεπή λειτουργία χρησιμότητας για τη σύγκριση ετερογενών εναλλακτικών λύσεων». Μέσα σε αυτό το μοντέλο, οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων δεν προσπαθούν να βελτιστοποιήσουν το αποτέλεσμα. Αντίθετα, ικανοποιητικά αποτελέσματα θεωρούνται αποδεκτά. Επίσης, όταν οι στόχοι της οργάνωσης είναι αφηρημένοι από τη φύση, η κατάρρευση ενός τέτοιου στόχου σε πιο απτά επιμέρους στόχους μπορεί να επιτρέψει τη δυνατότητα λήψης αποφάσεων για τους περιοριστικά λογικούς φορείς λήψης αποφάσεων.

Τέλος, το καθήκον λήψης αποφάσεων μπορεί να κατανέμεται μεταξύ ειδικών που μπορεί να είναι πιο έμπειροι στο στενό εύρος εμπειρογνωμοσύνης τους, ξεπερνώντας έτσι κάποιες προκλήσεις για έναν υπεύθυνο λήψης αποφάσεων να είναι ειδικός πολλών διαφορετικών τομέων ταυτόχρονα. Μάλλον, ο συντονισμός ειδικών εργασιών μπορεί να ξεπεράσει πολλές καταστάσεις όπου μεμονωμένοι διευθυντές δεν θα ήταν σε θέση να λάβουν ικανοποιητικές αποφάσεις από μόνοι τους.

Ας δούμε την περίπτωση της Εθνικής Συλλογής Φρούτων (NFC) με έδρα το Ηνωμένο Βασίλειο με τη μεγαλύτερη συλλογή ποικιλιών μήλων στον κόσμο. Βρίσκεται στο Brogdale Farm, κοντά στο Κεντ, το NFC φιλοξενεί περισσότερες από 2000 ονομαζόμενες ποικιλίες μήλων (ιστότοπος NFC). Εάν τα μέλη του NFC δεν συνεχίσουν εγκαίρως τις απλές δραστηριότητες που σχετίζονται με την παραγωγή, τα μήλα δεν θα έχουν ούτε νόστιμη γεύση ούτε θα φαίνονται ελκυστικά.

Για να ανταποκριθούν στην πίεση του χρόνου, οι αγρότες NFC επιλέγουν σκόπιμα να αντιμετωπίσουν μόνο μερικούς βασικούς παράγοντες για την παραγωγή μήλων. Για να πάρουν το καλύτερο από το καθένα οπωρώνα, οι αγρότες NFC επικεντρώνονται σε επτά παράγοντες: επιλογή τόπου, σχεδιασμός οπωρώνα, φύτευση και καλλιέργεια, διαχείριση δένδρων, διαχείριση καλλιεργειών, προστασία καλλιεργειών και διατροφή καλλιεργειών (ιστοσελίδα της ομάδας Farm Advisory Services). Οι αγρότες δεν μπορούν ρεαλιστικά να εξηγήσουν όλες τις άγνωστες



μεταβλητές που επηρεάζουν την παραγωγή μήλου. Έτσι, επιλέγουν να λαμβάνουν αποφάσεις παραγωγής με βάση ένα απλοποιημένο μοντέλο.

Αυτή η εργασία υποστηρίζει ότι η παραγωγή μήλων είναι ένα ικανοποιητικό αποτέλεσμα για το NFC. Ίσως κάτω από ένα πιο ελεγχόμενο περιβάλλον μπορούν να καλλιεργηθούν ακόμα καλύτερα μήλα, αλλά μπροστά σε πάρα πολλούς άγνωστους παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν την παραγωγή μήλου, οι αγρότες NFC λαμβάνουν αποφάσεις παραγωγής ακολουθώντας το περιοριστικά λογικό μοντέλο.

#### **2.4.4 Μοντέλο κάδου απορριμμάτων**

Το μοντέλο λήψης αποφάσεων για τον κάδο σκουπιδιών βασίζεται στην τυχαία και σύνθετη αλληλεπίδραση προβλημάτων, λύσεων, συμμετεχόντων και ευκαιριών επιλογής (Cohen et al., 1972). Η τυπική φύση της αλληλεπίδρασης πηγάζει από την αναγνώριση ότι το επιχειρηματικό περιβάλλον είναι άναρχο, ασυνεπές και ακατάλληλο, όπου οι συμμετέχοντες μπορούν ελεύθερα να εισέρχονται και να εξέρχονται. Το περιβάλλον αξιολογήθηκε ως ιδιαίτερα δυναμικό. Ως εκ τούτου, υπάρχει ανάγκη λήψης αποφάσεων εντός περιορισμένου χρονικού πλαισίου. Οι Amit και Schoemaker (1993) εξηγούν πώς κάτω από αβεβαιότητα, πολυπλοκότητα και συνέπεια, οι διευθυντές λαμβάνουν ατελείς και διακριτικές αποφάσεις για την ανάπτυξη επιλεγμένων πόρων και δυνατοτήτων για τη δημιουργία οργανικού ενοικίου. Επομένως, ενώ το μοντέλο κάδου απορριμμάτων λογικά καταδεικνύει την πολυπλοκότητα, η απόφαση που λαμβάνεται χρησιμοποιώντας αυτό το μοντέλο μπορεί στην καλύτερη περίπτωση να είναι μη βέλτιστη.

Ο Kalu (2005: 50) καταλήγει στο συμπέρασμα ότι «αν και το μοντέλο του κάδου απορριμμάτων θα μπορούσε να αποτελέσει τη βάση για την ανάλυση της δυναμικής της συζήτησης για τη μεταρρύθμιση του Medicare, δεν μπορεί να αποτελεί μια πλήρη εικόνα για την αποτύπωση των πρακτικών συνεπειών της διαδικασίας πολιτικής». Παραδέχεται ότι οι πολιτικοί υπολογισμοί των πολιτικών παραγόντων και οι εξωγενείς συνθήκες που επηρεάζουν το πολιτικό περιβάλλον ή μια ισχυρότερη εξήγηση του γιατί λαμβάνονται ορισμένες πολιτικές αποφάσεις και κάποιες άλλες εξέρχονται. Εξετάστε τις στρατηγικές επιλογές της Washington Mutual (WAMU) εν όψει της κρίσης στεγαστικών δανείων του 2007. Η WAMU θα μπορούσε είτε (α) να

αυστηροποιήσει τα πρότυπα δανεισμού χαμηλού κύρους, είτε (β) να πουλήσει τα πιο επικίνδυνα δάνεια σε επενδυτές σε μεγάλη έκπτωση, ή (γ) εστιάζει περισσότερο στις άλλες επιχειρήσεις του, που δεν σχετίζονται με τις υποθήκες. Σημειώστε ότι καμία από αυτές τις επιλογές που θα μπορούσε να εξαγάγει το WAMU από τον «κάδο απορριμμάτων» του δεν θα αντιμετώπιζε αποτελεσματικά τις πραγματικές προκλήσεις που σχετίζονται με το βασικό θέμα.

Παρ'όλα αυτά, σε ένα εξαιρετικά ταραγμένο επιχειρηματικό περιβάλλον, τα στελέχη της WAMU έπρεπε να αποφασίσουν από αυτές τις αναρχικές και ασυνεπείς εναλλακτικές λύσεις μια πιθανή λύση στο πρόβλημα της εταιρείας που σχετίζεται με το βασικό πρόβλημα. Ο εξαιρετικά περίπλοκος κόσμος των στεγαστικών δανείων χαμηλού επιπέδου και η έλλειψη επαρκούς χρόνου ανάγκασαν την WAMU και αρκετούς άλλους φορείς της χρηματοπιστωτικής βιομηχανίας να λάβουν αποφάσεις υιοθετώντας το μοντέλο κάδου απορριμμάτων.

## 2.5 Κίνδυνοι και παγίδες

Κατά τη συζήτηση στατιστικών και κινδύνων, κοινή ανησυχία είναι ότι οι στατιστικές αγνοούν ηθικά ζητήματα.

Αυτή η κριτική μπορεί να είναι σωστή υπό την έννοια ότι οι στατιστικές περιλαμβάνουν ατομικές εκτιμήσεις στα συνολικά πρότυπα συμπεριφοράς των «τυπικών ανθρώπων» με αυτά τα χαρακτηριστικά, δηλαδή με βάση τα δεδομένα το μοντέλο κινδύνου. Η στατιστική μέθοδος είναι τόσο καλή όσο τα δεδομένα που περιλαμβάνονται, γεγονός που καθιστά την ακρίβεια των δεδομένων τεχνικό αλλά και ηθικό ζήτημα.

Είναι σαφώς σημαντικό τα δεδομένα που περιλαμβάνονται σε οποιαδήποτε απόφαση ή αξιολόγηση να είναι ακριβή. Όσοι εργάζονται στον τομέα της κοινωνικής εργασίας γνωρίζουν τους εγγενείς περιορισμούς σε πολλά συστήματα πληροφοριών. Αν είναι λάθος- τα κύρια (όπως λανθασμένα κατηγοριοποιημένα) δεδομένα χρησιμοποιούνται για την πρόβλεψη του κινδύνου, κάτι που θα μειώσει την ακρίβεια (και συνεπώς την αξία) των υπολογισμών κινδύνου που βασίζονται στα δεδομένα. Τα δεδομένα πρέπει να είναι ενημερωμένα και επαρκώς ακριβή προκειμένου ο

υπολογισμός του κινδύνου να είναι ακριβής. Επιπλέον, το βάρος των διαφόρων εισροών πρέπει να εξετάζεται προσεκτικά.

Τα ευαίσθητα ζητήματα όπως το αν πρέπει να συλλέγονται και να περιλαμβάνονται στο στατιστικό μοντέλο πληροφορίες σχετικά με το πολιτιστικό υπόβαθρο είναι πολύ σημαντικά. Στατιστικά μοντέλα για την εκτίμηση του κινδύνου κακοποίησης παιδιών που λειτουργούν στις Ηνωμένες Πολιτείες περιλαμβάνουν τη φυλή ως μεταβλητή (Vaithianathan et al., 2013; Dare, 2015), ενώ η φυλή και η εθνική καταγωγή δεν περιλαμβάνονται σε μοντέλο που δοκιμάζεται στη Δανία (Søbjerg & Vijayarankan , 2018).

Τα επιχειρήματα υπέρ και κατά που περιλαμβάνουν τέτοιου είδους δεδομένα είναι πολύ σημαντικά κατά τον σχεδιασμό του μοντέλου που αξιολογεί τον κίνδυνο καθώς οι μειονοτικές ομάδες μπορεί να υπέρ-εκπροσωπούνται ως αποδέκτες υπηρεσιών πρόνοιας. Ένα σημαντικό ερώτημα που δεν σχετίζεται με τη χρήση στατιστικών μπορεί να είναι εάν θα καταχωρηθούν πρώτα πολιτιστικά δεδομένα; Το σημαντικό είναι πώς αντιμετωπίζονται και γιατί τα δεδομένα που περιλαμβάνονται, πράγμα που σημαίνει ότι οι σκέψεις γύρω από το πολιτιστικό πλαίσιο και την εκπροσώπηση των μειονοτήτων λαμβάνονται υπόψη όταν επιδιώκουμε μεγαλύτερη ακρίβεια στην πρόβλεψη κινδύνου.

