

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ»

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ
«ΟΙ MANAGER ΚΑΙ Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ ΤΗΣ
ΠΑΝΔΗΜΙΑΣ COVID 19-»
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΣ ΟΜΙΛΟΣ ΞΕΝΩΝ ΓΛΩΣΣΩΝ

ΣΤΑΣΙΝΟΥ ΑΛΕΞΑΝΔΡΑ

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: Κοτταρίδη Κωνσταντίνα

Διπλωματική Εργασία που υποβλήθηκε στο Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης του Πανεπιστημίου Πειραιά ως μέρος των απαιτήσεων για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στα Οικονομικά της Εκπαίδευση

Πειραιάς, Οκτώβριος 2021

**UNIVERSITY OF PIRAEUS
DEPARTMENT OF ECONOMICS**



**MASTER of SCIENSE in ECONOMICS
“ECONOMICS OF EDUCATION”**

CRISIS MANAGEMENT

“MANAGERS AND THE PANDEMIC CRISIS MANAGEMENT”

CASE STUDY

FOREING LANGUAGES EDUCATIONAL GROUP

STASINOU ALEXANDRA

SUPERVISOR: KOTTARIDI KONSTANTINA

Master Thesis submitted to the Department of Economics of the University of Piraeus
as part of the requirements for obtaining the Postgraduate Diploma in Economics of
Education

PIRAEUS, October 2021

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα, αρχικά, να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στην επιβλέπουσα καθηγήτρια κα Κοτταρίδη Κωνσταντίνα για την συμβολή της, με τις καίριες παρατηρήσεις της, και την υποστήριξη της σε όλα τα στάδια εκπόνησης της παρούσας διπλωματικής εργασίας. Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους συναδέλφους που συμμετείχαν στις συνεντεύξεις για την αμέριστη βοήθεια που μου προσέφεραν. Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου και τους φίλους μου που με παρότρυναν να συμμετάσχω στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα και την ηθική υποστήριξη που μου προσέφεραν.

Αφιερωμένη

*Στην οικογένειά μου, στην
Μαριάννα, στην Νάντια...*

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	7
ABSTRACT.....	8
Εισαγωγή	9
Πρώτο Κεφάλαιο: Η Κρίση	11
1. Το φαινόμενο της κρίσης	11
1.2 Αιτίες Πρόκλησης μιας Κρίσης.....	12
1.3 Χαρακτηριστικά των κρίσεων	12
1.4 Συμπεράσματα	13
Δεύτερο Κεφάλαιο	14
Η Διαχείριση Κρίσεων Στην Εκπαίδευση	14
2.1 Ορισμός Διαχείρισης Κρίσεων.....	14
2.2 Η κρίση σε μια Εκπαιδευτική Μονάδα	15
2.3 Φάσεις Διαχείρισης μιας Κρίσης	16
2.3.1 Η Φάση της Πρόληψης.....	16
2.3.2 Μετριασμός των επιπτώσεων ή Περιορισμός (Mitigation of impacts or Containment).....	17
2.3.3 Αντιμετώπιση (Confrontation)-.....	17
2.3.4 Ανάκαμψη (Recovery).....	18
2.4 Ομάδες Διαχείρισης Κρίσεων(Crisis Management Teams).....	19
2.5 Σχέδια Αντιμετώπισης Κρίσης (Crisis Management Plans)	21
2.6 Λήψη Απόφασης Κατά την Κρίση	24
2.7 Συμπεράσματα.....	26
Τρίτο Κεφάλαιο	Error! Bookmark not defined.
Η Εξάπλωση της Πανδημίας Covid 19 και οι Αλλαγές που Έφερε στην Εκπαίδευση	27
Ιστορικό εξέλιξης της πανδημίας	27
Η διαχείριση της πανδημίας Covid 19 στην Ελλάδα κατά το πρώτο κύμα εξάπλωσής της.....	29
Η Εκπαίδευση κατά την πανδημία Covid 19.....	30
3.1 Η Εξ αποστάσεως Εκπαίδευση.....	30
3.1.1 Κατηγοριοποίηση τηλεεκπαίδευσης βάσει του τρόπου επικοινωνίας διδάσκοντα –διδασκόμενου.....	31
3.1.2 Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα Τηλεκπαίδευσης.....	33

3.1.3 Η Εξ Αποστάσεως Εκπαίδευση στην Ελλάδα πριν την Πανδημία.....	35
3.1.4 Η τηλεεκπαίδευση στην εποχή του Covid 19.	37
3.2 Οι Αλλαγές στην Εργασία εν μέσω Πανδημίας Covid 19.....	39
3.2.1 Η εξ αποστάσεως εργασία (Τηλεργασία).....	39
3.2.2 Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα Τηλεργασίας	40
3.2.3. Η τηλεργασία στην Ελλάδα πριν και κατά την διάρκεια της Πανδημίας Covid 19.	42
4 Μεθοδολογία.....	45
4.1 Ποιοτική Έρευνα	45
4.2 Μελέτη Περίπτωσης	46
4.3 Σκοπός της Μελέτης	48
4.4 Μέθοδος Συλλογής Δεδομένων.....	48
4.5 Δείγμα	49
5 Ανάλυση Δεδομένων Έρευνας.....	51
5.1 Στρατηγική των manager πριν από την εξάπλωση της πανδημίας.....	51
5.2 Αναστολή Λειτουργίας- Οι πρώτες κινήσεις	53
5.3 Σχεδιασμός Αντιμετώπισης της Κρίσης.....	54
5.4 Υλοποίηση του σχεδιασμού	54
5.5 Έναρξη προγράμματος – Πρώτες Εκτιμήσεις- Ανταπόκριση Μαθητών.....	55
5.6 Αποδοτικότητα των μέτρων	56
5.7 Προσωπικές εκτιμήσεις για την εδραίωση της εξ' αποστάσεως εκπαίδευσης..	57
5.8 Αποδοτικότητα και Αποτελεσματικότητα Άσκησης Διοίκησης εν μέσω Covid 19.	58
6. Γενική Συζήτηση - Συμπεράσματα.	59
7. Επεκτάσεις της παρούσας εργασίας- Προτάσεις	62
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	64
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	69

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η εξάπλωση της πανδημίας Covid 19 στα τέλη του 2019 επέφερε ριζικές αλλαγές στην καθημερινότητα των ανθρώπων. Οι κυβερνήσεις ανά τον κόσμο, όπως και στην Ελλάδα, προχωρούν, για την αντιμετώπισή της, στην αναστολή λειτουργιών τόσο σε ιδιωτικό όσο και στον δημόσιο τομέα καθώς και στην απαγόρευση κυκλοφορίας (lockdown). Για την συνέχιση των εργασιών προτάσσεται η τηλεργασία και η εξ αποστάσεως εκπαίδευση. Η παρούσα μελέτη περίπτωσης, έχοντας ως σημείο αναφοράς έναν Εκπαιδευτικό Όμιλο Ξένων Γλωσσών, μελέτησε τις πρώτες αντιδράσεις των manager καθώς και τον σχεδιασμό, την υλοποίηση του σχεδιασμού για την διαχείριση της κρίσης. Οι Manager αναφέρονται στα εμπόδια που αντιμετώπισαν, στις αλλαγές που έπρεπε να κάνουν στον σχεδιασμό καθώς και στην ανταπόκριση γονέων- μαθητών στην εξ αποστάσεως εκπαίδευση. Τέλος δίνουν τις πρώτες εκτιμήσεις τους τόσο για την εφαρμογή της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης στον χώρο της ξενόγλωσσης μάθησης καθώς και την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα της εξ αποστάσεως άσκησης διοίκησης.

Λέξεις Κλειδιά: διαχείριση κρίσεων, εξ αποστάσεως εκπαίδευση, τηλεεκπαίδευση, εξ αποστάσεως εργασία, τηλεργασία, εδραίωση εξ αποστάσεως εκπαίδευση, αποτελεσματικότητα εξ αποστάσεως διοίκησης, covid 19.

ABSTRACT

The spread of Covid 19 pandemic has brought about radical changes in people's daily lives. Governments around the world, as well as in Greece, in order to restrict the spread of the pandemic, had decided to suspend operations in both public and private sectors, as well as they enforced a lockdown. For the continuation of the works teleworking and distant education were proposed. The present case study, having as a reference point a Group of Foreign Languages Tutoring, studied the managers first reactions, the planning, the implementation and the organization they followed in order to manage the crisis. Managers refer to the obstacles they faced during the planning and the implementation and the changes they had to make. Moreover they asked about the response of parents – students to distant learning. Finally, they gave their first assessments of the consolidation of distant learning in Foreign Language Learning, as well as the efficiency and effectiveness of remote managing.

Key Words: crisis management, distant education, teleworking, effectiveness of remote managing, consolidation of distant learning, covid 19,

Εισαγωγή

Το φαινόμενο της κρίσης παρουσιάζεται σε διαφορετικά επίπεδα της κοινωνίας και σε όλο σχεδόν το φάσμα των Επιστημών όπως στην Ιατρική, στις Επιχειρήσεις, το Περιβάλλον, την Οικονομία, την Ψυχολογία κ.α. και γι' αυτό τον λόγο αποτελεί σημαντικό φαινόμενο εξέτασης από τους επιστήμονες. Η διαχείριση κρίσεων στο κλάδο των Οικονομικών έχει ως στόχο την πρόληψη, την αντιμετώπιση και την επιστροφή στην πρωθύστερη λειτουργία της επιχείρησης. Έως τώρα οι επιχειρήσεις έρχονταν αντιμέτωπες κυρίως με οικονομικές κρίσεις, περιβαλλοντολογικές και φυσικές καταστροφές οι οποίες κλόνιζαν την ομαλή λειτουργία τους. Για τον λόγο αυτό ειδικές ομάδες οργανώνονται στο εσωτερικό των επιχειρήσεων για την ταχύτερη πρόληψη και αντιμετώπιση τέτοιων φαινομένων. Όμως από τα τέλη του 2019 ήρθαν αντιμέτωπες με μια πρωτοφανή για τα παγκόσμια δεδομένα κρίση. Η εξάπλωση της υγειονομικής πανδημίας Covid 19 προκάλεσε σοκ στην παγκόσμια κοινότητα. Μη έχοντας πρότερη εμπειρία σε αντίστοιχου μεγέθους πανδημικές ασθένειες στην νεότερη ιστορία, οι κυβερνήσεις ανά τον κόσμο προβαίνουν στην απόφαση καθολικής απαγόρευσης κυκλοφορίας (lockdown) ως μέσο αντιμετώπισής της. Στην Ελλάδα η απόφαση αυτή πάρθηκε από την Κυβέρνηση τον Μάρτιο του 2020. Η απόφαση αυτή φέρνει τις επιχειρήσεις αντιμέτωπες με μια κρίση που όμοια της δεν έχουν διαχειριστεί ξανά. Ως εκ τούτου οι περισσότερες συνεχίζουν την δραστηριότητά τους προωθώντας την εξ αποστάσεως εργασία. Ακολούθως και στην εκπαίδευση εφαρμόζεται η εξ' αποστάσεως διδασκαλία. Οι ως άνω πρακτικές είναι πρωτόγνωρες και εφαρμόζονται για πρώτη φορά σε τέτοια έκταση στην χώρα. Όπως γίνεται αντιληπτό ανατρέπεται η καθημερινότητα όλων σε όλους τους τομείς της ζωής τους. Το εργασιακό περιβάλλον μεταφέρεται στο σπίτι και η οργάνωση και η λειτουργία των επιχειρήσεων σε μεγάλο βαθμό υλοποιείται μέσω της εξ αποστάσεως εργασίας και διοίκησης. Σκοπός της παρούσας μελέτης περίπτωσης είναι η μελέτη του τρόπου διαχείρισης της συγκεκριμένης κρίσης από Όμιλο Φροντιστηρίων Ξένων Γλωσσών. Πιο συγκεκριμένα μελετώνται ο σχεδιασμός και η υλοποίηση των μέτρων αντιμετώπισης της συγκεκριμένης κρίσης καθώς και η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα

τόσο ειλημμένων αποφάσεων όσο και άσκησης της διοίκησης από τους managers. Επιπλέον γίνεται αναφορά στη εφαρμογή της εξ' αποστάσεως εκπαίδευσης και αποτυπώνονται οι πρώτες εντυπώσεις από το όλο εγχείρημα, τόσο ως προς την αποδοχή της από τους σπουδαστές όσο και την λειτουργικότητά της και τις προοπτικές εδραίωσής της ως μέσο εκπαίδευσης.

Πρώτο Κεφάλαιο: Η Κρίση

1.Το φαινόμενο της κρίσης

Είναι κοινά αποδεκτό ότι κατά την διάρκεια της ζωής του ένας οργανισμός θα έρθει αντιμέτωπος τουλάχιστον με μια κρίση. Η κρίση αυτή μπορεί να προκαλείται είτε από το εξωτερικό είτε από το εσωτερικό της περιβάλλον. Η έννοια της κρίσης έχει πολυδιάστατο χαρακτήρα και περιγράφει συνήθως μια ξαφνική και απρόβλεπτη κατάσταση η οποία χαρακτηρίζεται από αβεβαιότητα και ανασφάλεια και προκαλεί μια μεταβολή στην φυσική ροή της καθημερινότητας. Η κρίση αναφέρεται στην όξυνση ενός προβλήματος που στην καθοριστική του στιγμή θα πρέπει κάποιος να λάβει την απόφαση για την θετική ή μη έκβασή της. Σύμφωνα με τους Uriel Rosenthal και Bert Pijenburg η «η έννοια της κρίσης σχετίζεται με τις καταστάσεις που χαρακτηρίζονται από σοβαρή απειλή, αβεβαιότητα και την αίσθηση του επείγοντος. Οι κρίσεις μπορεί να είναι απειλητικές καταστάσεις, οι οποίες απαιτούν ταχύτητα στην αντίδραση τους και οι οποίες είναι αβέβαιες ως προς τη φύση τους και τον αντίκτυπό τους»¹. Ο Robert Heath, με τη σειρά του αναφέρει ότι: «μια κρίση εμπεριέχει μια απειλή σχετικά με τους πόρους και τους ανθρώπους, την απώλεια ελέγχου και ορατές ή αόρατες συνέπειες στους ανθρώπους, τους πόρους και τους οργανισμούς»² Τέλος, ο Σφακιανάκης στον ορισμό που δίνει για την κρίση αναφέρει ότι η κρίση αναφέρεται σε μια επικίνδυνη κατάσταση. Πιο συγκεκριμένα λέει ότι «κρίση είναι μια εκτροπή από τη κατάσταση της κανονικότητας, που γίνεται σε ένα σημείο καμπής, στο οποίο ανατρέπεται ένα status quo ante (που αφορά ένα πρόσωπο, μια ομάδα, ένα σύνολο, μια συνθήκη, διαδικασία, οργάνωση, λειτουργία, ισορροπία, αντιστοιχία), με διαφορετική κάθε φορά ένταση, ταχύτητα και αιτιολογία και δημιουργείται ένα καινούργιο status quo, δυναμικό, ασταθές, ρευστό, δύσκολα ελεγχόμενο και επικίνδυνο, που πρέπει να αντιμετωπιστεί, να “θεραπευτεί”, για να επανέλθει η κατάσταση της κανονικότητας»³. Όπως μπορεί να παρατηρήσει κανείς παρόλο που στην βιβλιογραφία δεν υπάρχει ένας σαφής ορισμός οι ερευνητές συγκλίνουν στο ορισμό της κρίσης ως μια κατάσταση που εμπεριέχει το στοιχείο της απειλής και της επικινδυνότητας για έναν οργανισμό το οποίο καλείται να αντιμετωπίσει για να επανέλθει στην κανονικότητα.

-
1. Uriel, Rosenthal & Bert Pijenburg, Crisis Management and Decision Making: Simulation Oriented Scenarios, Dordrecht, Kluwer Academic Publishers, 1991, p.3. 85
 2. Heath Robert, Διαχείριση Κρίσεων: Αποτελεσματικές τεχνικές για επιχειρησιακή ετοιμότητα, Αθήνα, Εκδόσεις Μ. Γκιούρδας, 1998, σελ.13.
 3. Σφακιανάκης, Μανώλης Κων., Διοικητική Κρίσεων –Crisis Management, Αθήνα, Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ, 1998, σελ.14

1.2 Αιτίες Πρόκλησης μιας Κρίσης

Το σύγχρονο περιβάλλον είναι αρκετά πολύπλοκο και χαρακτηρίζεται από απρόβλεπτες κοινωνικοπολιτικές, οικονομικές και διεθνείς καταστάσεις οι οποίες μπορούν να προκαλέσουν μια κρίση σε μια επιχείρηση. Σύμφωνα με τον Fink⁴ αργά ή γρήγορα κάθε επιχείρηση θα βιώσει μια μεγάλη κρίση. Τα γενεσιουργικά αίτια μιας κρίσης σε μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό οφείλονται τόσο σε ενδογενείς όσο και σε εξωγενείς παράγοντες. Σύμφωνα με τον Σφακιανάκη (1998)⁵, τα γενικά χαρακτηριστικά των Κρίσεων προέρχονται κυρίως από τις γενεσιουργικές αιτίες που τις προκαλούν. Έτσι χαρακτηρίζονται σαν:

- Κοινωνικές, οικονομικές, κρίσεις φυσικών φαινομένων
- Μικρές, μεγάλες
- Ήπιες, Σοβαρές, Καταστροφικές
- Μικρής, μεσαίας, μεγάλης διάρκειας
- Ξαφνικές, σφοδρές
- Γρήγορης, αργής εξέλιξης
- Ανωμαλίες, εκτροπές, παρεκκλίσεις, ανατροπές, καταστροφές

Επιπλέον, σύμφωνα με τους Brock, Sandoval και Lewis (2001)⁶, προτείνονται έξι κατηγορίες για πιθανά τραυματικά γεγονότα για τον άνθρωπο. Οι κατηγορίες αυτές είναι η απειλητική για τη ζωή ασθένεια ή ο τραυματισμός, ο βίαιος και/ή απροσδόκητος θάνατος, ο επαπειλούμενος θάνατος και ή τραυματισμός, οι πράξεις πολέμου, οι φυσικές καταστροφές και οι προκαλούμενες από τον άνθρωπο/βιομηχανικές καταστροφές.

1.3 Χαρακτηριστικά των κρίσεων

Παρόλο που κάθε κρίση που ξεσπά είναι μοναδική έχει παρατηρηθεί ότι οι κρίσεις στο σύνολό τους έχουν κάποια ίδια γενικά χαρακτηριστικά. Μια κρίση συνήθως είναι απρόσμενη, προκαλεί έκπληξη και προκαλεί διακοπή στην ομαλή λειτουργία ενός οργανισμού.

-
4. Fink, S. (1986). Crisis management: Planning for the inevitable. New York: American Management Association.
 5. Σφακιανάκης, Μ.,Κ. (1998) Διοικητική κρίσεων. σελ 37-38 Αθήνα: Έλλην
 6. Brock, S.E, Sandoval , L., & Lewis, S (2001).Preparing for crises in the schools: A manual for building school crisis response teams (2nd ed).p 16.New York: Wiley.

Ο Charles Hermann (1963)⁷ αναφέρει ότι μία κρίση χαρακτηρίζεται από αιφνιδιασμό, μη επαρκής πληροφόρηση για το πρόβλημα, το οποίο πολλές φορές αποτελεί τροχοπέδη για την σωστή και έγκαιρη λήψη αποφάσεων, απειλή για την βιωσιμότητα και την κερδοφορία της επιχείρησης, περιορισμένο χρόνο αντίδρασης ενώ απαιτείται άμεση εκπόνηση στρατηγικού σχεδίου για την αντιμετώπιση της. Σύμφωνα με τους Dan Millar και Larry Smith (2002)⁸ οι κρίσεις γενικά διέπονται από μερικά σταθερά στοιχεία. Αρχικά αναφέρονται στο γεγονός ότι όλες οι κρίσεις εμφανίζονται ξαφνικά, απρόσμενα και έχουν κλιμακούμενη ένταση. Αναφέρονται επιπλέον στο γεγονός ότι μια κρίση παρεμβαίνει και διακόπτει την ομαλή λειτουργία ενός οργανισμού και προκαλούν στρες και πίεση εντός και εκτός του οργανισμού. Επιπλέον μπορεί να επιφέρει αλλαγές τόσο στον ανθρώπινο δυναμικό του όσο και στα οικονομικά του. Ακόμη επισημαίνουν ότι μια κρίση στρέφει το ενδιαφέρον τόσο της κοινής γνώμης όσο και των ελεγκτικών μηχανισμών προς τον οργανισμό κάτι που μπορεί να προκαλέσει ζημιά στην εικόνα και την φήμη της. Τέλος προκαλεί μια αποσταθεροποίηση και αβεβαιότητα και καλείται ο οργανισμός να δράσει άμεσα για την αντιμετώπισή της.

1.4 Συμπεράσματα.

Η κρίση είναι ένα ξαφνικό φαινόμενο που πλήττει κάποια στιγμή της ζωής του κάθε οργανισμό. Οι αιτίες που προκαλούν την κρίση μπορεί να οφείλονται είτε σε εξωγενείς παράγοντες είτε σε ενδογενείς και κατηγοριοποιούνται σύμφωνα με τις γενεσιουργικές αιτίες που τις προκαλούν. Το κυριότερο χαρακτηριστικό των κρίσεων είναι το στοιχείο του απρόβλεπτου το οποίο αιφνιδιάζει τους οργανισμούς. Η μη επαρκής πληροφόρηση, η έλλειψη χρόνου καθώς και η πίεση που ασκείται είναι χαρακτηριστικά τα οποία πρέπει σε σύντομο χρονικό διάστημα να υπερνικήσει μια επιχείρηση για την λήψη καθοριστικών αποφάσεων που θα την βοηθήσουν στην αντιμετώπισή της.

7. Hermann, Charles F., "Some consequences of crisis which limit the viability of organizations", journal Administrative Science Quarterly, Vol. 8(1), 1963, pp.61-82

8. Millar, Dan P. & Smith, Larry L., Crisis Management and Communication: How to Gain and Maintain Control, Second edition, San Francisco, IABC, 2002, p.1

Δεύτερο Κεφάλαιο

Η Διαχείριση Κρίσεων Στην Εκπαίδευση

2.1 Ορισμός Διαχείρισης Κρίσεων.

Την τελευταία δεκαετία ζούμε σε ένα διεθνές ασταθές περιβάλλον το οποίο διαρκώς μεταβάλλεται, οι επιχειρήσεις έρχονται αντιμέτωπες με την κρίση είτε οικονομική είτε όπως η πρόσφατη πρωτόγνωρη υγειονομική. Η διαχείριση κρίσεων είναι η τεχνική εκείνη που αποσκοπεί στην ελαχιστοποίηση του κινδύνου και της αβεβαιότητας έχοντας ως απώτερο σκοπό τον έλεγχο της κατάστασης. Η διαδικασία της διαχείρισης μιας κρίσης περιλαμβάνει την λήψη σωστών αποφάσεων μέσα σε ελάχιστο χρονικό διάστημα και σε καθεστώς πίεσης. Οι αποφάσεις που πρέπει να ληφθούν και οι ενέργειες που πρέπει να εκτελεστούν επηρεάζουν καθοριστικά την πορεία μιας κρίσης. Η διαχείριση κρίσεων μπορεί να οριστεί ως «ένα σύνολο λειτουργιών ή διαδικασιών ή διαδικασιών ενός οργανισμού, που στόχο τους έχουν να προσδιορίσουν, εξετάσουν, προβλέψουν πιθανές καταστάσεις κρίσεων και να εξασφαλίσουν τους απαραίτητους πόρους και μέσα που θα βοηθήσουν τον οργανισμό να αποφύγει μια κρίση, ή να τη ξεπεράσει με όσο το δυνατό ελάχιστες επιπτώσεις, ώστε να επανέλθει το ταχύτερο δυνατό στη πρότερη λειτουργική του κατάσταση».⁹ Μια άλλη προσέγγιση του ορισμού της διαχείρισης κρίσεων από τους Αργυρώ Φιλόλια, Ηλίας Παπαγεωργίου και Στέλιος Στεφανάτος (2005)¹⁰ είναι ότι «διαχείριση κρίσεων καλείται το σύνολο των προληπτικών, παρεμβατικών και συντονιστικών ενεργειών, οι οποίες πραγματοποιούνται πριν, κατά τη διάρκεια και μετά από μια κρίση, από μεμονωμένα άτομα ή συγκροτημένες ομάδες, που έχουν στόχο τη προσπάθεια άμβλυνσης των δυσμενών αποτελεσμάτων και των επιπτώσεων της κρίσης που δύναται να επηρεάσουν την επιχείρηση και το ευρύτερο περιβάλλον της».

