

**Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου**  
**Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης**

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών**  
*Επιστημών της Αγωγής*

**Μεταπτυχιακή Διατριβή**



**Τεχνολογίες Πληροφοριών και Επικοινωνιών και Σχολική Ηγεσία: Παρεχόμενες  
Δυνατότητες, Ψηφιακές Δεξιότητες και ο Ρόλος του Φύλου στην Αξιοποίησή  
τους στην Καθημερινή Εκπαιδευτική Πρακτική.**

**Κωνσταντίνα Τζούλη**

**Επιβλέπουσα Καθηγήτρια**  
**Μαρία Φραγκάκη**

**Ιούνιος 2017**

# **Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου**

**Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης**

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών**

*Επιστημών της Αγωγής*

## **Μεταπτυχιακή Διατριβή**

**Τεχνολογίες Πληροφοριών και Επικοινωνιών και Σχολική Ηγεσία: Παρεχόμενες  
Δυνατότητες, Ψηφιακές Δεξιότητες και ο Ρόλος του Φύλου στην Αξιοποίησή  
τους στην Καθημερινή Εκπαιδευτική Πρακτική.**

**Κωνσταντίνα Τζούλη**

**Επιβλέπουσα Καθηγήτρια**

**Μαρία Φραγκάκη**

**Τριμελής Επιτροπή Αξιολόγησης**

**Μαρία Φραγκάκη, Καθηγήτρια-Σύμβουλος ΑΠΚΥ**

**Δημήτρης Δημητρίου, Καθηγητής-Σύμβουλος ΑΠΚΥ**

**Δημήτρης Ζάχος, Επίκουρος Καθηγητής ΠΤΔΕ, ΑΠΘ**

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των  
απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών  
στις Επιστήμες της Αγωγής  
από τη Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης  
του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

**Ιούνιος 2017**



## Περίληψη

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή πραγματεύεται τη διερεύνηση του ζητήματος των *Τεχνολογιών Πληροφοριών και Επικοινωνιών (ΤΠΕ)* στην άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας των διευθυντών/ντριών Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. Πιο συγκεκριμένα, παρουσιάζονται οι δυνατότητες που μπορεί να προσφέρουν οι *ΤΠΕ* στην άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας και οι τομείς στους οποίους οι διευθυντές/ντριες επιλέγουν να τις αξιοποιήσουν κατά την άσκηση του επαγγέλματός τους. Επιπλέον, γίνεται αναφορά στα καθήκοντα των διευθυντών Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης και στα προβλήματα που αντιμετωπίζουν αναφορικά με τη χρήση των *ΤΠΕ*. Στη συνέχεια, πραγματοποιείται εκτεταμένη έρευνα σε τρεις άξονες. Ο πρώτος άξονας αφορά στη διερεύνηση των ψηφιακών δεξιοτήτων που διαθέτουν οι διευθυντές/ντριες, ώστε να είναι ικανοί/ές να αξιοποιούν πλήρως τις δυνατότητες των *ΤΠΕ* στην επιτυχημένη άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας. Ο δεύτερος άξονας διερεύνησης αφορά τα εφόδια που χρειάζονται οι διευθυντές/ντριες, ώστε να είναι επαρκώς καταρτισμένοι/ες στην αξιοποίηση των *ΤΠΕ* στο επαγγελματικό τους έργο. Ο τρίτος και τελευταίος άξονας διερεύνησης αφορά στο ρόλο του φύλου στην ικανότητα απόκτησης των ψηφιακών δεξιοτήτων και στην αποτελεσματική αξιοποίησή τους στο επαγγελματικό τους έργο.

Τα κύρια συμπεράσματα της μεταπτυχιακής διατριβής φανερώνουν πως οι διευθυντές/ντριες γνωρίζουν και αξιοποιούν τις δυνατότητες των *ΤΠΕ* στην άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας. Γίνεται αντιληπτό πως στην πλειοψηφία τους αντιλαμβάνονται τα καθήκοντα που έχουν ως διευθυντές/ντριες και ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις του ρόλου τους. Στη συνέχεια, φαίνεται πως διαθέτουν εν μέρει τις ψηφιακές δεξιότητες που είναι απαραίτητες για το χειρισμό των *ΤΠΕ*, αλλά και τα επιπρόσθετα στοιχεία που χρειάζονται για την αποδοτικότερη κατάρτισή τους στον τομέα της άσκησης ηγεσίας και της χρήσης των *ΤΠΕ*. Διευκρινίζεται επιπλέον από μεγάλη μερίδα διευθυντών και διευθυντριών πως δεν τίθεται ζήτημα φύλου στην απόκτηση των ψηφιακών δεξιοτήτων και την αξιοποίηση των *ΤΠΕ* κατά την άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας. Τέλος, οι διευθυντές/ντριες εκφράζουν την επιθυμία τους για την αύξηση των επιμορφωτικών προγραμμάτων σχετικά με τις *ΤΠΕ* στο πεδίο της εκπαιδευτικής ηγεσίας, ενώ προτείνουν την αγορά τεχνολογικού εξοπλισμού, που θα συμβάλλει στην αποτελεσματικότερη αξιοποίηση των *ΤΠΕ* στην άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας τους.

## Summary

This post-graduate dissertation deals with the exploration of the issue of *Information and Communication Technologies (ICT)* in the exercise of educational leadership of directors in the Primary Education. Specifically, the opportunities that *ICT* can offer in the exercise of educational leadership and the sectors that the directors chose to use them in the exercise of their profession are presented here. In addition, reference is made to the tasks of directors in the Primary Education and the problems they confront related to the use of *ICT*. Then, extensive research is carried out in three axes. The first one concerns the exploration of the digital skills that directors have in order to be able to use the opportunities of *ICTs* in the successful exercise of educational leadership. The second one concerns the skills needed by directors to be adequately trained in the use of *ICT* in their professional work. Last but not least, there is the sector that concerns the role of gender in the ability to acquire digital skills and to make effective use of them in their professional work.

The main conclusions of this post-graduate dissertation show that directors know and utilize the potential of *ICT* in the exercise of educational leadership. It is understood that the majority of the directors perceive their duties and meet the requirements of their role. Moreover, it appears that they have some of the digital skills needed to use *ICT*, but also the additional elements for more effective training in the educational leadership and use of *ICT*. It is clarified that a large number of directors outline that there is no gender issue in the acquisition of digital skills and the exploitation of *ICT* in the exercise of educational leadership. Finally, the directors express their desire for more training programs of *ICT* in the field of educational leadership, while they propose the purchase of technological equipment, which will contribute to the more effective use of *ICT* in the exercise of their educational leadership.

## Ευχαριστίες

Η παρούσα Μεταπτυχιακή Διατριβή εκπονήθηκε για την απόκτηση Μεταπτυχιακού τίτλου στο πλαίσιο της κατεύθυνσης «Εκπαιδευτική Ηγεσία και Πολιτική» του προγράμματος σπουδών Επιστημών της Αγωγής του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου (ΑΠΚΥ).

Στο σημείο αυτό, θα ήθελα να ευχαριστήσω πολύ την επιβλέπουσα της μεταπτυχιακής διατριβής, κυρία Μαρία Φραγκάκη, Καθηγήτρια - Συνεργαζόμενο προσωπικό του ΑΠΚΥ - Σύμβουλος στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα, για την καθοδήγηση που μου παρείχε σε όλη τη διάρκεια της συγγραφής της μεταπτυχιακής διατριβής. Συγκεκριμένα, η βοήθειά της ήταν ουσιαστική στη δόμηση της μεταπτυχιακής διατριβής, στη βηματική καθοδήγησή της κατά τη συγγραφή των μερών της μεταπτυχιακής διατριβής και ιδιαίτερα αυτού της μεθοδολογίας έρευνας, ώστε να προσδώσει έγκυρα και αξιόπιστα αποτελέσματα

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω το δεύτερο μέλος της τριμελούς επιτροπής αξιολόγησης, τον κύριο Δημήτρη Δημητρίου, Καθηγητής - Συνεργαζόμενο προσωπικό του ΑΠΚΥ, για την παρουσία του οποιαδήποτε στιγμή χρειάστηκα τη βοήθειά του και για τα κατατοπιστικά του σχόλια στην ανάπτυξη και υποστήριξη του θεωρητικού μέρους. Οι παρατηρήσεις του ήταν στοχευμένες και συνέβαλαν στη βελτίωση του περιεχομένου της μεταπτυχιακής διατριβής, ιδίως στις νοηματικές συνδέσεις των ενοτήτων, ώστε να μην δυσκολεύεται η ανάγνωση και κατανόηση από τους/τις αναγνώστες/τριες.