Τα στατιστικά μοντέλα ενδέχεται να μειώσουν την πιθανή πολιτισμική προκατάληψη των ανθρώπων (συμπεριλαμβανομένων των επαγγελματιών), εάν τα δεδομένα για πολιτιστικά ή εθνικά ζητήματα ενσωματωθούν και υπολογιστούν σωστά στα μοντέλα. Αυτό πρέπει να λαμβάνεται υπόψη κατά τον καθορισμό των μέτρων έκβασης.

Κατά τη συζήτηση στατιστικών υπολογισμών κινδύνου, είναι σημαντικό να τονιστεί ότι ο συσχετισμός δεν είναι αιτιώδης. Ένας συσχετισμός για παράδειγμα μεταξύ φύλου και εγκλήματος (οι άνδρες καταδικάζονται συχνότερα για έγκλημα από τις γυναίκες) δεν σημαίνει ότι όλοι οι άνδρες είναι εγκληματίες. Ομοίως, δεν σημαίνει ότι καμία γυναίκα δεν είναι εγκληματίας. Εάν μας ζητηθεί να προβλέψουμε τον κίνδυνο βλάβης, εγκλήματος, κακοποίησης παιδιών και αυτοκτονίας, ορισμένες ομάδες, για παράδειγμα εθνικές ή θρησκευτικές μειονοτικές ομάδες ή ορισμένες μειονεκτικές περιοχές της κοινότητας, μπορεί να θεωρηθούν πιο πιθανό να παρουσιάσουν αυτούς τους παράγοντες κινδύνου και από στατιστική Σημείωση, αυτές είναι έγκυρες ενδείξεις. Το πρόβλημα δεν είναι το ίδιο το στατιστικό μοντέλο,

αλλά τα ανθρώπινα όντα που χρησιμοποιούν στατιστικό συσχετισμό για να δημιουργήσουν στερεότυπα χωρίς να καταλαβαίνουν πώς να χρησιμοποιούν τέτοιες πληροφορίες (Pollack, 2010).

Μια πρόσθετη διάσταση είναι η ανάπτυξη προληπτικών υπηρεσιών που εξορισμού απευθύνονται σε εκείνους που θεωρούνται ότι αντιμετωπίζουν τον μεγαλύτερο κίνδυνο. Ο εντοπισμός των ατόμων που κινδυνεύουν (είτε να τραυματιστούν είτε να βλάψουν άλλους) είναι σύμπτωμα της πρακτικής επισήμανσης στην οποία εργάζονται οι επαγγελματίες. Η επισήμανση «σε κίνδυνο» μπορεί να έχει δυσμενείς κοινωνικές συνέπειες του στιγματισμού. Οι οικογένειες μπορεί να αισθάνονται στιγματισμένες και επισημασμένες λόγω γεγονότων που συνέβησαν στο παρελθόν, αλλά τα οποία δεν υπάρχουν πλέον στη ζωή τους.

Μια πρώην κατάχρηση ναρκωτικών θα επηρεάσει μια στατιστική εκτίμηση του κινδύνου, παρά τα άτομα που έχουν ξεπεράσει τον εθισμό πριν από χρόνια. Όταν μια αξιολόγηση βασίζεται σε πληροφορίες σχετικά με προηγούμενη συμπεριφορά, υπάρχει η πρόκληση για το πόσο βάρος πρέπει να δοθεί στα ιστορικά δεδομένα. Αυτή η ηθική πρόκληση είναι παρούσα τόσο με στατιστικές όσο και με χειροκίνητες πληροφορίες. Για την κοινωνική εργασία, πρέπει να δοθεί προσοχή στους δυναμικούς παράγοντες όπου οι κοινωνικοί λειτουργοί μπορούν να βοηθήσουν τους ανθρώπους να κάνουν τη διαφορά στη ζωή τους. Αυτό μπορεί να απαιτεί ισχυρότερα δεδομένα και ισχύ μοντελοποίησης.

Η παροχή στατιστικών πληροφοριών δεν θα αλλάξει το κεντρικό ηθικό ζήτημα εδώ, αλλά αναμφίβολα θα οξύνει τη συζήτηση καθώς οι πληροφορίες γίνονται πιο αξιόπιστες και –σε ορισμένους– πιο ανησυχητικές (Axford & Berry, 2018; Featherstone et al., 2014).

#### Προκλήσεις (2): νομικά και οργανωτικά ζητήματα

Οι θεσμικές και νομικές πτυχές της εκτίμησης κινδύνου είναι σημαντικά και αλληλένδετα ζητήματα που σχετίζονται με τις στατιστικές στην κοινωνική εργασία. Η τήρηση της νομοθεσίας σχετικά με τη χρήση δεδομένων είναι μια ουσιαστική πτυχή της ανάπτυξης της επιστήμης της κατανόησης των παραγόντων κινδύνου στην κοινωνική εργασία. Ένα από τα πλεονεκτήματα των στατιστικών είναι η χρήση μεγάλου όγκου δεδομένων. Ωστόσο, οι νομικοί περιορισμοί σημαίνουν ότι δεν μπορούν να συμπεριληφθούν όλα τα δεδομένα. Τα δεδομένα που περιλαμβάνονται

μπορεί καταρχήν να είναι κάθε είδους πληροφορίες σχετικά με τον χρήστη της υπηρεσίας, αλλά αυτό δεν σημαίνει ότι όλα τα είδη πληροφοριών μπορούν να συμπεριληφθούν νομικά.

Ο Γενικός Κανονισμός για την Προστασία Δεδομένων (GDPR) που ισχύει στην Ευρωπαϊκή Ένωση από τον Μάιο του 2018 έχει μεγάλη έμφαση στην προστασία δεδομένων των ποσοτικών δεδομένων και στα δικαιώματα των ατόμων. Ένας βασικός κανόνας στο GDPR είναι ότι τα προσωπικά δεδομένα μπορούν να χρησιμοποιηθούν μόνο για τους σκοπούς για τους οποίους συγκεντρώθηκαν (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2018).

Η εθνική και τοπική νομοθεσία μπορεί να θέσει επιπλέον περιορισμούς στην ανταλλαγή και ανάλυση δεδομένων. Για τις υπηρεσίες κοινωνικής εργασίας, μπορεί τα στατιστικά δεδομένα, για παράδειγμα, από υπηρεσίες υγείας ή από το δικαστικό σύστημα, να απαιτούν διαδικασίες που δεν έχουν ακόμη αναπτυχθεί προκειμένου να συμπεριληφθούν στην ολιστική εκτίμηση των κινδύνων ευημερίας.

Ο στόχος των αναλυτικών στατιστικών στην εκτίμηση του κινδύνου κοινωνικής εργασίας είναι να εντοπίσουν και να βοηθήσουν άτομα που έχουν ανάγκη δημόσιας βοήθειας, αλλά υπάρχει ανησυχία ότι αυτή η ευεργετική ανησυχία παραβιάζει τα προσωπικά δικαιώματα και ατομική ακεραιότητα. Θα πρέπει να γίνει διάκριση μεταξύ αξιολόγησης βάσει πληθυσμού και εκτιμήσεων βάσει δυνητικών κινδύνων ατόμων που έχουν ήδη παραπεμφθεί σε δημόσιες υπηρεσίες. Τα οργανωτικά ζητήματα σχετίζονται με την οργάνωση της κοινωνικής εργασίας, τη διαχείριση και τους ίδιους τους κοινωνικούς λειτουργούς. Ανεξάρτητα από τη συμπερίληψη στατιστικών, η αυξημένη εστίαση της αποτελεσματικότητας και η αποφυγή σκανδάλων έχει οδηγήσει σε νομικές και οργανωτικές αλλαγές στην πρακτική της κοινωνικής εργασίας.

Η απαίτηση για γρήγορες και ακριβείς αξιολογήσεις και αποφάσεις ασκεί πίεση στους διευθυντές κοινωνικής εργασίας. Οι διευθυντές μπορεί να είναι πρόθυμοι να ασχοληθούν με στατιστικά στοιχεία εάν περιμένουν νέες τεχνολογίες και εργαλεία για να εξοικονομήσουν χρήματα και να αποκομίσουν λιγότερα λάθη. Επιπλέον, οι διευθυντές μπορεί να ενδιαφέρονται να δείξουν ότι εκτελούν μια επαγγελματική, ορθολογική λειτουργία και η χρήση δεδομένων και στατιστικών υποστηρίζει αυτήν την εντύπωση.

Ως κοινωνικός λειτουργός, οι ανησυχίες για μεμονωμένα ζητήματα δεν σχετίζονται μόνο με τους χρήστες υπηρεσιών αλλά και με τον εαυτό τους. Μια

σημαντική ερώτηση που πρέπει να τεθεί ως κοινωνικός λειτουργός είναι προφανώς, τι έχει για μένα; Παρέχει η νέα τεχνολογία νέες ευκαιρίες, αυξημένες ευθύνες ή υποστηρίζει τον θεμελιώδη ρόλο της εργασίας; Ένα πρωταρχικό μέλημα μπορεί να είναι πώς η εισαγωγή της τεχνολογίας θα επηρεάσει τις κρίσεις των κοινωνικών λειτουργών. Ο φόβος ότι θα αντικατασταθεί από έναν υπολογιστή προκαλεί επιπλέον πίεση στην επαγγελματικότητα του κοινωνικού λειτουργού και το αίσθημα απαξίωσης στη λήψη αποφάσεων δεν καθιστά εύκολη την αποδοχή των τεχνολογιών. Ο φόβος των αριθμών που ίσως βασίζεται στην έλλειψη κατανόησης ή γνώσης στατιστικών μεθόδων μπορεί να προσθέσει αίσθημα κατωτερότητας.

Η εκπαίδευση και η ένταξη των κοινωνικών λειτουργών στην ανάπτυξη στατιστικών μεθόδων είναι επιτακτική ανάγκη για την ανάπτυξη επικοινωνιακών στατιστικών εργαλείων. Η ευθύνη για αποφάσεις που βασίζονται σε στατιστικά μοντέλα παραμένει σε αυτούς που χρησιμοποιούν τα μοντέλα καθώς και σε αυτούς που τα αναπτύσσουν. Οι κοινωνικοί λειτουργοί πρέπει να αναγνωρίσουν αυτήν την ευθύνη και να συμμετάσχουν στη συζήτηση και την ανάπτυξη (Lagsten & Andersson, 2018). Μόνο με ενεργή συμμετοχή στη συζήτηση και την ανάπτυξη εργαλείων θα είναι δυνατό να επηρεαστεί η εξέλιξη προς μια κατεύθυνση που ταιριάζει στο επάγγελμα του κοινωνικού έργου και παρέχει πραγματικές βελτιώσεις στους χρήστες των υπηρεσιών κοινωνικής φροντίδας.

### Προκλήσεις (3): τεχνικά ζητήματα

Τα βασικά τεχνικά ζητήματα σχετίζονται με τη διαθεσιμότητα, την εγκυρότητα και την αξιοπιστία των διαθέσιμων δεδομένων (Camasso & Jagannathan, 2000; Mendoza et al., 2016; Putnam-Hornstein et al., 2013; Simpson et al., 2000).