9. Gigliotti, Richard J. & Jason, Ronald C., *Emergency Planning for Maximum Protection*, New York, Butterworth-Heinemann, 199

10 Φιλόλια, Αργυρώ & Παπαγεωργίου, Ηλίας & Στεφανάτος, Στέλιος, *Διαχείριση Κρίσεων και Ανθρώπινος Παράγοντας: Ολοκληρωμένο Σύστημα*, Αθήνα, Εκδόσεις Οικονομική Βιβλιοθήκη, 2005, σελ.46.

Τέλος ο RobertHeath¹¹ τονίζει ότι σκοπός της διαχείρισης κρίσεων είναι η αντιμετώπιση όλων των ζητημάτων πριν, κατά την διάρκεια και μετά την λήξη μιας κρίσης μέσω μιας διαδικασίας κατευνασμού και μείωσης του κινδύνου και των επιπτώσεων μιας κρίσης που μπορεί να πλήξουν την βιωσιμότητα του οργανισμού.

2.2 Η κρίση σε μια Εκπαιδευτική Μονάδα

Κάθε εκπαιδευτικός οργανισμός έρχεται συχνά αντιμέτωπος με κρίσεις οι οποίες είτε προκαλούνται από το εσωτερικό περιβάλλον είτε από το εξωτερικό του περιβάλλον. Σύμφωνα με τους Brock, Sandoval και Lewis¹² (2005: 57) μία κρίση σε ένα σχολείο μπορεί να οφείλεται σε ένα ξαφνικό και απροσδόκητο γεγονός, ένα γεγονός που μπορεί να επηρεάσει μεγάλο αριθμό μαθητών / εκπαιδευτικών, ένα γεγονός που μπορεί να επηρεάσει την υγεία, την ασφάλεια ή ακόμη και την θετική, κοινωνική και συναισθηματική ανάπτυξη των μαθητών. Είναι κομμάτι της ζωής μας και κάποια στιγμή θα συμβούν. Τις περισσότερες φορές πριν το ξέσπασμα της κρίσης υπάρχουν σημάδια τα οποία τις περισσότερες φορές αγνοούνται. Οι Σαΐτη και Σαΐτης (2011)¹³ ορίζουν ως διαχείριση κρίσης σε μια σχολική μονάδα την διαδικασία που σχετίζεται με την λεπτομερή εξέταση του σχολικού περιβάλλοντος, τον υπολογισμό του κινδύνου, τον σχεδιασμό των απρόβλεπτων καταστάσεων, την διάθεση πόρων, την αντιμετώπιση και αξιοποίηση του ανθρωπίνου δυναμικού των μονάδων σε στιγμές κρίσιμων περιστάσεων. Οι κρίσεις στο σχολικό περιβάλλον διαταράσσουν την ομαλή του λειτουργία, υπονομεύουν το αίσθημα ασφάλειας και διακόπτουν την απρόσκοπτη λειτουργία της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Οι σχολικές κρίσεις που καλούνται να αντιμετωπίσουν συνήθως τα μέλη της εκπαιδευτικής κοινότητας είναι α) οι φυσικές και περιβαντολλογικές καταστροφές β) η άσκηση βίας και εκφοβισμού (bullying) γ) ακραίες παραβατικές συμπεριφορές ορισμένων μαθητών δ) οι συγκρούσεις μεταξύ του

11. Heath Robert, Διαχείριση Κρίσεων: Αποτελεσματικές τεχνικές για επιχειρησιακή ετοιμότητα, Αθήνα, Εκδόσεις Μ. Γκιούρδας, 1998, σελ.12

12. Brock, S.E., Sandoval, J. & Lewis, S. (2001). Preparing for crises in the schools: A manual for building school crisis response teams. New York: Wiley.

13. Σαΐτη, Α& Σαΐτης Χρ. (2011^α) «Εισαγωγή στη Διοίκηση της Εκπαίδευσης Θεωρία και Μελέτη Περιπτώσεων» Μέρος Α΄ Αθήνα.

διδασκτικού προσωπικού ε) περιστατικά δυσφήμισης της σχολικής μονάδας καθώς και στα) περιστατικά που συνέβησαν μακριά από το σχολικό περιβάλλον όμως το επηρεάζουν άμεσα (τροχαία ατυχήματα, θάνατος). Κάθε οργανισμός για να αντιμετωπίσει μια κρίση χρειάζεται ένα οργανωμένο σχέδιο. Σύμφωνα με τον Πολύζο (2011)¹⁴ στην διαχείριση κρίσεων σε ένα σχολικό περιβάλλον εφαρμόζονται κανόνες διοικητικής των κρίσεων, καθώς και τεχνικές της διοίκησης έργου. Δηλαδή συναντάμε τις βασικές αρχές υπολογισμού πιθανών κινδύνων, σχέδια και εφαρμογή τους για την αποφυγή του ρίσκου, τον αριθμό ατόμων που θα απαρτίζουν την ομάδα διαχείριση, την επανεξέταση των σχεδίων ετοιμότητας ανά τακτά χρονικά διαστήματα καθώς και την επικαιροποίηση τους βάσει συμπερασμάτων που προέκυψαν από τυχόν εφαρμογή τους.

2.3 Φάσεις Διαχείρισης μιας Κρίσης

Λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός ότι κάθε οργανισμός θα έρθει αντιμέτωπος με μια τουλάχιστον μορφή κρίσης κάθε οργανισμός πρέπει να σχεδιάζει την πιθανότητα τουλάχιστον ενός σχεδίου για κάθε μορφή κρίσης. Η διαδικασία αντιμετώπισης μιας κρίσης διακρίνεται σε πέντε φάσεις.

2.3.1 Η Φάση της Πρόληψης

Η φάση της πρόληψης περιλαμβάνει τις διεργασίες πρόληψης μιας κρίσης, ούτως ώστε όταν εκείνη επέλθει οι συνέπειες της να είναι όσο το δυνατόν περιορισμένες. Σε περίπτωση που αυτό το στάδιο πραγματοποιηθεί σωστά είναι δυνατόν να προβλεφθεί η κρίση και να αποφευχθούν οι συνέπειες της. Οι ενέργειες της είναι¹⁵:

- Μελέτη και ανασκόπηση της παρούσας κατάστασης καθώς και τον προσδιορισμό των κρίσιμων κινδύνων και παραμέτρων
- Εκτίμηση του κατά πόσο οι κίνδυνοι είναι πιθανόν να συμβούν καθώς και το πόσο σημαντικοί είναι.
- Μελέτη των χειρότερων σεναρίων (worst cases scenarios) μέσω ανάλυσης πιθανών σεναρίων και προβλέψεων.
- Αναδρομική μελέτη παλαιότερων καταστάσεων και περιστατικών

14. Πολύζος, Σ (2011) Διοίκηση και Διαχείριση Έργων: μέθοδοι και τεχνικές, Αθήνα, Κριτική

15. W. T. Coombs, 2007 και University of Delaware "Five steps to Crisis Management Planning

- Αναζήτηση και ανεύρεση επιπλέον τεχνογνωσίας μέσω εξειδικευμένου προσωπικού και συμβούλων.
- Προσδιορισμός μιας αξιόπιστης συνεχούς αξιολόγησης
- Δημιουργίας Πλάνου Διαχείρισης Κρίσεων καθώς και συνεχή επαναξιολόγηση του.

Σημαντικό κρίνεται σε αυτή την φάση από κάθε εκπαιδευτική μονάδα να έχει επαφές με αρμόδιες αρχές (αστυνομία, νοσοκομεία, πυροσβεστική κ.ά.) καθώς και το προσωπικό της να αναλαμβάνει πρωτοβουλία δράσης.

2.3.2 Μετριασμός των επιπτώσεων ή Περιορισμός (Mitigation of impacts or Containment).

Αυτή η φάση αναφέρεται στην προσπάθεια για τον περιορισμό εμφάνισης μιας επερχόμενης κρίσης. Κύρια επιδίωξη είναι αφενός να αποφευχθεί η κλιμάκωση της κατάστασης και αφετέρου καλυφθούν οι συναισθηματικές και φυσικές ανάγκες ασφάλειας όσων εμπλέκονται. Επιπλέον η ενημέρωση των γονέων για την παρούσα κατάσταση είναι αναγκαία. Εκτός αυτού γίνεται μία προσπάθεια να τεθούν σε προτεραιότητα οι άμεσες ανάγκες των παιδιών, να καθησυχαστούν και να παρασχεθούν οι πρώτες βοήθειες εάν υπάρχει τέτοιο ενδεχόμενο

2.3.3 Αντιμετώπιση (Confrontation)-

Σε αυτό το σημείο είναι η φάση της κύριας παρέμβασης στην κρίση που εξελίσσεται. Σε αυτό το σημείο επιχειρείται η εξάλειψη της αστοχίας που υπήρξε και προκλήθηκε η κρίση καθώς και η επέμβαση σε αυτή καθώς βρήκε πρόσφορο έδαφος να αναπτυχθεί. Σύμφωνα με τους Philpott και Serluco (2010, σ. 63)¹⁶ οι αρχικές δράσεις αντιμετώπισης κρίσιμων περιστατικών από την πλευρά του διοικητή κρίσεων σε ένα σχολείο περιλαμβάνουν:

- την ανάκτηση του προσωπικού εξοπλισμού ασφαλείας και των βοηθημάτων ανάλογα με τη φύση του κρίσιμου περιστατικού

16. Philpott, D., & Serluco, P. (2010). Public school emergency preparedness and crisis management plan. Lanham, Toronto, Plymouth, UK: Government Institutes

- την εφαρμογή ειδικών διαδικασιών του σχεδίου έκτακτης ανάγκης και κινδύνου
- την αξιολόγηση του είδους και της έκτασης ανάγκης, τον προσδιορισμό της απειλής για την ανθρώπινη ζωή και τις δομές
- την ανάπτυξη και κοινοποίηση ενός σχεδίου δράσης κρίσιμων περιστατικών με στόχους και ενός χρονοδιαγράμματος για την επίτευξη των στόχων αυτών,
- την ενεργοποίηση των λειτουργιών του και την κατάληψη των αντίστοιχων θέσεων από το προσωπικό, όπως απαιτείται από το σχεδιασμό,
- τη συμπλήρωση ειδικής φόρμας διαδικασιών αντιμετώπισης για το κρίσιμο περιστατικό,
- τον ορισμό ενός βοηθού ή αναπληρωτή διοικητή κρίσεων

2.3.4 Ανάκαμψη (Recovery).

Σε αυτό το στάδιο βρίσκεται η στιγμή όπου ο οργανισμός έχει αρχίσει να εξέρχεται από την κρίσιμη κατάσταση την οποία βρέθηκε. Σε αυτό το σημείο αρχίζει να αξιολογεί το μέγεθος των επιπτώσεων που άφησε πίσω της η κρίση και αρχίζει ο σχεδιασμός και υλοποίηση μεσοπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων λύσεων οι οποίες θα αρχίσουν να βελτιώνουν την εικόνα του οργανισμού καθώς και την σταδιακή επιστροφή της στην ομαλότητα. Κατά τον Σφακιανάκη (1998)¹⁷ η ανάκαμψη ουσιαστικά αποτελεί την ανασυγκρότηση και περιλαμβάνει τις ενέργειες με σκοπό να αποκατασταθούν οι ζημιές εξαιτίας του κρίσιμου περιστατικού, να ανοικοδομηθεί ότι κατέρρευσε, να αντικατασταθούν όσα καταστράφηκαν, να ενεργοποιηθούν όσα σταμάτησαν να λειτουργούν και να επανέλθει ο οργανισμός στην αρχική του υγιή κατάσταση. Επίσης πρέπει να περιλαμβάνει μια διαδικασία οργανωτικής εκμάθησης έχοντας ως στόχο την αξιολόγηση των γνώσεων και των εμπειριών που αποκόμισαν καθόλη την διάρκεια της κρίσης καθώς και τον επανασχεδιασμό τυχόν δράσεων οι οποίες δεν επέφεραν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Με αυτό τον τρόπο η σχολική μονάδα μετράει τις ενδεχόμενες αδυναμίες της για να μπορέσει να αντιμετωπίσει μια νέα επερχόμενη κρίση

17. Σφακιανάκης, Μ.,Κ. (1998) Διοικητική κρίσεων. σελ 67 Αθήνα: Έλλην

2.4 Ομάδες Διαχείρισης Κρίσεων(Crisis Management Teams)

Για να αντιμετωπιστεί άμεσα, γρήγορα και αποτελεσματικά μια κρίση θα πρέπει να υπάρχει η ομάδα διαχείρισής της. Σε κάθε σχέδιο αντιμετώπισης μιας κρίσης καθώς και στο πλαίσιο σχεδίου δράσης που καταρτίζεται, όπου προσδιορίζεται ο τρόπος δράσης, καθορίζονται τα άτομα ή ομάδα ατόμων που θα αναλάβουν την ευθύνη να διαχειριστούν την κρίση όταν αυτή προκύψει. Οι αρμόδιοι για τον σχεδιασμό παρέμβασης είναι και αυτοί που θα καθορίσουν τα άτομα που θα την διαχειριστούν. Οι ειδικοί της διαχείρισης κρίσεων επισημαίνουν την αναγκαιότητα ύπαρξης ομάδας διαχείρισης κρίσεων καθώς και καθορισμός των απαραίτητων αρμοδιοτήτων ως μέσο έγκαιρης αντιμετώπισης της κρίσης. Σύμφωνα με την βιβλιογραφία ορισμένοι από τους ερευνητές αναφέρονται στο ότι η ομάδα διαχείρισης κρίσεων πρέπει να απαρτίζεται αποκλειστικά και μόνο από στελέχη της επιχείρησης. (Fink, 1986; Pasek, 2002; Meinsinger, 2006)¹⁸. Υπάρχουν όμως και θεωρητικοί της διαχείρισης κρίσεων οι οποίοι υποστηρίζουν ότι εκτός από την εσωτερική στελέχωση της ομάδας πρέπει σε αυτή να συμβάλλουν και άνθρωποι από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης τους οποίους αποκαλούν ανταποκρινόμενους. (Heath, Γκατζιάς 2005)¹⁹ Ως ανταποκρινόμενους ορίζουν τα άτομα εκείνα που με την γνώση τους μπορούν να συμβάλλουν στην διαχείριση μιας κρίσης και οποίοι μπορεί να προέρχονται είτε από το εσωτερικό είτε από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Όσον αφορά τους εξωτερικούς παράγοντες συμβολής σε μια κρίση σε δύο κατηγορίες. Η πρώτη αφορά ψυχολόγους, κοινωνικούς λειτουργούς κ.ά. ενώ στην δεύτερη κατηγορία αναφέρονται σε αυτούς που θα ανταποκριθούν σε μια φυσική καταστροφή ή σε μια γενική καταστροφή που αντιμετωπίζει η επιχείρηση. (Πολιτική Προστασία. ΕΜΑΚ, αστυνομία, κ.ά.). Κατά την διάρκεια οργάνωσης μιας ομάδας απαραίτητη προϋπόθεση είναι τα μέλη της να έχουν έστω και κάποια εξοικείωση με το θέμα που έχουν να αντιμετωπίσουν πράγμα που τις περισσότερες φορές είναι σχεδόν ανέφικτο διότι η φύση της κάθε κρίσης είναι διαφορετική και οι προκλήσεις διαφοροποιούνται και αυξάνονται διαρκώς. Επίσης

18. Fink S “Crisis Management, Planning for the Inevitable” American Management Association , New York, 1986, Pasek J.I “Crisis Management for HR” HR Magazine Vol.47 Iss 8, 2002, Meinsinger S “Crisis Management and HR’s Role” HR Magazine, Alexandria Vol 51 Iss 2006

19. Heath R.L. Γκατζιάς Γ.Κ “Διαχείριση Κρίσεων: Αποτελεσματικές Τεχνικές Για Επιχειρησιακή Ετοιμότητα” Μ. Γκιούρδας, Αθήνα

πρέπει να λαμβάνεται υπόψη ότι τα άτομα της ομάδας καλούνται κατά τη διάρκεια της κρίσης να λειτουργούν υπό πίεση για ακαθόριστο χρονικό διάστημα το κατά πόσο είναι χρονικό διάστημα το κατά πόσο είναι έτοιμα να διαχειριστούν μια τέτοια κατάσταση.

Ένας ακόμη προβληματισμός που υφίσταται κατά την διάρκεια δημιουργίας μιας ομάδας είναι η ομοιογενή ή ανομοιογενής σύσταση της. Πιο συγκεκριμένα, εάν τα μέλη της ομάδας πρέπει να κατέχουν στον οργανισμό συγκεκριμένες θέσεις να κατέχονται από ομαδικό πνεύμα, να έχουν κοινό εκπαιδευτικό υπόβαθρο, πνευματική συμπεριφορά, ηλικία ακόμη και το φύλο. Σε περίπτωση ομοιογένειας της ομάδας αυτό μπορεί να οδηγήσει σε ομοιογένεια των απόψεων το οποίο μπορεί να οδηγήσει σε αποκλεισμό της μειοψηφίας των υπολοίπων, οι οποίοι μπορεί να έχουν καταλληλότερες απόψεις αντιμετώπισης της κρίσης. Σε περίπτωση δε ανομοιογένειας της ομάδας μπορεί να προκληθούν συγκρούσεις ανάμεσα στα μέλη κάτι που μπορεί να κοστίζει πολύτιμο χρόνο στην επιχείρηση. Σημαντικά φαινόμενα τα οποία παρατηρούνται στις ομάδες είναι α) ο φόβος και η αγωνία για την αποτελεσματική αντιμετώπιση της ομάδας β) οι συγκρούσεις ανάμεσα στα στελέχη και γ) η απογοήτευση και η ασυμφωνία μεταξύ τους. Ακόμη μπορεί να παρατηρηθεί αδυναμία προσαρμογής στην κατάσταση καθώς και αδυναμία λήψης αποφάσεων²⁰.

Εκτός βέβαια από τα τυπικά προσόντα και χαρακτηριστικά των μελών της ομάδας σημαντικό ρόλο στην επιλογή τόσο του επί κεφαλής διαχείρισης της κρίσης όσο και των μελών της ομάδας παίζει η προσωπικότητα των ατόμων. Συνήθως τα μέλη που επιλέγονται για την στελέχωση της ομάδας έχουν κατά βάση κάποια γενικά χαρακτηριστικά:

- ❖ Ικανότητα Ηγεσίας
- ❖ Συναισθηματική Ικανότητα
- ❖ Επικοινωνιακές Ικανότητες
- ❖ Αντοχή στην Πίεση
- ❖ Αποφασιστικότητα
- ❖ Λήψη Αποφάσεων
- ❖ Λήψη Ελεγχόμενου Κινδύνου
- ❖ Αυτοπεποίθηση

20. Brecher M, Wilkenfeld J, & Sheila M “*Crisis in the twentieth Century: handbook of International Crisis*” Oxford University Press Vol 2 Oxford, 1988

2.5 Σχέδια Αντιμετώπισης Κρίσης (Crisis Management Plans)

Η εκπόνηση ενός σχεδίου για την διαχείριση μιας κρίσης αποτελεί ένδειξη σωστής οργάνωσης και λειτουργίας μιας επιχείρησης. Ασφαλώς και δεν επιλύει μια κρίση αλλά αποτελεί ένα οδηγό στα χέρια του διαχειριστή για να μπορέσει να συντονίσει την ομάδα του και να αποφευχθούν όσο το δυνατό γρηγορότερα κάποιες ζημιογόνες για την επιχείρηση καταστάσεις. Ένα αποτελεσματικό σχέδιο σημαίνει ότι πληροί τι παρακάτω προϋποθέσεις:

- ❖ Με την εφαρμογή του μειώνονται ή ελαχιστοποιούνται οι επίζημιες καταστάσεις για την επιχείρηση
- ❖ Είναι οδηγίες για την συντονισμένη δράση της επιχείρησης
- ❖ Δεν θεωρούνται άκαμπτοι κανονισμοί διαδικασίες σε κατάσταση απομόνωσης
- ❖ Παρέχουν μια κοινή και συμφωνημένη γραμμή μέσω της οποίας οι διευθυντές μπορούν να εργαστούν για να επιλύσουν την κρίση.²¹

Η εκπόνηση σχεδίου, όμως, έχει και αρκετά μειονεκτήματα. Συνήθως τα σχέδια εκπονούνται παρά πολύ γρήγορα και είναι επιφανειακά και ξεπερασμένα την ώρα της κρίσης, κάτι που μπορεί να αποβεί ζημιογόνο για την επιχείρηση. Για να είναι λειτουργικά τα σχέδια πρέπει να υποστηρίζονται από τα στελέχη, να γίνονται κατανοητά από όλα τα μέλη της ομάδας και η ομάδα να έχει ενεργό συμμετοχή στην εκπόνηση τους. Ο σχεδιασμός αποτελεί για την επιχείρηση το μέσο έκφρασης των σκοπών της καθώς και των στόχων που πρέπει να επιτευχθούν για να μπορέσει να αντιμετωπίσει μια ενδεχόμενη κρίση. Είναι μια εξελισσόμενη διαδικασία η οποία παρέχει τις απαιτητικές χρήσιμες οδηγίες για την αντιμετώπιση μιας κρίσης. Συνήθως

21..Σφακιανάκης Μ.Κ «Διοικητική Κρίσεων» Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ Αθήνα 1998.

τα σχέδια είναι πολύπλοκα και πολυσέλιδα κάτι τα καθιστά δύσκολα στην μελέτη και κατανόηση τους. Για αυτό πρέπει να είναι επιγραμματικά, περιεκτικά, πρακτικά με απλές στρατηγικές και σύντομα σχέδια δραστηριοποίησης.²²

Επομένως ένα σχέδιο για να χαρακτηριστεί λειτουργικό θα πρέπει να έχει τα εξής γενικά χαρακτηριστικά²³:

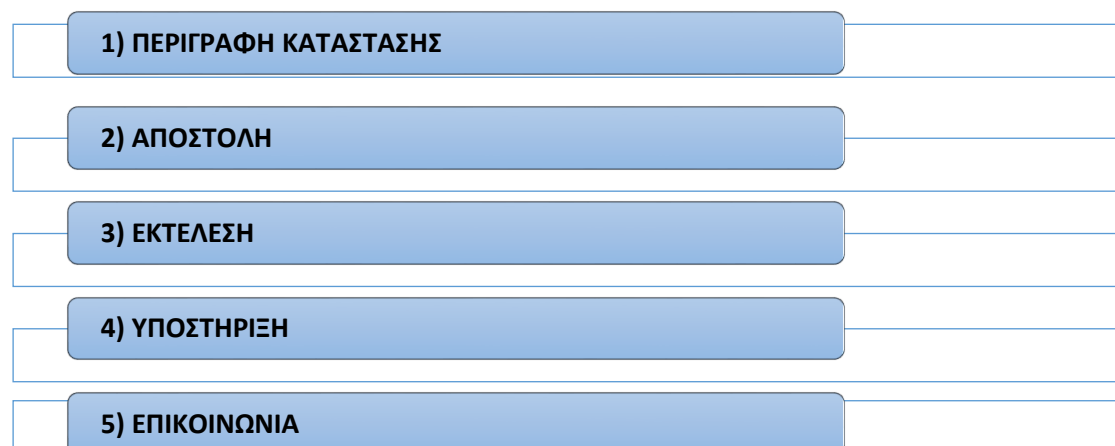
- ❖ Να είναι απλό και κατανοητό και εύκολα δομημένο ούτως ώστε να εντοπίζονται εύκολα οι παράμετροι που χρειάζονται
- ❖ Να περιορίζεται στα ουσιώδη παραλείποντας δευτερογενής ενέργειες που ίσως να πρέπει να γίνουν
- ❖ Να είναι ευέλικτο καθώς όπως έχει προ ειπωθεί κάθε κρίση είναι ξεχωριστή και διαφορετική
- ❖ Να έχει διάρθρωση και να παρέχει συντονισμό στην ομάδα. Οι διαδικασίες που περιγράφονται σε αυτό πρέπει να είναι αλληλένδετες και να έχουν ιεραρχική δομή. Να εξασφαλίζει την συνεργασία των εμπλεκόμενων μελών καθώς και να κατανέμει ευθύνες αποκεντρώνοντας με αυτό τον τρόπο την εξουσία, χωρίς όμως να κινδυνεύει να χαθεί ο έλεγχος από τον επί κεφαλής της ομάδας.
- ❖ Να παρέχει την δυνατότητα στον επί κεφαλής της ομάδας να ελέγχει και να συντονίζει τα μέλη και τις δράσεις τους.
- ❖ Να προβλέπει την εμπλοκή όλων των όλων των διαθέσιμων προσώπων και μέσων για την διαχείριση της κρίσης καθώς και εξωτερικής βοήθειας σε εξαιρετικές περιπτώσεις.
- ❖ Να συνδυάζεται με ένα σχέδιο για δίκτυο πληροφοριών και επικοινωνίας απαραίτητων για την διαχείριση της κρίσης.