Τις ευχαριστίες μου θα ήθελα να εκφράσω και στον κύριο Δημήτρη Ζάχο, τρίτο μέλος της τριμελούς επιτροπής αξιολόγησης, Επίκουρο Καθηγητή Παιδαγωγικής - Διαπολιτισμικής Εκπαίδευσης του Παιδαγωγικού Τμήματος Δημοτικής Εκπαίδευσης του Αριστοτελείου Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης. Με ενθάρρυνε να συνεχίσω την ακαδημαϊκή μου πορεία μετά την απόκτηση του βασικού μου πτυχίου και ήταν πάντα πρόθυμος να ακούσει τους προβληματισμούς μου, να με καθοδηγήσει και να με συμβουλέψει.

Θα ήθελα επιπλέον να ευχαριστήσω τον κύριο Παναγιώτη Αντωνίου, Καθηγητή - Συνεργαζόμενο Προσωπικό του ΑΠΚΥ για τη σταθερή ψυχολογική στήριξη που μου πρόσφερε και την άμεση ανταπόκρισή του σε κάθε μου ερώτηση. Ευχαριστώ ακόμη όλους τους διευθυντές και τις διευθύντριες που συμμετείχαν στη διεξαγωγή της έρευνας, καθώς χωρίς αυτούς/ές θα ήταν αδύνατη η υλοποίησή της.

Ιδιαίτερως θέλω να ευχαριστήσω την οικογένειά μου, τους γονείς μου Αλέξανδρο και Μορφούλα για τη συνεχή υποστήριξή τους, την ενθάρρυνση και την αγάπη που μου δίνουν. Καταλάβαιναν τα εμπόδια που υπήρχαν στο δρόμο μου και είναι πάντα δίπλα μου. Μου μάθανε να προσπαθώ με όλη τη δύναμή μου και να ενισχύω τον εαυτό μου αποκτώντας γνώσεις. Ευχαριστώ ακόμη τα αδέρφια μου Βούλα και Θανάση, που με στήριξαν και προσπαθούσαν με το δικό τους τρόπο να ελαφρύνουν τις δυσκολίες μου.

# Περιεχόμενα

## Μέρος I: Εισαγωγή

<b>Μέρος I: Εισαγωγή.....</b>	<b>σελ. 1</b>
Κεφάλαιο Πρώτο: Γενικά Στοιχεία Μεταπτυχιακής Διατριβής.....	σελ. 3
1.1. Η Προβληματική της Έρευνας.....	σελ. 3
1.2. Σκοποί και Στόχοι της Έρευνας.....	σελ. 5
1.3. Ερευνητικά Ερωτήματα.....	σελ. 6
1.4. Σημαντικότητα της Μεταπτυχιακής Διατριβής.....	σελ. 6
1.5. Ηθικά Ζητήματα - Περιορισμοί της Έρευνας.....	σελ. 8
1.6. Δομή της Έρευνας.....	σελ. 10

## Μέρος II: Θεωρητικό Αναλυτικό Πλαίσιο Έρευνας

<b>Μέρος II: Θεωρητικό Αναλυτικό Πλαίσιο Έρευνας.....</b>	<b>σελ. 12</b>
Κεφάλαιο Δεύτερο: Τεχνολογίες Πληροφοριών και Επικοινωνιών και Άσκηση Ηγεσίας.....	σελ. 12
2.1. Τεχνολογίες Πληροφοριών και Επικοινωνιών: Εννοιολογική Προσέγγιση.....	σελ. 12
2.2. Εκπαιδευτική Ηγεσία: Εννοιολογική Προσέγγιση.....	σελ. 17
2.3. Καθήκοντα Διευθυντών/ντριών στην Ελλάδα και σε άλλες Ευρωπαϊκές Χώρες.....	σελ. 24
2.4. Δυνατότητες των Τεχνολογιών Πληροφοριών και Επικοινωνιών στην Άσκηση Εκπαιδευτικής Ηγεσίας.....	σελ. 35
Συμπεράσματα.....	σελ. 43
Κεφάλαιο Τρίτο: Απαιτούμενες Ψηφιακές Δεξιότητες.....	σελ. 44
3.1. Ψηφιακές Δεξιότητες.....	σελ. 44
3.2. Ψηφιακές Δεξιότητες και Σχολική Ηγεσία .....	σελ. 47
Συμπεράσματα.....	σελ. 54
Κεφάλαιο Τέταρτο: Ο Ρόλος του Φύλου των Διευθυντών/ντριών στη Σχολική Ηγεσία σε σχέση με την Τεχνολογία .....	σελ. 55



4.1. Φύλο και Τεχνολογία στην Ευρώπη και ειδικότερα στην Ελλάδα.....	σελ. 55
Συμπεράσματα.....	σελ. 63

### **Μέρος III Μεθοδολογικό Πλαίσιο Έρευνας**

<b>Μέρος III: Μεθοδολογικό Πλαίσιο Έρευνας.....</b>	<b>σελ. 62</b>
Κεφάλαιο Πέμπτο: Ερευνητική Προσέγγιση.....	σελ. 62
5.1. Ερευνητική Μέθοδος.....	σελ. 62
5.1.1. Ορισμός – Χαρακτηριστικά.....	σελ. 63
5.1.2. Συνάφεια με τα ερευνητικά ερωτήματα.....	σελ. 64
Κεφάλαιο Έκτο: Συλλογή Υλικού και Στρατηγική Συγκέντρωσης Συμμετεχόντων/ουσών.....	σελ. 65
6.1. Συμμετέχοντες/ουσες στην Έρευνα.....	σελ. 65
Κεφάλαιο Έβδομο: Στάδια - Πορεία Έρευνας και Συλλογή Δεδομένων.....	σελ. 68
7.1. Στάδια Έρευνας.....	σελ. 68
Κεφάλαιο Όγδοο: Τεχνική Έρευνας-Ερευνητικά Εργαλεία-Εγκυρότητα-Αξιοπιστία.....	σελ. 70
8.1. Τεχνική Έρευνας.....	σελ. 70
8.1.1. Τριγωνοποίηση.....	σελ. 71
8.2. Ερευνητικά Εργαλεία.....	σελ. 72
8.3. Διαδικασίες και Μέθοδοι Εγκυρότητας και Αξιοπιστίας.....	σελ. 76
8.3.1. Αξιοπιστία έρευνας.....	σελ. 77
8.3.2. Εγκυρότητα έρευνας.....	σελ. 77
Κεφάλαιο Ένατο: Στρατηγική Ανάλυσης Δεδομένων.....	σελ. 79
9.1. Μέθοδος Ανάλυσης Δεδομένων.....	σελ. 79
9.2. Εργαλεία – Διαδικασία Ανάλυσης και Αποτύπωσης των Δεδομένων.....	σελ. 80

## Μέρος IV: Αποτελέσματα Έρευνας

<b>Μέρος IV: Αποτελέσματα Έρευνας.....</b>	<b>σελ. 83</b>
Κεφάλαιο Δέκατο: Παρεχόμενες Δυνατότητες των ΤΠΕ στην Άσκηση Ηγεσίας.....	σελ. 83
10.1. Δημογραφικά Στοιχεία – Σπουδές – Προϋπηρεσία.....	σελ. 84
10.2. Επιμόρφωση στην Εκπαιδευτική Ηγεσία και στις ΤΠΕ (ερ. 3, 6, 7, 8).....	σελ. 85
10.3. ΤΠΕ και Εκπαιδευτική Ηγεσία.....	σελ. 86
10.4. Δυνατότητες των ΤΠΕ στην Επιτυχημένη Άσκηση Ηγεσίας των Διευθυντών/ντριών.....	σελ. 88
10.5. Καθήκοντα Διευθυντών/ντριών στα Σχολεία Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης.....	σελ.91
Κεφάλαιο Ενδέκατο: Ψηφιακές Δεξιότητες των Διευθυντών/ντριών στην Άσκηση Εκπαιδευτικής Ηγεσίας .....	σελ. 93
11.1. Ψηφιακές Δεξιότητες Διευθυντών/ντριών.....	σελ.93
11.2. Προβλήματα και Κατάρτιση στη Χρήση των ΤΠΕ στην Άσκηση Εκπαιδευτικής Ηγεσίας.....	σελ. 95
11.3. Προτάσεις Διευθυντών/ντριών σχετικά με την Απόκτηση Ψηφιακών Δεξιοτήτων.....	σελ. 96
Κεφάλαιο Δωδέκατο: Ο Ρόλος του Φύλου των Διευθυντών/ντριών στην Αξιοποίηση των ΤΠΕ.....	σελ. 98
12.1. Δυνατότητες Διευθυντών/ντριών στην Απόκτηση και Αξιοποίηση των Ψηφιακών Δεξιοτήτων.....	σελ. 98