Η αξιοπιστία αφορά ουσιαστικά το κατά πόσον είναι αξιόπιστοι οι υπολογισμοί που βασίζονται σε στατιστικά στοιχεία. Διατυπωμένο σε φιλοσοφικό πλαίσιο, το ερώτημα είναι πώς κρίνουμε την αλήθεια των πιθανολογικών πληροφοριών με βάση ορισμένες μαθηματικές και λογικές αρχές. Μπορεί να είναι αξιόπιστη μια αξιολόγηση βασισμένη σε στατιστικά μοντέλα, όταν εξετάζεται μια συγκεκριμένη περίπτωση υποψίας κακοποίησης σε μια οικογένεια;

Συμπεριλαμβανομένων των στατιστικών δεδομένων που παράγονται από πιθανολογικούς υπολογισμούς για το θέμα της κατάχρησης, μπορεί να προκύψει ένα συμπέρασμα ότι σε 7 από τις 10 περιπτώσεις (70%) η κατάχρηση είναι πιθανό να

τεκμηριωθεί και να επαναληφθεί. Πόσο αξιόπιστες είναι αυτές οι πληροφορίες στη συγκεκριμένη περίπτωση; Αυτή η περίπτωση μπορεί να είναι ένα από το 30% στο οποίο δεν γίνεται κατάχρηση.

Οι στατιστικές που βασίζονται σε δεδομένα από το παρελθόν δεν μπορούν να καθορίσουν με 100% βεβαιότητα ότι θα προκληθεί βλάβη. Ούτε οι άνθρωποι μπορούν! Σε ένα άρθρο σχετικά με τα προγνωστικά μοντέλα, ο Gillingham (2019) συζητά αν μια ακρίβεια 70% είναι αρκετή για να υποστηρίξει ότι ένα μοντέλο μπορεί να προβλέψει τον κίνδυνο. Προφανώς, εάν ο στόχος είναι 100% ακρίβεια, το 70% δεν είναι εντυπωσιακό, αλλά το ερώτημα είναι σε τι συγκρίνεται αυτό το ποσοστό.

Ούτε η χειροκίνητη λήψη αποφάσεων δεν είναι 100% σίγουρη. Το σημαντικό είναι να προσπαθήσουμε για μια υψηλότερη γνώση του κινδύνου συνδυάζοντας όλες τις δυνατές πληροφορίες.

Το γεγονός ότι η στατιστική πρόβλεψη βγαίνει με αριθμό ή ποσοστό απεικονίζει τη διάκριση μεταξύ της παραδοσιακής επαγγελματικής κρίσης και των αποτελεσμάτων στατιστικών μοντέλων. Η ύπαρξη ενός ποσοστού καθιστά εύκολο να κατηγορηθούν τα μοντέλα για τα ίδια ελαττώματα που είναι εγγενή στις αποφάσεις που δεν έχουν σαφή λογική (Shlonsky & Wagner, 2005).

Οι πιθανολογικοί υπολογισμοί βασίζονται σε διαθέσιμους παράγοντες ζωής που λαμβάνονται υπόψη ως αριθμοί και τίθενται σε διαφορετικές εξισώσεις. Ωστόσο, οι μεταβλητές που χρησιμοποιούνται στον υπολογισμό είναι ίσες, παρόμοιες ή ακόμη και συγκρίσιμο με τους παράγοντες στη συγκεκριμένη περίπτωση που εξετάζονται;

Τα περισσότερα δεδομένα που σχετίζονται με την κοινωνική εργασία υπάρχουν σε μορφή κειμένου και όχι σε αριθμούς, πράγμα που σημαίνει ότι πολλές από τις πληροφορίες που συνήθως συμπεριλαμβάνουν οι κοινωνικοί λειτουργοί στην αξιολόγησή τους δεν μπορούν να συμπεριληφθούν σε στατιστικό υπολογισμό. Γούνα-Ωστόσο, η ποιότητα των διαθέσιμων δεδομένων μπορεί να είναι αμφίβολη εάν η συλλογή και ο χειρισμός των δεδομένων δεν είναι επαρκώς συστηματική.

Ο σχεδιασμός και η εφαρμογή εργαλείων αξιολόγησης κινδύνου είναι σημαντικό να συμπεριληφθούν στην ανάπτυξη στατιστικών μοντέλων (Gambrell & Shlonsky, 2000). Ωστόσο, υπάρχουν αρκετά παραδείγματα ελπιδοφόρων εξελίξεων σε τεχνικά ζητήματα που υποδηλώνουν ότι η χρήση στατιστικών στο πλαίσιο της εκτίμησης του κινδύνου κοινωνικής εργασίας πρέπει τώρα να είναι στην ατζέντα του επαγγέλματος (Baumann et al., 2005; Coohey et al., 2013; Johnson, 2011).

## 2.7 Ανακεφαλαίωση

Η ικανότητα λήψης αποφάσεων παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στην επιβίωσή μας, αλλά επηρεάζεται αρνητικά κατά τη διαδικασία της γήρανσης. Η παρούσα ανασκόπηση στοχεύει στην καλύτερη κατανόηση των διαφορών που σχετίζονται με την ηλικία στη λήψη αποφάσεων και του ρόλου των γνωστικών και συναισθηματικών παραγόντων σε αυτό το πλαίσιο.

Αναθεωρήσαμε τη βιβλιογραφία σχετικά με τις επιπτώσεις της ηλικίας στις επιδόσεις λήψης αποφάσεων, εστιάζοντας στη λήψη αποφάσεων υπό διφορούμενο και αντικειμενικό κίνδυνο. Στις αποφάσεις υπό διφορούμενους κινδύνους, όπως μετρήθηκαν από την εργασία τζόγου της Αϊόβα, οι αποφάσεις βασίζονται στις εμπειρίες με συνέπειες. Σε αυτή την περίπτωση, πολλά άρθρα έχουν αποδώσει μειωμένες σχέσεις λόγω ηλικίας στη λήψη αποφάσεων σε αλλαγές στη συναισθηματική και σωματική επεξεργασία ανταμοιβής και τιμωρίας.

Στις αποφάσεις υπό αντικειμενικούς κινδύνους, όπως μετράται για παράδειγμα από το Game of Dice Task, οι αποφάσεις μπορούν να βασίζονται σε ρητές πληροφορίες σχετικά με τους κινδύνους και τις συνέπειες. Σε αυτή την περίπτωση, οι αλλαγές που σχετίζονται με την ηλικία έχουν αποδοθεί κυρίως σε μια γνωστική παρακμή, ιδιαίτερα μειωμένες εκτελεστικές λειτουργίες. Ωστόσο, τα πρόσφατα ευρήματα αμφισβητούν αυτά τα συμπεράσματα.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

### ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΕΡΕΥΝΑΣ

#### 3.1 Σκοπός της έρευνας

Η εκμάθηση των ξένων γλωσσών έχει κερδίσει επάξια μία σταθερή θέση στην εκπαίδευση παιδιών και ενηλίκων τα τελευταία χρόνια αποτελώντας το εισιτήριο για σπουδές ή επαγγελματική απασχόληση τόσο στο εξωτερικό, τόσο και στο εσωτερικό σε διεθνείς οργανισμούς και εταιρίες.

Σύμφωνα με μία μελέτη που πραγματοποιήθηκε το 2019 από το «Theknowledgeacademy.com» το ποσοστό των Ελλήνων που δεν μιλάει έστω μια ξένη γλώσσα ανέρχεται στο 33,5%, ποσοστό πολύ χαμηλότερο συγκριτικά με άλλες ευρωπαϊκές χώρες. « Σύμφωνα με μελέτη της Eurostat το 2015, εκτός από τα αγγλικά που διδάσκεται το 99% των παιδιών στην Ελλάδα, η χώρα μας κατέχει το μεγαλύτερο ποσοστό εκμάθησης στα γαλλικά (15%) μετά το Λουξεμβούργο και το Βέλγιο, χώρες όπου τα γαλλικά είναι μεταξύ των επίσημων γλωσσών τους. Η χώρα μας, άλλωστε, είναι πρωταθλήτρια στις ιδιωτικές δαπάνες εκπαίδευσης, καθώς η συντριπτική πλειονότητα των μαθητών πηγαίνει φροντιστήριο ή κάνει ιδιαίτερα μαθήματα για ξένες γλώσσες.», (Ελεύθερος Τύπος, 2019).

Συμπεραίνουμε λοιπόν, ότι η εκμάθηση ξένων γλωσσών αποτελεί ένα σημαντικό κομμάτι της εκπαίδευσης του πληθυσμού μας. για το λόγο αυτό, επιλέξαμε να μελετήσουμε ένα ευρωπαϊκό εκπαιδευτικό ίδρυμα που ειδικεύεται στην εκμάθηση της γαλλικής γλώσσας στη χώρα μας.

Η παρούσα έρευνα πραγματοποιήθηκε στο χώρο του Γαλλικού Ινστιτούτου Ελλάδος, στην υπηρεσία της Πολιτιστικής και Εκπαιδευτικής Συνεργασίας της Πρεσβείας της Γαλλίας στην Ελλάδα. Το Ινστιτούτο αποτελεί έναν εκπαιδευτικό και πολιτιστικό φορέα του γαλλικού κράτους στη χώρα μας ο οποίος με παρουσία στον ελλαδικό χώρο από το 1907, αποτελεί έναν οργανισμό απαράμιλλα συνδεδεμένο με την εκμάθηση της γαλλικής γλώσσας, καθώς ήταν ο πρώτος οργανισμός που προσέφερε μαθήματα εκμάθησης της γαλλικής στην Αττική. Ανήκει στο δίκτυο των 143

γαλλικών ινστιτούτων που βρίσκονται σε όλο τον κόσμο και υπόκεινται στο Υπουργείο των Εξωτερικών και Ευρωπαϊκών Υποθέσεων της Γαλλίας ([www.ifg.gr](http://www.ifg.gr)).

Στόχοι της παρούσας έρευνας είναι :

- να μελετήσουμε τα δύο σχέδια δράσης που εφαρμόστηκαν και στις δύο περιόδους αντιστοίχως,
- να διακρίνουμε τις ομοιότητες και τις διαφορές μεταξύ τους
- να κάνουμε προτάσεις για μελλοντική έρευνα

### 3.2 Είδος της έρευνας

Η επιστημονική έρευνα χωρίζεται σε ποσοτική και ποιοτική έρευνα. Η ποιοτική έρευνα στοχεύει στην εμβάθυνση και ανάλυση ποικίλων καταστάσεων ή συμπεριφορών μέσω των συνεντεύξεων και του διαλόγου. Σε αντίθεση, η ποσοτική με τη χρήση στατιστικών δεδομένων στοχεύει στη διερεύνηση δεδομένων και στη γενίκευσή τους. Σύνηθες εργαλείο είναι η διανομή ερωτηματολογίων.