Τα σχέδια αντιμετώπισης μιας κρίσης αποτελούνται από πέντε στάδια τα οποία περιγράφουν την διαδικασία αντιμετώπισης τους. Αρχικά περιγράφεται λεπτομερώς η κατάσταση ή οι καταστάσεις που πρόκειται να έρθει αντιμέτωπη η επιχείρηση.

22. Health R., “*Διαχείριση κρίσεων: Αποτελεσματικές τεχνικές για επιχειρησιακή ετοιμότητα*”, Εκδόσεις Γκιούρδας, Αθήνα 2005

23. *ibid* 21

Αναφέρονται η διάρκεια, η σφοδρότητα, ο βαθμός προειδοποίησης τα αίτια. Ακόμη η επιχείρηση πρέπει να εξετάσει ποια πρόσωπα θα περιληφθούν στην ομάδα αντιμετώπισης. Στην συνέχεια καθορίζεται ποια θα είναι η αποστολή της επιχείρησης και πως θα αντιμετωπίσει την κρίση μέσω της απόφασης του διοικητικού συμβουλίου. Σε αυτό το στάδιο ορίζονται ο διαχειριστής και τα μέλη της ομάδας. Ακολουθεί η εκτέλεση όπου λαμβάνονται οι αποφάσεις για τα μέτρα που θα ληφθούν και από ποιους καθώς και οι τρόποι δράσεις για την αντιμετώπιση της κάθε μιας εκ των συνεπειών της κρίσης, ποια άτομα θα ενεργήσουν ανά περίπτωση καθώς και τα μέτρα και μέσα ελέγχου. Στο στάδιο της υποστήριξης αναφέρονται όλα εκείνα τα μέσα καθώς και τα αντίστοιχα τμήματα της επιχείρησης που θα υποστηρίξουν την υλοποίηση του σχεδίου. Περιγράφονται αναλυτικά και περιεκτικά όλες οι λεπτομέρειες διοικητικής λειτουργίας καθώς και οι διαδικαστικές λεπτομέρειες. Τέλος η επικοινωνία, όπως έχει ήδη ειπωθεί αποτελεί βασικό στάδιο στο σχεδιασμό αντιμετώπισης μιας κρίσης. Η χάραξη επικοινωνιακής πολιτικής τόσο προς τα ΜΜΕ όσο και προς τους εμπλεκόμενους φορείς είναι αναπόσπαστο κομμάτι στην εκπόνηση σχεδίου διαχείρισης κρίσεων. Για να επιτευχθεί μια σωστή εφαρμογή του σχεδίου θα πρέπει να προσδιοριστεί η μέθοδος ελαχιστοποίησης εμφάνισης μιας κρίσης καθώς και η ανάπτυξη ενός ρεαλιστικού πλάνου το οποίο μέσω ασκήσεων στα μέλη της ομάδας θα μπορεί να καθιστάται πιο λειτουργικό επαναπροσδιορίζοντας τυχόν άστοχες στο σχεδιασμό. Έν κατακλείδι τα σχέδια αντιμετώπισης.



Διάγραμμα 1. Στάδια Crisis Management Plans

2.6 Λήψη Απόφασης Κατά την Κρίση

Η λήψη απόφασης αποτελεί μια από τις βασικές συνιστώσες του management. Αποτελεί την γενική του λειτουργία που χαρακτηρίζει τις ειδικές (Προγραμματισμό, Οργάνωση, Στελέχωση, Καθοδήγηση, Έλεγχος). Κατά την διάρκεια διαχείρισης μιας κρίσης ο ρόλος της είναι ακόμη πιο σημαντικός καθώς η διαχείριση της κρίσης στηρίζεται στην ορθότητα και την ταχύτητα των αποφάσεων που θα ληφθούν. Τα κύρια στάδια για την λήψη μιας απόφασης είναι:

- ❖ Ο προσδιορισμός του Προβλήματος
- ❖ Ανάπτυξη εναλλακτικών λύσεων
- ❖ Ανάλυση εναλλακτικών λύσεων (πλεονεκτήματα, μειονεκτήματα, δυσκολίες και περιορισμοί)
- ❖ Επιλογή της πιο ορθής εναλλακτικής λύσης (κρίση και λήψη απόφασης)
- ❖ Υλοποίηση της απόφασης, εφαρμογή της λύσης και έλεγχος.²⁴

Οι συνθήκες κάτω από τις οποίες λαμβάνεται καθώς και οι πληροφορίες που έχει στην κατοχή του ο λαμβάνων μια απόφαση παίζουν καθοριστικό ρόλο στην σωστή λήψη απόφασης. Συνήθως λαμβάνονται είτε σε συνθήκες βεβαιότητας είτε σε συνθήκες αβεβαιότητας. Στις μεν συνθήκες βεβαιότητας οι εναλλακτικές λύσεις ,τα αποτελέσματα καθώς και οι πιθανότητες να συμβεί το αποτέλεσμα τους είναι γνωστά. Στις δε συνθήκες αβεβαιότητας οι εναλλακτικές λύσεις είναι γνωστές όμως οι πιθανότητες και τα αποτελέσματα βασίζονται σε εκτιμήσεις οι οποίες ανάλογα με την ακρίβεια τους προσδιορίζεται και η ορθότητα της απόφασης. Κατά την περίοδο της κρίσης όπου οι συνθήκες αβεβαιότητας κυριαρχούν οι παράγοντες που επηρεάζουν την λήψη μιας απόφασης είναι ο χρόνος και ο κίνδυνος. Ο χρόνος δεν αφορά μόνο την πίεση που δέχεται ο λήπτης της απόφασης αλλά πρέπει να καθοριστεί και ο χρόνος υλοποίησης της απόφασης του. Ο καθορισμός του χρόνου συσχετίζεται με την φύση του προβλήματος καθώς και με την βαθμό αναγκαιότητας της συγκεκριμένης απόφασης. Όσον αφορά τον κίνδυνο κάθε απόφαση ενέχει τον παράγοντα κινδύνου εκτός εάν υπάρχουν συνθήκες βεβαιότητας.

²⁴ Ibid 21

Σε περίοδο κρίσης η κατάσταση μεταβάλλεται και λόγω της αβεβαιότητας που επικρατεί η λήψη μιας ορθής απόφασης επηρεάζεται από τους παρακάτω παράγοντες²⁵:

- ❖ Ο ελάχιστος χρόνος που έχει στην διάθεση του ο διαχειριστής μιας κρίσης για να λάβει μια απόφαση και εξαιτίας του πρωτόγνωρου της κατάστασης που έχει να αντιμετωπίσει τον αναγκάζει να αφήσει δευτερεύουσες αποφάσεις ή αποφάσεις ρουτίνας σε βοηθούς του.
- ❖ Η απόφαση πρέπει να παίρνεται την κατάλληλη στιγμή παρόλο τις αμφιταλαντεύσεις και τους δισταγμούς που μπορεί να έχει ο επικεφαλής της ομάδας. Ενδεχόμενες διορθωτικές αποφάσεις που μπορεί να προκύψουν και αυτές πρέπει να λαμβάνονται σε σύντομο χρονικό διάστημα αν και μόνο το επιτρέπει ο χρόνος.
- ❖ Μια απόφαση δεν είναι πάντοτε σωστή. Αυτό δεν μπορεί να αποτελέσει τροχοπέδη για την μη λήψη της. Ο επικεφαλής της ομάδας οφείλει να λαμβάνει την ευθύνη των αποφάσεων του. Εάν δεν είναι σε θέση να λάβει μια απόφαση τότε μπορεί να συμβουλευτεί κυρίως εξωτερικούς συνεργάτες.
- ❖ Ο επαγγελματισμός και το ψυχικό σθένος του διαχειριστή κρίσεων παίζει καθοριστικό ρόλο στην λήψη αποφάσεων ενός διαχειριστή κρίσεων. Αφενός οι γνώσεις, οι εμπειρίες και η εκπαίδευση του τον βοηθούν να παίρνει σημαντικές αποφάσεις. Αφετέρου οι ψυχικές του αντοχές, η προσαρμοστικότητα του σε δύσκολες συνθήκες τον βοηθούν να μην τον καταβάλλει πανικός και να λάβει γρήγορα όσο το δυνατόν πιο σωστές αποφάσεις.
- ❖ Τα στάδια που ακολουθεί ο διαχειριστής λήψης μιας απόφασης κατά την διάρκεια μιας κρίσης είναι ακριβώς τα ίδια όπως και κατά την περίοδο ομαλότητας. Βέβαια καθοριστικό ρόλο παίζουν τα επίπεδα άγχους κατά την κρίσιμη περίοδο τα οποία συμβάλλουν στην λήψη απόφασης.

Σύμφωνα δε με τον Daniel Kahneman²⁶ νομπελίστα οικονομίας και ειδικό στην γνωστική ψυχολογία σε κατάσταση έκτακτης ανάγκης οι άνθρωποι δρουν ασυνείδητα και πρέπει να απλοποιούν τα διανοητικά τους σχέδια για να είναι σε

25. Ibid 21

26. Ζαπουνίδης Κ. “Πώς Παίρνετε μια Απόφαση υπό Καθεστώς Κρίσης;” <https://m.naftemporiki.gr/story/1632078> (τελευταία πρόσβαση 20/11/2020).

θέση να λάβουν μια γρήγορη και αποτελεσματική απόφαση. Σύμφωνα με τον Kahneman για να γίνει πιο εύκολη η λήψη μιας απόφασης θα πρέπει να προσδιοριστεί ποιος είναι ο στόχος και ποιο είναι το πρόβλημα θέτοντας υψηλούς στόχους. Για να επιλεγεί η αποτελεσματικότερη απόφαση θα πρέπει να έχουν μελετηθεί επαρκώς οι διαφορετικές επιλογές τι κινδύνους και συνέπειες μπορεί να προκαλέσουν στην επιχείρηση. Σε περίοδο κρίσεων και αλλαγών η ευελιξία και γρήγορη αντίδραση στον σχεδιασμό βοηθούν την άμεση λήψη απόφασης. Ωστόσο η πρόβλεψη δεν επαρκεί. Για να αντιμετωπιστούν όλες οι παράμετροι μιας κρίσης υπάρχει πιθανότητα να χρειαστεί να γίνουν ριζικές αλλαγές. Επιπλέον ο Kahneman υποστηρίζει ότι ο μη έλεγχος των συναισθημάτων, καθώς και ορισμένοι από τους συλλογισμούς του αποφασίζονται, μπορεί να τον οδηγήσουν σε λανθασμένη απόφαση. Όπως αναφέρει, δεν είναι εύκολο για κάποιον να λάβει την ευθύνη μιας απόφασης όπως και μπροστά στον κίνδυνο της απώλειας εξαιτίας της απόφασής του να λάβει μια άλλη απόφαση η οποία μπορεί να μην είναι η ενδεδειγμένη. Καλεί δε τους αποφασίζοντες να εμπιστεύονται την διαίσθησή τους καθώς αυτή είναι άμεσα συνδεδεμένη με την συναισθηματική μνήμη και δίνει την δυνατότητα στον αποφασίζοντα να δρα ενστικτωδώς και άρα με βάση την εμπειρία του. Τέλος αναφέρεται στην σωστή επικοινωνία με τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας του και με όλους τους συναδέλφους να μπορούν να συνεργάζονται, να έχουν κοινούς στόχους, να έχουν κοινό όραμα και προσανατολισμό. Άρτια απόφαση δεν υπάρχει κατά την διάρκεια μιας κρίσης πολλές φορές χρειάζεται η αλλαγή της προ συμφωνηθείσας στρατηγικής για την υιοθέτηση μιας άλλης πιο αποτελεσματικής.

2.7 Συμπεράσματα.

Σε αυτό το κεφάλαιο αναφερθήκαμε στην διαχείριση των κρίσεων και στην σημαντικότητα της ανάπτυξης σχεδίου για την αντιμετώπισή της. Η Διαχείριση Κρίσεων στον εκπαιδευτικό τομέα ακολουθεί την γενική διοικητική πρακτική διαχείρισης κρίσεων. Η δημιουργία ομάδας διαχείρισης από τον οργανισμό για την πρόληψη, αντιμετώπιση και απολογισμό μετά την κρίση αποτελεί βασικό παράγοντα για την αποτελεσματική αντιμετώπιση της. Η ομάδα πρέπει να αποτελείται από άτομα που γνωρίζουν τον οργανισμό και ο συντονιστής της πρέπει να έχει ηγετικά χαρακτηριστικά. σαφή, περιεκτικά, κατανοητά και όχι μακροσκελή για να μπορούν τα μέλη της ομάδας να ενημερωθούν για αυτά χωρίς χρονοτριβή για να μπορέσουν να τα θέσουν σε εφαρμογή άμεσα. Επιπλέον πρέπει να καθορίζεται η επικοινωνιακή πολιτική που θα ακολουθήσει η επιχείρηση για να μπορέσει αφενός να ενημερώνει τους άμεσα

εμπλεκόμενους φορείς καθώς και να προσπαθήσει να διατηρήσει μια καλή εικόνα του οργανισμού. Τέλος η λήψη απόφασης είναι βασική συνιστώσα για την αντιμετώπιση μιας κρίσης. Όπως διαπιστώθηκε η λήψη απόφασης είναι μια διαδικασία κατά την οποία ο διαχειριστής της κρίσης σε συνεργασία με την ομάδα του πρέπει να δράσει σε σύντομο χρονικό διάστημα, αξιολογώντας όλες τις πιθανές εναλλακτικές λύσεις, απαλλαγμένος από συναισθηματισμούς και βασιζόμενος στο ένστικτό του το οποίο λειτουργεί ως προ υπάρχουσα μνήμη των εμπειριών του. Σωστές αποφάσεις, κατά την διάρκεια των κρίσεων, δεν υπάρχουν και τις περισσότερες φορές χρειάζεται επαναπροσδιορισμός της στρατηγικής.

Τρίτο Κεφάλαιο.

Η Εξάπλωση της Πανδημίας Covid 19 και οι Αλλαγές που Έφερε στην Εκπαίδευση **Ιστορικό εξέλιξης της πανδημίας.**

Έως και σήμερα οι επιχειρήσεις έρχονταν αντιμέτωπες κυρίως με οικονομικές κρίσεις, φυσικές καταστροφές και περιβαλλοντικές κρίσεις οι οποίες κλόνιζαν την ομαλή λειτουργία τους. Για τον λόγο αυτό ειδικές ομάδες οργανώνονται στο εσωτερικό των επιχειρήσεων για την ταχύτερη πρόληψη και αντιμετώπιση τέτοιων φαινομένων. Όμως από τα τέλη του 2019 ήρθαν αντιμέτωπες με μια πρωτοφανή για τα παγκόσμια δεδομένα κρίση. Η εξάπλωση της υγειονομικής πανδημίας Covid 19 προκάλεσε σοκ στην παγκόσμια κοινότητα. Τον Δεκέμβριο του 2019 η επιστημονική κοινότητα έρχεται αντιμέτωπη με μια μολυσματική ασθένεια η οποία προσβάλλει το αναπνευστικό σύστημα και προκαλείται από τον ιό SARS-COV-2²⁷. Πρόκειται για ένα νέο στέλεχος του κορονοϊού SARS που εντοπίστηκε για πρώτη φορά στον άνθρωπο τον Δεκέμβριο του 2019. Η εξάπλωση της πανδημίας Covid 19 ξεκίνησε από την αγορά της πόλης Γιουχάν πρωτεύουσα της επαρχίας Χουμπέι της Κίνας και εξαπλώθηκε σε όλο τον κόσμο με ταχύτατους ρυθμούς. Το πρώτο επιβεβαιωμένο κρούσμα της νέας πανδημίας τοποθετείται στην Κίνα την 1^η Δεκεμβρίου 2019. Τον Ιανουάριο του 2020

27. Coronavirusdisease 2019 https://en.wikipedia.org/wiki/Coronavirus_disease_2019 (τελευταία πρόσβαση /2/2021).

ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας (ΠΟΥ) με ανακοίνωση του καλούσε σε ετοιμότητα και αναφέρει 44 κρούσματα «αγνώστου αιτιολογίας» με συμπτώματα πνευμονίας από τα οποία τα 11 σε κρίσιμη κατάσταση. Ο ιός αρχικά εξαπλώνεται στην Ασία και όπου και αναφέρθηκαν οι πρώτοι θάνατοι. Η διασπορά του ιού εκτός Ασίας δεν άργησε να συμβεί. Συνολικά 212 χώρες και εδάφη αναφέρουν κρούσματα κορονοϊού. Από τις πρώτες χώρες που προσλήφθηκαν από την πανδημία είναι η ΗΠΑ, η Ιταλία, η Ισπανία, η Γαλλία κ.α. Η Ιταλία είναι η πρώτη ευρωπαϊκή χώρα που ανέφερε 2 επιβεβαιωμένα κρούσματα Κινέζων τουριστών στα τέλη του Ιανουαρίου 2020 και η Γαλλία είναι η πρώτη χώρα στην Ευρώπη που ανέφερε θάνατο στα μέσα Φεβρουαρίου του 2020. Η εξάπλωση του ιού είναι ραγδαία και ο ΠΟΥ σε ανακοίνωση του αναβάθμισε την αρχικά επιδημία Covid 19 σε πανδημία στις 13 Μαρτίου 2020²⁸.

Έως σήμερα λόγω της σπανιότητας εξάπλωσης πανδημιών στην παγκόσμια κοινότητα δεν υπήρχε συντονισμένο σχέδιο αντιμετώπισης πανδημιών. Το 2009 η ευρωπαϊκή επιτροπή είχε καταρτίσει σχέδιο δράσης λόγω της πανδημίας γρίπης H1N1 το οποία όμως κάθε χώρα μπορούσε να καταστρώσει το δικό της σχέδιο δράσης στηριζόμενη στους βασικούς άξονες του ευρωπαϊκού σχεδίου. Η μετάδοση του ιού γίνεται από άνθρωπο σε άνθρωπο κυρίως μέσω αναπνευστικών σταγονιδίων, αερομεταφερόμενων, τα οποία παράγονται κατά τη διάρκεια του βήχα, του φταρνίσματος, ή της ομιλίας. Οι προσβαλλόμενοι από την ασθένεια μπορεί να παραμείνουν ασυμπτωματικοί από 7 έως 14 ημέρες. Προληπτικά μέτρα αποτροπής της μόλυνσης από τον Sars-CoV-2 περιλαμβάνουν τη κοινωνική αποστασιοποίηση, την απομόνωση, τον αερισμό των εσωτερικών χώρων, την κάλυψη του προσώπου όταν βήχουμε ή φτερνιζόμαστε, το πλύσιμο των χεριών και την αποφυγή επαφής με το πρόσωπό μας. Σε δημόσιους χώρους συνίσταται και σε αρκετές περιπτώσεις είναι υποχρεωτική η χρήση μάσκας προσώπου για την ελαχιστοποίηση μετάδοσης του ιού. Για να περιορίσουν την διασπορά του ιού στην κοινότητα οι κυβερνήσεις ανά τον κόσμο αποφασίζουν την αναστολή λειτουργίας σε βασικούς τομείς όπως η εκπαίδευση, η εστίαση, σε δημόσιο και ιδιωτικό τομέα. Επίσης επιβάλλεται απαγόρευση κυκλοφορίας σε πολλές χώρες του κόσμου.

28.WHO. Pandemic Phase description and main actions by phase. https://www.who.int/influenza/resources/documents/pandemic_phase_descriptions_and_actions.pdf (τελευταία πρόσβαση 14/2/2021)

Η διαχείριση της πανδημίας Covid 19 στην Ελλάδα κατά το πρώτο κύμα εξάπλωσής της

Στην Ελλάδα το πρώτο επιβεβαιωμένο κρούσμα κορονοϊού τοποθετείται στην 26 Φεβρουαρίου του 2020 στην πόλη της Θεσσαλονίκης. Επρόκειτο για μια γυναίκα η οποία είχε ταξιδέψει στην γειτονική Ιταλία για επαγγελματικούς λόγους. Στις υγειονομικές αρχές της χώρας σήμανε συναγερμός και η επιτροπή λοιμωξιολόγων, η οποία είχε ήδη συσταθεί για την διαχείριση της κρίσης σε συνεργασία με την Γενική Γραμματεία Πολιτικής Προστασίας, εκτιμούσε την υγειονομική κατάσταση της χώρας. Τις πρώτες μέρες εκδήλωσης της πανδημίας στη χώρα η επιτροπή λοιμωξιολόγων σε άμεση συνεργασία με την Γενική Γραμματεία Πολιτικής Προστασίας καταρτίζουν σχέδια αντιμετώπισης της πανδημίας. Συνιστούν στους ταξιδιώτες που έρχονται από χώρες με επιβεβαιωμένα κρούσματα ή σε άτομα που έχουν έρθει σε επαφή με ήδη επιβεβαιωμένα κρούσματα εντός της χώρας να παραμείνουν σε κατ'οίκον περιορισμό για 14 μέρες. Συνίσταται στον γενικό πληθυσμό, αρχικά, ο περιορισμός συναντήσεων με ηλικιωμένα συγγενικά πρόσωπα, η επιμελής υγιεινή των χεριών και τακτικός αερισμός εσωτερικών χώρων. Καθώς η πανδημία εξαπλώνεται στο εσωτερικό της χώρας, αρχικά, όπου η υγειονομική κατάσταση αρχίζει να επιδεινώνεται επιβάλλεται η αναστολή λειτουργιών σε τοπικό επίπεδο (Αχαΐα, Ζάκυνθος, Ηλεία). Ωστόσο στις αρχές Μαρτίου λόγω της διασποράς σε μεγάλο μέρος της χώρας αποφασίζεται η σταδιακή αναστολή λειτουργιών σε δημόσιο και ιδιωτικό τομέα. Στις 11 Μαρτίου 2020 με απόφαση της (ΦΕΚ 783/Β'/10-03-2020) η Κυβέρνηση αναστέλλει την λειτουργία, αρχικά, της εκπαίδευσης σε δημόσιο και ιδιωτικό τομέα και σε όλες τις βαθμίδες καθώς και της εστίασης σε όλη την χώρα. Ακολουθεί η αναστολή σταδιακά και σε άλλους κλάδους έως την 23 Μαρτίου του 2020 όπου αποφασίζεται η καθολική απαγόρευση κυκλοφορίας (lockdown) αρχικά για διάστημα 2 εβδομάδων²⁹. Η Κυβέρνηση εκδίδοντας Πράξεις Νομοθετικού Περιεχομένου αναλύει το σχέδιο δράσης που πρέπει να ακολουθηθεί κατά τη διάρκεια αναστολής λειτουργιών. Ως μέτρο για την συνέχιση της εργασίας καθώς και της εκπαίδευσης προτείνεται η εξ αποστάσεως εργασία (όπου είναι δυνατό) και η εξ αποστάσεως εκπαίδευση. Δυο πρακτικές όχι και τόσο γνώριμες στην ελληνική πραγματικότητα.

29. Η πανδημία Covid 19 στην Ελλάδα
https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%A0%CE%B1%CE%BD%CE%B4%CE%B7%CE%BC%CE%AF%CE%B1_COVID-19_%CF%83%CF%84%CE%B7%CE%BD_%CE%95%CE%BB%CE%BB%CE%AC%CE%B4%CE%B1 (τελευταία πρόσβαση 27/2/2021)

Η Εκπαίδευση κατά την πανδημία Covid 19

3.1 Η Εξ αποστάσεως Εκπαίδευση

Μετά την λήψη των μέτρων για την αναχαίτιση της πανδημίας και την επιβολή απαγόρευσης κυκλοφορίας η Εκπαίδευση στην Ελλάδα πέρασε σε μια νέα εποχή. Από το Υπουργείο Παιδείας προτείνεται η εφαρμογή εξ αποστάσεως εκπαίδευσης τόσο στο δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα. Μια διαδικασία μάθησης που αν και υπήρχε χρόνια στην Ελλάδα δεν είχε έως εκείνη τη στιγμή ευρεία εφαρμογή.

Η εξ αποστάσεως εκπαίδευση είναι αποτέλεσμα της συνεχιζόμενης ανάπτυξης της τεχνολογίας. Παρόλο που έχει κερδίσει έδαφος τις τελευταίες δεκαετίες είναι μια μορφή εκπαίδευσης που υπάρχει εδώ και πολλά χρόνια. Η εκπαιδευτική διαδικασία στηρίζεται στην απομακρυσμένη διδασκαλία ανάμεσα σε διδάσκοντα και διδασκόμενο τόσο σε χρόνο όσο και σε χώρο. Στην διεθνή βιβλιογραφία οι όροι που έχουν επικρατήσει για να αποδώσουν την εξ αποστάσεως εκπαίδευση σύμφωνα με το περιεχόμενο της είναι Open Distance Learning, Distance learning, Tele- education, tele-learning, e- learning κ.α. Αντίστοιχα στην ελληνική βιβλιογραφία οι όροι που έχουν επικρατήσει είναι: Ανοιχτή και εξ αποστάσεως Εκπαίδευση (ΑεξΑΕ), Απομακρυσμένη Μάθηση, Τηλεκπαίδευση, Τηλεμάθηση, η-μάθηση³⁰.