## Μέρος V: Συζήτηση Αποτελεσμάτων

<b>Μέρος V: Συζήτηση Αποτελεσμάτων.....</b>	<b>σελ. 101</b>
Κεφάλαιο Δέκατο Τρίτο: Παρεχόμενες Δυνατότητες των ΤΠΕ στην Άσκηση Ηγεσίας.....	σελ. 101
13.1. Δημογραφικά Στοιχεία – Σπουδές – Προϋπηρεσία.....	σελ. 101
13.2. Επιμόρφωση στην Εκπαιδευτική Ηγεσία και στις ΤΠΕ.....	σελ. 103
13.3. ΤΠΕ και Εκπαιδευτική Ηγεσία.....	σελ. 104

13.4. Δυνατότητες των ΤΠΕ στην Επιτυχημένη Άσκηση Ηγεσίας των Διευθυντών/ντριών και τα Καθήκοντα των Τελευταίων .....	σελ. 105
13.5. Ενίσχυση Παρουσίας των ΤΠΕ στη Σχολική Ηγεσία.....	σελ. 116

Κεφάλαιο Δέκατο Τέταρτο: Ψηφιακές Δεξιότητες των Διευθυντών/ντριών στην Άσκηση Εκπαιδευτικής Ηγεσίας.....	σελ. 120
---	----------

14.1. Ψηφιακές Δεξιότητες Διευθυντών/ντριών.....	σελ. 120
14.2. Προβλήματα και Κατάρτιση στη Χρήση των ΤΠΕ στην Άσκηση Εκπαιδευτικής Ηγεσίας.....	σελ. 123
14.3. Προτάσεις Διευθυντών/ντριών σχετικά με την Απόκτηση Ψηφιακών Δεξιοτήτων.....	σελ. 131

Κεφάλαιο Δέκατο Πέμπτο: Ο Ρόλος του Φύλου των Διευθυντών/ντριών στην Αξιοποίηση των ΤΠΕ.....	σελ. 134
--	----------

15.1. Δυνατότητες Διευθυντών/ντριών στην Απόκτηση και Αξιοποίηση των Ψηφιακών Δεξιοτήτων.....	σελ. 134
---	----------

## **Μέρος VI: Συμπεράσματα – Προτάσεις**

<b>Μέρος VI: Συμπεράσματα – Προτάσεις.....</b>	<b>σελ. 138</b>
--	-----------------

Κεφάλαιο Δέκατο Έκτο: Γενικά Συμπεράσματα.....	σελ. 138
--	----------

16.1. Συμπεράσματα.....	σελ. 138
-------------------------	----------

Κεφάλαιο Δέκατο Έβδομο: Προτάσεις.....	σελ. 142
--	----------

Βιβλιογραφία.....	σελ. 147
-------------------	----------

Ηλεκτρονικές Πηγές.....	σελ. 161
-------------------------	----------

Παρουσιάσεις PowerPoint.....	σελ. 163
------------------------------	----------

<b>Παράρτημα.....</b>	<b>σελ. 164</b>
-----------------------	-----------------

Παράρτημα Α: Καθηκοντολόγιο Διευθυντών/ντριών στην Ελλάδα.....	σελ. 164
--	----------

Παράρτημα Β: Πρωτόκολλο Συνέντευξης.....	σελ. 171
--	----------

Παράρτημα Γ: Επιστολή Συναίνεσης Γραπού Ερωτηματολογίου.....	σελ. 174
Παράρτημα Δ: Γραπτό Ερωτηματολόγιο.....	σελ. 176
Παράρτημα Ε: Πρωτόκολλο Μελέτης Επίσημων Εγγράφων.....	σελ. 181
Παράρτημα ΣΤ: Πίνακας Συσχέτισης Ερευνητικών Ερωτημάτων με τα Ερευνητικά Εργαλεία.....	σελ. 182
Παράρτημα Ζ: Απομαγνητοφώνηση 18 Συνεντεύξεων με Διευθυντές και Διευθύντριες Δημοτικών Σχολείων Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης.....	σελ. 189
Παράρτημα Η: Γραφική Αναπαράσταση Ποσοτικών Δεδομένων (ερωτήσεις 2-7, 9, 12, 13, 15, 16).....	σελ. 254
Παράρτημα Θ: Δυνατότητες των ΤΠΕ – Προστιθέμενη Αξία τους και Ψηφιακές Δεξιότητες με τις οποίες αξιοποιούνται.....	σελ. 260
Παράρτημα Ι: Συσχέτιση Προβλημάτων Άσκησης Εκπαιδευτικής Ηγεσίας με τις Ψηφιακές Δεξιότητες.....	σελ. 262

## Συντομογραφίες

*Τεχνολογίες Πληροφοριών και Επικοινωνιών: ΤΠΕ*

*Υπουργική Απόφαση: Υπ. Απ.*

*Οργανισμός Επιμόρφωσης Εκπαιδευτικών: Ο.ΕΠ.ΕΚ.*

*Ινστιτούτο Τεχνολογίας Υπολογιστών και Εκδόσεων: Ι.Τ.Υ.Ε.*

*Βλέπε Παράρτημα: βλ. Παράρτημα*

*Κέντρα Εκπαιδευτικής Έρευνας: ΚΕΕ*

*Ελληνικό Κέντρο Παραγωγικότητας: ΕΛΚΕΠΑ*

*Κέντρα Στήριξης Επιμόρφωσης: ΚΣΕ*

*Διευθυντής/Διευθύντρια: Δ/ντής/ντρια*

*Όπως αναφέρεται στον/στην: όπ. αναφ. στον/στην*

*Συνέντευξη: συν.*

*Ερωτηματολόγιο: ερ.*

*Γράφημα: Γρ.*

*Όπου και προηγουμένως: ό. π.*

*Και ούτω καθεξής: κ.ο.κ.*

*Και τα λοιπά: κτλ.*

*Χωρίς χρονολογία: χ.χ.*

*Et alii: et al.*

*Ibidem: ibid*

*PISA: Πρόγραμμα Διεθνούς Αξιολόγησης Μαθητών (ΟΟΣΑ)*

*TIMSS: Τάσεις στη Διεθνή Μελέτη για τα Μαθηματικά και τις Επιστήμες*

# Μέρος Ι: Εισαγωγή

Ζώντας σε μία κοινωνία που εξελίσσεται συνεχώς με αλματώδεις ρυθμούς σε κάθε επίπεδο της ζωής των ανθρώπων, κρίνεται σκόπιμη η προσαρμογή όλων σε αυτές τις αλλαγές. Αλλαγές που μπορεί να πραγματοποιούνται σε τομείς όπως ο κοινωνικός, ο πολιτικός, ο πολιτισμικός, ο οικονομικός, ο εκπαιδευτικός και οπουδήποτε αλλού, επιβάλλουν μια συνθήκη που δεν αφήνει περιθώρια για μη εκσυγχρονισμό στα νέα περιβάλλοντα που δημιουργούνται. Σε μία κοινωνία της πληροφορίας και της τεχνολογίας όπως αυτή που ζούμε, η χρησιμοποίηση και η εξοικείωση με τις *Τεχνολογίες Πληροφοριών και Επικοινωνιών* επιβάλλεται χωρίς ιδιαίτερη προσπάθεια.

Νέες δεξιότητες απαιτούνται να αναπτυχθούν καθώς το Internet θεωρείται πια ως ένα από τα υπάρχοντα και κυρίαρχα μέσα επικοινωνίας (Δαγδιλέλης, 2005· Van Deursen, Van Dijk & Peters, 2011· Van Deursen & Van Dijk, 2011). Οι ανάγκες που δημιουργούνται συνεχώς για αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών από τους σχολικούς οργανισμούς προς το μαθητικό πληθυσμό, συνοδεύονται από τις αντίστοιχες απαιτήσεις από το εκπαιδευτικό προσωπικό και τους/τις διευθυντές/ντριες που ηγούνται των σχολικών μονάδων. Στα νέα τεχνολογικά περιβάλλοντα που διαμορφώνονται, χρειάζονται και αντίστοιχες δεξιότητες για τη διαχείριση και αξιοποίηση των πληροφοριών σε ψηφιακή μορφή, μιας και δεν πρέπει να αγνοούμε ότι οι επόμενες δεκαετίες θα χαρακτηρίζονται από την παρουσία των *ΤΠΕ* σε κάθε τομέα (Punie & Ala-Mutka, 2007). Για να επιτευχθεί η εισαγωγή καινοτομιών στο σχολείο, οι ηγέτες οφείλουν να διαθέτουν ποικιλία γνώσεων και δεξιοτήτων για να θεωρούνται ψηφιακά εγγράμματοι, ώστε να μπορούν να αξιοποιήσουν τις *ΤΠΕ* και τις δυνατότητες που προσφέρουν για την επιτυχή άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας (Eshet-Alkalai, 2004).