Η ποιοτική έρευνα συναντάται συχνά στον τομέα της εκπαίδευσης καθώς μας επιτρέπει να μελετήσουμε σε βάθος πρόσωπα και καταστάσεις. Σε αυτή την εργασία επιλέχθηκε η ποιοτική έρευνα, μέσω της ανάλυσης case study (μελέτης περίπτωσης). Η μελέτη περίπτωσης είναι η διεξαγωγή έρευνας ενός φαινομένου σε συγχρονικό περιβάλλον μέσα στο φυσικό του περιβάλλον με τη χρήση πολλαπλών πηγών πληροφοριών (Yin, R., 2003). Πραγματοποιείται σε συγκεκριμένο χώρο και χρόνο και αυτό της δίνει μία μοναδικότητα. Τα άτομα που συμμετέχουν σε αυτήν πρέπει να έχουν δώσει τη συγκατάθεση τους. Η έρευνα στην εκπαίδευση στοχεύει πάντα στην βελτίωση του εκπαιδευτικού έργου και της εκπαιδευτικής διαδικασίας.

### 3.3 Επιλογή ερευνητικής μεθόδου

Σε αυτή την εργασία επιλέχθηκε η συνέντευξη ως ερευνητικό εργαλείο με στόχο την ολοκληρωμένη παρουσίαση των γεγονότων και το αποτέλεσμα αυτών.

Ως γνωστόν, η συνέντευξη, ως ερευνητικό εργαλείο της ποιοτικής έρευνας μας επιτρέπει να διερευνήσουμε σε βάθος το θέμα που μας απασχολεί και προσφέρει παράλληλα μία άμεση επαφή το δείγμα μας. Ανάλογα με τον βαθμό δόμησης ή

τυποποίησης της συνέντευξης από τους ερευνητές, μπορούμε να διακρίνουμε την ημιδομημένη και τη μη δομημένη ποιοτική (Robson, 2007).

Στην ημι-δομημένη, ο ερευνητής ακολουθεί ένα μοτίβο προκαθορισμένων ερωτήσεων ανοιχτού τύπου, το οποίο μπορεί να τροποποιηθεί σύμφωνα με τη ροή της συζήτησης και το περιεχόμενο αυτής. Ο ερευνητής είναι ελεύθερος να αφαιρέσει και να προσθέσει ερωτήματα τα οποία του προκύπτουν κατά τη διάρκεια της συνέντευξης.

Η μη δομημένη-ελεύθερη συνέντευξη έχει ως βάση της όχι ερωτήσεις αλλά κάποιες βασικές θεματικές τις οποίες θα θέλαμε να διερευνήσουμε μέσα από το διάλογο χωρίς να θέσουμε κατευθυντήριες γραμμές και αφήνοντας ελεύθερους τους συνομιλητές μας να εκφραστούν και να καθοδηγήσουν τη συνέντευξη σε νέους ορίζοντες.

Αντίθετα, η δομημένη συνέντευξη χαρακτηρίζεται εκείνη που ακολουθεί πιστά τις προκαθορισμένες ερωτήσεις και δεν παρεκκλίνει ως προς τη σειρά των ερωτήσεων, τη θεματική και το περιεχόμενο αυτών με αποτέλεσμα να μην δημιουργείται η κατάλληλη συνθήκη για άνοιγμα προς νέες κατευθύνσεις.

Το έγγραφο αυτό αποτελεί μία μελέτη περίπτωσης η οποία στηρίχθηκε σε ημι-δομημένες συνεντεύξεις του διευθυντικού / διοικητικού προσωπικού του τμήματος των μαθημάτων του Γαλλικού Ινστιτούτου και μέσω τις οποίας ενημερωθήκαμε για το πλάνο διαχείρισης που εφαρμόστηκε και τις αποφάσεις που πάρθηκαν με στόχο τη συνέχιση του εκπαιδευτικού έργου κατά την πρώτη και τη δεύτερη περίοδο της διακοπής της φυσικής λειτουργίας των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων που εφαρμόστηκε στην Ελλάδα, δηλαδή το Μάρτιο 2020 και το Νοέμβριο 2020. Τα μαθήματα αυτά απευθύνονται σε παιδιά αλλά και ενήλικες.

Οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν ξεχωριστά και ήταν δομημένες σε δυο μέρη. Το πρώτο μέρος αφορούσε τη γνωριμία και καταγραφή των δημογραφικών στοιχείων των συμμετεχόντων και στη συνέχεια προχωρήσαμε στις ερωτήσεις οι οποίες είχαν ως στόχο να εκμαιεύσουν τα βήματα και τη στρατηγική που ακλούθησε το διοικητικό προσωπικό για να αντιμετωπίσει την κρίση. Τέλος, συγκρίναμε τις ομοιότητες και τις διαφορές των δύο περιόδων.

### **3.4 Επεξεργασία των δεδομένων**

Η επεξεργασία των δεδομένων πραγματοποιήθηκε μέσω της πλήρης απομαγνητοφώνησης των συνεντεύξεων. Η απομαγνητοφώνηση πραγματοποιήθηκε από την ερευνήτρια. Αποτελεί μία χρονοβόρα διαδικασία, κατά τη διάρκεια της οποίας συγκεντρώνεται ένας μεγάλος όγκος δεδομένων, ο οποίος φιλτράρετε διεξοδικά, διαβάζοντας αρκετές φορές την κάθε συνέντευξη χωριστά ώστε να συγκρατήσουμε τα απαραίτητα δεδομένα και να προχωρήσουμε στην κωδικοποίηση τους. Στη συνέχεια, δημιουργήσαμε ένα πίνακα με ομοιότητες και διαφορές στην αντιμετώπιση των δύο κρίσεων ώστε να γίνει η απαραίτητη σύγκριση.

### **3.5 Περιορισμοί της έρευνας**

Η έρευνα στηρίχθηκε σε συνεντεύξεις από το διοικητικό προσωπικό, το οποίο μας μετέφερε τις εμπειρίες του, τις δυσκολίες, τα προβλήματα που προέκυψαν, το συντονισμό της παιδαγωγικής ομάδας και την επικοινωνία του με τους μαθητές. Στην παρούσα έρευνα ο πληθυσμός μας αποτελείται από τέσσερα (4) άτομα, αριθμός ο οποίος φαινομενικά είναι μικρός, αλλά επαρκεί για να αναλύσουμε σε βάθος τα στάδια της διαχείρισης της κρίσης. Η έρευνα αυτή εστιάζει στο διοικητικό έργο που απαιτείται για την ορθή λειτουργία ενός εκπαιδευτικού οργανισμού εκμάθησης ξένων γλωσσών. Δεν έχει γίνει κάποια σύγκριση με αντίστοιχο εκπαιδευτικό κέντρο.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

### ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

#### 4.1 Εισαγωγή

Οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν σε ξεχωριστό χρόνο εφόσον οι εμπλεκόμενοι είχαν ήδη ενημερωθεί πως ο σκοπός των συνομιλιών ήταν η εκπόνηση αυτής της διπλωματικής εργασίας και είχαν δώσει τη συναίνεση τους.

Στο πρώτο μέρος της συνέντευξης έγινε η καταγραφή των δημογραφικών στοιχείων των συνομιλητών μας και στη συνέχεια προχωρήσαμε στις ερωτήσεις. Οι οποίες ήταν ανοιχτού τύπου και είχαν ως στόχο να εκμαιεύσουν τα βήματα και τη στρατηγική που ακολούθησε το διοικητικό προσωπικό για να αντιμετωπίσει την κρίση. Τέλος, συγκρίναμε τις ομοιότητες και τις διαφορές των δύο περιόδων.

#### 4.2 Πληθυσμός της έρευνας

Η έρευνα αυτή αποτελεί μία μελέτη περίπτωσης η οποία στηρίχθηκε σε συνεντεύξεις του διευθυντικού / διοικητικού προσωπικού του τμήματος των μαθημάτων του Γαλλικού Ινστιτούτου σχετικά με τη πλάνο διαχείρισης κρίσης που εφαρμόστηκε και τη λήψη αποφάσεων κατά την πρώτη και τη δεύτερη περίοδο του εγκλεισμού που εφαρμόστηκε στην Ελλάδα, δηλαδή το Μάρτιο 2020 και το Νοέμβριο 2020.

Ο πληθυσμός της έρευνας αποτελείται από τέσσερα (4) άτομα, το διοικητικό προσωπικό του εκπαιδευτικού τμήματος του Ινστιτούτου, οι οποίοι συντόνισαν την παιδαγωγική ομάδα εικοσιπέντε (25) καθηγητών κατά την περίοδο του πρώτου εγκλεισμού, από τον Μάρτιο έως και τον Ιούνιο 2020, αλλά και κατά τη διάρκεια του δεύτερου εγκλεισμού, από το Νοέμβριο 2020 έως τον Ιούνιο 2021. Μέσα από τις συνεντεύξεις μας εξηγούν και μας αναλύουν τις αποφάσεις που πάρθηκαν, το σχέδιο δράσης που ακολούθησαν, το feedback που είχαν από εκπαιδευτικό προσωπικό και τους μαθητές.

Μεταξύ αυτών υπάρχει ένας (1) άνδρας, και τρεις (3) γυναίκες. Δύο (2) άτομα ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα 50-58 ετών, και τα άλλα δύο άτομα είναι μεταξύ 30-40 ετών. Σχετικά με την οικογενειακή κατάσταση, τρεις (3) είναι έγγαμοι, εκ των οποίων οι δύο (2) έχουν παιδιά, και ένας συμμετέχοντας είναι άγαμος. Δύο άτομα έχουν ελληνική εθνικότητα, ένα (1) άτομο έχει γαλλική εθνικότητα και ένα (1) διπλή, ελληνογαλλική εθνικότητα.

Ως προς το επίπεδο μόρφωσης, και οι τέσσερις είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών. Τα τρία (3) άτομα είναι εργαζόμενοι με σύμβαση αορίστου χρόνου και το ένα άτομο (1) έχει σύμβαση ορισμένου χρόνου. Σε αυτό το σημείο χρειάζεται να τονίσουμε ότι στην παρουσίαση των ευρημάτων, δεν αναφέρονται τα δημογραφικά στοιχεία των ατόμων σε κάθε απάντηση, δεδομένου του μικρού αριθμού του δείγματος μας, ώστε να μην «φωτογραφίσουμε» τα άτομα που συμμετείχαν. Έχουν συμπεριληφθεί απαντήσεις και από τους τέσσερις (4) συμμετέχοντες.