Η βασική αντίληψη πάνω στην οποία θεμελιώθηκε η εξ αποστάσεως εκπαίδευση και η χρήση ψηφιακών μέσων στην εκπαίδευση και κατάρτιση του σύγχρονου ανθρώπου είναι να εξασφαλιστεί η δυνατότητα μάθησης μέσω πολλαπλών τρόπων. Παρέχει στον άνθρωπο την δυνατότητα να μαθαίνει χωρίς χρονικές δεσμεύσεις, παρέχοντας του ίσες ευκαιρίες εκπαίδευσης και κατάρτισης και να επιλέγει τον τρόπο εκμάθησης του. Με αυτό τον τρόπο ο εκπαιδευόμενος είναι το επίκεντρο της εκπαιδευτικής διαδικασίας.

30. Δημητριάδης Σ., Εκπαίδευση από Απόσταση με χρήση ΤΠΕ, σημειώσεις μαθήματος. Έκδοση 1.8(2004)

Ένας τρόπος εξ αποστάσεως εκπαίδευσης η οποία παρέχεται μέσω ενός ειδικά διαμορφωμένου ηλεκτρονικού περιβάλλοντος είναι η τηλεκπαίδευση και κυρίως το elearning. Λέγοντας ηλεκτρονικό περιβάλλον εννοείται ότι η βασική εκπαίδευση και κατάρτιση στηρίζεται στην χρήση internet και ηλεκτρονικών υπολογιστών. Μπορεί να ενσωματώσει μέσα πλήθος εργαλείων και πληροφοριών που παρέχει η πληροφορική και να μετατρέψει τις στατικές σελίδες ενός βιβλίου ή ενός χώρου σε διαδραστικές με παραπομπές σε ηλεκτρονικές διευθύνσεις, βίντεο, δίνοντας ακόμη τη δυνατότητα άμεσης επικοινωνίας ανάμεσα σε εκπαιδευτή- εκπαιδευόμενο. Επιπλέον το elearning εμπριέχει συνεργατική εκπαίδευση και αλληλεπίδραση τόσο ανάμεσα σε καθηγητή και μαθητή όσο και ανάμεσα σε μαθητή – μαθητή όπως ακριβώς συμβαίνει και στην δια ζώσης εκπαίδευση. Αυτό που τροποποιείται είναι ότι η διαδικασία εκπαίδευσης εξελίσσεται από απόσταση και η τάξη μετατρέπεται σε εικονική. Οι μορφές της τηλεκπαίδευσης είναι η σύγχρονη (synchronouse-learning), η ασύγχρονη (asynchronouse-learning) και σε εξατομικευμένο ρυθμό(self-paced)³¹. Η μεθοδολογία, τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που συνδυάζει το elearning στηρίζονται στην χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών, internet, ψηφιακού υλικού, βίντεο, προσομοιώσεων και τηλεπικοινωνιακών μέσων κατάλληλα προσαρμοσμένα σ' ένα εικονικό περιβάλλον τάξης.

3.1.1 Κατηγοριοποίηση τηλεκπαίδευσης βάσει του τρόπου επικοινωνίας διδάσκοντα –διδασκόμενου.

Όπως έχει ήδη προαναφερθεί η διαφοροποίηση της τηλεκπαίδευση σε σχέση με την κλασική μορφή εκπαίδευσης όπως την έχουμε συνηθίσει έως τώρα είναι η απόσταση ανάμεσα σε εκπαιδευτή και εκπαιδευόμενο. Υπάρχουν διαφορετικές μορφές τηλεκπαίδευσης. Ο τρόπος επικοινωνίας ανάμεσα σε μαθητή και διδάσκοντα είναι και αυτός που καθορίζει την μορφή της τηλεκπαίδευσης. Η βασική κατηγοριοποίηση είναι σε σύγχρονη (synchronouse-learning), και ασύγχρονη (asynchronouse-learning) ή και σε εξατομικευμένο ρυθμό(self-paced)³².

Σύγχρονη (synchronouse-learning). Κύριο χαρακτηριστικό της σύγχρονης εκπαίδευσης είναι η άμεση επικοινωνία ανάμεσα σε εκπαιδευτή και εκπαιδευόμενο μέσω τεχνολογίας τηλεδιάσκεψης. Παρόλο που ο εκπαιδευτής και ο εκπαιδευόμενος

31 Calculating the real value of e-learning, Deeny, Industrial and Commercial Training, Vol. 35, no. 2, 2003 (70- 72)

32. Building a successful e-learning strategy, Stockley, FEBRUARY 2006. www.derekstockley.com

βρίσκονται σε διαφορετικό χώρο έχουν την δυνατότητα να αλληλεπιδρούν. Η επικοινωνία είναι είτε αμφίδρομη είτε μονόδρομη. Το μάθημα εξελίσσεται κανονικά μέσω εικονικής τάξης και ο μαθητής έχει την δυνατότητα να θέτει ερωτήσεις και να λαμβάνει απαντήσεις. Η αλληλεπίδραση ανάμεσα σε καθηγητή – μαθητή λαμβάνει χώρα σε «πραγματικό χρόνο» και με αυτό τον τρόπο γίνεται ανταλλαγή απόψεων καθώς και εκπαιδευτικού υλικού. Ακόμη υπάρχει η δυνατότητα μαγνητοσκόπησης του υλικού και διάθεσης του σε κάποιους που απείχαν από την διαδικασία, επιτυγχάνοντας διεύρυνση του εκπαιδευτικού κοινού.

Η εκπαιδευτική αξία της σύγχρονης τηλεκπαίδευσης συνίσταται στην άμεση αλληλεπίδραση του εκπαιδευτή – εκπαιδευόμενου. Η οργάνωση εκπαιδευτικών προγραμμάτων μέσω τηλεδιάσκεψης αποτελεί μία σύνθετη διαδικασία, η οποία επηρεάζεται από το σύνολο των βασικών διδακτικών /μαθησιακών παραμέτρων και χαρακτηριστικά του τεχνολογικού περιβάλλοντος στο οποίο πραγματοποιείται. Η αποτελεσματικότητα δε των μαθημάτων απορρέει από τον συνδυασμό των τεχνολογικών με τις παιδαγωγικές παραμέτρους καθώς στη διαδικασία μάθησης εμπλέκονται παράγοντες όπως τα χαρακτηριστικά των εκπαιδευόμενων, το διδακτικό αντικείμενο, οι διδακτικοί στόχοι που έχουν τεθεί καθώς και η μεθοδολογία διδασκαλίας που έχει επιλεγεί, το προσωπικό εκπαιδευτών που έχει επιλεγεί καθώς και το τεχνολογικό υλικό που έχουν στη διάθεσή τους τόσο οι εκπαιδευτές όσο και οι εκπαιδευόμενοι.

Ασύγχρονη (asynchrone-learning). Κύριο χαρακτηριστικό της ασύγχρονης εκπαίδευσης είναι η απουσία εκπαιδευτή. Η διαδικασία της μάθησης δεν πραγματοποιείται σε πραγματικό χρόνο και δεν υπάρχει αλληλεπίδραση μεταξύ εκπαιδευτή – εκπαιδευόμενου όπως στην σύγχρονη. Στην ασύγχρονη μορφή εκπαίδευσης το υλικό παρέχεται στον εκπαιδευόμενο μέσω ηλεκτρονικής πλατφόρμας ή ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (email) και μπορεί να έχει επικοινωνία με τους υπόλοιπους εκπαιδευόμενους είτε με τον εκπαιδευτή μέσω πλατφόρμων τηλεδιάσκεψης (messenger, skype, viberκ.ά.) σε ασύγχρονο χρόνο. Ένα από τα βασικά πλεονεκτήματα της ασύγχρονης εκπαίδευσης είναι ότι παρέχει την δυνατότητα στον εκπαιδευόμενο να παρακολουθήσει το εκπαιδευτικό υλικό που του έχει αποσταλεί σε χρόνο και τόπο που ο ίδιος επιθυμεί.

Ένα άλλο χαρακτηριστικό της ασύγχρονης εκπαίδευσης είναι ο συνεχής εμπλουτισμός του βασικού υλικού με επιπλέον βιβλιογραφικές παραπομπές και μαγνητοσκοπημένο υλικό. Η εκπαιδευτική αξία της ασύγχρονης εκπαίδευσης συνδέεται άμεσα με την επίτευξη των στόχων οι οποίοι τίθενται από τους διαχειριστές του υλικού. Αυτό επιτυγχάνεται παρέχοντας στον εκπαιδευόμενο όλες τις κατάλληλες διδακτικές και μαθησιακές δραστηριότητες που του δίνουν τη δυνατότητα να συμμετέχει ενεργά σε όλες τις φάσεις της μαθησιακής διαδικασίας. Ο εκπαιδευόμενος μέσω ενός δομημένου προγράμματος, την τήρηση σχετικού χρονοδιαγράμματος ή ακόμη και μιας αλληλουχίας ενεργειών/δραστηριοτήτων μπορεί να μετρήσει το μαθησιακό του αποτέλεσμα.

Με εξατομικευμένο ρυθμό(self-paced): Σε αυτό το είδος εκπαιδευτικής διαδικασίας ο εκπαιδευόμενος στερείται την παρουσία τόσο εκπαιδευτή όσο και την επικοινωνία με άλλους συν εκπαιδευόμενους. Ο ίδιος αποφασίζει τον τρόπο διαχείρισης του υλικού που του παρέχεται (βιβλία, αναφορές στο διαδίκτυο, μαγνητοσκοπημένα μαθήματα, σημειώσεις, Video εφαρμογές Computer Based Training, κτλ.) καθώς και τον χρόνο που θα διαθέσει για την επεξεργασία του υλικού.

3.1.2 Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα Τηλεκπαίδευσης.

Η ταχύτατη εξέλιξη της τεχνολογίας και η διείσδυσή της στον χώρο της εκπαίδευσης επέφερε αλλαγές στην εκπαιδευτική διαδικασία. Η εφαρμογή της τηλεκπαίδευσης με βάση τα δεδομένα που έχουν συλλεχθεί έχει αρκετά πλεονεκτήματα και οφέλη.(Bagriacik Yilmaz & Banyard, 2020)³³. Ένα από τα βασικότερα πλεονεκτήματα της είναι ότι διασφαλίζει προσβασιμότητα σε ανθρώπους που δεν έχουν πρόσβαση στην τυπική και άτυπη δια ζώσης εκπαίδευση είτε γιατί βρίσκονται σε απομακρυσμένες περιοχές είτε για άλλους λόγους.(Μίμινου & Σπανακά, 2016)³⁴. Σύμφωνα με τον (Saykili, 2018)³⁵ θεωρείται μια από τις πιο δημοκρατικές μεθόδους εκπαίδευσης καθώς παρέχει ίσες ευκαιρίες σε όλους τους ανθρώπους. Ένα ακόμη πλεονέκτημα που παρουσιάζει είναι η ευελιξία. Η δυνατότητα που έχουν οι εκπαιδευόμενοι να καθορίσουν τον τόπο και χρόνο παρακολούθησης των

33Bagriacik Yilmaz, A., & Banyard, P. (2020). *Engagement in distance education settings: A trend analysis*. Turkish Online Journal of Distance Education, 21(1), 101–120.

34 Μίμινου, Α., & Σπανακά, Α. (2016). *Σχολική εξ αποστάσεως εκπαίδευση: Καταγραφή και συζήτηση μίας βιβλιογραφικής επισκόπησης*. Διεθνές Συνέδριο για την Ανοικτή & Εξ Αποστάσεως Εκπαίδευση, 7(2Α), 78–90.

35Saykili, A. (2018). *Distance education: Definitions, generations, key concepts and future directions*. International Journal of Contemporary Educational Research, 5(1), 2- 17.

προγραμμάτων επιλογής τους.(Μέγγου&Καλογιαννάκης, 2018)³⁶. Σύμφωνα με τους Μακροδήμο etal (2017)³⁷ η ευελιξία μπορεί ακόμη να σχετίζεται και με εξατομικευμένα μαθήματα που μπορεί να παρακολουθήσει ο μαθητευόμενος. Ένα ακόμη θετικό χαρακτηριστικό της τηλεκπαίδευσης είναι η πολυμορφικότητα από την οποία χαρακτηρίζεται, ο πλουραλισμός του υλικού καθώς και η ποικιλία των μέσων επικοινωνίας και διδασκαλίας (Αργυρίου & Κουτσούμπα, 2016)³⁸. Ο εκπαιδευόμενος έχει την δυνατότητα να έχει πρόσβαση σε όλο το υλικό εύκολα και γρήγορα. Ο Σφακιωτάκης (2017)³⁹ με τη σειρά του αποδίδει στα θετικά της τηλεκπαίδευσης τη δυνατότητα του μαθητευόμενου να είναι αυτόνομος στην εκπαιδευτική διαδικασία και να επιλέγει το «τι θα μάθει και πως θα το μάθει» Με αυτό τον τρόπο δίνεται έμφαση στον μαθητευόμενο. Παράλληλα προσφέροντας την δυνατότητα στον εκπαιδευόμενο να επιλέγει τον τρόπο, χρόνο, τόπο εκμάθησης του δίνει περαιτέρω κίνητρα για έναρξη ή συνέχιση της εκπαίδευσής του.

Από την άλλη πλευρά, παρά τα όσα πλεονεκτήματα, η τηλεκπαίδευση παρουσιάζει και αρκετά μειονεκτήματα. Καταρχάς, ένα από τα βασικότερα μειονεκτήματα που προσάπτεται στην τηλεκπαίδευση είναι η κοινωνική αποστασιοποίηση. Η αλληλεπίδραση ανάμεσα στους μαθητευομένους καθώς και η έλλειψη άμεσης επαφής ανάμεσα σε εκπαιδευτές – εκπαιδευόμενους αποτελεί αρνητικό στοιχείο για την διαδικασία μάθησης. (Σαχινίδης & Πολυχρονάκης, 2016)⁴⁰. Επιπλέον αρκετές αμφιβολίες παρουσιάζονται ως προς την αποτελεσματικότητα και την ποιότητα που παρέχει και δεν μπορεί να υπάρξει ολοκληρωτική αντιστοιχία με την δια ζώσης εκπαίδευση. Ακόμη ένα ακόμη μειονέκτημα που καταλογίζεται στην τηλεκπαίδευση είναι το κόστος απόκτησης του απαραίτητου τεχνολογικού εξοπλισμού καθώς και το κόστος συμμετοχής ή απόκτησης κάποιων προγραμμάτων.

36.Μέγγου, Μ. Ε., & Καλογιαννάκης, Μ. (2018). *Η συμβολή του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου στην επικοινωνία και συνεργασία φοιτητών και Καθηγητή Συμβούλου στην Ανοικτή και εξ Αποστάσεως Εκπαίδευση*. Open Education - The Journal for Open and Distance Education and Educational Technology, 14(1), 22–38.

37.Μακροδήμος, Ν., Παπαδάκης, Σ., & Κουτσούμπα, Μ. (2017). *Σχολική εξ Αποστάσεως Εκπαίδευση: μια μελέτη περίπτωσης με τη μέθοδο της Ανεστραμμένης Τάξης για τα Μαθηματικά της Ε΄ Δημοτικού*. Open Education - The Journal for Open and Distance Education and Educational Technology, 13(1), 26–37.

38.Αργυρίου, Μ., & Κουτσούμπα, Μ. (2016). 10+1 Θεωρίες για την πολυμορφική διάσταση του Moodle ως παιδαγωγικό εργαλείο στην εξ αποστάσεως εκπαίδευση. Διεθνές Συνέδριο για την Ανοικτή & Εξ Αποστάσεως Εκπαίδευση, 6(1A), 654–668.

39.Σφακιωτάκη, Κ. (2017). *Ο ρόλος της οργάνωση μελέτης στην εξ αποστάσεως εκπαίδευση*. Διεθνές Συνέδριο για την Ανοικτή & Εξ Αποστάσεως Εκπαίδευση, 9(2A), 14–25.

40. Σαχινίδης, Κ., & Πολυχρονάκης, Γ. (2016). *ΤΠΕ και εξ αποστάσεως εκπαίδευση στην υπηρεσία της δια βίου μάθησης. Πρόσβαση στη γνώση ή ένας νέος ψηφιακός διίσμος;* Διεθνές Συνέδριο για την Ανοικτή & Εξ Αποστάσεως Εκπαίδευση, 5(2A), 19

Τέλος ένα από τα βασικά μειονεκτήματα που παρουσιάζει η τηλεκπαίδευση είναι τα τεχνικά προβλήματα που εγκύπτουν. Σύμφωνα με τους Σαχινίδη και Πολυχρονάκη⁴¹ αρκετές φορές μπορεί να παρουσιάζονται τεχνικά προβλήματα όπως να μην είναι διαθέσιμος ο διακομιστής καθώς και προβλήματα συνδεσιμότητας του Διαδικτύου. Άρα, υπάρχει το ενδεχόμενο είτε οι εκπαιδευτές είτε οι εκπαιδευόμενοι να χάνουν την επικοινωνία με τους υπόλοιπους ή ακόμη να μην μπορέσουν να συνδεθούν καθόλου στο μάθημά τους. Ακόμη η μη εξοικείωση που μπορεί να έχουν είτε οι εκπαιδευόμενοι είτε οι εκπαιδευτές μπορεί να αποτελέσει ανασταλτικό παράγοντα για την συμμετοχή τους στην τηλεκπαίδευση.

3.1.3Η Εξ Αποστάσεως Εκπαίδευση στην Ελλάδα πριν την Πανδημία.

Η εξ αποστάσεως εκπαίδευση στην Ελλάδα πριν την εξάπλωση της πανδημίας Covid 19 λειτουργούσε κυρίως συμπληρωματικά στην δια ζώσης εκπαίδευση τόσο στον δημόσιο σχολείο όσο και στον ιδιωτικά εκπαιδευτήρια. Κυρίως η μορφή εξ αποστάσεως εκπαίδευσης που χρησιμοποιούνταν ήταν η ασύγχρονη. Οι πρώτες προσπάθειες εισαγωγής της εξ αποστάσεως στην εκπαίδευση είναι στα μέσα της δεκαετίας του 1990 με την ίδρυση του Ανοιχτού Ελληνικού Πανεπιστημίου καθώς και κάποιων πιλοτικών προγραμμάτων στις αρχές του 2000 στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση που ως στόχο είχαν την αμφίδρομη συνεργασία δημοτικών σχολείων της Ελλάδας και Κύπρου πάνω σε διαθεματικά θέματα. (Πρόγραμμα Οδυσσέας). Ένα ακόμη ερευνητικό πρόγραμμα του Παιδαγωγικού Τμήματος Πανεπιστημίου Αιγαίου το 2000 (ΣΧΕΔΙΑ) έχει ως στόχο την εισαγωγή της Πληροφορικής στα απομακρυσμένα νησιά της χώρας, την σύνδεσή τους στο διαδίκτυο και την εισαγωγή των ΤΠΕ στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση⁴². Με αυτό το ερευνητικό πρόγραμμα τα απομακρυσμένα νησιά έρχονται σε επικοινωνία και οι δάσκαλοι έρχονται για πρώτη φορά σε επαφή με την τεχνολογία και θα αποκτήσουν εμπειρία πάνω στην Τεχνολογία της Εκπαίδευσης. Το 2005 στην πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια εκπαίδευση εισάγεται το πρόγραμμα e-twinning. Είναι ένα ευρωπαϊκό πρόγραμμα) προσφέρει μία πλατφόρμα για το προσωπικό (εκπαιδευτικούς, διευθυντές, βιβλιοθηκάρχους, κ.λπ.) που εργάζονται σε σχολεία

41. Ibid 40

42. Ibid 34

Ευρωπαϊκών χωρών. Κύριο στόχος του προγράμματος είναι η συνεργασία, η επικοινωνία, η ανταλλαγή απόψεων καθώς και η διεξαγωγή έργων και να αισθάνονται όλοι μέλος της μεγάλης σχολικής κοινότητας της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Η πλέον ολοκληρωμένη προσπάθεια υλοποιείται από το υπουργείο Παιδείας. Από το 2011 λειτουργεί ολοκληρωμένη πλατφόρμα ανοιχτού λογισμικού (<http://digitalschool.minedu.gov.gr/manuals/sxoleio.php>), η οποία προσφέρει την δυνατότητα τόσο στους εκπαιδευτικούς όσο και στους μαθητές να βρίσκουν τα βιβλία σε ψηφιακό μορφή καθώς και πρόσθετο ψηφιακό υλικό για κάθε ενότητα μαθήματος⁴³.

Στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση επίσης η εξ αποστάσεως εκπαίδευση βασίζεται κυρίως στην ασύγχρονη μορφή της και έχει επίσης συμπληρωματικό χαρακτήρα. Τα τελευταία χρόνια τα Πανεπιστημιακά Ιδρύματα της χώρας μέσω πλατφόρμων Open e Class η οποία είναι ένα ολοκληρωμένο Σύστημα Διαχείρισης Ηλεκτρονικών Μαθημάτων και αποτελεί πρόταση του Πανελλήνιου Ακαδημαϊκού Διαδικτύου GUnet για την υποστήριξη Υπηρεσιών Ασύγχρονης Τηλεκπαίδευσης (<http://eclass.gunet.gr/>). Η πλατφόρμα «Open e-Class» αξιοποιήθηκε από το σύνολο σχεδόν των πανεπιστημίων προκειμένου οι διδάσκοντες να προσφέρουν συμπληρωματικό υλικό των μαθημάτων τους. Όμως από το 2001 το Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών προσφέρει μέσω πλατφόρμας ασύγχρονης εκπαίδευσης προγράμματα επιμόρφωσης σε διαφορετικούς κλάδους (Οικονομικά, Παιδαγωγικά, Ιατρική, Ψυχολογία κα) κυρίως σε ενήλικες.

Με την σειρά τους οι Εκπαιδευτικοί φορείς που δραστηριοποιούνται στον ιδιωτικό τομέα διενεργούν σεμινάρια και επιμορφωτικά προγράμματα σε ενήλικες κυρίως μέσω πλατφόρμων ασύγχρονης εκπαίδευσης. Όσον αφορά τις Ξένες Γλώσσες υπήρχαν αρκετά προγράμματα κυρίως εξατομικευμένου ρυθμού(βιβλία, cd, βίντεο) κυρίως για ενήλικες για την εκμάθησή τους. Επίσης οι ενδιαφερόμενοι μπορούσαν να ανατρέξουν σε ιστότοπους ειδικά διαμορφωμένους που πρόσφεραν προγράμματα εκμάθησης ξένων γλωσσών. Τα τελευταία χρόνια, δε, άρχισαν να κάνουν την εμφάνιση τους τα ηλεκτρονικά φροντιστήρια ξένων γλωσσών στηρίζοντας την διδασκαλία τους στη σύγχρονη εξ αποστάσεως εκπαίδευση.

43. Κανελλόπουλος, Α & Κουτσούμπα Μ, *Η Έρευνα για την Τηλεδιάσκηψη στην εξΑΕ. Μια βιβλιογραφική Ανασκόπηση* Ανοικτή Εκπαίδευση: το περιοδικό για την Ανοικτή και εξ Αποστάσεως Εκπαίδευση και την Εκπαιδευτική Τεχνολογία, 15(2), 54-77. doi:<https://doi.org/10.12681/jode.21619>

Εν κατακλείδι, μπορεί κανείς να διακρίνει, ότι στην Ελλάδα πριν από την εξάπλωση της πανδημίας η τηλεεκπαίδευση, αν και άρχισε να έχει μια άνθηση στην χώρα μετά 2013-2014, παρέχονταν στους μαθητές, φοιτητές και ενήλικες μόνο στην ασύγχρονη μορφή της. Στην πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια εκπαίδευση δε η χρήση της έστω και ως συμπληρωματική εναπόκεινται στην βούληση των δασκάλων και των καθηγητών. Συμπεραίνει κανείς ότι η χώρα δεν ήταν έτοιμη να στηρίξει την τηλεεκπαίδευση μετά την αναστολή λειτουργίας της εκπαίδευσης καθώς στην χώρα δεν κατάφερε να αναπτυχθεί ιδιαίτερα.

3.1.4 Η τηλεεκπαίδευση στην εποχή του Covid 19.