Σημαντική προϋπόθεση για τη διδασκαλία και τη μάθηση των παιδιών μέσω των *ΤΠΕ*, αποτελεί να κατέχουν οι εκπαιδευτικοί ένα ικανοποιητικό επίπεδο γνώσης αναφορικά με τον ψηφιακό γραμματισμό, που θα τους επιτρέψει να δημιουργούν μία ευρεία γκάμα παιδαγωγικού υλικού προς διάθεση στο μαθητικό πληθυσμό (Meirinhos, 2013). Συχνά, οι άνθρωποι που χρησιμοποιούν εντατικά τις *ΤΠΕ* προσπαθούν να αξιοποιήσουν τις δυνατότητες που προσφέρουν οι επερχόμενες μορφές τεχνολογίας, όπως επίσης και τις

ενδεδειγμένες μεθοδολογίες στον τομέα εργασίας (Meirinhos, 2013). Χαρακτηριστικό είναι πως οι διευθυντές/ντρίες έχουν τον κύριο λόγο στην εισαγωγή των *TPE* στο σχολείο ως στοιχείο αλλαγής, όπως και τη χρησιμοποίησή τους ως μέσο εκπαίδευσης και διδασκαλίας στις τάξεις από τους/τις εκπαιδευτικούς (Afshari, Bakar, Wong, Afshari, Fooi & Samah, 2010).

# Κεφάλαιο Πρώτο

## Γενικά Στοιχεία Μεταπτυχιακής Διατριβής

Στο κεφάλαιο αυτό θα γίνει μία σύντομη αναφορά στα γενικά στοιχεία που διέπουν τη μεταπτυχιακή διατριβή. Χαρακτηριστικά, θα μας απασχολήσει αρχικά η προβληματική της έρευνας, ενώ θα ακολουθήσει η οριοθέτηση του σκοπού και των στόχων προς επίτευξη. Στη συνέχεια, θα επισημανθούν οι σκοποί και οι στόχοι που έχουν τεθεί, όπως και τα ερευνητικά ερωτήματα για τα οποία θα δοθούν απαντήσεις. Η σημαντικότητα της μεταπτυχιακής διατριβής, τα ηθικά ζητήματα και οι περιορισμοί της εμπειρικής έρευνας που θα διεξαχθεί είναι τα επόμενα στοιχεία που συμπεριλαμβάνονται στο κεφάλαιο αυτό. Τέλος, αναφέρεται αναλυτικά και η δομή με τα αντίστοιχα κεφάλαια που έχουν αναλυθεί.

### 1.1. Η Προβληματική της Έρευνας

Οι *Τεχνολογίες Πληροφοριών και Επικοινωνιών (ΤΠΕ)* έχουν ενταχθεί στη σχολική πραγματικότητα και όλο και περισσότερο ζητείται να αξιοποιηθούν εντατικά στο πεδίο της άσκησης εκπαιδευτικής ηγεσίας από τους/τις διευθυντές/ντρίες σχολικών μονάδων. Ο/Η διευθυντής/ντρια όπως αναφέρεται στην Υπουργική Απόφαση (Υπ. Απ.) Αριθ.Φ.353.1/324/105657/Δ1/16-02-2002 και στο άρθρο 28 παράγραφος θ) έχει την ευθύνη συγκέντρωσης και αποστολής των στοιχείων εκκαθάρισης των αποδοχών του προσωπικού της σχολικής μονάδας στο Γραφείο ή τη Διεύθυνση Εκπαίδευσης (Τροποποιήθηκε με την Αρ. 841/72/ΙΒ ΥΑ – ΦΕΚ 1180/2010), και στην παράγραφο ια) Ενημερώνει τους νεοδιόριστους, τους αναπληρωτές και τους ωρομίσθιους εκπαιδευτικούς σχετικά με τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις και τους χορηγεί αντίγραφα των βασικών νόμων, αποφάσεων και εγκυκλίων σχετικών με την εκπαίδευση. Το ζήτημα της ηλεκτρονικής οργάνωσης φακέλων των εκπαιδευτικών και των μαθητών/τριών για τα προσωπικά τους στοιχεία, τις επιδόσεις των παιδιών και τα προγράμματα μισθοδοσίας των εκπαιδευτικών, θίγονται και από τον Δαγδιλέλη (2005).



Ακόμη, στο άρθρο 29, παράγραφος 6 αναφέρεται πως ο/η διευθυντής/ντρια: Ενημερώνει το Σύλλογο των Διδασκόντων για την εκπαιδευτική νομοθεσία, τις εγκυκλίους και τις αποφάσεις που αφορούν τη λειτουργία του σχολείου και την εφαρμογή των προγραμμάτων εκπαίδευσης (Υπ. Απ. Αριθ.Φ.353.1/324/105657/Δ1/16-02-2002). Επομένως, οι διευθυντές/ντριες έχουν την αρμοδιότητα ενημέρωσης των εκπαιδευτικών για κάθε νόμο, εγκύκλιο ή απόφαση του Υπουργείου Παιδείας, ενώ είναι υπεύθυνοι/ες και για τη μισθοδοσία των εκπαιδευτικών, όπου για μεγαλύτερη διευκόλυνση μπορεί να γίνεται με τη συμβολή των ΤΠΕ.

Η ηλεκτρονική αποστολή αρχείων για την προώθηση ζητημάτων που σχετίζονται με νόμους και υποθέσεις του Υπουργείου Παιδείας κρίνεται αναγκαία, ώστε να ενσωματωθεί στο νέο τρόπο ενημέρωσης των εκπαιδευτικών από τους/τις διευθυντές/ντριες μέσα από τη χρήση των νέων τεχνολογιών στις οποίες οφείλουν να εξασκηθούν και να υιοθετήσουν σε όλα τα επίπεδα της άσκησης ηγεσίας τους. Πρέπει να αναφερθεί πως το εκπαιδευτικό υλικό για τα μαθήματα Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης έχει ήδη ψηφιοποιηθεί και έτσι υπάρχει το Ψηφιακό σχολείο και η Ψηφιακή εκπαίδευση. Παρέχεται η δυνατότητα στους/στις μαθητές/τριες να ανατρέξουν στο ψηφιακό σχολείο και να πλοηγηθούν στο υλικό που επιθυμούν και το οποίο είναι ιδιαίτερα εμπλουτισμένο, αλλά στους/στις εκπαιδευτικούς που μπορούν να αναρτούν υλικό και να περιηγούνται στις αναρτήσεις άλλων εκπαιδευτικών (<http://photodentro.edu.gr/ugc/>· <http://dschool.edu.gr/p61cti/results/services/>· <http://ebooks.edu.gr/new/>). Στα εκπαιδευτικά λογισμικά που είναι διαθέσιμα γίνεται αξιοποίηση των πληροφοριακών συστημάτων, οπότε η προσαρμογή των διευθυντών/ντριών στις νέες τεχνολογίες και η ένταξη των ΤΠΕ στην άσκηση ηγεσίας αποτελεί σημαντικό βήμα για την ολοκλήρωση του τεχνολογικού εκσυγχρονισμού στο χώρο του σχολείου.

Στις παρακάτω ενότητες γίνεται αρχικά η αποσαφήνιση του όρου των ΤΠΕ, παρουσιάζονται οι κατηγορίες και τα είδη των τεχνολογικών περιβαλλόντων, τα οφέλη των περιβαλλόντων αυτών στην άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας και στην εκπαιδευτική διαδικασία γενικότερα, καθώς και το πόσο χρήσιμες είναι οι ΤΠΕ στην εκπαίδευση. Επιπλέον, παρακάτω γίνεται αναλυτική αναφορά στην εκπαιδευτική ηγεσία, την

οριοθέτηση της έννοιας αυτής και τις θεωρητικές προσεγγίσεις γύρω από την εκπαιδευτική ηγεσία, το ρόλο και τα καθήκοντα των διευθυντών/ντριών που αναμένεται να ασκήσουν στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση, καθώς και το κατά πόσο έχουν επιμορφωθεί οι διευθυντές/ντριες που κατέχουν τόσο σημαντικές θέσεις. Τέλος, παρουσιάζουν μεγάλο ενδιαφέρον οι τρόποι αξιοποίησης των *ΤΠΕ* στην άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας από τους/τις αρμόδιους/ες διευθυντές/ντριες και τα πλεονεκτήματα που παρέχουν, διευκολύνοντας σε μεγάλο βαθμό την άσκηση ηγεσίας.