### **4.3 Παρουσίαση των ευρημάτων**

Στην ερώτηση *Όταν ενημερωθήκατε, το Μάρτιο 2020, ότι όλες οι εκπαιδευτικές μονάδες πρέπει να σταματήσουν τη λειτουργία τους, ποια ήταν η αντιμετώπισή σας;* λάβαμε την απάντηση « Η κατάσταση αυτή ήταν πρωτόγνωρη για όλους μας. Όταν αναγκαστήκαμε να κλείσουμε τις πόρτες μας και να μην δεχόμαστε πλέον τους μαθητές μας, δεν γνωρίζαμε την χρονική διάρκεια αυτή της κατάστασης, γνωρίζαμε ότι είναι ένα προσωρινό κλείσιμο δύο εβδομάδων. Με αυτά τα δεδομένα, αποφασίσαμε άμεσα και με γνώμονα την ασφάλεια των μαθητών και του προσωπικού να σταματήσουμε τη λειτουργία μας για αυτές τις δύο εβδομάδες, κερδίζοντας πολύτιμο θεωρώ χρόνο, για να αναδιοργανωθούμε σε περίπτωση παράτασης της διακοπής λειτουργίας. Στην δική μας περίπτωση, ήταν καταλυτικής σημασίας η επικοινωνία που είχαμε με άλλα γαλλικά μορφωτικά κέντρα του εξωτερικού, τα οποία βρίσκονταν ήδη σε πιο προχωρημένο στάδιο της πανδημίας από εμάς , και μας ενημέρωσαν για τα βήματα που εκείνοι ακολούθησαν. Χωρίς να χάσουμε λοιπόν χρόνο, ξεκινήσαμε να ψάχνουμε τρόπο ώστε τα μαθήματα μας να συνεχίσουν διαδικτυακά άμεσα.».

Στη συνέχεια θέσαμε την ερώτηση ***Ποιές ήταν οι μεγαλύτερες προκλήσεις σε αυτή την κατάσταση;***, και μία εκ των απαντήσεων ήταν: « Οι προκλήσεις ήταν αρκετές. Στόχος μας ήταν να διατηρήσουμε την εμπιστοσύνη όχι μόνο των μαθητών μας αλλά και των καθηγητών μας. Βρισκόμασταν σε μία εποχή που ο πανικός και ο φόβος για το άγνωστο κυριαρχούσε. Θέλαμε να είμαστε το «ασφαλές μέρος» για τους μαθητές και την παιδαγωγική μας ομάδα. Δεδομένου ότι όλη η κατάσταση ήταν ξαφνική, και ο κόσμος δεν ήταν κατάλληλα προετοιμασμένος για την ψηφιοποίηση της καθημερινότητας του, θέλαμε να βρούμε εύχρηστα εργαλεία, όπως πλατφόρμες για τη διεξαγωγή των μαθημάτων και την ανάρτηση εργασιών και αρχείων αντίστοιχα. Σε αυτό το σημείο θέλω να τονίσω ότι οι καθηγητές μας δεν ήταν εξοικειωμένοι με την εξ' αποστάσεως εκπαίδευση, γεγονός που τους δυσκόλεψε το πρώτο διάστημα. Σε δεύτερο χρόνο, η μεγαλύτερη πρόκληση αφορούσε την επόμενη σχολική χρονιά που ήταν καθοδόν, διότι εάν οι μαθητές μας δεν έμεναν ικανοποιημένοι από τις υπηρεσίες, προφανώς και δεν θα συνέχιζαν τα μαθήματα τους μαζί μας στο μέλλον».

Η συνέντευξη προχώρησε με την ερώτηση ***Μπορείτε να μας αφηγηθείτε το πλάνο διαχείρισης που εφαρμόσατε;***, μία αναλυτική απάντηση ήταν «Σε πρώτη φάση αναστείλαμε τη λειτουργία των μαθημάτων για δύο εβδομάδες, ενημερώνοντας μαθητές και καθηγητές ότι πρόκειται για μία προσωρινή κατάσταση. Στη συνέχεια, αποφασίσαμε να μετατρέψουμε όλα μας τα μαθήματα σε διαδικτυακά, καθώς μελετώντας παραδείγματα από άλλες χώρες του εξωτερικού, ήμασταν σχεδόν βέβαιοι ότι θα αργήσουμε να έχουμε τις αίθουσες εκ νέου μας γεμάτες. Αναφορικά με τους καθηγητές μας, κατά τη διάρκεια του πρώτου μήνα διαδικτυακών μαθημάτων, τους αφήσαμε μία σχετική ελευθερία, ως προς την επιλογή της διαδικτυακής πλατφόρμας που χρησιμοποιούσαν για τη διεξαγωγή των μαθημάτων, γεγονός που μας επέτρεψε να συγκρίνουμε τις παροχές που προσέφερε η καθεμία από αυτές, τέσσερις στο σύνολο, ώστε να καταλήξουμε σε μία που θεωρήσαμε καταλληλότερη για τις ανάγκες μας. Μόλις έγινε η επιλογή, διοργανώσαμε μία επιμόρφωση των καθηγητών μας για το συγκεκριμένο εργαλείο ώστε να γνωρίσουν σε βάθος τις λειτουργίες και τις δυνατότητες του.»

Στην επόμενη ερώτηση *Με ποιο τρόπο διατηρήσατε την επικοινωνία με το διοικητικό, το εκπαιδευτικό προσωπικό αλλά και τους μαθητές σας;* μία εκ των απαντήσεων ήταν: «Η επικοινωνία ήταν ένας τομέας που μας δυσκόλεψε αρκετά. Σε ότι αφορά την επικοινωνία της διοικητικής ομάδας, στην αρχή δυσκολευτήκαμε αρκετά. Είχαμε συνηθίσει να βρισκόμαστε στον ίδιο χώρο καθημερινά και να αλληλεπιδρούμε, μέχρι που χρειάστηκε να ξεκινήσουμε την τηλεργασία. Από την πρώτη στιγμή κάναμε τηλεδιασκέψεις για να μοιράσουμε αρμοδιότητες, να συζητήσουμε τις ανησυχίες και τα προβλήματα που προέκυπταν. Φυσικά είχαμε επικοινωνία και μέσω ομαδικής συνομιλίας μηνυμάτων και τηλεφώνου.

Παράλληλα, διοργανώνοντας εβδομαδιαίες διαδικτυακές συναντήσεις με τους εκπαιδευτικούς μας, καταφέραμε να υπάρχει πολύ καλή επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ τους. Έγινε αντιληπτό σε όλους, ότι η αλληλεπίδραση και η ανταλλαγή εμπειριών συνέβαλλε σημαντικά στην αποδοτικότητα τους, όπως και το αίσθημα ότι είναι μέλη μία ομάδας με κοινό στόχο και όραμα, τη διάδοση της γαλλικής γλώσσας και κουλτούρας.

Αντίστοιχα, σε ότι αφορά τους μαθητές μας, προσπαθήσαμε να έχουμε μία καλή επικοινωνία μέσω τηλεφώνου, e-mail και διαδικτυακών συναντήσεων γονέων, ώστε όποια ανησυχία έχουν να τη μοιράζονται μαζί μας.

Ο συντονισμός και η επικοινωνία μεταξύ των ομάδων αποδείχθηκε αρκετά χρονοβόρα υπόθεση και εξίσου κουραστική για όλους μας. Ένα θέμα που θα επιλύναμε άμεσα εάν ήμασταν στο γραφείο, μπορεί μέσω της τηλεργασίας να χρειάζόμασταν τουλάχιστον το διπλάσιο χρόνο.»

Στη συνέχεια ρωτήσαμε *«Θα λέγατε ότι οι αποφάσεις λήφθηκαν από κοινού ή ήταν ατομική υπόθεση;* και λάβαμε την απάντηση «Σαφώς, ο ρυθμός δίνεται από το διευθυντή/ τη διευθύντρια του τμήματος, ένα άτομο όμως δεν μπορεί να σκεφτεί όλες τις πιθανές δυσκολίες που μπορούμε να αντιμετωπίσουμε. Όπως ο κάθε άνθρωπος είναι ξεχωριστός ως προσωπικότητα, αυτό ισχύει και στον εργασιακό τομέα. Σύμφωνα με τις εμπειρίες του και το χαρακτήρα του δίνει έμφαση σε πράγματα που κάποιος άλλος δεν θα σκεφτόταν. Στα περισσότερα θέματα η διοικητική ομάδα αποφασίζει από κοινού, και στη συνέχεια τα ανακοινώνει στους εκπαιδευτικούς. Αυτό το μοντέλο ακολουθούμε στην καθημερινότητα, και αυτό εφαρμόσαμε και κατά την περίοδο της κρίσης.»



Προχωρώντας η συνέντευξη, θέσαμε την ερώτηση: **Ποιες ήταν οι δυσκολίες που αντιμετωπίσατε;** και λάβαμε την απάντηση «Αρχικά, οι δυσκολίες που αντιμετωπίσαμε ήταν τεχνικής φύσεως. Νομίζω η μεγαλύτερη δυσκολία ήταν ταχύτητα του ιντερνέτ. Κατά τις ώρες αιχμής, δηλαδή τις ώρες της τηλεργασίας καθημερινά, υπήρχαν αρκετές αυξομειώσεις, γεγονός που δυσκόλεψε την εργασίας μας. Παράλληλα, χρειάστηκαν κάποιες ημέρες για να προετοιμαστούμε και να έχουμε πρόσβαση σε όλα τα αρχεία, από τους προσωπικούς μας υπολογιστές. Δεν έλειψαν δυσκολίες και από την πλευρά του εκπαιδευτικού προσωπικού, καθώς δεν είχαν όλοι τον κατάλληλο εξοπλισμό (υπολογιστή, κάμερα, ακουστικά, γρήγορη ταχύτητα στο ίντερνετ κ.λπ.). Επίσης, μία εκ των δυσκολιών ήταν η διαχείριση των μαθητών και η επικοινωνία μαζί τους. Σε ότι αφορά το παιδαγωγικό κομμάτι, ένα μεγάλο πρόβλημα ήταν η διαχείριση των τμημάτων που είχαν πολλούς μαθητές. Έχοντας τμήματα 15 ατόμων, ήταν αρκετά δύσκολη η μετάβαση σε διαδικτυακό μάθημα καθώς ο χρόνος δεν επαρκούσε. Μία λύση που εφαρμόστηκε, ήταν να χωρίσουμε τα τμήματα και το χρόνο διδασκαλίας σε δύο υποομάδες. Για παράδειγμα, σε ένα μάθημα τριών ωρών, από τις 9 π.μ. έως τις 12 μ.μ. με δεκατέσσερις συμμετέχοντες, οι πρώτοι επτά έκαναν μάθημα την πρώτη από τις 9 π.μ. έως και τις 10 και μισή π.μ. , ενώ οι υπόλοιποι έκαναν μάθημα από τις 10 και μισή π.μ. έως τις 12 μ.μ.. Σε ότι αφορά την επικοινωνία διαπιστώσαμε ότι η τηλεφωνική επικοινωνία ή η επικοινωνία μέσω e-mail δεν επαρκεί για τη σημερινή εποχή, χρειάζεται μία αμεσότερη επαφή με τον κόσμο.»

Στην ερώτηση **Ποιες ήταν οι κύριες διαφορές το Νοέμβριο 2020;** μία απάντηση ήταν : «Όταν αναγκαστήκαμε εκ νέου να διακόψουμε τη φυσική μας λειτουργία, η κατάσταση ήταν πιο απλή διότι δεν ήταν μία πρωτόγνωρη εμπειρία και όλοι ήμασταν προετοιμασμένοι. Χωρίς να χάσουμε ούτε μία ημέρα, τα μαθήματα μας πραγματοποιούνταν διαδικτυακά. Γενικά, προσπαθήσαμε να αποφύγουμε τα λάθη που έγιναν την προηγούμενη περίοδο (Μάρτιος-Ιούνιος 2020). Συγκροτήσαμε εξ' αρχής τμήματα με λιγότερους συμμετέχοντες, ώστε αυτά να είναι εξίσου διαχειρίσιμα και εξ' αποστάσεως. Επίσης, είχαμε ενημερώσει όλους τους μαθητές για την πιθανότητα μεταβολής των μαθημάτων δια ζώσης σε εξ' ολοκλήρου διαδικτυακά. Παράλληλα, λάβαμε υπόψη μας τα περισσότερα αρνητικά σχόλια που είχαμε δεχθεί την προηγούμενη χρονιά σχετικά με τη μείωση των διδακτικών ωρών και τη δημιουργία υποομάδων, γεγονός που προκάλεσε σύγχυση σε ορισμένους μαθητές.