Παρόλο που η χώρα δεν ήταν έτοιμη για να ανταποκριθεί στην τηλεεκπαίδευση καθώς η χρήση της γινόταν μόνο ως συμπληρωματική διαδικασία στην δια ζώσης εκπαίδευση, τα δεδομένα δείχνουν ότι η χώρα προσαρμόστηκε πολύ γρήγορα στην νέα πραγματικότητα. Το Υπουργείο Παιδείας, ως καθόλα αρμόδιο, οργανώνει μαθήματα σύγχρονης εκπαίδευσης μέσω πλατφόρμας webex της Cisco με την οποία οι μαθητές είχαν την δυνατότητα να παρακολουθήσουν μαθήματα μέσω ηλεκτρονικών υπολογιστών, tablet, κινητών τηλεφώνων και σε σύντομο χρονικό διάστημα ξεκινούν τα μαθήματα σταδιακά ανά βαθμίδα εκπαίδευσης. Σύμφωνα με τα στοιχεία που παρέθεσε το Υπουργείο Παιδείας⁴⁴ έως τις αρχές Μαΐου περίπου το 70% της μαθητικής κοινότητας παρακολουθούσε μαθήματα σύγχρονης και ασύγχρονης εκπαίδευσης σε πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια εκπαίδευση καθημερινά. Επιπλέον μέσω της Δημόσιας Τηλεόρασης οργανώθηκαν μαθήματα για την πρωτοβάθμια κυρίως εκπαίδευση και οι μαθητές μπορούσαν να παρακολουθήσουν τα μαθήματα τους. Στη Τριτοβάθμια Εκπαίδευση η συμμετοχή των φοιτητών άγγιξε ποσοστά έως 90%. Στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση κατά κύριο λόγο τα μαθήματα διδάχθηκαν μέσω Webex, Microsoft Teamsόπως και μέσω πλατφόρμων τηλεδιάσκεψης skype και zoom. Βέβαια προβλήματα υπήρξαν καθόλη την διάρκεια εφαρμογής της. Καταρχάς ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα που παρουσιάστηκαν είναι η έλλειψη εξοπλισμού από πολλούς μαθητές γεγονός που τους απέκλειε από την διαδικασία εκπαίδευσης. Το Υπουργείο Παιδείας αρχικά προμήθευσε μαθητές με tablets για να

44. Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων, μαθαίνουμε στο σπίτι- μένουμε ασφαλείς, Επικαιροποιημένα Αποτελέσματα εξ Αποστάσεως Εκπαίδευσης, Μάιος 2020 <https://mathainoumestospiti.gov.gr/wp-content/uploads/2020/05/minedu-covid19-mathainoumestospiti-statistics-405.pdf>

συμμετάσχουν στην τηλεκαίδευση και σε δεύτερη φάση ανακοίνωσε πρόγραμμα voucher για να επιδοτηθούν, αρχικά, οικογένειες χαμηλών εισοδημάτων. Επιπλέον αρκετά προβλήματα πρόσβασης στο internet καθώς και συνδεσιμότητας παρουσιάστηκαν με την έναρξη των μαθημάτων. Αρκετοί μαθητές δεν διέθεταν συνδέσεις internet σπίτι τους και για αυτό το λόγο το Υπουργείο Παιδείας σε συνεργασία με τις εταιρίες παροχής κινητής τηλεφωνίας παρείχαν στους μαθητές δωρεάν χρήση δεδομένων για την συμμετοχή τους στην τηλεκαίδευση. Όσον αφορά την συνδεσιμότητα λόγω του ότι στην χώρα οι ταχύτητες του internet είναι από τα χαμηλότερες της Ευρώπης προκάλεσε αρκετά προβλήματα στην πρόσβαση των μαθητών στα μαθήματα τους. Τέλος διενεργήθηκαν σεμινάρια για την επανεκπαίδευση των δασκάλων και των καθηγητών για την χρήση της πλατφόρμας⁴⁵.

Αντίστοιχη στρατηγική ακολουθήθηκε και από τους εκπαιδευτικούς φορείς του Ιδιωτικού τομέα (Φροντιστήρια Μέσης Εκπαίδευσης, Φροντιστήρια Ξένων Γλωσσών). Εδώ η τηλεκαίδευση έγινε κυρίως μέσω πλατφόρμων τηλεδιάσκεψης όπως zoom meetings, skype, καθώς και μέσω πλατφόρμων όπως moodle, big blue batton κ.α. Τα ίδια ακριβώς προβλήματα αντιμετώπισε και η ιδιωτική εκπαίδευση σε σχέση με την έλλειψη τεχνικού εξοπλισμού καθώς και με την πρόσβαση και συνδεσιμότητα στα μαθήματα τόσο από καθηγητές όσο και από μαθητές.

45. Άρθρο Εφημερίδα «Τα Νέα» Μόλις το 24% των μαθητών έχουν πλήρη πρόσβαση στη τηλεκαίδευση. Οι δυσκολίες της τηλεκαίδευσης σε καιρούς lockdown <https://www.tanea.gr/2021/01/20/greece/education/molis-to-24-ton-mathiton-exei-pliri-prosvasi-stin-tilekpaideysi/> (τελευταία πρόσβαση 2/2021).

3.2 Οι Αλλαγές στην Εργασία εν μέσω Πανδημίας Covid 19

3.2.1 Η εξ αποστάσεως εργασία (Τηλεργασία)

Τις τελευταίες δεκαετίες σταδιακά κερδίζει έδαφος η εξ αποστάσεως εργασία ή τηλεργασία ανά τον κόσμο όμως σε πολύ χαμηλότερα επίπεδα σε σχέση με την διαζώσης εργασία. Με τον όρο τηλεργασία ορίζεται η μορφή εργασίας κατά την οποία ο εργαζόμενος παρέχει υπηρεσίες είτε από το σπίτι του είτε από κάποια άλλη τοποθεσία με την χρήση ηλεκτρονικού υπολογιστή και γενικά της τεχνολογίας για την επικοινωνία του με τα γραφεία της εταιρίας, τους προϊσταμένους του και τους υπόλοιπους εργαζόμενους (Gaineyetal 1999)⁴⁶. Η τηλεργασία θεωρείται μια εναλλακτική και ευέλικτη μορφή εργασίας η οποία αποσυνδέεται από τον φυσικό εργασιακό περιβάλλον. Σύμφωνα με τον Morgan (2004)⁴⁷ κύριες μορφές τηλεργασίας είναι:

- ❖ Κινητή Τηλεργασία (MobileTeleworking). Ο εργαζόμενος δεν έχει σταθερή βάση εργασίας και πηγαίνει και προσφέρει τις υπηρεσίες του σε διαφορετικές εγκαταστάσεις.
- ❖ Τηλεργασία με έδρα το Σπίτι (Home – BasedTeleworking) Σε αυτή την περίπτωση ο εργαζόμενος έχει σταθερή βάση παροχής των υπηρεσιών του το σπίτι αντί του παραδοσιακού χώρου εργασίας του, η ένα γραφείο ή τις εγκαταστάσεις του πελάτη.
- ❖ Τηλεκέντρα (telecentres) Είναι κέντρα που παρέχουν πλήρες εξοπλισμό και υποκαθιστούν τον φυσικό χώρο εργασίας. Οι εργαζόμενοι έχουν την δυνατότητα να εργάζονται μακριά από τις κεντρικές εγκαταστάσεις εργασίας τους.
- ❖ Λειτουργική Μετεγκατάσταση (Functional Relocation) Σε αυτό τον τύπο τηλεργασίας έχουμε την μετεγκατάσταση τμήματος ή τμημάτων της επιχείρησης παρέχοντας όμως στους εργαζομένους πρόσβαση στα συστήματα της εταιρίας. Η διαφορά με τα Τηλεκέντρα είναι ότι, ότι στα.

46 Gainey, T.W, Kelley D.E, & Hill J (1999) "Telecommuting's impact on Corporate Culture and Individual workers: Examining the Effect of Employee isolation" S.A.M Advanced Management Journal, 64 4, 4-10

47 .Morgan, E.R (2004) " Teleworking: An Assessment of the benefits and Challenges «European Business Review, 16:4 344-357

Τηλεκέντρα έχουν την δυνατότητα απασχόλησης άτομα από διαφορετικά τμήματα ενώ στην λειτουργική μετεγκατάσταση έχουμε την μεταφορά ολόκληρου τμήματος

- ❖ Τηλεκατοικίες (telecottages). Πρόκειται για παρόμοια μορφή με τα Τηλεκέντρα, όμως η βασική διαφορά τους είναι ότι ανήκουν σε διάφορες κοινότητες και χρησιμοποιούνται κυρίως για την εκπαίδευση εργαζομένων. Πρωτοεμφανίστηκαν στην Σουηδία και στην συνέχεια στην Μεγάλη Βρετανία.

Από τα παραπάνω γίνεται αντιληπτό ότι η διαφορετικές ονομασίες που προκύπτουν για την τηλεργασία απορρέουν από τον χώρο που βρίσκεται ο εργαζόμενος. Στην Ελλάδα οι 2 μορφές τηλεργασίας που απαντώνται είναι της κινητής τηλεργασίας και της τηλεργασίας με έδρα το σπίτι.

3.2.2 Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα Τηλεργασίας.

Η τηλεργασία παρόλο που ως μορφή εργασίας υπάρχει εδώ και πολλά χρόνια τα τελευταία μόλις χρόνια είχε αρχίσει να προτιμάται τόσο από εργοδότες όσο και από εργαζόμενους. Τα οφέλη και τα μειονεκτήματα της τηλεργασίας αφορούν τόσο τους εργαζόμενους όσο και τις επιχειρήσεις. Οι Bloometal(2015)⁴⁸ σε έρευνα που διενήργησαν υποστηρίζουν ότι όσοι είχαν την δυνατότητα να εργαστούν από το σπίτι είχαν αύξηση της παραγωγικότητας τους. Επιπλέον οι Gibson, Blackwelleetal (2002)⁴⁹ διαπίστωσαν επίσης αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων καθώς επίσης και αύξηση του ηθικού τους. Ένα ακόμη πλεονέκτημα της τηλεργασίας είναι η ευελιξία. Οι Mas και Pallais (2017)⁵⁰ διαπιστώνουν ότι οι γυναίκες με μικρά παιδιά έχουν μεγαλύτερη ευελιξία όταν δουλεύουν από το σπίτι. Η εργασία από το σπίτι προσφέρει

48. Bloom, N, J Liang, J Roberts and Z J Ying (2015), "Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment", *The Quarterly Journal of Economics* 130(1): 165–218.

49. Gibson, J.W, Blackwell, C.W, Domicinis, P (2002) "Telecommuting in the 21st Century: Benefits, Issues, and a Leadership Model Which Will Work" Sage Journals <https://doi.org/10.1177%2F107179190200800407>

50. Mas, A and A Pallais (2020), "Alternative Work Arrangements", *Annual Review of Economics*

μεγαλύτερη ευελιξία στους εργαζόμενους όσο αφορά τον χρόνο διεκπεραίωσης της εργασίας τους σε σχέση με την φυσική του παρουσία στο χώρο εργασίας. (Shafizadeth, Neimeretal 1998)⁵¹. Βέβαια σε αντίθεση με την παραγωγικότητα και τη ευελιξία που αναφέρεται παραπάνω η τηλεργασία προκαλεί αποξένωση στον εργαζόμενο και η έλλειψη αλληλεπίδρασης με τους συναδέλφους κάποιες φορές μπορεί να μειώσει την παραγωγικότητα. Επίσης έχει παρατηρηθεί ότι πολλοί από τους εργαζόμενους αύξησαν τον χρόνο που απασχολούνταν στο σπίτι κάτι που είχε αντίκτυπο στην προσωπική τους ζωή. Οι Felstead και Henseke (2017)⁵² παρόλο που παρατηρούν την αυξημένη οργανωτικότητα και παραγωγικότητα των εργαζομένων από τον σπίτι επισημαίνουν δε ότι οι περισσότεροι περνούν περισσότερο χρόνο για την δουλειά τους παρά για την προσωπική τους ζωή. Οι Songκαι Gao (2018)⁵³ με την σειρά τους παρατηρούν χαμηλότερη παραγωγικότητα καθώς και «δυσάρεστα συναισθήματα» λόγω της αποξένωσης που υφίστανται. Επιπλέον οι εργοδότες δεν μπορούν απόλυτα να ελέγξουν την αποτελεσματικότητα των υπαλλήλων τους, όπως επίσης επικοινωνία με τον κάθε ένα ξεχωριστά δεν είναι το ίδιο συχνή και κάποιες φορές πιο χρονοβόρα.

Ένα από τα πλεονεκτήματα που έχει παρατηρηθεί τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για τους εργοδότες είναι το κόστος. Αφενός για τις επιχειρήσεις με την πάροδο του χρόνου μειώνεται το λειτουργικό κόστος της επιχείρησης λόγω μείωσης του προσωπικού στις κεντρικές εγκαταστάσεις. Επιπλέον οι εργαζόμενοι, με την σειρά τους, επωφελούνται από τα έξοδα μετακίνησης καθώς και από την σπατάλη χρόνου που απαιτούνταν για να φτάσουν στο φυσικό χώρο εργασίας τους. (Covey, 2013)⁵⁴. Ακόμη έχει παρατηρηθεί ότι οι απουσίες από την εργασία ελαχιστοποιούνται και άρα τόσο οι εργοδότες όσο και οι εργαζόμενοι επωφελούνται από την τηλεργασία. Αφενός δεν διακόπτεται η εργασία για τους εργοδότες και αφετέρου οι εργαζόμενοι μπορούν να ανταποκριθούν καλύτερα σε ξαφνικά γεγονότα που προκύπτουν κατά τη διάρκεια της ημέρας.

51. Shafizadeth, K., Niemeler, D et al (1998) “*The Costs and Benefits Of Telecommuting: An Evaluation of Macro-scale Literature*” California Path Program, Institute of Transportation Studies, University Of California , Berkley

52. Felstead, A. and Henseke, G. (2020). ‘Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being and work-life balance’, *New Technology, Work and Employment*, Vol. 32, No. 3, pp. 197-198.

53 Song, Y. and Gao, J. (2020). ‘Does telework stress employees out? A study on working at home and subjective well-being for wage/salary workers’, *IZA Discussion Paper series*, No. 11993.

54. Covey, S. R., 2013. *The 7 Habits of Highly Effective People*. Simon & Schuster.

Εκτός από την απομόνωση, που ήδη έχει αναφερθεί ως ένα από τα μειονεκτήματα της τηλεργασίας, οι εργαζόμενοι από το σπίτι αισθάνονται ανασφάλεια ως προς την προοπτική εξέλιξης τους στην δουλειά τους. Λόγω της απόστασης που έχουν από το φυσικό περιβάλλον εργασίας τους δεν γνωρίζουν εάν η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα τους θα αναγνωριστεί από τους ανωτέρους τους και θα τους οδηγήσει σε ανάληψη ανώτερων θέσεων. (Baert et al. 2020)⁵⁵ Τέλος ένα από τα μειονεκτήματα της τηλεργασίας τόσο από για τους εργοδότες όσο και για τους εργαζόμενους είναι αφορά τον τεχνικό εξοπλισμό που χρειάζονται. Αφενός, ειδικά στην αρχή, το κόστος για τον εξοπλισμό των υπαλλήλων είναι υψηλό για τους εργοδότες. Αφετέρου η χρήση του δικού τους εξοπλισμού καθώς και το σπίτι ως βάση της εργασίας τους αυξάνει το λειτουργικό τους κόστος⁵⁶.

3.2.3. Η τηλεργασία στην Ελλάδα πριν και κατά την διάρκεια της Πανδημίας Covid 19.

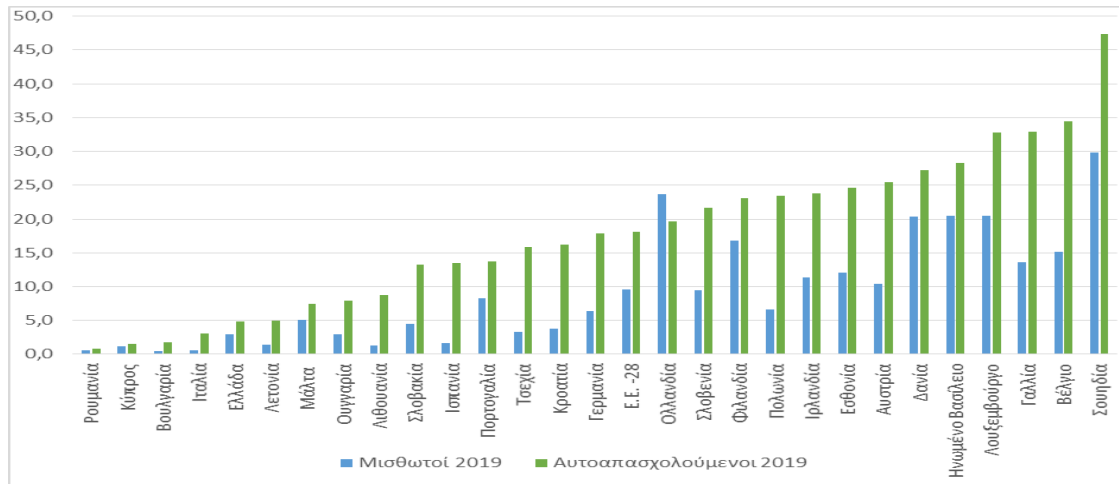
Όπως έχει ήδη προ ειπωθεί η τηλεργασία αν και ως μορφή εργασίας υφίσταται πολλά χρόνια, μόλις τα τελευταία χρόνια υπάρχει ραγδαία αύξηση των εξ αποστάσεως εργαζομένων. Στην Ελλάδα οι κύριες μορφές εξ αποστάσεως εργασίας που συναντά κανείς είναι της κινητής εργασίας (mobile teleworking) και της εργασίας από το σπίτι (Home – based teleworking) που όμως βρίσκεται σε χαμηλά επίπεδα. Σε έκθεση που δημοσίευσε το Εθνικό Ινστιτούτο Εργασίας και Ανθρώπινου Δυναμικού το Νοέμβριο του 2020 με τίτλο «*Η Τηλεργασία στην Ε.Ε πριν και μετά την Πανδημία Covid 19*» και βασισμένη σε στατιστικά δεδομένα της Eurostat παρατηρεί κανείς ότι η Ελλάδα, πριν την εξάπλωση της πανδημίας Covid19, κατέχει από τις χαμηλότερες θέσεις στην Ευρωπαϊκή Ένωση με ποσοστό 5,3% στην τηλεργασία⁵⁷

55. Baert, S.; Lippens, L.; Moens, E.; Sterkens, P.; Weytjens, J. (2020). 'The Covid-19 crisis and telework: A research survey on experiences, expectations and hopes', IZA discussion paper; No 13229.

56. Ibid 51

57.. Κυριακούλιας, Π (2020) «*Η τηλεργασία στην Ε.Ε πριν και μετά την Πανδημία Covid 19*» Εθνικό Ινστιτούτο Εργασίας και Ανθρώπινου Δυναμικού. https://www.eiead.gr/publications/docs/EIEAD_THEMATIC_ISSUE_TELEWORK_FINAL.pdf(τελευταία πρόσβαση Φεβρουάριος 2021)

% των Μισθωτών και Αυτοαπασχολούμενων «ορισμένες φορές» με «άμεσα» τηλεργασία στο σύνολο της Απασχόλησης Ε.Ε -28 (2019)



Διάγραμμα 2: Πηγή: Eurostat, βάση δεδομένων

[lfsa_ehomhttps://www.eiead.gr/publications/docs/EIEAD_THEMATIC_ISSUE_TELEWORK_FINAL.pdf](https://www.eiead.gr/publications/docs/EIEAD_THEMATIC_ISSUE_TELEWORK_FINAL.pdf)

Αξίζει να σημειωθεί ότι ένα ακόμη στοιχείο που προκύπτει από το παραπάνω γράφημα είναι ότι η τηλεργασία αναφέρεται περισσότερο σε αυτοαπασχολούμενους (4,9% ορισμένες φορές, συνήθως 3%) παρά σε μισθωτούς (2,9% ορισμένες φορές, συνήθως 1,4%).

Επίσης αξίζει να σημειωθεί ότι η Ελλάδα, σε έρευνα που διενήργησε η Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2019)⁵⁸ για την ψηφιακή ετοιμότητα των κρατών- μελών της, κατέλαβε μια από τις τελευταίες θέσεις. Η συγκεκριμένη έρευνα συμπεριλάμβανε δείκτες όπως συνδεσιμότητα και πρόσβαση στο internet, χρήση ψηφιακών υπηρεσιών στο δημόσιο τομέα, χρήση ΤΠΕ και τεχνολογίας στη εργασία ή στο σπίτι, ενσωμάτωση ψηφιακών τεχνολογιών στις επιχειρήσεις και το σημαντικότερο είναι ότι διαπιστώθηκε ανεπάρκεια σε ψηφιακές δεξιότητες. (Cedefop 2018)⁵⁹. Συνολικά η χώρα θα μπορούσε να συμπεράνει κανείς ότι τεχνολογικά είναι σε χαμηλά επίπεδα. Οι παραπάνω ελλείψεις εξηγούν γιατί η χώρα κατατάχθηκε στην 53^η θέση από τις 63 χώρες στην ψηφιακή ανταγωνιστικότητα (IMD3- 2019)⁶⁰.

Με την νέα πραγματικότητα όμως που επιβλήθηκε μετά την αναστολή λειτουργίας τόσο σε ιδιωτικό όσο και δημόσιο τομέα η εναλλακτική της εργασίας από απόσταση

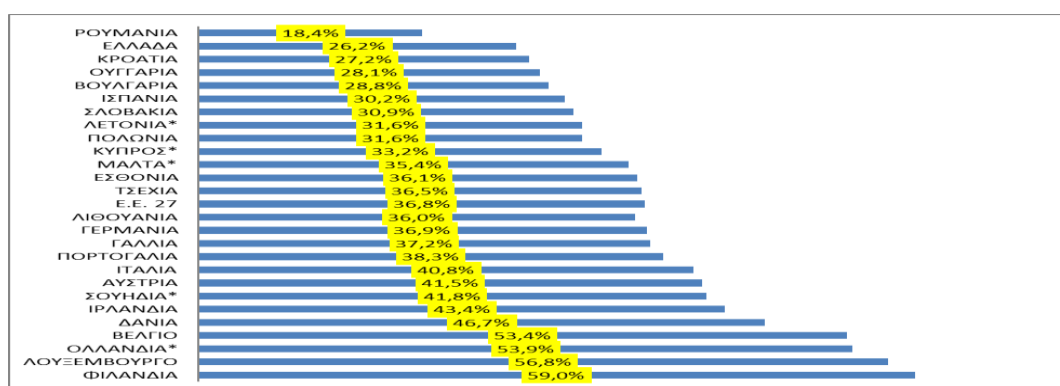
58. European Commission (2019). The Digital Economy and Society Index (DESI): 2019 Country Report Greece, available at: <https://ec.europa.eu/digital-singlemarket/en/scoreboard/greece>

59. Cedefop (2018). Insights into skill shortages and skill mismatch: learning from Cedefop's European skills and jobs survey. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Cedefop reference series; No 106. <http://www.cedefop.europa.eu/en/publicationsand-resources/publications/3075>

60. <https://www.imd.org/wcc/world-competitiveness-center-rankings/world-digital-competitiveness-rankings-2019/>

ήρθε στο προσκήνιο. Για τον περιορισμό της διασποράς της νόσου προτάθηκε η εργασία από απόσταση ένα μέτρο που ακολούθησαν αρκετοί κλάδοι στην Ελλάδα. Στην Ελλάδα σε πανευρωπαϊκή έρευνα που πραγματοποίησε το Eurofound (2020) το ποσοστό των εργαζομένων που εντάχθηκαν σε καθεστώς τηλεργασίας ανήλθε σε 26,2%, ένα ποσοστό σαφώς μεγαλύτερο από την προ πανδημία εποχή αλλά ακόμη από τα χαμηλότερα στην Ευρώπη⁶¹

ΠΟΣΟΣΤΟ (%) ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΗΝ Ε.Ε. ΠΟΥ ΕΝΤΑΧΘΗΚΕ ΣΕ ΚΑΘΕΣΤΩΣ ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑΣ ΩΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ COVID 19



Διάγραμμα 3: Πηγή: <https://www.eurofound.europa.eu/data/covid-19/working-teleworking>

Η πανδημία άλλαξε τον εργασιακό τομέα και οι εργαζόμενοι πλέον έρχονται αντιμέτωποι με μια νέα πραγματικότητα στην οποία χρειάζεται να προσαρμοστούν. Οι προκλήσεις που έχουν να διαχειριστούν είναι πολλές όπως η ισορρόπηση μεταξύ επαγγελματικής /προσωπικής / οικογενειακής ζωής, διαχείριση του χρόνου (Baert et al. 2020)⁶², ο εγκλεισμός με όσα αυτός συνεπάγεται (απομόνωση, μη κοινωνική αλληλεπίδραση, ψυχολογική πίεση, διαχείριση άγχους) καθώς και την αβεβαιότητα για το εργασιακό του μέλλον τους.