## **1.2. Σκοποί και Στόχοι της Έρευνας**

Σκοπός της μεταπτυχιακής διατριβής είναι η διερεύνηση της αξιοποίησης των δυνατοτήτων των *ΤΠΕ* από τους διευθυντές και τις διευθύντριες Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης. Οι στόχοι που τίθενται αφορούν στη μελέτη:

1. των δυνατοτήτων που προσφέρουν οι *ΤΠΕ* στην άσκηση ηγεσίας στην Πρωτοβάθμια σχολική εκπαίδευση στην Ελλάδα
2. των ψηφιακών δεξιοτήτων των διευθυντικών στελεχών για την αποτελεσματική αξιοποίησή τους στην άσκηση ηγεσίας στο σχολείο
3. του ρόλου των γυναικών διευθυντριών σχολικών μονάδων ως προς την κατάκτηση και αξιοποίηση των απαιτούμενων ψηφιακών δεξιοτήτων σε σχέση με τους άνδρες διευθυντές.

Τα προσδοκώμενα αποτελέσματα της παρούσας εργασίας αφορούν στην ανάδειξη πιθανών προβλημάτων ανασταλτικών στη χρήση των *ΤΠΕ* στο σχολείο από τα ηγετικά του στελέχη (διευθυντές), την ανάδειξη καλών πρακτικών αξιοποίησής τους στη σχολική ηγεσία καθώς και στην παροχή προτάσεων σχετικά με την αξιοποίηση των *ΤΠΕ* στην άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας. Ακόμα, αναμένεται να συζητηθούν τα αποτελέσματα της έρευνας σχετικά με την επικρατούσα σε πολλούς αντίληψη της ικανότητας ή μη των γυναικών να διαχειρίζονται τις δυνατότητες των *ΤΠΕ*.

### 1.3. Ερευνητικά Ερωτήματα

Μέσα από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, την αιτιολόγηση του ερευνητικού προβλήματος, αλλά και την αναγκαιότητα της έρευνας, τίθενται προς διερεύνηση και απάντηση τα ακόλουθα ερευνητικά ερωτήματα:

- 1) Ποιες δυνατότητες παρέχουν οι *ΤΠΕ* για την επιτυχημένη άσκηση ηγεσίας των διευθυντών/ντριών Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης;
- 2) Ποιες ψηφιακές δεξιότητες είναι απαραίτητο να διαθέτουν οι διευθυντές/ντριες σχολικών μονάδων ως σχολικοί ηγέτες;
- 3) Ποιες δυνατότητες έχουν οι διευθύντριες σχολικών μονάδων ως προς την κατάκτηση των απαιτούμενων ψηφιακών δεξιοτήτων σε σχέση με τους άνδρες διευθυντές και την αξιοποίησή τους στην άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας;

### 1.4. Σημαντικότητα της Μεταπτυχιακής Διατριβής

Στην παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή πρόκειται να μελετηθούν οι δυνατότητες των *ΤΠΕ* στην άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας, οι ψηφιακές δεξιότητες που είναι αναγκαίο να διαθέτουν οι διευθυντές και οι διευθύντριες, καθώς και η κατάκτηση των ψηφιακών δεξιοτήτων και οι τρόποι αξιοποίησής των *ΤΠΕ* από τις γυναίκες διευθύντριες στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση αναφορικά με τους άνδρες διευθυντές. Ο λόγος που επιλέχθηκε η διάσταση των *ΤΠΕ* στο χώρο της σχολικής ηγεσίας και η αξιοποίησή τους από τους/τις διευθυντές/ντριες σε συνάρτηση με τις απαραίτητες ψηφιακές δεξιότητες που οφείλουν να διαθέτουν είναι διότι μέσα από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας φάνηκε πως δεν έχουν μελετηθεί συγκεκριμένα οι δυνατότητες αξιοποίησης των *ΤΠΕ* στην άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας των διευθυντών/ντριών στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς με βάση τα τεχνολογικά περιβάλλοντα που τους παρέχονται, τα οποία είναι πολλά (ενδεικτικά Davis, 1993, Telem, 2003, Δαγδιλέλης, 2005, Bryman, 2013). Η έρευνα που πρόκειται να διεξαχθεί είναι μία μελέτη που επικεντρώνεται στα σημεία που προαναφέρθηκαν για περαιτέρω διερεύνηση.

Η σημαντικότητα του θέματος με το οποίο ασχολείται αυτή η μεταπτυχιακή διατριβή αφορά στις δυνατότητες αξιοποίησης των *ΤΠΕ* στην άσκηση σχολικής ηγεσίας στην Πρωτοβάθμια εκπαίδευση και τις ψηφιακές δεξιότητες που καλούνται να αποκτήσουν οι διευθυντές/ντρίες για να είναι σε θέση να αξιοποιήσουν τις *ΤΠΕ*. Πρόκειται για ένα ενδιαφέρον ζήτημα στον τομέα της εκπαιδευτικής ηγεσίας, όπου μάλιστα δεν έχουν ερευνηθεί αρκετά οι δυνατότητες που παρέχουν οι *ΤΠΕ* στην άσκηση ηγεσίας και οι ψηφιακές δυνατότητες που πρέπει να διαθέτουν οι διευθυντές/ντρίες στα σχολεία για τη χρήση των *ΤΠΕ*. Επιπρόσθετα, η τελευταία διάσταση του θέματος, ο ρόλος του φύλου στην αξιοποίηση των *ΤΠΕ* είναι ένα φλέγον θέμα, μιας και πρόκειται για έναν πληθυσμό όπου συχνά μπαίνει στο περιθώριο, χωρίς να ακούγονται οι φωνές και η οπτική των γυναικών για τα ζητήματα που τους απασχολούν. Άλλωστε, συχνά επικρατεί η στερεοτυπική αντίληψη ότι οι γυναίκες δεν ενδιαφέρονται για τη χρήση των *ΤΠΕ* και δεν διαθέτουν επομένως αντίστοιχες ψηφιακές δεξιότητες. Μέσα από τη βιβλιογραφική επισκόπηση, μπορούμε να θεωρήσουμε ότι υπάρχουν ορισμένα σημεία στη σχετική βιβλιογραφία που θα μπορούσαν να συμπληρωθούν. Ένας άλλος λόγος για την επιλογή του θέματος στάθηκε το ενδιαφέρον της ερευνήτριας, καθώς επιθυμούσε να εμβαθύνει στη σχέση μεταξύ της άσκησης εκπαιδευτικής ηγεσίας και του ρόλου που διαδραματίζουν οι *ΤΠΕ*.

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή προσδοκείται να συντελέσει στην ενθάρρυνση των διευθυντών/ντριών σχολείων Δημοτικής Εκπαίδευσης για την αξιοποίηση των *ΤΠΕ* στην άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας τους, μιας και τα οφέλη είναι πολλαπλά. Επιπλέον, κρίνεται ότι θα βελτιώσει και τους εκπαιδευτικούς οργανισμούς στο σύνολό τους, καθώς θα εκσυγχρονιστούν μέσα από τη χρήση της τεχνολογίας από την πλευρά των σχολικών διευθυντών/ντριών στην άσκηση ηγεσίας τους. Με αυτόν τον τρόπο θα δημιουργηθεί ένα θετικό σχολικό κλίμα με αποτελεσματικότερους διευθυντές/ντρίες και εκπαιδευτικούς. Άλλωστε, η εκτέλεση των διοικητικών καθηκόντων με τη βοήθεια των *ΤΠΕ* θα προσφέρει μεγαλύτερες ευκαιρίες τόσο στους/στις διευθυντές/ντρίες όσο και στη σχολική μονάδα συνολικά. Οι μεν πρώτοι/ες θα έχουν τη δυνατότητα να μειώσουν το χρόνο που απαιτείται για τη διεκπεραίωση των γραφειοκρατικών καθηκόντων τους και ταυτόχρονα θα μπορούν να ενισχύσουν τον συμβουλευτικό και υποστηρικτικό τους ρόλο προς τους/τις εκπαιδευτικούς, ο οποίος ελαχιστοποιείται λόγω των πολλών διοικητικών υποχρεώσεων που έχουν.