Είναι πολύ σημαντικό, ότι οι εγγραφές για τα τμήματα μας είχαν ολοκληρωθεί και στις δύο περιπτώσεις και οι καθηγητές είχαν ήδη γνωρίσει τους μαθητές τους.»

Η επόμενη ερώτηση ήταν ***Γνωρίζετε εάν οι μαθητές σας έμειναν ευχαριστημένοι από τα μαθήματα;*** λάβαμε την απάντηση: «Στην ολοκλήρωση κάθε σχολικού έτους, όλοι οι μαθητές καλούνται να συμμετάσχουν σε μία ανώνυμη έρευνα αξιολόγησης των μαθημάτων, μέσω ερωτηματολογίων, και να εκφράσουν τυχόν δυσαρέσκεια. Το ερωτηματολόγιο στέλνεται στην ηλεκτρονική τους διεύθυνση σε μορφή Google Form. Στο τέλος της χρονιά 2019-2020, δημιουργήσαμε ένα επιπλέον μέρος το οποίο εστίασε στην περίοδο των εξ' αποστάσεως μαθημάτων. Στην έρευνα που πραγματοποιήθηκε τον Ιούνιο 2020, το μεγαλύτερο ποσοστό των μαθητών ήταν ευχαριστημένο αλλά επιθυμία του ήταν να επιστρέψει την επόμενη σχολική χρονιά στα μαθήματα με φυσική παρουσία. Στην επόμενη έρευνα αξιολόγησης που πραγματοποιήθηκε τον Ιούνιο 2021, λαμβάνοντας υπόψη μας ότι τα διαδικτυακά μαθήματα διήρκεσαν σχεδόν όλη τη σχολική χρονιά, περιμέναμε να λάβουμε πανομοιότυπα αποτελέσματα, με την προηγούμενη χρονιά. Συνέβη όμως κάτι αναπάντεχο, η προτίμηση για τα διαδικτυακά μαθήματα είχε ανέβει κατακόρυφα, με αποτέλεσμα σχεδόν το 58% των μαθητών μας να επιθυμεί να επιστρέψει στις τάξεις, το 42% να επιθυμεί να συνεχίσει τα εξ' ολοκλήρου διαδικτυακά μαθήματα.»

Τέλος, θέσαμε την ερώτηση ***Έχετε κάποιες προτάσεις για το μέλλον;*** και λάβαμε την ακόλουθη απάντηση : « Αρχικά, η πρόθεση μας είναι να εξερευνήσουμε τη νέα μέθοδο που εφαρμόζεται πλέον και αφορά έναν συνδυασμό δια ζώσης και εξ' αποστάσεως διδασκαλίας, (classe comodale), έχοντας μερικούς μαθητές και τον καθηγητή στην αίθουσα με φυσική παρουσία , ενώ ένα άλλο μέρος της τάξης παρακολουθεί και συμμετέχει παράλληλα στο μάθημα εξ' αποστάσεως. Θέλουμε να ανακαλύψουμε κάθε νέα μέθοδο που προσφέρει σε όλο και περισσότερους μαθητές ευκαιρίες για μάθηση.

Επίσης, παρατηρήσαμε ότι είναι πολύ σημαντικό, το διοικητικό και εκπαιδευτικό προσωπικό να είναι εξοικειωμένο με τις νέες τεχνολογίες για να μπορεί να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις του επαγγέλματος. Χρειάζεται να γίνεται συνεχής επιμόρφωση των ατόμων, ώστε να ενημερώνονται για τα νέα εργαλεία και τις νέες μεθόδους που εμφανίζονται. Αδιαμφισβήτητα, η ποιότητα των μαθημάτων εξαρτάται από τους εκπαιδευτικούς, σκόπιμο θα ήταν λοιπόν, να αντλούν ικανοποίηση από το

εργασιακό τους περιβάλλον, και να αναγνωρίζονται οι προσπάθειες που καταβάλλουν καθημερινώς. Έχοντας ως δεδομένο λοιπόν, το φόρτο εργασίας που απαιτείται για τα διαδικτυακά μαθήματα, και την οικονομική επιβάρυνση που έχουν για να διαθέτουν τον κατάλληλο εξοπλισμό, επιβάλλεται η αναθεώρηση της χρηματικής απολαβής του εκπαιδευτικού προσωπικού.»

#### **4.4 Σχολιασμός των αποτελεσμάτων**

Εξετάζοντας τα δεδομένα που συλλέξαμε από τη συγκεκριμένη έρευνα, παρατηρούμε ότι η διαχείριση κρίσεων και η ορθή λήψη αποφάσεων εξαρτώνται από ποικίλους παράγοντες. Η έρευνα αυτή εστίασε στη διαχείριση της κρίσης μίας εκπαιδευτικής μονάδας κατά τη διάρκεια μίας περιόδου αρκετά σύνθετης για τον τομέα της εκπαίδευσης.

Η πανδημία Covid-19 μετέβαλε καθοριστικά και σε σύντομο χρονικό διάστημα το εκπαιδευτικό περιβάλλον. Μελετήσαμε σε βάθος τη λειτουργία ενός εκπαιδευτικού κέντρου εκμάθησης ξένων γλωσσών και τις αλλαγές που χρειάστηκε να υιοθετήσει για να καταφέρει να συνεχίσει να παράγει έργο, στοχεύοντας στην ικανοποίηση των μαθητών και διδασκόντων.

Σε πρώτο πλάνο, παρατηρούμε ότι εν έτη 2020, το εκπαιδευτικό προσωπικό δεν είναι κατάλληλα εκπαιδευμένο για να προσφέρει μαθήματα εξ' αποστάσεως. Η εξ' αποστάσεως εκπαίδευση δεν αποτελεί μία καινοτομία των ημερών μας. Έχει κάνει την εμφάνιση της παλαιότερα μέσω αλληλογραφίας όπου απευθυνόταν αποκλειστικά σε ενήλικες. Σε ένα γενικότερο πλαίσιο, σύμφωνα με τους Schlosser and Simonson,(2002), ως εξ' αποστάσεως εκπαίδευση ορίζεται εκείνη στην οποία υπάρχει μία φυσική απόσταση ανάμεσα στον εκπαιδευτικό και τον μαθητή και χρησιμοποιείται κάποιο είδος τεχνολογίας ώστε να δίνεται πρόσβαση στο εκπαιδευτικό υλικό. Αποτελεί αναμφισβήτητα το μέλλον της εκπαίδευσης καθώς πλέον εκπαιδευόμενοι από διάφορα μέρη της χώρας έχουν ίσες ευκαιρίες μάθησης.

Πολύ σημαντικός παράγοντας για την επιτυχία της εξ' αποστάσεως εκπαίδευσης είναι η υποστήριξη και η σωστή οργάνωση που παρέχει ο εκπαιδευτικός φορέας στο εκπαιδευτικό προσωπικό. Αυτό αποτέλεσε και το κέντρο του ενδιαφέροντος μας. Ο σωστός συντονισμός μπορεί να καθορίσει την επιτυχία ή την αποτυχία του

παιδαγωγικού έργου. Είναι προτιμότερο να « ξοδέψουμε» περισσότερο χρόνο στη σωστή οργάνωση του πλάνου διαχείρισης μίας κρίσης παρά να αποφασίσουμε την ώρα που η κρίση κορυφώνεται.

Απαραίτητο στάδιο είναι η σωστή ενημέρωση και η αναζήτηση παρόμοιων καταστάσεων, οι οποίες θα μας βοηθήσουν να δράσουμε πιο αποτελεσματικά και στοχευμένα. Οι συνομιλητές μας τόνισαν τη σημαντικότητα της επικοινωνίας που είχαν με αντίστοιχους εκπαιδευτικούς οργανισμούς του εξωτερικού οι οποίοι μοιράστηκαν μαζί τους τις κινήσεις τους αλλά και τα αποτελέσματα που η πανδημία είχε επιφέρει στις χώρες τους τη δεδομένη στιγμή.

Στη συνέχεια, οργανώνουμε το πλάνο διαχείρισης ανάλογα με τους στόχους που έχουμε θέσει. Στη συγκεκριμένη περίπτωση ο κύριος στόχος ήταν ένας, η συνέχιση και μετατροπή των μαθημάτων από δια ζώσης σε εξ' αποστάσεως με απώτερο σκοπό την ικανοποίηση των μαθητών. Για να επιτευχθεί ο στόχος αυτός, χρειάστηκε να γίνει μία έρευνα στις διαθέσιμες διαδικτυακές πλατφόρμες που προτείνονται για την πραγματοποίηση μαθημάτων εξ' αποστάσεως. Επήλθε λοιπόν μία πιλοτική περίοδος, διάρκειας δύο μηνών, κατά την οποία δοκιμάστηκαν και αξιολογήθηκαν τέσσερις διαφορετικές πλατφόρμες τηλεδιάσκεψης από την εκπαιδευτική ομάδα. Μελετώντας τα θετικά και τα αρνητικά επιλέχθηκε μία εκ των τεσσάρων. Στη συνέχεια, ακολούθησε επιμορφωτικό σεμινάριο για την εξοικείωση και την ανακάλυψη των λειτουργιών, για ένα μέρος της παιδαγωγική ομάδας λόγω έλλειψης πόρων. Το υπόλοιπο προσωπικό επιμορφώθηκε ένα μήνα αργότερα.

Βασικό στοιχείο «κλειδί» είναι η επικοινωνία που υπήρξε με τους μαθητές κατά την περίοδο αυτή. Χάνοντας τη φυσική επαφή, η επικοινωνία στηρίχθηκε σε e-mail και τηλεφωνα, τακτική που αποδείχθηκε ανεπαρκής. Σύμφωνα με μαρτυρίες κάποιων μαθητών, παρατηρήθηκε μία δυσαρέσκεια ως προς αυτό το σκέλος. Σε μία περίοδο κρίσης τα άτομα έχουν ανάγκη από άμεση και αποτελεσματική επικοινωνία. Η κατάσταση αυτή θα μπορούσε να αποφευχθεί με τη χρήση κάποιας διαδικτυακής εφαρμογής μηνυμάτων, η οποία μπορεί να μας προσφέρει την αμεσότητα που επιζητάμε.

Στην επόμενη αντίστοιχη κρίση, η διαχείριση ήταν απλούστερη καθώς απουσίαζε το στοιχείο της έκπληξης. Διοικητικό, εκπαιδευτικό προσωπικό αλλά και η πλειοψηφία των μαθητών ήταν προετοιμασμένοι για τη μετάβαση που επήλθε με αποτέλεσμα να

πραγματοποιηθούν όλα πιο ομαλά. Στον παρακάτω συγκριτικό πίνακα μπορούμε να δούμε συγκεντρωτικά τις διαφορές των δύο περιόδων.