61 Ibid 57

62. Ibid 55

4 Μεθοδολογία

4.1 Ποιοτική Έρευνα

Αρχικά κρίνεται σκόπιμο να παρουσιαστεί μια γενική θεώρηση της ποιοτικής έρευνας καθώς επίσης και της μελέτης περίπτωσης ως μέθοδο ανάλυσης δεδομένων ενός προβλήματος που αφορά το ευρύτερο κοινωνικό σύνολο

Η ποιοτική έρευνα αποτελεί μια ερευνητική μεθοδολογία η οποία δίνει την δυνατότητα στον ερευνητή να εντοπίσει, διερευνήσει και να ερμηνεύσει ανθρώπινες συμπεριφορές, εμπειρίες και αξίες πάνω σε κοινωνικά, οικονομικά, πολιτικά, εκπαιδευτικά και άλλα φαινόμενα. Οι ποιοτικές μέθοδοι έρευνας δεν μετρούν τις συχνότητες και τα ποσοστά εμφάνισης των φαινομένων, αλλά εξηγούν και αναλύουν τους λόγους εμφάνισης των φαινομένων αυτών. (Lincoln & Guba, 1985)⁶³.

Σύμφωνα με τον Freebody(2003) η διενέργεια μιας ποιοτικής έρευνας παρέχει μια ολιστική θεώρηση της πραγματικότητας σε αντίθεση με μια ατομιστική προσέγγιση καθώς επίσης εκδηλώνεται ευαισθησία μέσω της αλληλεπίδρασης του ερευνητή με το αντικείμενο της έρευνας. Ένα άλλο χαρακτηριστικό της ποιοτικής έρευνας κατά τον Freebodyείναι ότι ο ερευνητής προτιμά τις φυσικές πηγές συλλογής των ερευνητικών δεδομένων σε αντίθεση με τον εργαστηριακό τρόπο συλλογής δεδομένων και έχουν ανθρωπιστικό κυρίως χαρακτήρα⁶⁴. Σε μια έρευνα βασιζόμενη στην ποιοτική μέθοδο ο ερευνητής αποτελεί το κύριο μέσο έκφρασης της καθώς ο ίδιος μελετά φαινόμενα τα οποία άπτονται σύγχρονου προβληματισμού. Ο ερευνητής συλλέγει τα δεδομένα της έρευνας του μέσω συνεντεύξεων, παρατηρήσεων, συμμετοχικών παρατηρήσεων, αλληλεπιδράσεων μεταξύ των συμμετεχόντων, περιπτώσιολογικών μελετών, προσωπικών εμπειριών, οπτικών υλικών και ενδοσκοπήσεων (Carson et al., 2001)⁶⁵.

Για την επίτευξη των στόχων του, ο ερευνητής πρέπει να ακολουθήσει τα ακόλουθα 6 στάδια (α) καθορισμός του αντιληπτικού περιγράμματος, (β) σχηματισμός

63. Lincoln, Y.S., & Guba, E.G. (1985). *Naturalistic inquiry*. NewburyPark, CA: Sage

64. Freebody, P. (2003). *Qualitative research in education: Interaction and practice*. London: Sage. Carson, D.,

65 Carson, D, Gilmore, A., Perry, C. and Gronhaug, K., (2001), *Qualitative Marketing Research*, Sage Publications, London

της ερευνητικής ερώτησης, (γ) ορισμός του δείγματος, (δ) αποσαφήνιση της μεθόδου συγκέντρωσης των δεδομένων, (ε) παρουσίαση της μεθόδου ανάλυσης των δεδομένων και (στ') συγκεκριμενοποίηση του τρόπου παρουσίασης και συγγραφής.

Ο ερευνητής κατά την διάρκεια της έρευνας του οφείλει να παρατηρεί τα μέλη που συμμετέχουν στην έρευνά του, να καταγράφει επιμελώς τα στοιχεία που του παρέχονται, να τα αναλύει βάση λογικών υποθέσεων καθώς και να τα ερμηνεύσει βάσει της βιβλιογραφίας ή άλλων ειδικών επιστημόνων. Μετά την συλλογή του απαραίτητου υλικού ο ερευνητής στηριζόμενος στην δική του αντίληψη και ενσυναίσθηση οριοθετεί την σημαντικότητα και το πλαίσιο στο οποίο θα ερμηνεύσει τα δεδομένα του (Eisner, 1991).

Εκείνο λοιπόν που έχει βαρύτητα στις ποιοτικές μεθόδους είναι η κρίση του ερευνητή και όσων θα διαβάσουν την έρευνα (Eisner, 1991: 39). Αποτελεί όμως κύρια παραδοχή ότι τα αποτελέσματα μιας έρευνας αποτελούν ερέθισμα για περαιτέρω προβληματισμό και διεξαγωγή νέων ερευνών είτε ποιοτικών είτε ποσοτικών⁶⁶.

4.2 Μελέτη Περίπτωσης

Η μελέτη περίπτωσης με την σειρά της αποτελεί μία τεχνική της ποιοτικής έρευνας η οποία στηρίζεται στην εμπειρική και βιοματική προσέγγιση των ερευνητών πάνω σε σύγχρονα φαινόμενα. Χρησιμοποιείται ως ερευνητική στρατηγική σε αρκετά ομάδες, τα ιδρύματα (συνήθως εκπαιδευτικά), τα προγράμματα και σπανιότερα καταστάσεις ή γεγονότα. (Stake, 1995:2)⁶⁷. Για την κάθε μελέτη περίπτωσης, ανάλογα με τον χώρο, το κοινωνικό φαινόμενο που ερευνά και τον χρόνο τον οποίο τελείται, ο ερευνητής δημιουργεί το αντίστοιχο πλαίσιο στο οποίο θα στηριχθεί η έρευνα του. Είναι μοναδική γιατί αναφέρεται σε συγκεκριμένη κατάσταση και δεν μπορεί να αναχθούν τα ευρήματα της στο ευρύτερο σύνολο.

66. Eisner, W. E. (1991). *The enlightened eye, qualitative inquiry and the enhancement of educational practice*. New York: Macmillan

67. Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications

Σύμφωνα με τον Stake (1995) η μελέτη περίπτωσης είναι « ημελέτη της ιδιαιτερότητας και της πολυπλοκότητας μιας μόνο περίπτωσης που έρχεται να κατανοήσει την δραστηριότητα της μέσα σε σημαντικές συνθήκες» (ix). Κύριος και θεμελιώδης στόχος μιας περιπτώσιολογικής μελέτης είναι να διεξαγάγει σε βάθος ανάλυση μιας περίπτωσης, μέσα στο πλαίσιο της, προκειμένου να κατανοήσει από την πλευρά των συμμετεχόντων το ζήτημα το οποίο ερευνάται (Merriam 2009), Simons 2009, Stake 2006, Yin 2002)⁶⁸. Όπως συνήθως παρατηρείται και σε άλλες μορφές ποιοτικής έρευνας, κύριο μέλημα του εκάστοτε ερευνητή είναι να διερευνήσει, να κατανοήσει και να παρουσιάσει την οπτική του κάθε συμμετέχοντος και να τους πλησιάσει στο φυσικό τους περιβάλλον.(Creswell 2007)⁶⁹. Για να μπορέσει ο ερευνητής να φέρει εις πέρας την ερευνητική του διαδικασία δημιουργεί τα δεδομένα του μέσω της αλληλεπίδρασης του με τους συμμετέχοντες κάτι που αποδεικνύει και την εμπάθυνση και παρατήρηση του στο έργο του. Οι συνηθέστεροι μέθοδοι που συμβάλλουν στην δόμηση των απαιτούμενων δεδομένων για την επίτευξη του στόχου είναι οι συνεντεύξεις, οι παρατηρήσεις, οι ομάδες εστίασης, η ανάλυση εγγράφων και τεχνικών αντικειμένων. (Merriam 2009, Simon 2009, Stake 2006, Stewart 2014, Yin 2014)⁷⁰. Επίσης πρέπει να επισημανθεί το γεγονός ότι οι αντιλήψεις και οι απόψεις του ερευνητή αποτελούν μέρος της έρευνας.

Όσον αφορά τον σχεδιασμό μιας περιπτώσιολογικής μελέτης, μολονότι κανείς μπορεί να παρατηρήσει στην βιβλιογραφία διαφορετικές επιστημονικές τεχνικές οι οποίες πηγάζουν από την διαφορετική επιστημονική και επιστημολογική αφετηρία του εκάστοτε ερευνητή, όμως όλες συγκλίνουν σε μια ενιαία στρατηγική. Τα θεμελιώδη στοιχεία τα οποία παρατηρούνται για τον σχεδιασμό μιας μελέτης περίπτωσης και γίνεται μνεία σε όλες τις βιβλιογραφικές αναφορές είναι τα ακόλουθα: α) ο ορισμός της περίπτωσης β) η οριοθέτηση του πλαισίου έρευνας γ) τα «θέματα»

68. Helena Harrison, Melanie Birks, Richard Franklin & Jane Mills *Case Study Research: Foundations and Methodological Orientations* FQS ([url:https://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/2655/4079](https://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/2655/4079)) (last access 10/11/2020).

69, 70 Ibid 68

του πλαισίου μελέτης δ) το πεδίο εφαρμογής της ε) η επιλογή της μεθόδου συλλογής των δεδομένων στ') ο σχεδιασμός της (περιγραφική, διερευνητική, αξιολογική κ.ά.) (Merriam 1998, Stake 2006, Yin 2014).

4.3 Σκοπός της Μελέτης

Η παρούσα μελέτη περίπτωσης έχει ως σημείο αναφοράς Εκπαιδευτικό Όμιλο Ξένων Γλωσσών που δραστηριοποιείται σε όλη την Ελλάδα. Η εξάπλωση της πανδημίας Covid 19 άλλαξε τα δεδομένα τόσο στον χώρο της εκπαίδευσης όσο και στο εργασιακό περιβάλλον. Αν και η εξ αποστάσεως εκπαίδευση όπως και η εξ αποστάσεως εργασία είναι δύο πρακτικές οι οποίες είχαν αρχίσει ραγδαία, κυρίως τα τελευταία χρόνια, να αυξάνουν την δυναμική τους στην Ελλάδα η πραγματικότητα ήταν τελείως διαφορετική. Σκοπός της παρούσας μελέτης περίπτωσης είναι να αποτυπώσει την διαδικασία που ακολούθησαν οι manager Εκπαιδευτικού Ομίλου Ξένων Γλωσσών για να διαχειριστούν την κρίση που έχει ξεσπάσει, ποιες ήταν οι πρώτες ενέργειες τους, ποιες αντιξοότητες αντιμετώπισαν, και ποιες προοπτικές είδαν στο όλο εγχείρημα καθώς και να εκφράσουν τις εκτιμήσεις τους για την εφαρμογή τόσο της τηλεεκπαίδευσης όσο και για αποτελεσματικότητα της διοίκησης από απόσταση.

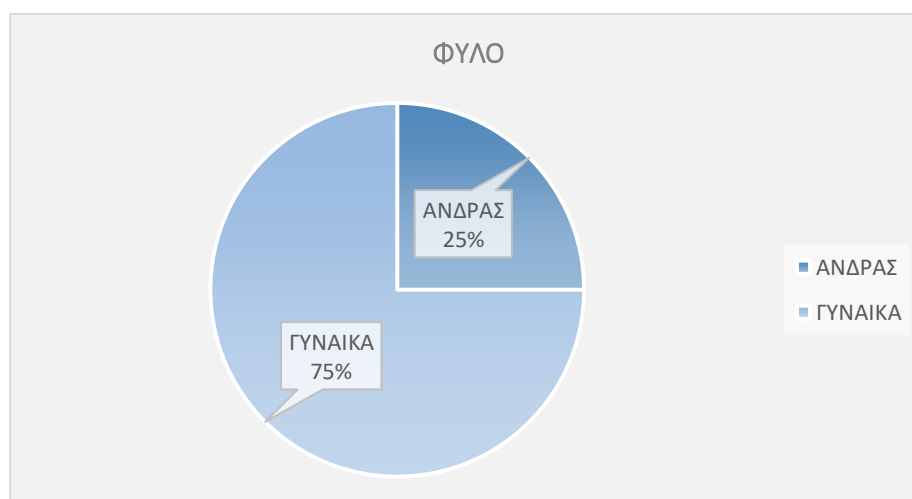
4.4 Μέθοδος Συλλογής Δεδομένων

Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με την μέθοδο της συνέντευξης. Η συνέντευξη αποτελεί βασικό εργαλείο για την ποιοτική έρευνα. Σύμφωνα με τους Rubin and Rubin «η συνέντευξη απαιτεί σεβασμό και περιέργεια για το τι λένε οι άνθρωποι, και μια συστηματική προσπάθεια να ακούς πραγματικά και να καταλαβαίνεις τι σας λένε οι άνθρωποι». Η συνέντευξη στην παρούσα μελέτη περίπτωσης ήταν ημιδομημένη καθώς υπήρχε προκαθορισμένος αριθμός ερωτήσεων και υπήρχαν και ειδικά σημεία τα οποία έγιναν με συστηματικό τρόπο. Επίσης στην ημιδομημένη συνέντευξη η σειρά των ερωτήσεων μπορεί να διαφέρει από συνεντευξιαζόμενο σε συνεντευξιαζόμενο. (Berg 2001). Συνολικά τέθηκαν στους συνεντευξιαζόμενους 13 ερωτήματα. Τα τρία πρώτα ερωτήματα είχαν ως βασικό στόχο να αποτυπωθεί η στρατηγική η οποία ακολουθούνταν από τους managers πριν από την εξάπλωση της πανδημίας καθώς και αν ακολουθούσαν μια κεντρική και ενιαία γραμμή

με την κεντρική διοίκηση. Ακολούθως τα επόμενα 10 ερωτήματα αφορούσαν την στρατηγική η οποία ακολουθήθηκε για την διαχείριση της κρίσης, πόσο γρήγορα υλοποιήθηκε τις δυσκολίες ή μη που κλήθηκαν να αντιμετωπίσουν καθώς και πόσο αποτελεσματική και αποδοτική ήταν η άσκηση διοίκησης κατά την χρονική περίοδο 11 Μαρτίου – 1^η Ιουνίου 2020. Επιπλέον διατύπωσαν την άποψη όσον αφορά την εφαρμογή εξ αποστάσεως εκπαίδευσης (elearning) για πρώτη φορά σε τόσο εντατικό βαθμό στην Ελλάδα.

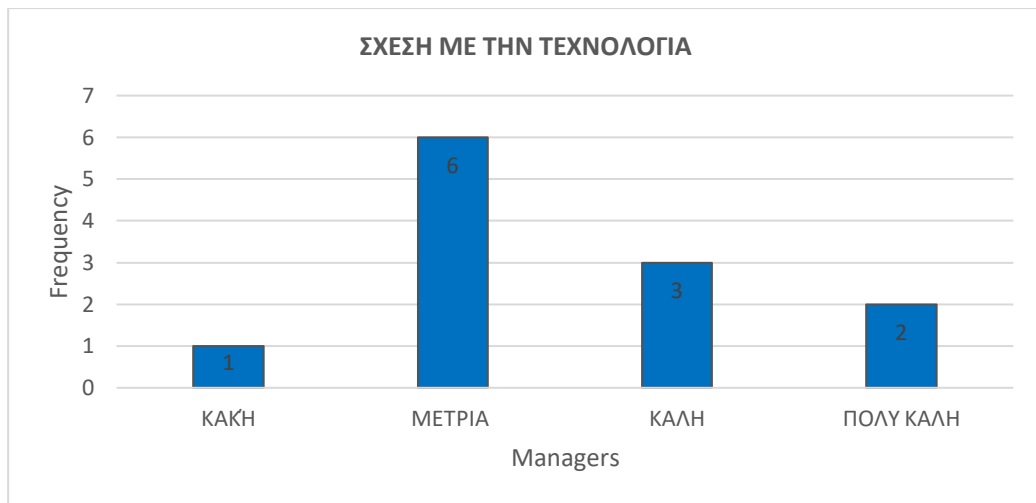
4.5 Δείγμα

Έχοντας ως σημείο αναφοράς την άσκηση διοίκησης από τους managers των παραρτημάτων του Ομίλου στην μελέτη συμμετείχαν οι managers παραρτημάτων της Αθήνας και Επαρχιακών πόλεων. Συνολικά έλαβαν μέρος 12 managers 6 από την Αθήνα και 6 από την Επαρχία. Πριν την διενέργεια των συνεντεύξεων τους στάλθηκε για συμπλήρωση οδηγός συνέντευξης που αφορούσε σε προσωπικές ερωτήσεις όπως το φύλο, το εκπαιδευτικό τους υπόβαθρο, την σχέση τους με την τεχνολογία καθώς και την προϋπηρεσία τους στην συγκεκριμένη θέση εργασίας στον Όμιλο. Στην συνέντευξη έλαβαν μέρος 9 γυναίκες και 3 άντρες και όλοι ήταν απόφοιτοι Πανεπιστημιακών και Ανώτερων Τεχνολογικών Ιδρυμάτων της χώρας. Επίσης βρέθηκαν 3 κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών.



Διάγραμμα 4. Φύλο

Όσον αφορά την σχέση τους με την τεχνολογία η πλειοψηφία των συνεντευξιζόμενων δήλωσαν ότι η σχέση τους με αυτή ήταν κακή (1), μέτρια (6) , καλή (3) και μόλις 2 άτομα δήλωσαν ότι έχουν πολύ καλή σχέση με την τεχνολογία



Διάγραμμα 5. Σχέση με την Τεχνολογία

Τέλος σε σχέση με την προϋπηρεσία τους στον Όμιλο 3 managers δήλωσαν ότι ήταν σε αυτή από 1-3 χρόνια, 5 δήλωσαν ότι ήταν 3-5 χρόνια και 4 πάνω από 5 χρόνια στην συγκεκριμένη θέση.



Διάγραμμα 6. Προϋπηρεσία στην ίδια θέση

5 Ανάλυση Δεδομένων Έρευνας

5.1 Στρατηγική των manager πριν από την εξάπλωση της πανδημίας

Το κάθε ένα από τα παραρτήματα αποτελεί ένα ξεχωριστό ανοικτό σύστημα το οποίο λειτουργεί αυτόνομα από όλα τα υπόλοιπα και πάντοτε σε συνάρτηση με τον Γενικό Διευθυντή. Γίνεται αντιληπτό ότι οι ανάγκες και οι προτεραιότητες διαφοροποιούνται από παράρτημα σε παράρτημα και καθημερινά επαναπροσδιορίζονται. Οι τρεις πρώτες ερωτήσεις που τέθηκαν στους manager είχαν ως κύριο στόχο να παρουσιάσουν την στρατηγική που ακολουθούσαν πριν τις αλλαγές που επήλθαν από την εξάπλωση της πανδημίας. Στην πρώτη ερώτηση αναφορικά με την στρατηγική που ακολουθούσαν για την οργάνωση και την λειτουργία των παραρτημάτων που διοικούσαν ανέφεραν ότι κύριο μέλημα τους ήταν ο προγραμματισμός και η ανάθεση αρμοδιοτήτων βάσει των προσόντων τους. Χαρακτηριστικά αναφέρουν: «...*Η οργάνωση και η καταγραφή των εργασιών που πρέπει να γίνουν.*» (ερ. 1, συν 8) καθώς και «...*Επίσης να γνωρίζει καθένας τον ρόλο του και να μοιραστούν οι αρμοδιότητες με βάση τα προσόντα τους*» (ερ 1, συν 1). Σύμφωνα με τον Fayol η οργάνωση και ο καταμερισμός της εργασίας αποτελούν κύριοι παράγοντες για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων μιας επιχείρησης.

Εκτός από την οργάνωση και τον προγραμματισμό που πρέπει να γίνεται εντός του παραρτήματος σημαντικός παράγοντας για την ομαλή λειτουργία ενός παραρτήματος είναι η συνεργασία και η επικοινωνία ανάμεσα στο manager και των υπολοίπων εργαζομένων στο χώρο. Γίνεται ιδιαίτερη αναφορά από τους συνεντευξιαζόμενους στο νόημα που δίνουν στην συνεργασία, την επικοινωνία, την αλληλεπίδραση ανάμεσα τους καθώς και την διατήρηση ενός θετικού κλίματος στο χώρο εργασίας. Χαρακτηριστικά επισημαίνουν «*Η συνεργασία. Η συνεργασία θεωρώ είναι το Α και το Ω για την αρμονική λειτουργία ενός παραρτήματος....*» (ερ. 1, συν 7), «*η επικοινωνία ανάμεσα σε εμένα τους συναδέλφους και φυσικά τους μαθητές*». (ερ.1, συν 8). Βέβαια υπάρχουν και δυο manager οι οποίοι αναφέρουν ότι υπάρχουν φορές που η ομαλή συνεργασία δεν είναι πάντοτε εφικτή. Ο West (1996), όπως αναφέρεται από τους Lembke και Willson (1998), εξηγεί την αναγκαιότητα για.

Ομαδική εργασία ούτως ώστε να ολοκληρωθεί με επιτυχία μια εργασία. Επίσης αναφέρονται στο γεγονός ότι αυτό δεν επιτυγχάνεται πάντα και ότι η ομάδα δεν έχει πάντα την εμπειρία μιας ευχάριστης στιγμής.

Οι manager βρίσκονται σε άμεση συνεργασία με την κεντρική διοίκηση ούτως ώστε να εφαρμόζουν την κεντρική γραμμή σε ζητήματα που αφορούσαν την ομαλή λειτουργία των παραρτημάτων. Οι κύριοι άξονες της στρατηγικής της κεντρικής γραμμής αφορούσαν το marketing, την οικονομική – τιμολογιακή πολιτική καθώς και το εκπαιδευτικό υλικό. Στους συμμετέχοντες τέθηκε το ερώτημα κατά πόσο συνέκλιναν ή απέκλιναν από την κεντρική γραμμή. Από τις απαντήσεις τους συμπεραίνει κανείς ότι οι manager συνέκλιναν σε μεγάλο ποσοστό με την πολιτική του marketing. Χαρακτηριστικά αναφέρουν: «...Marketing καλά οργανωμένο και εσύ μπορούσες να δεις τι ταιριάζει στο παράρτημα σου για να το προωθήσεις» (ερ 2, συν 10), Οι άξονες που κυρίως απέκλιναν και προσάρμοζαν στις ανάγκες που παρουσιάζονταν ανά περίπτωση είναι η οικονομική – τιμολογιακή πολιτική καθώς και το εκπαιδευτικό υλικό. Σύμφωνα με τον Μπουραντά το κάθε στέλεχος έχει μια μικρή ή μεγάλη ζώνη επιρροής και ευθύνης σε μία επιχείρηση το είδος της οποίας ορίζει και πιο συγκεκριμένα το διοικητικό έργο. Τα στελέχη αυτά γνωρίζουν καλύτερα ποιες είναι οι αδυναμίες και τα προβλήματα καθώς και το πώς μπορούν αυτά να αντιμετωπιστούν. Με αυτό τον τρόπο συμβάλλουν στην βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης καθώς η διοικητική ηγεσία ασχολείται με πιο σημαντικά προβλήματα.



Διάγραμμα 7 Σύνταξη -Απόκλιση

5.2 Αναστολή Λειτουργίας- Οι πρώτες κινήσεις

Όπως έχει ήδη προαναφερθεί η εξάπλωση της πανδημίας Covid 19 ανά τον κόσμο από τα τέλη του 2019 ανέτρεψε τα δεδομένα τόσο στον εργασιακό τομέα όσο και στην καθημερινότητα των ανθρώπων. Κατά την διάρκεια του πρώτου κύματος εξάπλωσής της οι κυβερνήσεις ανά τον κόσμο αποφασίζουν γενική αναστολή λειτουργιών σε δημόσιο και ιδιωτικό τομέα (lockdown). Στην Ελλάδα στις 11-3-2020 η Κυβέρνηση (Πράξη Νομοθετικού Περιεχομένου 4737/2020 ΦΕΚ Α΄55/11-3-2020) αποφασίζει την αναστολή λειτουργίας πολλών τομέων σε ιδιωτικό και δημόσιο τομέα φέρνοντας αλλαγές στον μέχρι πρότινος τρόπο λειτουργίας τους. Ο εκπαιδευτικός τομέας ήταν από τους πρώτους τομείς που αναστάλθηκε η δια ζώσης λειτουργία του και σε ιδιωτικό και σε δημόσιο επίπεδο.