Η οπτική από την οποία προσεγγίζεται το ζήτημα της σχολικής ηγεσίας και των *ΤΠΕ* σε αυτή τη μεταπτυχιακή διατριβή είναι από το πρίσμα των διευθυντών/ντριών. Η ερευνήτρια ενδιαφέρεται να διερευνήσει τις απόψεις και στάσεις των διευθυντών και διευθυντριών ως προς τον καθορισμό των δυνατοτήτων των *ΤΠΕ* στο ζήτημα της άσκησης εκπαιδευτικής ηγεσίας. Ιδιαίτερα μάλιστα, ενδιαφέρεται για τη διερεύνηση των ψηφιακών δεξιοτήτων που ενδέχεται να διαθέτουν και με ποιο τρόπο τις αξιοποιούν προς όφελος της εκπαίδευσης και πιο συγκεκριμένα της άσκησης εκπαιδευτικής ηγεσίας. Η ένταξη και χρησιμοποίηση των *ΤΠΕ* στο διοικητικό έργο των διευθυντών/ντριών είναι ωφέλιμη, με σημαντικά αποτελέσματα στην υλοποίηση των αρμοδιοτήτων των διευθυντών/ντριών στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς. Επομένως, η προσέγγιση της σχολικής ηγεσίας και διοίκησης σχετίζεται τόσο με την πραγματοποίηση των καθημερινών λειτουργιών των σχολείων από πλευράς των διευθυντών/ντριών, όσο και με τον άλλο ρόλο τους, τον πιο σημαντικό, που αφορά στην ικανότητα να κατευθύνει το σχολικό οργανισμό, να εισάγει καινοτομίες και να είναι πρότυπο ηγέτη.

Όποιος/α επιθυμεί να τοποθετηθεί σε ανάλογα εκπαιδευτικά ζητήματα, μπορεί να αξιοποιήσει τα δεδομένα που προσφέρονται εδώ και να αντλήσει αξιόλογες πληροφορίες. Το γεγονός ότι θα προστεθούν σημαντικές γνώσεις στον ευρύ τομέα της εκπαιδευτικής ηγεσίας και των *ΤΠΕ*, κάνει τη μεταπτυχιακή διατριβή σημαντική στο να διεξαχθεί στο ερευνητικό πεδίο. Άλλωστε, πρόκειται για μία έρευνα που είναι πραγματοποιήσιμη στο πλαίσιο της φοίτησης της ερευνήτριας στις Επιστήμες Αγωγής.

## **1.5. Ηθικά Ζητήματα - Περιορισμοί της Έρευνας**

Ένα ουσιαστικό στοιχείο που πρέπει να ρυθμιστεί και αφορά στους/στις συμμετέχοντες/ουσες, είναι να επισημανθεί πριν ξεκινήσει η διαδικασία της έρευνας ότι όλοι/ες είναι ισότιμοι/ες και αναγνωρίζεται ο σεβασμός στην προσωπικότητά τους (Creswell, 2011). Επιπλέον, όπως αναγράφεται και στην επιστολή συναίνεσης της προφορικής συνέντευξης και του γραπτού ερωτηματολογίου που προορίζεται για τους/τις ερευνώμενους/ες, θα διευκρινιστούν όλες οι απορίες σχετικά με τη διεξαγωγή

της συνέντευξης και τη συμπλήρωση των ερωτήσεων, αφού πρώτα ενημερωθούν για το σκοπό της έρευνας και το πώς μπορούν να ωφεληθούν από τη συμμετοχή τους σε αυτήν (Creswell, 2011). Ακόμη, ιδιαίτερη μνεία θα γίνει σε ένα ηθικό ζήτημα της έρευνας, που είναι η τήρηση της ανωνυμίας όσων δεχθούν να συμμετέχουν, χωρίς να κοινοποιηθεί κανένα προσωπικό τους στοιχείο, μιας και στόχος είναι η διασφάλιση της εμπιστευτικότητας, κάτι που επιτυγχάνεται με την απόδοση αριθμών στη μεταγραφή κάθε συνέντευξης και σε κάθε ερωτηματολόγιο, χωρίς να αναγράφονται ονόματα ή άλλα στοιχεία (Creswell, 2011). Άλλωστε, η ερευνήτρια επιδιώκει μία αποδοτική και αρμονική συνεργασία με τους συμμετέχοντες.

Εκτός από τα ηθικά διλήμματα τα οποία τέθηκαν παραπάνω, υπάρχουν και ορισμένοι περιορισμοί που αναδεικνύονται κατά τη διάρκεια του σχεδιασμού της έρευνας. Ένας από αυτούς τους περιορισμούς ήταν πως οι διευθυντές/ντρίες που αποδέχτηκαν τη συμμετοχή τους θέλησαν λόγω πιεσμένου ωραρίου η συνέντευξη να πραγματοποιηθεί σε σύντομο χρονικό διάστημα, όπως και έγινε αφού οι συνεντεύξεις είχαν διάρκεια από 20 έως 35 λεπτά. Παρ' όλο που υπήρχε αλληλεπίδραση και η προσωπική επαφή ήταν πολύτιμη, κάποιοι/ες διευθυντές/ντρίες ήταν περιεκτικοί/ές στις απαντήσεις τους, χωρίς να έχουν διάθεση να συνεχιστεί η συζήτηση με επιπλέον ερωτήσεις. Ένας ακόμη περιορισμός στην έρευνα αυτή μπορεί να είναι ότι οι συμμετέχοντες/ουσες ενδέχεται να μην απαντούν με ειλικρίνεια στις ερωτήσεις, ή να επηρεαστούν από κάποιον/α και να απαντούν με βάση αυτά που επιθυμεί να ακούσει κάποιος/α άλλος/η, με αποτέλεσμα να μην εκφράζουν τη γνώμη τους (Creswell, 2011).

Περιορισμοί υπάρχουν και στα αποτελέσματα που προέκυψαν από την έρευνα, καθώς μέσα από τη μελέτη και ανάλυση των ποσοτικών και ποιοτικών δεδομένων, μπορούν να παρατηρηθούν κάποιες πολύ μικρές διαφορές στις απαντήσεις που δόθηκαν. Αυτό εξηγείται, καθώς και η συμπλήρωση των ηλεκτρονικών ερωτηματολογίων που στάλθηκε στους/στις διευθυντές/ντρίες πραγματοποιήθηκε με το πέρας των συνεντεύξεων, οπότε μερικοί/ές να σκέφτηκαν περισσότερο τις ερωτήσεις και να διαφοροποίησαν ελάχιστα τις απαντήσεις τους. Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας δεν τίθενται προς γενίκευση σε όλους τους διευθυντές και τις διευθύντριες που υπάρχουν. Μελετήθηκαν οι απόψεις συγκεκριμένου αριθμού διευθυντών/ντριών του Νομού Σερρών, όπου ο/η κάθε ένας/μία εξέφρασε τις πεποιθήσεις του, χωρίς το

γεγονός αυτό να συνεπάγεται ότι αντιπροσωπεύουν ολόκληρο τον πληθυσμό των διευθυντών/ντριών της χώρας. Τέλος, υπήρξαν 18 έγκυρες συμμετοχές των ερευνώμενων, από τις 20 όπως είχε αρχικά προγραμματιστεί, καθώς μία διευθύντρια και ένας διευθυντής δεν επέστρεψαν το ερωτηματολόγιο και αρνήθηκαν να συμμετέχουν στη συνέντευξη, λόγω έλλειψης χρόνου και γνώσεων για τη θεματική της έρευνας, όπως ανέφεραν.

## 1.6. Δομή της Έρευνας

Η μεταπτυχιακή διατριβή διαχωρίζεται σε τρεις καίριες ενότητες, που εξετάζουν συγκεκριμένα ζητήματα απαραίτητα για την κατανόηση και διερεύνηση του ερευνητικού προβλήματος και των ερευνητικών ερωτημάτων που εξετάζονται σε αυτή την έρευνα. Η δομή της επομένως ακολουθεί την εξής πορεία: Στο πρώτο μέρος αναλύεται η Εισαγωγή και αντιστοίχως στο Πρώτο Κεφάλαιο περιγράφεται η Προβληματική της έρευνας, ο σκοπός και οι στόχοι της μεταπτυχιακής διατριβής, η σημαντικότητα του ζητήματος που επιλέχθηκε να διερευνηθεί και οι περιορισμοί που ανέκυψαν κατά τη διάρκεια διεξαγωγής της έρευνας.