**Πίνακας 4.4.1**

| <b>Μάρτιος 2020</b>   | <b>Νοέμβριος 2020</b>   |
|---|---|
| Η κατάσταση είναι πρωτόγνωρη. Έρχεται μία αιφνίδια αλλαγή στο εκπαιδευτικό περιβάλλον για την οποία ο εκπαιδευτικός οργανισμός δεν είναι προετοιμασμένος. | Το διοικητικό και εκπαιδευτικό προσωπικό είναι προετοιμασμένο για τη μετάβαση των μαθημάτων δια ζώσης σε διαδικτυακά.   |
| Αναστολή μαθημάτων για δυο εβδομάδες.   | Συνέχιση των μαθημάτων διαδικτυακά, χωρίς να υπάρξει διακοπή.   |
| Το διοικητικό και εκπαιδευτικό προσωπικό βρίσκονται σε καθολική τηλεργασία.   | Το διοικητικό προσωπικό συνεχίζει να βρίσκεται στο εργασιακό περιβάλλον, κάνοντας κάποιες ημέρες τηλεργασία. Το εκπαιδευτικό προσωπικό βρίσκεται σε τηλεργασία. |
| Αναζήτηση κατάλληλων εκπαιδευτικών εργαλείων (πλατφόρμα τηλεδιάσκεψης κ.α.). Οι καθηγητές δοκιμάζουν διαφορετικές πλατφόρμες πιλοτικά.                    | Η πλατφόρμα τηλεδιάσκεψης είναι κοινή για όλους.  |
| Επιμόρφωση ενός μέρους της εκπαιδευτικής ομάδας ως προς τη χρήση του λογισμικού.  | Όλοι οι καθηγητές είναι κατάλληλα επιμορφωμένοι.  |
| Μείωση των διδακτικών ωρών σε πολυάριθμα τμήματα. Δημιουργία υποομάδων.   | Διατήρηση των αρχικών ωραρίων και ομάδων.   |
| Η πλειοψηφία των μαθητών θέλει να επιστρέψει στα θρανία.  | Οι μαθητές εξοικειώνονται με την τηλεεκπαίδευση.  |

Σε αυτό το σημείο οφείλουμε να τονίσουμε ένα από τα προβλήματα που έχει προκαλέσει η εξ' αποστάσεως εκπαίδευση στους εκπαιδευτικούς, είναι η αύξηση του φόρτου εργασίας. Η προετοιμασία για τα διαδικτυακά μαθήματα είναι πολύ πιο χρονοβόρα, δεν υπάρχει «κενός χρόνος», όπως παρατηρείται στις αίθουσες διδασκαλίας και απαιτείται η καθολική συγκέντρωση των μαθητών κατά τη διάρκεια των μαθημάτων, γεγονός που καθίσταται δύσκολο από μόνο του καθώς ο μαθητής βρίσκεται στο δικό του χώρο και η προσοχή του μπορεί να αποσπαστεί πολύ ευκολότερα.

Ανακεφαλαιώνοντας, συγκρατούμε τη σημασία που έχει η σωστή ενημέρωση, η πληροφόρηση όλων των εμπλεκομένων, η συνεργασία διοικητικού και εκπαιδευτικού

προσωπικού για την αντιμετώπιση μίας κρίσης. Ποτέ δεν είμαστε κατάλληλα προετοιμασμένοι για τις αλλαγές που θα έρθουν, ούτε γνωρίζουμε πώς να τις αντικρούσουμε, αλλά με τους κατάλληλους χειρισμούς μπορούμε να μετατρέψουμε μία αρνητική κατάσταση σε θετική.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΝΤΕ

### ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Η διοίκηση κρίσεων αποτελεί ένα σημαντικό και επίκαιρο κεφάλαιο στην διαχείριση των εκπαιδευτικών οργανισμών. Το περιβάλλον ενός εκπαιδευτικού οργανισμού συνεχώς διανύει περιόδους κρίσεων και οφείλει να προσαρμόζεται στις εξωτερικές συνθήκες, ώστε να παράγει εκπαιδευτικό έργο υψηλής ποιότητας.

Σε αυτή την εργασία, μελετήσαμε τη διοίκηση μίας κρίσης και τα βήματα που ακολούθησαν από την πλευρά του διοικητικού προσωπικού. Θα ήταν εξαιρετικά ενδιαφέρον να δοθεί η ευκαιρία στους εκπαιδευτικούς να εκφράσουν τις εμπειρίες, τις ανησυχίες και τις προτάσεις τους για βελτίωση της διαδικασίας.

Επίσης, θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί μία ποσοτική έρευνα που θα συγκρίνει το ποσοστό ικανοποίησης που αντλούν οι μαθητές από τα εξ' αποστάσεως μαθήματα και από τα δια ζώσης αντίστοιχα. Η έρευνα αυτή θα μπορούσε να εστιάσει στην πρόοδο που σημειώνουν οι μαθητές σε κάθε περίπτωση και ποια από τις δύο μεθόδους θεωρούν ότι είναι πιο αποτελεσματική κατ' αυτούς.

Τέλος, εξαιρετικά ενδιαφέρον θα ήταν να πραγματοποιηθεί μία έρευνα για τη λειτουργία των νέων τάξεων που συνδυάζουν την εξ' αποστάσεως εκπαίδευση και την εκπαίδευση διά ζώσης «classe comodale», έχοντας τον διδάσκοντα και ένα ποσοστό των μαθητών στην τάξη, ενώ οι υπόλοιποι συμμετέχουν εξ' αποστάσεως. Η έρευνα μπορεί να εστιάσει στον τεχνικό εξοπλισμό, τις συνθήκες πραγματοποίησης των μαθημάτων και τα αποτελέσματα αυτών, δημιουργώντας πιλοτικές τάξεις και καταγράφοντας τις εμπειρίες μαθητών και εκπαιδευτικών.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ελληνόγλωσση

Λυρατζή, Μ. (2009). Σχέδιο έκτακτης ανάγκης για τη βιβλιοθήκη του Παιδαγωγικού Ινστιτούτου, Αθήνα: Εκδόσεις Παιδαγωγικού Ινστιτούτου.

Σαΐτη, Α. & Σαΐτης, Αθ., Χ. (2012). Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης - Θεωρία, Έρευνα και Μελέτη Περιπτώσεων. Αθήνα: Άννα Σαΐτη.

Μαντζούκας Στέφανος (2007). Ποιοτική έρευνα σε έξι εύκολα βήματα. Η επιστημολογία, οι μέθοδοι και η παρουσίαση. ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΗ, 46(1), 88-98.

Βασιλική Μπρίνια (2008): MANAGEMENT Εκπαιδευτικών μονάδων και Εκπαίδευσης, ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ

Βασιλική Μπρίνια (2014): Μελέτες Περιπτώσεων εκπαιδευτικών μονάδων, ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ

### Ξενόγλωσση

Federici, F.M. (2016), “Introduction: a state of emergency for crisis communication”, in Federici, F.M.(Ed.), *Mediating Emergencies and Conflicts. Frontline Translating and Interpreting*, Palgrave Macmillan, New York, NY, pp. 1-29.

Glade, T. and Alexander, D.E. (2016), “Classification of natural disasters”, in Bobrowsky, P.T. (Ed.), *Encyclopedia of Natural Hazards*, Springer, Berlin, pp. 78-82

Cadwell, P. (2014), “Translation and interpreting needs in the Great East Japan Earthquake of 2011”, paper presented at the Man versus Machine Conference, *Proceedings of the XXth FIT World Congress (Vol. II)*, pp. 752-760.

Cadwell, P. and O’Brien, S. (2016), “Language, culture, and translation in disaster ICT: an ecosystemic model of understanding”, *Perspectives: Studies in Translation Theory and Practice*, Vol. 24 No. 4, pp. 557-575

O’Brien, S. and Cadwell, P. (2017), “Translation facilitates comprehension of health-related crisis information: Kenya as an example”, *Journal of Specialised Translation*, Vol. 28, pp. 23-51, available at: [www.jostrans.org/issue28/art\\_obrien.pdf](http://www.jostrans.org/issue28/art_obrien.pdf)



MICIC (2016), Guidelines to Protect Migrants in Countries Experiencing Conflict or Natural Disaster, MICIC, Geneva, available at: [https://micicinitiative.iom.int/sites/default/files/document/micic\\_guidelines\\_english\\_web\\_13\\_09\\_2016.pdf](https://micicinitiative.iom.int/sites/default/files/document/micic_guidelines_english_web_13_09_2016.pdf)

Guadagno, L., Fuhrer, M. and Twigg, J. (2017), Migrants in Disaster Risk Reduction: Practices for Inclusion, IOM, Geneva and Strasbourg, available at: <https://publications.iom.int/books/migrants-disaster-risk-reduction-practices-inclusion>

Khan, K. and McNamara, T. (2017), “Citizenship, immigration laws, and language”, in Canagarajah, S. (Ed.), *The Routledge Handbook of Migration and Language*, Routledge, London and New York, NY, pp. 451-467.

Puthoopparambil, S.J. and Parente, P. (2018), “Report on the health of refugees and migrants in the WHO European region: no public health without refugee and migrant health (2018)”, WHO Regional Office for Europe, Copenhagen and Geneva, available at: [https://apps.who.int/iris/](https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/311347/9789289053846-eng.pdf?sequence=1&isAllowed=y&ua=1)

[bitstream/handle/10665/311347/9789289053846-eng.pdf?sequence=1&isAllowed=y&ua=1](https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/311347/9789289053846-eng.pdf?sequence=1&isAllowed=y&ua=1)

Pescaroli, G. and Alexander, D.E. (2015), “A definition of cascading disasters and cascading effects: going beyond the ‘toppling dominos’ metaphor”, *Planet @ Risk*, Vol. 3 No. 1, pp. 58-67, available at: <https://planet-risk.org/index.php/pr/article/view/208>

Howe, A.W., Jennex, M.E., Bressler, G.H. and Frost, E.G. (2013), “Exercise24: using social media for crisis response”, in Jennex, M.E. (Ed.), *Using Social and Information Technologies for Disaster and Crisis Management*, IGI Global, Hershey PA, pp. 232-250.

Mulder, F., Ferguson, J., Groenewegen, P., Boersma, K. and Wolbers, J. (2016), “Questioning big data: crowdsourcing crisis data towards an inclusive humanitarian response”, *Big Data and Society*, Vol. 3 No. 2, pp. 1-13.