Όπως έχει ήδη αναφερθεί η εκπόνηση ενός σχεδίου αντιμετώπισης μια επερχόμενης κρίσης βοηθά στην άμεση αντιμετώπισή της. Οι manager ρωτήθηκαν ποιες ήταν οι πρώτες κινήσεις στις οποίες προέβησαν καθώς επίσης και εάν υπήρχε κάποια στρατηγική η οποία αποφασίστηκε και εάν έλαβαν μέρος στην διαδικασία της λήψης απόφασης. Όπως γίνεται αντιληπτό, από τις απαντήσεις οι οποίες δόθηκαν, δεν υπήρχε κάποιο σχέδιο πρόληψης για την αντιμετώπιση μιας οποιασδήποτε κρίσης όποτε και εάν αυτή συνέβαινε. Αντιθέτως, από τις απαντήσεις τους προκύπτει ότι τις πρώτες ώρες, μετά τις πρώτες ανακοινώσεις, η ενημέρωση ήταν ελλιπής και κύριο μέλημα τους ήταν η ενημέρωση καθηγητών και μαθητών με όσες πληροφορίες διέθεταν.

Χαρακτηριστικά ένας manager αναφέρει *«Αρχικά επειδή δεν ήξερε κανείς τι σημαίνει αυτό και πως θα κινηθούμε περιμέναμε αρχικά τις πρώτες ενημερώσεις από τα κεντρικά και από site και παράλληλα προσπαθούσαμε να ενημερώσουμε με όσα ξέραμε μαθητές και καθηγητές.....»*.(ερ 4, συν 10). Παρατηρείται, όπως και ο Charles Hermann (1967) αναφέρει, ότι οι manager αιφνιδιάστηκαν από την παραπάνω απόφαση αναστολής και την ελλιπή ενημέρωση που είχαν κατά τις πρώτες ώρες ανακοίνωσής της.

5.3 Σχεδιασμός Αντιμετώπισης της Κρίσης.

Για την επιτυχή αντιμετώπιση της κρίσης, όπως έχει ήδη αναφερθεί στην βιβλιογραφία, είναι απαραίτητη η εκπόνηση ενός σχεδίου καθώς και ο ορισμός της ομάδας η οποία θα κατευθύνει τα υπόλοιπα μέλη του οργανισμού. Τα σχέδια για την αντιμετώπιση των κρίσεων συνήθως εκπονούνται από το διοικητικό συμβούλιο του οργανισμού ή από τον Γενικό Διευθυντή ανάλογα με το μέγεθος του οργανισμού. Μετά τις αρχικές ανακοινώσεις και την δημοσίευση του ΦΕΚ, όπως οι manager ανέφεραν, η απόφαση για το σχέδιο αντιμετώπισης της κρίσης ανήκε στον Γενικό Διευθυντή του Ομίλου. Επισημαίνουν δε, σε σχετική ερώτηση που τους τέθηκε, ότι κανείς δεν ρωτήθηκε για την εκπόνηση του σχεδίου. Η απόφαση η οποία λήφθηκε για την απρόσκοπτη, όσο το δυνατόν γινόταν, συνέχιση της λειτουργίας ήταν η εφαρμογή εξ αποστάσεως εκπαίδευσης μέσω πλατφόρμας moodle. Σημαντικό δε, ρόλο στην διαχείριση μιας κρίσης παίζει η δημιουργία ομάδας διαχείρισής της η οποία είναι υπεύθυνη για την άμεση εφαρμογή του όλου σχεδιασμού. Η ομάδα αυτή για την αντιμετώπιση της παρούσας κρίσης ορίστηκε από τον Γενικό Διευθυντή. Τα άτομα τα οποία επιλέχθηκαν ήταν τρεις manager του Ομίλου οι οποίοι είχαν αρκετά χρόνια προϋπηρεσίας μέσα στον Όμιλο, κάτι το οποίο θα διευκόλυνε και την ομαλή εφαρμογή του σχεδίου καθώς γνώριζαν τις συνθήκες λειτουργίας του οργανισμού. Σύμφωνα με τους Fink (1986), Pasek (2002), Meinsigner (2006) η αποκλειστική επιλογή των ατόμων από το εσωτερικό του οργανισμού βοηθά στην καλύτερη αντιμετώπιση της κρίσης και υλοποίηση του όλου σχεδιασμού.

5.4 Υλοποίηση του σχεδιασμού

Αφότου καθορίστηκε αρχική ομάδα η οποία θα υλοποιούσε το αρχικό σχέδιο, στην συνέχεια μέσω αλληπάλληλων meeting μέσω skype, ενημερώθηκαν οι υπόλοιποι manager για τις ειλημμένες αποφάσεις. Επιπλέον καθορίστηκαν οι αρμοδιότητες των manager κάτι που θα βοηθούσε στην ταχύτερη υλοποίησή του. Τέθηκαν οι προτεραιότητες, όπως η κωδικοποίηση τμημάτων-μαθητών, η δημιουργία username-password καθώς και η συγκέντρωση και ψηφιοποίηση του απαραίτητου εκπαιδευτικού υλικού για να πάρει η πλατφόρμα την τελική της μορφή. Ο χρόνος ολοκλήρωσης της πλατφόρμας, όπως οι ίδιοι απαντούν σε σχετικό ερώτημα, είναι 2 εβδομάδες.

Κατά την διάρκεια της υλοποίησης του συγκεκριμένου σχεδιασμού οι manager είχαν την δυνατότητα να διακρίνουν τις δυναμικές και τις αντιξοότητες του όλου εγχειρήματος. Η αλήθεια είναι, όπως προκύπτει από τις απαντήσεις τους, ότι οι αντιξοότητες υπερέβαιναν τις δυναμικές την δεδομένη στιγμή. Χαρακτηριστικά αναφέρουν ότι το αρχικό σχέδιο ήταν αρκετά πρόχειρο, κάτι που οφείλεται στην γρήγορη λήψη απόφασης χωρίς την επιμέρους ανάλυσή της καθώς και πρόβλεψη τυχόν προβλημάτων που ίσως ανέκυπταν. Αρχικά επισημαίνουν ότι αρκετοί από τους υπαλλήλους όπως και κάποιοι από τους ίδιους δεν είχαν την απαιτούμενη εξοικείωση με την τεχνολογία για την δημιουργία και την διαχείριση της πλατφόρμας κάτι που δυσχέραινε και την δουλειά όλων των υπολοίπων. Επιπλέον αναφέρονται στην μη γρήγορη προσαρμογή και ένταξη στην ομάδα ορισμένων υπαλλήλων κάτι που επίσης δημιουργούσε προβλήματα. Επίσης είναι αναγκαίο να αναφερθεί η πίεση και το άγχος τα οποία δρουν ανασταλτικά στην γρήγορη υλοποίηση του σχεδίου. Για την αντιμετώπιση των θεμάτων που προέκυψαν χρειάστηκε να γίνει επανακαθορισμός των αρμοδιοτήτων καθώς και η αντικατάσταση ατόμων με άλλα πιο ευέλικτα και με περισσότερες γνώσεις στους υπολογιστές. Όσον αφορά τις δυναμικές του όλου εγχειρήματος ελάχιστοι αναφέρονται σε αυτές. Ως κύρια δυναμική αναφέρεται η δημιουργία ένος οργανωμένου περιβάλλοντος μάθησης τόσο για τους μαθητές όσο και για τους καθηγητές και όχι μια λύση μέσω χρήσης των διάφορων πλατφόρμων τηλεδιάσκεψης για την συνέχιση των μαθημάτων.

5.5 Έναρξη προγράμματος – Πρώτες Εκτιμήσεις- Ανταπόκριση Μαθητών

Η έναρξη των μαθημάτων υλοποιήθηκε μέσα σε 2 εβδομάδες από την αρχή υλοποίησης του σχεδιασμού. Οι πρώτες εκτιμήσεις τους, παρόλη την γρήγορη όπως αναφέρουν υλοποίηση του σχεδίου, ήταν θετικές αν και όπως επισημαίνουν ήρθαν αντιμέτωποι με μια πραγματικότητα που δεν την είχαν σκεφθεί. Κατά την ενημέρωση των μαθητών για την έναρξη των μαθημάτων παρατηρήθηκε ότι αρκετοί σπουδαστές, κυρίως φοιτητές στις επαρχιακές πόλεις, δεν είχαν τον απαραίτητο εξοπλισμό ή λόγω της μετακίνησης τους στον τόπο μόνιμης κατοικίας τους δεν διέθεταν συνδέσεις internet. Τις πρώτες μέρες, όπως αναφέρουν οι manager, ήταν αρκετά δύσκολες καθώς πρόκυπταν αρκετά προβλήματα με την συνδεσιμότητα τόσο των καθηγητών όσο και των μαθητών λόγω των χαμηλών ταχυτήτων του Internet. Επιπλέον τους εξέπληξε το γεγονός ότι αρκετοί από αυτούς δεν μπορούσαν να διαχειριστούν την πλατφόρμα. Χαρακτηριστικά αναφέρουν.

«Πολλοί δεν είχαν τεχνολογικό εξοπλισμό και αρκετοί δεν γνώριζαν κιόλας και δυσκολευόντουσαν να το χειριστούν» Επίσης επισημαίνουν ότι χρειάστηκαν να γίνουν και τροποποιήσεις στην πλατφόρμα καθώς *«...Εάν δεν ξεκινήσει κάτι δεν μπορείς να είσαι σίγουρος ότι όλα είναι εντάξει και άρα χρειαζόταν να αλλάζουμε ότι προέκυπτε πάνω στην πλατφόρμα»*. (ερ 8, συν 12), κάτι που από την πλευρά τους το διαχειρίστηκαν άμεσα.

Όσον αφορά την ανταπόκριση των μαθητών- γονέων και φοιτητών στο όλο εγχείρημα οι manager αναφέρουν ότι οι πρώτες αντιδράσεις ήταν αντιφατικές. Οι γονείς των μικρών παιδιών, αν και ήταν θετικοί στην συμμετοχή των παιδιών τους, ήταν δύσπιστοι για την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα των μαθημάτων μέσω της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης. Τα παιδιά, ως άμεσοι αποδέκτες του όλου εγχειρήματος, στην αρχή ήταν αρκετά δεκτικά στην συνέχιση των μαθημάτων μέσω της τηλεκπαίδευσης καθώς τα έλκυε η καινούρια εμπειρία που θα είχαν και το είδαν και τα αντιμετώπιζαν και ως ένα παιχνίδι. Όμως καθώς ο χρόνος κυλούσε εμφάνισαν σημάδια κόπωσης και άρνησης κάτι που όπως ανέφεραν οι manager ίσως να οφειλόταν και στον συνεχή εγκλεισμό που είχαν εκείνη την περίοδο. Τέλος, οι ενήλικες όντας πιο συνειδητοποιημένοι για την συνέχιση των μαθημάτων και παρόλες τις αντιξοότητες που αντιμετώπιζαν, είτε λόγω έλλειψης τεχνικών γνώσεων είτε λόγω τεχνικών προβλημάτων που μπορεί να πρόκυπταν, ανταποκρίθηκαν θετικότερα από τα παιδιά στην παροχή μαθημάτων μέσω τηλεκπαίδευσης.

5.6 Αποδοτικότητα των μέτρων

Καθώς ο αρχικός σχεδιασμός είχε υλοποιηθεί, και οι αρχικές αντιξοότητες είχαν αντιμετωπιστεί οι manager ήταν πλέον σε θέση να κρίνουν ένα το όλο εγχείρημα απέδωσε. Η αποδοτικότητα των μέτρων εκτιμήθηκε από τους manager ως θετική βάσει των δεδομένων που είχαν. Οι μαθητές συμμετείχαν στο πρόγραμμα τους κανονικά και σιγά σιγά τα προβλήματα των πρώτων εβδομάδων άρχισαν να εξαλείφονται. Βέβαια επισήμαναν ότι και οι ίδιοι δεν περίμεναν και οι ίδιοι να αποδώσουν τα μέτρα τόσο σύντομα και στέκονται κυρίως στο ότι ο όλος σχεδιασμός έγινε αρκετά γρήγορα και πρόχειρα από την πλευρά της διοίκησης και χωρίς οι ίδιοι να είναι απόλυτοι γνώστες του αντικειμένου που τους ζητήθηκε να φέρουν εις πέρας. Χαρακτηριστικά

αναφέρονται «Σε γενικές γραμμές θεωρώ ότι απέδωσε παρόλο που και εμείς οι ίδιοι ήμασταν διστακτικοί». (ερ. 12 συν 3) όπως επίσης και άλλη συνεντευξιαζόμενη αναφέρει ότι «Θεωρώ αρκετά αποδοτικά ειδικά μετά την 3^η εβδομάδα εφαρμογής που πλέον είχαμε λύσει τα περισσότερα θέματα και όλα πήγαιναν καλύτερα». Ο αρχικός σχεδιασμός όπως έγινε ήταν αρκετά γρήγορος και είχε αρκετά κενά κάτι το οποίο οι αρκετοί manager το επισημαίνουν και θεωρούν ότι η απόδοση των μέτρων οφείλεται κατά κύριο λόγο σε όλους και τους ίδιους αλλά και στους υπαλλήλους που έδωσαν τον καλύτερο τους εαυτό. «Είναι μια χαρά ότι ο καθένας έκανε ότι καλύτερο μπορούσε» (ερ 12 συν 6) καθώς και «Έγινε τεράστια προσπάθεια και υπήρχε αξιοσημείωτη θέληση από την πλευρά του προσωπικού, που αυτό το μέτρο απέδωσε όσο ήταν δυνατό. Δεδομένης της προχειρότητας που σχεδιάστηκε». (ερ 12 συν 4).

5.7 Προσωπικές εκτιμήσεις για την εδραίωση της εξ' αποστάσεως εκπαίδευσης.

Η εξ αποστάσεως εκπαίδευση, όπως έχει ήδη προαναφερθεί, εφαρμόστηκε για πρώτη φορά σε τόσο έκταση στην Ελλάδα. Οι manager ρωτήθηκαν για την λειτουργία και την λειτουργικότητα της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης με στόχο τη αποτύπωση μιας πρώτης εκτίμησης από την εφαρμογή της καθώς και ποια είναι η πρόβλεψή τους για το μέλλον της τηλεεκπαίδευσης στην Ελλάδα. Οι manager θεωρούν ότι στην δεδομένη στιγμή η παροχή τηλεεκπαίδευσης ήταν η μοναδική λύση για την απρόσκοπτη συνέχιση των μαθημάτων. Οι απόψεις τους όσον αφορά την λειτουργία και την λειτουργικότητα είναι αντιφατικές. Όσον αφορά την λειτουργία της θεωρούν ότι ξεπέρασε τις προσδοκίες τους καθώς όπως αναφέρουν και οι ίδιοι ήρθαν για πρώτη φορά σε άμεση επαφή με την τηλεεκπαίδευση και δεν γνώριζαν πολλά πράγματα για την λειτουργία της καθώς και για τις δυνατότητες της. Βέβαια αρκετοί αναφέρθηκαν και στο γεγονός ότι σε πολλούς μαθητές δεν ταίριαξε ο συγκεκριμένος τρόπος μάθησης. Όμως από την άλλη πλευρά όσον αφορά την λειτουργικότητα της αναφέρονται και στην δυσκολία επικοινωνίας που είχαν τόσο οι ίδιοι με τους μαθητές και τους καθηγητές όσο και οι καθηγητές με τους μαθητές. Στο τέλος, όλοι οι manager αναφέρθηκαν στο γεγονός ότι η εξ αποστάσεως εκπαίδευση έχει αρκετές δυνατότητες όμως είναι δύσκολο να υποκαταστήσει την δια ζώσης.

Όσον αφορά την προοπτική εδραίωσης της στο χώρο εκμάθησης ξένων γλωσσών η πλειοψηφία θεωρεί ότι είναι δεδομένη *«Θεωρώ πως το e-learning είναι κομμάτι του μέλλοντος»*(ερ.10, συνδ). Βέβαια από τα πιο θετικά στοιχεία που προσδίδουν στην εξ αποστάσεως εκπαίδευση και θεωρούν ότι θα παίξει και ένα βασικό ρόλο περαιτέρω εδραίωσης της είναι ότι παρέχει την δυνατότητα σε ανθρώπους που θέλουν να μάθουν μια ξένη γλώσσα σε απομακρυσμένες περιοχές της χώρας. Ιδιαίτερα από τους manager της επαρχίας παρατηρήθηκε μια αύξηση σε μαθητές απομακρυσμένων κυρίως περιοχών των νομών τους που τους δόθηκε η ευκαιρία να μάθουν μια ξένη γλώσσα. Επίσης παρατηρήθηκε και μια αύξηση από νησιωτικές περιοχές που ως τότε δεν υπήρχαν ως μαθητές στα παραρτήματα. Χαρακτηριστικά ένας από τους manager αναφέρει *«.....Σκέψου ότι το πρωί μιλούσα με μια μαθήτριά που είναι στους Φούρνους Ικαρίας. Το ότι ένα φοιτητής είναι στους Φούρνους Ικαρίας και κάνει εκπαίδευση, μάθημα με ένα native speaker στα αγγλικά την στιγμή που στην Ικαρία μπορεί να μην υπάρχει καν Καθηγητής Αγγλικών νομίζω είναι πάρα πολύ θετικό»*(ερ 10, συν 6).»

5.8 Αποδοτικότητα και Αποτελεσματικότητα Άσκησης Διοίκησης εν μέσω Covid 19.

Η καθημερινότητα των manager, με την επιβολή των μέτρων αντιμετώπισης της πανδημίας, δεν θα μπορούσε να μην επηρεαστεί. Ακολουθώντας και ο τρόπος οργάνωσης και διαχείρισης της εργασίας τους τροποποιήθηκε αρκετά. Νέες πρακτικές υιοθετήθηκαν με την βοήθεια της τεχνολογίας η οποία ήταν και το κύριο εργαλείο τους. Ο τρόπος άσκησης της διοίκησης επίσης διαφοροποιήθηκε αρκετά και για αυτό το λόγο ρωτήθηκε η άποψη τους για την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα της άσκησης της διοίκησης εν μέσω πανδημίας. Η άσκηση διοίκησης όπως προκύπτει από τις απαντήσεις που δόθηκαν ήταν αρκετά δύσκολη ως διαδικασία. Συνολικά αναφέρθηκαν συνολικά στην πίεση την οποία ένιωσαν ότι δέχθηκαν από την κεντρική διοίκηση για την υλοποίηση του όλου σχεδιασμού. Από την δική τους πλευρά κυρίως στις απαντήσεις τους επικεντρώθηκαν σε δύο συνιστώσες της άσκησης διοίκησης στην επικοινωνία και στον έλεγχο. Όσον αφορά την επικοινωνία ανέφεραν ότι ήταν αρκετά δύσκολη και χρονοβόρα σε σχέση με την δια ζώσης επικοινωνία κάτι που αρκετές φορές επιβράδυνε και την λύση των όποιων προβλημάτων προέκυπταν. Επίσης αναφέρθηκαν στην δυσκολία συνεννόησης κυρίως μέσω μηνυμάτων, όπου

παρατηρήθηκαν καθυστερήσεις και κάποιες φορές παρερμηνείες τους κάτι το οποίο δυσκόλευε την άμεση παρέμβαση τους. Χαρακτηριστικά ανέφεραν: «*Η επικοινωνία με τους μαθητές και τους καθηγητές ήταν πιο δύσκολη και πιο χρονοβόρα.*» (ερ 13 συν 8)» καθώς επίσης και «*.....Η επικοινωνία με τους μαθητές δεν είδα το μήνυμα, δεν είδα το mail.*»(ερ 13, συν 7)επίσης ένας άλλος manager αναφέρει επίσης ότι «*.....Όταν είσαι μέσα σε ένα χώρο έχεις προσωπική επαφή και με το προσωπικό σου και με τους μαθητές οπότε και παρατηρείς και λύνεις πιο άμεσα και εύκολα τα προβλήματα που προκύπτουν. Υπήρχαν παρανοήσεις του τύπου aaa.. δεν το κατάλαβα ή δεν το είδα*» (ερ 13 συν 4).

Η διαδικασία ελέγχου επίσης είναι μια λειτουργία η οποία προβληματίσε τους manager. Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων στην σχετική ερώτηση ανέφερε ότι υιοθέτησε ένα πιο ελαστικό τρόπο ελέγχου των υπόλοιπων υφισταμένων. Κύρια αιτία σε αυτό βέβαια, όπως οι ίδιοι ανέφεραν, ήταν οι σταθερές συνεργασίες που είχαν με τους υφισταμένους τους για μεγάλο χρονικό διάστημα κάτι που βοηθούσε αρκετά στο να υιοθετήσουν ένα πιο ελαστικό τρόπο διοίκησης. Βέβαια επισημαίνουν ότι και η διαδικασία ελέγχου ήταν αρκετά δύσκολη και βασιζόνταν κυρίως στο αίσθημα εμπιστοσύνης που είχε αναπτυχθεί προς τους υφισταμένους. Χαρακτηριστικά ένας manager αναφέρει στην σχετική ερώτηση «*.....Επειδή έχουμε σταθερούς καθηγητές όλα τα χρόνια, δεν είχαμε κάποιο καινούριο καθηγητή, ήταν στα πλαίσια αα.. αυτό τον ξέρω, ξέρω πως δουλεύει, του δείχνω κάποια εμπιστοσύνη, η του αφήνω και ένα περιθώριο να λειτουργήσει και λίγο αυτόνομα ή αυτοβούλως όταν εγώ δεν μπορώ δεν προλαβαίνω να ελέγξω κάτι ή το αφήνω και στη ευχέρεια του ως ένα βαθμό.....*»

6. Γενική Συζήτηση - Συμπεράσματα.

Στις αρχές του 2020 η ανθρωπότητα ήρθε αντιμέτωπη με μια υγειονομική κρίση που όμοιά της δεν είχε εμφανιστεί τον τελευταίο αιώνα. Η ραγδαία εξάπλωσή της ανά τον κόσμο ανάγκασε τις Κυβερνήσεις των κρατών να λάβουν μέτρα για τον περιορισμό της διασποράς της στις κοινότητες. Τα μέτρα τα οποία θεσμοθετήθηκαν επέφεραν ριζικές αλλαγές στην καθημερινότητα των ανθρώπων. Στην Ελλάδα τα μέτρα που επιβλήθηκαν επέφεραν ριζικές αλλαγές τόσο στην Εκπαίδευση όσο και στην Εργασία. Εφαρμόστηκε για πρώτη φορά σε τέτοιο εύρος η εξ αποστάσεως εκπαίδευση και η τηλεργασία. Η παρούσα μελέτη περίπτωσης είχε ως σημείο αναφοράς το 1^ο κύμα της πανδημίας Covid 19. Στόχος ήταν να μελετήσει τον τρόπο που διαχειρίστηκαν οι

manager ενός Ομίλου Ξένων Γλωσσών την μετάβαση από την δια ζώσης εκπαίδευση και εργασία στην εξ αποστάσεως εκπαίδευση και τηλεργασία, τις πρώτες εκτιμήσεις τους για την εδραίωση της τηλεεκπαίδευσης στην Ελλάδα και κατά πόσο ήταν αποτελεσματική και αποδοτική η άσκηση διοίκησης αυτό το χρονικό διάστημα.

Αρχικά οι manager ρωτήθηκαν για την προ πανδημία εποχή και του κατά πόσο συνέκλιναν ή απέκλιναν από τις αποφάσεις της κεντρικής διοίκησης. Από τις απαντήσεις τους προέκυψε ότι οι αποφάσεις τους κυρίως προσαρμόζονταν στις απαιτήσεις των παραρτημάτων που διοικούσαν. Σε μη περίοδο κρίσης οι manager μπορούσαν να δρουν πιο ευέλικτα σε σχέση με τις αποφάσεις της κεντρικής διοίκησης και να επεμβαίνουν όπου οι ίδιοι έκριναν απαραίτητο.

. Όμως με την εξάπλωση της πανδημίας Covid 19 τα δεδομένα αλλάζουν. Ο Σφακιανάκης (1998) αναφέρει ότι η κρίση είναι μια εκτροπή από μια κατάσταση κανονικότητας. Ο Charles Hermann (1963) με τη σειρά του αναφέρει ότι μία κρίση χαρακτηρίζεται από αιφνιδιασμό, μη επαρκή πληροφόρηση για το πρόβλημα, το οποίο πολλές φορές αποτελεί τροχοπέδη για την σωστή και έγκαιρη λήψη αποφάσεων. Αρχικά και στις απαντήσεις των manager αποτυπώνεται η ελλιπής πληροφόρηση των πρώτων ωρών μετά την ανακοίνωση της αναστολής λειτουργίας της Εκπαίδευσης από την Κυβέρνηση. Άμεση προτεραιότητα τους ήταν η πρώτη επικοινωνία με τους καθηγητές και μαθητές και μια πρώτη ενημέρωση τους με όσα στοιχεία διέθεταν.