Στο Δεύτερο Μέρος και το Δεύτερο Κεφάλαιο αναλύονται οι εννοιολογικές προσεγγίσεις σχετικά με τις *Τεχνολογίες Πληροφοριών και Επικοινωνιών* και της *Εκπαιδευτικής Ηγεσίας*, όπως επίσης και οι δυνατότητες που παρέχονται από την αξιοποίηση των *ΤΠΕ* στην άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας.

Το Τρίτο Κεφάλαιο αφορά στις ψηφιακές δεξιότητες που είναι απαραίτητο να αποκτήσουν και να διαθέτουν οι διευθυντές και οι διευθύντριες των εκπαιδευτικών οργανισμών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης. Ακολούθως, στο Τέταρτο Κεφάλαιο περιγράφεται η σχέση των γυναικών διευθυντριών με τις *ΤΠΕ* κατά την άσκηση σχολικής ηγεσίας.

Στο Τρίτο Μέρος και συγκεκριμένα το Πέμπτο Κεφάλαιο αναλύεται η ερευνητική προσέγγιση που ακολουθείται στην έρευνα, όπως και ο μεθοδολογικός σχεδιασμός για τη διεξαγωγή της ερευνητικής διαδικασίας. Στο Έκτο Κεφάλαιο γίνεται αναφορά στον

τρόπο συλλογής υλικού-δεδομένων, όπως και των συμμετεχόντων/ουσών που θα βοηθήσουν με τη συμμετοχή τους στην ερευνητική διαδικασία.

Στο Έβδομο Κεφάλαιο συνοψίζονται τα στάδια έρευνας που ακολουθούνται και ο τρόπος συλλογής των δεδομένων, ποιοτικών και ποσοτικών, ενώ στο Όγδοο Κεφάλαιο επισημαίνονται η τεχνική έρευνας που θα χρησιμοποιηθεί, τα ερευνητικά εργαλεία και ο τρόπος εξακρίβωσης της εγκυρότητας και της αξιοπιστίας των μεθόδων που επιλέχθηκαν για τη συλλογή του υλικού.

Στο Ένατο Κεφάλαιο, περιγράφεται ο τρόπος ανάλυσης των δεδομένων που συγκεντρώθηκαν, ενώ στα Κεφάλαια Δέκατο, Ενδέκατο και Δωδέκατο που συμπεριλαμβάνονται στο Μέρος IV, πραγματοποιείται η ανάλυση των ποσοτικών και ποιοτικών δεδομένων που έχουν συγκεντρωθεί από τη διεξαγωγή της έρευνας, δίνοντας σε κάθε ένα από αυτά τα κεφάλαια απαντήσεις στα τρία ερευνητικά ερωτήματα.

Στο Μέρος V και στα Κεφάλαια Δέκατο Τρίτο, Δέκατο Τέταρτο και Δέκατο Πέμπτο περιλαμβάνεται η Συζήτηση των αποτελεσμάτων μαζί με την απαραίτητη βιβλιογραφική υποστήριξη, για την επικύρωση των αποτελεσμάτων που έχουν προκύψει, όπου κάθε ερευνητικό ερώτημα αντιστοιχεί σε ένα από τα παραπάνω κεφάλαια. Στο Μέρος VI και στα Κεφάλαια Δέκατο Έκτο και Δέκατο Έβδομο ανήκουν τα Συμπεράσματα και οι Προτάσεις αντίστοιχα, ενώ ακολουθεί η Βιβλιογραφία και τα Παραρτήματα.



# Μέρος ΙΙ: Θεωρητικό Αναλυτικό

## Πλαίσιο Έρευνας

### Κεφάλαιο Δεύτερο

### Τεχνολογίες Πληροφοριών και Επικοινωνιών και Άσκηση Ηγεσίας

Στο δεύτερο κεφάλαιο πρόκειται να γίνει εκτεταμένη αναφορά στις *ΤΠΕ* και την εκπαιδευτική ηγεσία, όχι μόνο στην εννοιολογική τους αποσαφήνιση, αλλά και στις δυνατότητες που παρέχουν οι *ΤΠΕ* στο διοικητικό έργο των διευθυντών/ντριών. Θα αναλυθούν τα καθήκοντα των διευθυντών/ντριών στην ημεδαπή, όπως και σε άλλες Ευρωπαϊκές χώρες, ώστε τα στοιχεία αυτά να συμβάλλουν στην καλύτερη αξιοποίηση και επεξήγηση της εμπειρικής έρευνας που θα διεξαχθεί.

#### **2.1. Τεχνολογίες Πληροφοριών και Επικοινωνιών:**

##### **Εννοιολογική Προσέγγιση**

Για να είναι δυνατή η κατανόηση του περιεχομένου της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής, είναι απαραίτητη η επεξήγηση του όρου *Τεχνολογίες Πληροφοριών και Επικοινωνιών*. Σε αυτό συμβάλλει ο ορισμός του Κόμη (2004), σύμφωνα με τον οποίο οι *ΤΠΕ* είναι οι τεχνολογίες εκείνες μέσω των οποίων επιτυγχάνεται η επεξεργασία και μετάδοση διάφορων τρόπων παρουσίασης της πληροφορίας, καθώς και τα μέσα που προβάλλουν αυτές τις πληροφορίες, όπως ο ηλεκτρονικός υπολογιστής. Οι Beena και Mathur (2012) ορίζουν τις *ΤΠΕ* ως ένα κράμα μέσων για τη δημιουργία, διάδοση και επεξεργασία των πληροφοριών. Ο ορισμός που δίνεται από το Wikipedia αναφέρει ότι

οι *Τεχνολογίες Πληροφοριών και Επικοινωνιών* σχετίζονται με τα επαγγέλματα που πραγματεύονται τη σχεδίαση, ανάπτυξη και υλοποίηση των πληροφοριακών συστημάτων, όπως τα διάφορα λογισμικά. Επιπλέον, στον ίδιο ορισμό αναφέρεται ότι η έννοια των *ΤΠΕ* προσδίδεται και σε επιχειρήσεις που παρέχουν τμήματα τεχνικής υποστήριξης.

Η τεχνολογία ανέκαθεν ήταν ένα μέσο που χρησιμοποιούνταν για τον εκσυγχρονισμό σε κάθε επίπεδο της ζωής των ανθρώπων και πάντα προσφέρει παροχές που διευκολύνουν και ενισχύουν την εκάστοτε εργασία με την οποία είναι επιφορτισμένοι οι άνθρωποι. Τα θετικά στοιχεία της τεχνολογίας και οι βελτιωτικές παροχές της πολλαπλασιάζονται όταν μιλάμε για την εκπαίδευση, μιας και ωφελούνται ιδιαίτερα οι μαθητές/τριες με τη χρήση των υπολογιστών στη διδασκαλία και τη μάθηση, οι εκπαιδευτικοί υποβοηθούνται στην υλοποίηση των μαθημάτων τους και τα τελευταία λίγα χρόνια και οι σχολικοί διευθυντές/ντριες καταβάλλουν προσπάθεια εισαγωγής και χρήσης των *Τεχνολογιών Πληροφοριών και Επικοινωνιών* στη διεκπεραίωση των καθηκόντων τους. Σύμφωνα με τον Κόμη (2004) η επίτευξη ενός αποτελέσματος στην εκπαίδευση μέσα από την ορθή χρήση της τεχνολογίας, ανταποκρίνεται σε αυτό που ονομάζουμε εκπαιδευτική τεχνολογία.

Η Πληροφορική και οι *ΤΠΕ* αποτελούν ένα πρόσφορο έδαφος για τη διαμόρφωση των εκπαιδευτικών περιβαλλόντων που είναι απαραίτητα και συμβάλλουν ώστε εκπαιδευτικοί και μαθητές/τριες να είναι σε θέση να εντρυφήσουν αποδοτικότερα στη μάθηση και την ανάπτυξη πολλών δεξιοτήτων μέσω της πρακτικής εφαρμογής, κάνοντας πιο εύκολη τη διαδικασία της μάθησης στο σχολείο (Ο.ΕΠ.ΕΚ., 2011). Έτσι λοιπόν, τα τεχνολογικά περιβάλλοντα των *ΤΠΕ* παρέχουν τη δυνατότητα στα παιδιά να εμπλακούν στην οικοδόμηση καινούργιων γνώσεων, τις οποίες θα κατακτήσουν πιο εύκολα, αφού δεν θα πρόκειται για στείρα και παραδοσιακή μετάδοση γνώσης, αλλά για μία ενεργού τύπου διαδικασία στην οποία οι μαθητές/τριες έχουν πρωταγωνιστικό ρόλο (Ο.ΕΠ.ΕΚ., 2011).