Greenwood, F., Howarth, C., Poole, D.E., Raymond, N.R. and Scarnecchia, D.P. (2017), *The Signal Code: A Human Rights Approach to Information During Crisis*, Harvard Humanitarian Initiative,

Cambridge, MA, available at: <https://hhi.harvard.edu/publications/signal-code-ethical-obligations-humanitarian-information-activities>

New Zealand Government (2013), “Including culturally and linguistically diverse (CALD) communities”, available at: [www.civildefence.govt.nz/assets/Uploads/publications/is-12-13-including-cald-communities.pdf](http://www.civildefence.govt.nz/assets/Uploads/publications/is-12-13-including-cald-communities.pdf)

CDC (2014), Crisis, Emergency and Risk Communication, Centers for Disease Control and Prevention, Atlanta, GA, available at: [https://emergency.cdc.gov/cerc/resources/pdf/cerc\\_2014edition.pdf](https://emergency.cdc.gov/cerc/resources/pdf/cerc_2014edition.pdf)

Reynolds, B. and Seeger, M.W. (2014), Crisis and Emergency Risk Communication, Centers for Disease Control and Prevention, Atlanta, GA, available at: [https://emergency.cdc.gov/cerc/resources/pdf/cerc\\_2014edition.pdf](https://emergency.cdc.gov/cerc/resources/pdf/cerc_2014edition.pdf)

Alexander, D.E. (2002), Principles of Emergency Planning and Management, Oxford University Press, Oxford; New York, NY.

Alexander, D.E. (2016b), “Disaster and emergency planning for preparedness, response, and recovery”, in Cutter, S.L. (Ed.), Oxford Research Encyclopedia Natural Hazard Science, Oxford University Press, Oxford; New York, NY, pp. 1-20

UNDAC (2018), United Nations Disaster Assessment and Coordination (UNDAC) Field Handbook, 7th ed., UNOCHA, Geneva, available at: <https://reliefweb.int/report/world/un-disaster-assessment-and-coordination-undac-field-handbook-7th-edition-2018>

Field, J. (2017), “What is appropriate and relevant assistance after a disaster? Accounting for culture(s) in the response to Typhoon Haiyan/Yolanda”, International Journal of Disaster Risk Reduction, Vol. 22, pp. 335-344, available at: <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2017.02.010>

Bastide, L. (2018), “Crisis communication during the Ebola outbreak in West Africa: the paradoxes of decontextualized contextualization”, in Bourrier, M. and Bieder, C. (Eds), Risk Communication for the Future, Springer, Cham, pp. 95-108.

Blaikie, P., Cannon, T., Davis, I. and Wisner, B. (2004), At Risk. Natural Hazards, People’s Vulnerability and Disasters, 2nd ed., Routledge, London; New York, NY.

Krüger, F., Bankoff, G., Cannon, T., Orłowski, B. and Schipper, E.L.F. (2015), Cultures and Disasters: Understanding Cultural Framings in Disaster Risk Reduction, Routledge, New York, NY.

IFRC (2018), “World Disasters Report 2018. Leaving no one behind”, International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies, Geneva, available at:

<https://media.ifrc.org/ifrc/wp-content/uploads/sites/5/2018/10/B-WDR-2018-EN-LR.pdf>

Grin, F. (2017), "Translation and language policy in the dynamics of multilingualism", *International Journal of the Sociology of Language*, Vol. 243, pp. 155-181

Gouadec, D. (2007), *Translation as a Profession*, John Benjamins Publishing, Amsterdam and Philadelphia, PA

Federici, F.M. and Cadwell, P. (2018), "Training citizen translators: Red Cross translation needs and the delivery of a bespoke training on the fundamentals of translation", in Tesseur, W. (Ed.), *Translation in Non-Governmental Organisations. Special Issue of Translation Spaces*, John Benjamins Publishing, Amsterdam and Philadelphia, PA, Vol. 7 No. 1, pp. 20-43.

Marlowe, J. and Bogen, R. (2015), "Young people from refugee backgrounds as a resource for disaster risk reduction", *International Journal of Disaster Risk Reduction*, Vol. 14, pp. 125-131, available at: <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2015.06.013>

Melandri, E., Carbonari, L. and Ricci, A. (2014), *La qualifica del mediatore interculturale. Contributi per il suo inserimento nel futuro sistema nazionale di certificazione delle competenze*, ISFOL, Rome

Bardsley, D.K. (2017). Too much, too young? Teachers' opinions of risk education in secondary school geography. *International Research in Geographical and Environmental Education*, 26 (1), 36–53. [Taylor & Francis Online], [Web of Science®], [Google Scholar]

Battersby, S.E., Mitchell, J.T., & Cutter, S.L. (2011). Development of an online hazards atlas to improve disaster awareness. *International Research in Geographical and Environmental Education*, 20 (4), 297–308. [Taylor & Francis Online], [Google Scholar]

Bosschaart, A., Kuiper, W., & van der Schee, J. (2015). Students' mental models with respect to flood risk in the Netherlands. *International Research in Geographical and Environmental Education*, 24 (2), 131–147. [Taylor & Francis Online], [Web of Science®], [Google Scholar]

Blanchard-Boehm, R.D., & Cook, M.J. (2004). Risk Communication and Public Education in Edmonton, Alberta, Canada on the 10th Anniversary of the 'Black Friday' Tornado. *International Research in Geographical and Environmental Education*, 13 (1), 38–54. [Taylor & Francis Online], [Google Scholar]

Mitchell, J.T. (2009). Hazards education and academic standards in the southeastern United States. *International Research in Geographical and Environmental Education*, 18(2), 134–148. [Taylor & Francis Online], [Google Scholar]

Mitchell, J.T., Borden, K., & Schmidlein, M. (2008). Teaching hazards geography and geographic information systems: A middle school level experience. *International Research in Geographical and Environmental Education*, 17(2), 170–188. [Taylor & Francis Online], [Google Scholar]

Reinfried, S. (2004). Do curriculum reforms affect classroom teaching in geography? The case study of Switzerland. *International Research in Geographical and Environmental Education*, 13(3), 239–250. [Taylor & Francis Online], [Google Scholar]

Sharpe, J., & Kelman, I. (2011). Improving the disaster-related component of secondary school geography education in England. *International Research in Geographical and Environmental Education*, 20 (4), 327–343. [Taylor & Francis Online], [Google Scholar]

Taylor, M., & Moeed, A. (2013). The 2010 Canterbury earthquake: Curriculum shockwaves. *International Research in Geographical and Environmental Education*, 22(1), 57–70. [Taylor & Francis Online], [Google Scholar]

UNESCO. (2020). How is China ensuring learning when classes are disrupted by coronavirus?.

Retrieved on 20 June 2020 from <https://en.unesco.org/news/how-china-ensuring-learning-when-classes-are-disrupted-coronavirus>

Zhang, W., Wang, Y., Yang, L., and Wang, C. (2020). Suspending Classes Without Stopping Learning: China's education emergency management policy in the COVID-19 outbreak. *Journal of Risk and Financial Management*, 13(3). doi: <https://doi.org/10.3390/jrfm13030055>

Yue, X. G., Shao, X. F., Li, R. Y. M., Crabbe, M. J. C., Mi, L., Hu, S., Baker, J. S., and Liang, G. (2020). Risk management analysis for novel Coronavirus in Wuhan, China.

*Journal of Risk and Financial Management*, 13(2). doi: <https://doi.org/10.3390/jrfm13020022>

Johnson, W. L. (2011). The validity and utility of the California family risk assessment under practice conditions in the field: A prospective study. *Child Abuse & Neglect*, 35(1), 18–28. <https://doi.org/10.1016/j.chiabu.2010.08.002>

Coohey, C., Johnson, K., Renner, L. M., & Easton, S. D. (2013). Actuarial risk assessment in child protective services: Construction methodology and performance criteria. *Children and Youth Services Review*, 35(1), 151–161.

Baumann, D. J., Law, R. J., Sheets, J., Reid, G., & Graham, J. (2005). Evaluating the effectiveness of actuarial risk assessment models. *Children and Youth Services Review*, 27(5), 465–490. <https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2004.09.004>

Gambrill, E., & Shlonsky, A. (2000). Risk assessment in context. *Children and Youth Services Review*, 22(11), 813–837.

[https://doi.org/10.1016/S0190-7409\(00\)00123-7](https://doi.org/10.1016/S0190-7409(00)00123-7)

Shlonsky, A., & Wagner, D. (2005). The next step: Integrating actuarial risk assessment and clinical judgment into an evidence-based practice framework in child protection service case management. *Children and Youth Services Review*, 27(3), 409–427. <https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2004.11.007>

Gillingham, P. (2011). Decision-making tools and the development of expertise in child protection practitioners: Are we just breeding workers who are good at ticking boxes? *Child and Family Social Work*, 16(4), 412–421. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2206.2011.00756.x>

Simpson, D. G., Imrey, P. B., Geling, O., & Batkus, S. (2000). Statistical estimation of child abuse rates from administrative databases. *Children and Youth Services Review*, 22(11–12), 951–971. [https://doi.org/10.1016/S0190-7409\(00\)00118-3](https://doi.org/10.1016/S0190-7409(00)00118-3)

Putnam-Hornstein, E. (2013). Hierarchical linear modeling: Applications to social work research. *Journal of Social Work*, 13 (6), 599–615. <https://doi.org/10.1177/1468017312459985>

Mendoza, N., Rose, R., Geiger, J., & Cash, S. (2016). Risk assessment with actuarial and clinical methods: Measurement and evidence-based practice. *Child Abuse & Neglect*, 61, 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.chiabu.2016.09.004>

Camasso, M. J., & Jagannathan, R. (2000). Modelling the reliability and predictive validity of risk assessment in child protective services. *Children and Youth Services Review*, 22(11–12), 873–896. [https://doi.org/10.1016/S0190-7409\(00\)00121-3](https://doi.org/10.1016/S0190-7409(00)00121-3)

Lagsten, J., & Andersson, A. (2018). Use of information systems in social work: Challenges and an agenda for future research. *European Journal of Social Work*, 21(6), 850–862. <https://doi.org/10.1080/13691457.2018.1423554>

Featherstone, B., Morris, K., & White, S. (2014). A marriage made in hell: Early intervention meets child protection. *British Journal of Social Work*, 20(1), 1735–1749. <https://doi.org/10.1093/bjsw/bct052>

Axford, N., & Berry, V. (2018). Perfect bedfellows: Why early intervention can play a critical role in protecting children: A response to Featherstone et al. (2014) ‘A marriage made in hell: Child protection meeting early intervention’. *British Journal of Social Work*, 48(1), 254–273. <https://doi.org/10.1093/bjsw/bcx003>

Pollack, S. (2010). Labelling clients ‘risky’: Social work and the neo-liberal welfare state. *British Journal of Social Work*, 40(4), 1263–1278. <https://doi.org/10.1093/bjsw/bcn079>

Søbjerg, L. M., & Vijayarankan, K. H. (2018). Ethical considerations regarding project on decision making support. UC Viden.

Vaithianathan, R., Maloney, T., Putnam-Hornstein, E., & Jiang, N. (2013). Children in the public benefit system at risk of maltreatment: Identification via predictive modelling. *American Journal of Preventative Medicine*, 45(3), 354–359. <https://doi.org/10.1016/j.amepre.2013.04.022>

Dare, T. (2015). Predictive risk modelling and child protection: An ethical analysis. In J. McGhee & L. Waterhouse (Eds.), *Challenging child protection: Directions in safeguarding children* (pp. 64–76). Jessica Kingsley Press

## **ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ**

[www.ifg.gr](http://www.ifg.gr)

[www.eleftherostypos.gr](http://www.eleftherostypos.gr)