Η διαχείριση μιας κρίσης σύμφωνα με τον Coombs (2007) απαιτεί ένα οργανωμένο σχέδιο, μια ομάδα ειδικών που θα καθοδηγήσουν τους υπόλοιπους υπαλλήλους καθώς και γρήγορες αποφάσεις για την αποτελεσματική αντιμετώπισή της. Ο όλος σχεδιασμός έγινε από τον Γενικό Διευθυντή που όμως όπως προέκυψε από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων και παρόλο που ο σχεδιασμός ήταν πρόχειρος υλοποιήθηκε σε σύντομο χρονικό διάστημα. Σύμφωνα με τους Fink (1986), Pasek (2002) και Meinsigner (2006), όπως αναφέρθηκε και στην βιβλιογραφία, η ομάδα πρέπει να αποτελείται από στελέχη του οργανισμού για την καλύτερη αντιμετώπισή της καθώς γνωρίζουν την λειτουργία του οργανισμού. Στην περίπτωση του ομίλου η ομάδα που επιλέχθηκε να ηγηθεί του όλου εγχειρήματος ήταν manager του ομίλου με μακρά προϋπηρεσία μέσα στον όμιλο. Τα δε εμπόδια αντιμετωπίστηκαν από το σύνολο της ομάδας. Παρατηρούμε ότι σε περίοδο κρίσης οι manager συνεργάστηκαν και ακολούθησαν τον αρχικό σχεδιασμό και ήταν πιο εξαρτημένοι από τις αποφάσεις της κεντρικής διοίκησης σε σχέση με την προ πανδημία εποχή.

Όντας η πρώτη φορά που η εξ αποστάσεως εκπαίδευση εφαρμόζεται σε τόσο μεγάλο βαθμό στην Ελλάδα παρατηρήθηκε ότι αρκετοί από τους σπουδαστές, ιδιαίτερα σε επαρχιακές πόλεις της χώρας, δεν διέθεταν τον απαραίτητο εξοπλισμό και κάποιοι δεν διέθεταν συνδέσεις internet. Με την έναρξη της παροχής εξ αποστάσεως εκπαίδευσης οι manager διαπίστωσαν ότι η ανταπόκριση των γονέων- μαθητών και ενηλίκων μαθητών στην εξ αποστάσεως εκπαίδευση είναι αντιφατική. Οι γονείς, αν και συμφώνησαν για την συμμετοχή των παιδιών τους, δεν θεωρούσαν την όλη διαδικασία αποτελεσματική για την εκμάθηση των παιδιών τους και ότι δεν μπορεί να αντικαταστήσει την δια ζώσης εκπαίδευση. Σύμφωνα με τους Σαχινίδη & Πολυχρονάκη (2016) η εξ αποστάσεως εκπαίδευση αν και παρέχει την δυνατότητα συμμετοχής στην εκπαιδευτική διαδικασία σε περισσότερους δεν μπορεί να αντικαταστήσει την δια ζώσης εκπαίδευση. Τα δε παιδιά ενώ στην αρχή ήταν πιο δεκτικά στην συνέχεια με την πάροδο του χρόνου εμφάνιζαν σημάδια κόπωσης και άρνησης συμμετοχής. Οι δε ενήλικες προσαρμόστηκαν πιο άμεσα και ήταν πιο δεκτικοί. Όσον αφορά την άποψη των manager για την εδραίωση της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης στην Ελλάδα η άποψη τους ήταν θετική διότι, όπως διαπίστωσαν και οι ίδιοι, δίνει την δυνατότητα πρόσβασης στην εκπαίδευση σε άτομα που βρίσκονται σε απομακρυσμένες περιοχές και δεν είχαν έως τώρα την δυνατότητα συμμετοχής τους.

Τέλος όσον αφορά την άσκηση διοίκησης εν μέσω της πανδημίας από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων προκύπτει ότι η άσκηση απομακρυσμένης διοίκησης είναι πιο δύσκολη καθώς έρχονται αντιμέτωποι με μια νέα πραγματικότητα την οποία έπρεπε να διαχειριστούν. Επισημαίνουν, στο σύνολό τους, ότι η επικοινωνία μεταξύ των manager και των υφισταμένων καθώς και των manager και των σπουδαστών ήταν αρκετά δύσκολη και χρονοβόρα κάτι που δεν τους επέτρεπε να παρέμβουν άμεσα σε τυχόν προβλήματα που ενέκυπταν για την άμεση επίλυση τους. Επίσης διαπίστωσαν και την παρερμηνεία οδηγιών που έδιναν τόσο προς τους υφισταμένους όσο και ως προς τους σπουδαστές. Ακόμη οι managers υιοθέτησαν ένα πιο ελαστικό τρόπο όσο αφορά τον έλεγχο και στηρίχθηκαν κυρίως στις μακροχρόνιες συνεργασίες που είχαν και έδωσαν και την δυνατότητα ανάπτυξης πρωτοβουλιών από την πλευρά των υφισταμένων τους. Συνοψίζοντας στο εάν η άσκηση απομακρυσμένης διοίκησης είναι αποτελεσματική οι συνεντευξιαζόμενοι συγκλίνουν ότι δεν ήταν απόλυτα σίγουροι για το αν ήταν απόλυτα αποτελεσματική καθόλη την διάρκεια της αναστολής εργασίας.

7. Επεκτάσεις της παρούσας εργασίας- Προτάσεις.

Η ταχεία εξάπλωση της πανδημίας Covid 19 ανά τον κόσμο και η προσπάθεια περιορισμού των συνεπειών της εισήγαγε νέες πρακτικές σε όλους τους τομείς. Ιδιαίτερα στον εργασιακό περιβάλλον η εξ αποστάσεως εργασία ήταν η μόνη λύση τόσο για την συνέχιση των δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων όσο και για την αντιμετώπισή της σε υγειονομικό επίπεδο. Επιπλέον στην εκπαίδευση προτάθηκε ως λύση η εξ αποστάσεως διδασκαλία για την συνέχιση της διδασκαλίας των μαθητών. Η παρούσα μελέτη περίπτωσης προσπάθησε να αποτυπώσει το πώς διαχειρίστηκαν οι manager ενός εκπαιδευτικού ομίλου ξένων γλωσσών την αναστολή λειτουργίας της διαζώσης εκπαίδευσης καθώς και τις προκλήσεις που αντιμετώπισαν τόσο στην εφαρμογή της όσο και στην άσκηση της διοίκησης. Όμως χρειάζεται περαιτέρω διερεύνηση και στην μετάβαση των ιδιωτικών εκπαιδευτικών οργανισμών από την διαζώσης στην εξ αποστάσεως και των προκλήσεων που ήρθαν αντιμετώπι. Αφετέρου η άσκηση απομακρυσμένης διοίκησης όπως διαπιστώθηκε από τις απαντήσεις των manager κρίθηκε αρκετά δύσκολη και ως ένα σημείο αναποτελεσματική. Θα πρέπει να διερευνηθεί εάν αντίστοιχα έχουν εντοπιστεί αντίστοιχα θέματα και προβληματισμοί κατά την άσκηση εξ αποστάσεως διοίκησης.

Κατά τη διάρκεια της αναστολής λειτουργίας παρατηρήθηκαν αρκετά προβλήματα κατά την υλοποίηση του σχεδιασμού. Αποδεικνύεται ότι αρκετοί αντιμετωπίζουν πρόβλημα με την χρήση των τεχνολογιών κάτι που καθιστά απαραίτητη την επανεκπαίδευση τους. Επιπλέον ίσως χρειάζεται να επαναπροσδιοριστεί ο τρόπος επικοινωνίας μέσω της χρήσης τεχνολογίας ανάμεσα σε πομπό και δέκτη. Στην παρούσα μελέτη παρατηρήθηκε ότι η επικοινωνία ανάμεσα στους managers και του υφισταμένους ήταν πιο δύσκολη από ότι στη διαζώσης επικοινωνία. Λαμβάνοντας υπόψιν αυτή την συνθήκη είναι αναγκαίος ο επαναπροσδιορισμός της μεταξύ τους επικοινωνίας. Η απλοποίηση και η κωδικοποίηση του μηνύματος ανάμεσα τους θα φέρει προφανώς καλύτερα αποτελέσματα στην εκτέλεση των εργασιών τους.

Τέλος λαμβάνοντας υπόψιν ότι η εξ αποστάσεως εργασία και η εξ αποστάσεως εκπαίδευση κερδίζουν χώρο στην νέα πραγματικότητα οι λειτουργίες του manager θα πρέπει να επαναπροσδιοριστούν για να είναι πιο αποτελεσματικός και αποδοτικός στο

ρόλο του. Η επανεκπαίδευση του σε νέες τεχνολογίες αλλά και η ενσυναίσθηση του θα είναι ίσως τα βασικά εργαλεία που θα έχει κάθε manager στα χέρια του.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. .Building a successful e-learning strategy, Stockley, FEBRUARY 2006.
www.derekstockley.com
2. .Heath Robert, Διαχείριση Κρίσεων: Αποτελεσματικές τεχνικές για επιχειρησιακή ετοιμότητα, Αθήνα, Εκδόσεις Μ. Γκιούρδας, 1998, σελ.12
3. .Uriel, Rosenthal & Bert Pijnenburg, Crisis Management and Decision Making: Simulation Oriented Scenarios, Dordrecht, Kluwer Academic Publishers, 1991, p.3. 85
4. Baert, S.; Lippens, L.; Moens, E.; Sterkens, P.; Weytjens, J. (2020). ‘The Covid-19 crisis and telework: A research survey on experiences, expectations and hopes’, IZA discussion paper; No 13229.
5. Bagriacik Yilmaz, A., & Banyard, P. (2020). *Engagement in distance education settings: A trend analysis*. Turkish Online Journal of Distance Education, 21(1), 101–120.
6. Bloom, N, J Liang, J Roberts and Z J Ying (2015), “Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment”, *The Quarterly Journal of Economics* 130(1): 165–218.
7. Brecher M, Wilkenfeld J, & Sheila M “*Crisis in the twentieth Century: handbook of International Crisis*” Oxford University Press Vol 2 Oxford, 1988
8. Brock, S.E, Sandoval , L., & Lewis, S (2001).Preparing for crises in the schools: A manual for building school crisis response teams (2nd ed).p 16.New York: Wiley.
9. Brock, S.E., Sandoval, J. & Lewis, S. (2001). Preparing for crises in the schools: A manual for building school crisis response teams. New York: Wiley.
10. Calculating the real value of e-learning, Deeny, Industrial and Commercial Training, Vol. 35, no. 2 , 2003 (70- 72)
11. Carson, D,Gilmore, A., Perry, C. and Gronhaug, K., (2001), Qualitative Marketing Research, Sage Publications, London
12. Covey, S. R., 2013. *The 7 Habits of Highly Effective People*. Simon & Schuster.
13. Eisner, W. E. (1991). The enlightened eye, qualitative inquiry and the enhancement of educational practice. NewYork: Macmillan

14. Felstead, A. and Henseke, G. (2020). ‘Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being and work-life balance’, *New Technology, Work and Employment*, Vol. 32, No. 3, pp. 197-198.
15. Fink S “*Crisis Management, Planning for the Inevitable*” American Management Association , New York, 1986,
16. Fink, S. (1986). *Crisis management: Planning for the inevitable*. New York: American Management Association.
17. Freebody, P. (2003). *Qualitative research in education: Interaction and practice*. London: Sage. Carson, D.,
18. Gaaney, T.W, Kelley D.E, & Hill J (1999) “*Telecommuting’s impact on Corporate Culture and Individual workers: Examining the Effect of Employee isolation*” *S.A.M Advanced Management Journal*, 64 4, 4-10
19. Gibson, J.W, Blackwell, C.W, Domicinis, P (2002) “*Telecommuting in the 21st Century: Benefits, Issues, and a Leadership Model Which Will Work*” *Sage Journals* <https://doi.org/10.1177%2F107179190200800407>
20. Gigliotti, Richard J. & Jason, Ronald C., *Emergency Planning for Maximum Protection*, New York, Butterworth-Heinemann, 199
21. Health R., “*Διαχείριση κρίσεων: Αποτελεσματικές τεχνικές για επιχειρησιακή ετοιμότητα*”, Εκδόσεις Γκιούρδας, Αθήνα 2005
22. Heath Robert, *Διαχείριση Κρίσεων: Αποτελεσματικές τεχνικές για επιχειρησιακή ετοιμότητα*, Αθήνα, Εκδόσεις Μ. Γκιούρδας, 1998, σελ.13.
23. Heath R.L. Γκαντζιάς Γ.Κ “*Διαχείριση Κρίσεων: Αποτελεσματικές Τεχνικές Για Επιχειρησιακή Ετοιμότητα*” Μ. Γκιούρδας, Αθήνα
24. Hermann, Charles F., “Some consequences of crisis which limit the viability of organizations”, *journal Administrative Science Quarterly*, Vol. 8(1), 1963, pp.61-82
25. Lincoln, Y.S., & Guba, E.G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Newbury Park, CA: Sage
26. Mas, A and A Pallais (2020), “Alternative Work Arrangements”, *Annual Review of Economics*
27. Meinsinger S “*Crisis Management and HR’s Role*” *HR Magazine*, Alexandria Vol 51 Iss 2006
28. Millar, Dan P. & Smith, Larry L., *Crisis Management and Communication: How to Gain and Maintain Control*, Second edition, San Francisco, IABC, 2002,

29. Morgan, E.R (2004)“ *Teleworking: An Assessment of the benefits and Challenges* «European Business Review, 16:4 344-357
30. Pasek J.I “*Crisis Management for HR*”HR Magazine Vol.47 Iss 8, 2002,
31. Philpott, D., & Serluco, P. (2010). Public school emergency preparedness and crisis management plan. Lanham, Toronto, Plymouth, UK: Government Institutes
32. Saykili, A. (2018). *Distance education: Definitions, generations, key concepts and future directions*. International Journal of Contemporary Educational Research, 5(1), 2- 17.
33. Shafizadeth,K, Niemeler, D et al (1998) “*The Costs and Benefits Of Telecommuting: An Evaluation of Macro-scale Literature*” California Path Program, Institute of Transportation Studies, University Of California , Berkley
34. Song, Y. and Gao, J. (2020). ‘Does telework stress employees out? A study on working at home and subjective well-being for wage/salary workers’, IZA Discussion Paper series, No. 11993.
35. Stake, R. E. (1995). The art of case study research. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications
36. W. T. Coombs, 2007 και University of Delaware “Five steps to Crisis Management Planning
37. Αργυρίου, Μ., & Κουτσούμπα, Μ. (2016). 10+1 Θεωρίες για την πολυμορφική διάσταση του Moodle ως παιδαγωγικό εργαλείο στην εξ αποστάσεως εκπαίδευση. Διεθνές Συνέδριο για την Ανοικτή & Εξ Αποστάσεως Εκπαίδευση, 6(1Α), 654–668.
38. Δημητριάδης Σ., Εκπαίδευση από Απόσταση με χρήση ΤΠΕ, σημειώσεις μαθήματος. Έκδοση 1.8(2004)
39. Κανελλόπουλος, Α & Κουτσούμπα Μ, *Η Έρευνα για την Τηλεδιάσκεψη στην εξΑΕ. Μια βιβλιογραφική Ανασκόπηση*Ανοικτή Εκπαίδευση: το περιοδικό για την Ανοικτή και εξ Αποστάσεως Εκπαίδευση και την Εκπαιδευτική Τεχνολογία, 15(2), 54-77. doi:<https://doi.org/10.12681/jode.21619>
40. Μακροδήμος, Ν., Παπαδάκης, Σ., & Κουτσούμπα, Μ. (2017). *Σχολική εξ Αποστάσεως Εκπαίδευση: μια μελέτη περίπτωσης με τη μέθοδο της Ανεστραμμένης Τάξης για τα Μαθηματικά της Ε' Δημοτικού*. *Open Education - The Journal for Open and Distance Education and Educational Technology*, 13(1), 26–37.

41. Μέγγου, Μ. Ε., & Καλογιαννάκης, Μ. (2018). *Η συμβολή του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου στην επικοινωνία και συνεργασία φοιτητών και Καθηγητή Συμβούλου στην Ανοικτή και εξ Αποστάσεως Εκπαίδευση*. *Open Education - The Journal for Open and Distance Education and Educational Technology*, 14(1), 22–38.
42. Μίμινου, Α., & Σπανακά, Α. (2016). *Σχολική εξ αποστάσεως εκπαίδευση: Καταγραφή και συζήτηση μίας βιβλιογραφικής επισκόπησης*. Διεθνές Συνέδριο για την Ανοικτή & Εξ Αποστάσεως Εκπαίδευση, 7(2Α), 78–90.
43. Πολύζος, Σ (2011) *Διοίκηση και Διαχείριση Έργων: μέθοδοι και τεχνικές*, Αθήνα, Κριτική
44. Σαϊτή, Α& Σαϊτής Χρ. (2011^α) «Εισαγωγή στη Διοίκηση της Εκπαίδευσης Θεωρία και Μελέτη Περιπτώσεων» Μέρος Α' Αθήνα.
45. Σαχινίδης, Κ., & Πολυχρονάκης, Γ. (2016). *ΤΠΕ και εξ αποστάσεως εκπαίδευση στην υπηρεσία της δια βίου μάθησης. Πρόσβαση στη γνώση ή ένας νέος ψηφιακός δυϊσμός;* Διεθνές Συνέδριο για την Ανοικτή & Εξ Αποστάσεως Εκπαίδευση, 5(2Α), 19
46. Σφακιανάκης, Μ.,Κ. (1998) *Διοικητική κρίσεων*. σελ 37-38 Αθήνα: Έλλην
47. Σφακιανάκης, Μ.,Κ. (1998) *Διοικητική κρίσεων*. σελ 67 Αθήνα: Έλλην
48. Σφακιανάκης, Μανώλης Κων., *Διοικητική Κρίσεων –Crisis Management*, Αθήνα, Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ, 1998, σελ.14
49. Σφακιωτάκη, Κ. (2017). *Ο ρόλος της οργάνωση μελέτης στην εξ αποστάσεως εκπαίδευση*. Διεθνές Συνέδριο για την Ανοικτή & Εξ Αποστάσεως Εκπαίδευση, 9(2Α), 14–25.
50. Φιλόλια, Αργυρώ & Παπαγεωργίου, Ηλίας & Στεφανάτος, Στέλιος, *Διαχείριση Κρίσεων και Ανθρώπινος Παράγοντας: Ολοκληρωμένο Σύστημα*, Αθήνα, Εκδόσεις Οικονομική Βιβλιοθήκη, 2005, σελ.46.

ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ

1. [.https://www.imd.org/wcc/world-competitiveness-center-rankings/world-digital-competitiveness-rankings-2019/](https://www.imd.org/wcc/world-competitiveness-center-rankings/world-digital-competitiveness-rankings-2019/)
2. Cedefop (2018). Insights into skill shortages and skill mismatch: learning from Cedefop’s European skills and jobs survey. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Cedefop reference series; No. 106<http://www.cedefop.europa.eu/en/publicationsand-resources/publications/3075>
3. Coronavirus disease 2019 https://en.wikipedia.org/wiki/Coronavirus_disease_2019 (τελευταία πρόσβαση /2/2021).
4. European Commission (2019). The Digital Economy and Society Index (DESI): 2019 Country Report Greece, available at: <https://ec.europa.eu/digital-singlemarket/en/scoreboard/greece>
5. WHO. Pandemic Phase description and main actions by phase. https://www.who.int/influenza/resources/documents/pandemic_phase_descriptions_and_actions.pdf (τελευταία πρόσβαση 14/2/2021)
6. Άρθρο Εφημερίδα «Τα Νέα» Μόλις το 24% των μαθητών έχουν πλήρη πρόσβαση στη τηλεκπαίδευση. Οι δυσκολίες της τηλεκπαίδευσης σε καιρούς lockdown <https://www.tanea.gr/2021/01/20/greece/education/molis-to-24-ton-mathiton-exei-pliri-prosvasi-stin-tilekpaideysi/> (τελευταία πρόσβαση 2/2021).
7. Ζαπονίδης Κ. “Πώς Παίρνετε μια Απόφαση υπό Καθεστώς Κρίσης;” <https://m.naftemporiki.gr/story/1632078> (τελευταία πρόσβαση 20/11/2020).
8. Η πανδημία Covid 19 στην Ελλάδα https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%A0%CE%B1%CE%BD%CE%B4%CE%B7%CE%BC%CE%AF%CE%B1_COVID-19_%CF%83%CF%84%CE%B7%CE%BD_%CE%95%CE%BB%CE%B%CE%AC%CE%B4%CE%B1 (τελευταία πρόσβαση 27/2/2021)

9. Κυριακούλιας, Π (2020) «*Η τηλεργασία στην Ε.Ε πριν και μετά την Πανδημία Covid 19*» Εθνικό Ινστιτούτο Εργασίας και Ανθρώπινου Δυναμικού. https://www.eiead.gr/publications/docs/EIEAD_THEMATIC_ISSUE_TELEWORK_FINAL.pdf (τελευταία πρόσβαση Φεβρουάριος 2021)
10. Πράξη Νομοθετικού Περιεχομένου 4737/2020 ΦΕΚ Α'55/11-3-2020 <https://www.e-nomothesia.gr/kat-ygeia/astheneies/praxe-nomothetikou-periekhomenou-tes-11-3-2020.html>
11. Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων, μαθαίνουμε στο σπίτι- μένουμε ασφαλείς, Επικαιροποιημένα Αποτελέσματα εξ Αποστάσεως Εκπαίδευσης. Μάιος 2020 <https://mathainoumestospiti.gov.gr/wpcontent/uploads/2020/05/minedu-covid19-mathainoumestospiti-statistics-405.pdf>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΟΔΗΓΟΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

Α/Α ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ:

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:

ΠΟΛΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ:

Φύλο Άνδρας Γυναίκα

Εκπαίδευση: ΑΕΙ Μεταπτυχιακό

Διδακτορικό

Σχέση με την Τεχνολογία: κακή Μέτρια Καλή

Άριστη

Χρόνια Προϋπηρεσίας: 2-3 3-5 5 και άνω

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

- 1) Ποιες είναι η κύρια στρατηγική σας για την αρμονική λειτουργία του Παραρτήματος που διοικείτε;
- 2) Ποιες είναι οι κατευθυντήριες γραμμές της κεντρικής διοίκησης με τις οποίες συντάσσετε πλήρως και (όσον αφορά θέματα marketing, εκπαιδευτικά, οικονομικά);
- 3) Από ποιες κατευθυντήριες γραμμές της κεντρικής διοίκησης αποκλίνετε και προσαρμόζετε σύμφωνα με τις ανάγκες του Παραρτήματος;
- 4) Ποιοι μηχανισμοί κινητοποιήθηκαν μετά την ανακοίνωση της Κυβέρνησης για την αναστολή λειτουργίας των ιδιωτικών φορέων εκπαίδευσης;
- 5) Ποιος σχεδίασε την στρατηγική που ακολουθήθηκε;
- 6) Ποιοι ρωτήθηκαν για τον σχεδιασμό της συγκεκριμένης στρατηγικής;
- 7) Πόσο σύντομα υλοποιήθηκε η συγκεκριμένη στρατηγική στα και με ποια κριτήρια τέθηκαν οι αμεσότερες προτεραιότητες;
- 8) Κατά την διάρκεια της υλοποίησης των ειλημμένων αποφάσεων ποιές ήταν οι δυναμικές και ποιές οι αντιξοότητες που αντιμετωπίσατε και έπρεπε να επαναπροσδιοριστούν;
- 9) Μετά την έναρξη του προγράμματος τηλε-εκπαίδευσης (e-learning) ποιες ήταν οι πρώτες εκτιμήσεις για την υλοποίηση του όλου σχεδίου και ποιές πιθανές τροποποιήσεις χρειάστηκαν να γίνουν;
- 10) Ποια είναι η εκτίμηση σας για την λειτουργία και την λειτουργικότητα της τηλε εκπαίδευσης; Ποιες είναι οι προοπτικές εδραίωσής της;
- 11) Ποια η ανταπόκριση των γονέων-μαθητών- ενηλίκων στην τηλε-εκπαίδευση;
- 12) Πόσο αποδοτικά ήταν τα μέτρα σε σχέση με την στρατηγική που σχεδιάστηκε;
- 13) Πόσο αποδοτική και αποτελεσματική ήταν η άσκηση διοίκησης κατά την διάρκεια της κρίσεως του Covid 19;