Η δημιουργία προγραμμάτων στον ηλεκτρονικό υπολογιστή από τους/τις μαθητές/τριες για τις ανάγκες κάποιου σχολικού μαθήματος σε συνεργασία με τους/τις εκπαιδευτικούς, θα συμβάλλει στην εξοικείωση με τη δημιουργία εκπαιδευτικών

περιβαλλόντων για τις *ΤΠΕ*, εκμεταλλεζόμενοι/ες οι εκπαιδευτικοί και οι μαθητές/τριες θετικά αυτή τη χρήσιμη γνώση και στην καθημερινότητά τους εκτός σχολικού χώρου (Ο.ΕΠ.ΕΚ., 2011). Τα εκπαιδευτικά λογισμικά μπορούν να διακριθούν σε τρεις κατηγορίες για την καλύτερη αξιοποίησή τους στη διδασκαλία και τη μάθηση (Ο.ΕΠ.ΕΚ., 2011):

1. στα συστήματα καθοδηγούμενης ανακάλυψης, που χρησιμοποιούνται για την εξάσκηση, την πρακτική και την επίλυση προβλημάτων. Είναι σχεδιασμένα για αξιοποίηση από εκπαιδευτικούς σε παιδιά μικρότερων ηλικιών, χωρίς να δίνουν έμφαση στη διαπροσωπική επαφή, ώστε να κατακτηθούν συγκεκριμένοι στόχοι στη μαθησιακή διαδικασία. Εκκινούν από τις συμπεριφοριστικές και γνωστικές θεωρήσεις.
2. στα περιβάλλοντα μάθησης μέσω καθοδηγούμενης ανακάλυψης και διερεύνησης.
3. στα περιβάλλοντα έκφρασης και αναζήτησης πληροφορίας, επικοινωνίας και συνεργασίας, που περιλαμβάνουν διάφορες εφαρμογές του Διαδικτύου.

Η δεύτερη και τρίτη μορφή εκπαιδευτικών λογισμικών -στις οποίες προτείνεται η αλληλεπίδραση των μαθητών/τριών- ενδείκνυνται για την αξιοποίησή τους στην εκπαιδευτική διαδικασία σε αντίθεση με την πρώτη κατηγορία. Οι εποικοδομητικές και κοινωνικοπολιτισμικές προσεγγίσεις αποτελούν τη βάση από την οποία δημιουργούνται τα εκπαιδευτικά λογισμικά. Όπως συμπληρώνεται και από το Ι.Τ.Υ.Ε. (2013), στο συμπεριφοριστικό μοντέλο που εντάσσεται στις *ΤΠΕ* μπορεί να ευδοκιμήσουν λογισμικά με διδακτικό χαρακτήρα που εξίσου βοηθούν στην εξάσκηση απλών δεξιοτήτων όπως η απομνημόνευση, ακόμα και στη διαδικασία αξιολόγησης των μαθητών/τριών.

Οι συμπεριφοριστικές θεωρίες μάθησης, που επιτυγχάνονται μέσω της ενίσχυσης, αναφέρονται στις θεωρίες του μπιχεβιορισμού, όπου λαμβάνεται υπόψη μόνο οι εξωτερική συμπεριφορά των ατόμων και απαιτείται η ενεργή συμμετοχή τους ([http://users.sch.gr/nikbalki/epim\\_kse/EduTheories ICT.htm](http://users.sch.gr/nikbalki/epim_kse/EduTheories ICT.htm)). Χρησιμοποιούνται κυρίως τα λογισμικά καθοδήγησης, διδασκαλίας και πρακτικής και εξάσκησης, ώστε να εξασκούνται τα παιδιά σε απλές δεξιότητες ([http://users.sch.gr/nikbalki/epim\\_kse/EduTheories ICT.htm](http://users.sch.gr/nikbalki/epim_kse/EduTheories ICT.htm)).

Η καθοριστική πορεία των γνωστικών θεωριών στα περιβάλλοντα μάθησης, όπως ο εποικοδομητισμός, καθώς και το περιεχόμενο των προσεγγίσεων αυτών αποτυπώνεται στο περιεχόμενο των αντίστοιχων περιβαλλόντων μάθησης, που δίνουν έμφαση στην κατασκευή των γνώσεων από τα παιδιά, στην συνεχή ενίσχυση ώστε να μπορούν να εκφράζονται με θάρρος οι απόψεις των μαθητών/τριών και να υπάρχουν πάντα πολυμορφικές αναπαραστάσεις των όσων περιλαμβάνονται στο μάθημα προς διδασκαλία (Ι.Τ.Υ.Ε., 2013). Επιπρόσθετα, μιας και οι κοινωνιοπολιτισμικές θεωρήσεις εμπλέκονται και διαμορφώνουν τα περιβάλλοντα μάθησης αυτής της κατηγορίας, φαίνεται ότι στηρίζουν τη λειτουργία όλων των λογισμικών που δίνουν τη δυνατότητα αλληλεπίδρασης των μαθητών/τριών, όπως έχει αναφερθεί και παραπάνω (Ι.Τ.Υ.Ε., 2013).

Συγκεκριμένα παραδείγματα εκπαιδευτικών λογισμικών με βάση τις εποικοδομητικές και κριτικές προσεγγίσεις στα συστήματα έκφρασης, αναζήτησης και επικοινωνίας της πληροφορίας, περιλαμβάνουν εφαρμογές του διαδικτύου στις οποίες πρωταγωνιστικό ρόλο κατέχει η επικοινωνία και οι άνθρωποι που μετέχουν σε αυτή (Ο.ΕΠ.ΕΚ., 2011:24):

- Εργαλεία διαδικτύου για επικοινωνία και συνεργασία
- Εκπαιδευτικές δικτυακές πύλες
- Συστήματα ανάπτυξης εφαρμογών πολυμέσων και ιστοσελίδων
- Συστήματα έκφρασης και δημιουργικότητας
- Συστήματα συμβολικής έκφρασης
- Συστήματα επικοινωνίας
- Λογισμικά γενικής χρήσης

Τα εκπαιδευτικά λογισμικά αυτών των θεωριών πρέπει να ενισχύουν την προσωπική έκφραση και συμμετοχή των παιδιών, να δίνουν έμφαση στην οικοδόμηση της γνώσης από τους/τις μαθητές/τριες και να δίνουν τη δυνατότητα πολλαπλών αναπαραστάσεων των εννοιών, ώστε να είναι περισσότερο κατανοητά ([http://users.sch.gr/nikbalki/epim\\_kse/EduTheories ICT.htm](http://users.sch.gr/nikbalki/epim_kse/EduTheories ICT.htm)). Παραδείγματα τεχνολογικών περιβαλλόντων που προκύπτουν από τις ίδιες θεωρητικές προσεγγίσεις, δηλαδή τον εποικοδομητισμό και τις κριτικές θεωρήσεις για τα συστήματα και τα περιβάλλοντα μάθησης μέσω της ανακάλυψης, της διερεύνησης και της οικοδόμησης, είναι (Ο.ΕΠ.ΕΚ., 2011: 24):

- ❖ Εφαρμογές υπερμέσων
- ❖ Εφαρμογές εικονικής πραγματικότητας
- ❖ Συστήματα οπτικοποίησης
- ❖ Εφαρμογές προσομοίωσης
- ❖ Εφαρμογές μοντελοποίησης
- ❖ Εργαστήρια βασισμένα σε υπολογιστή
- ❖ Μικρόκοσμοι σε συγκεκριμένα γνωστικά αντικείμενα
- ❖ Ψηφιακές εγκυκλοπαιδείες και λογισμικά
- ❖ Ψηφιακές βιβλιοθήκες
- ❖ Μηχανές αναζήτησης στο Διαδίκτυο

Ορισμένα από τα περιβάλλοντα μάθησης που απορρέουν από τις συμπεριφοριστικές θεωρήσεις στα συστήματα καθοδήγησης και διδασκαλίας είναι (Ο.Ε.Π.ΕΚ., 2011:20):

- ✓ Το λογισμικό εξάσκησης και πρακτικής
- ✓ Το λογισμικό καθοδήγησης ή διδασκαλίας
- ✓ Εκπαιδευτικά παιχνίδια
- ✓ Λογισμικό πολυμέσων για την παρουσίαση της γνώσης
- ✓ Έμπειρα διδακτικά συστήματα
- ✓ Νευρωνικά δίκτυα

Τέλος, οι κοινωνικό-πολιτισμικές θεωρήσεις μάθησης υποδεικνύουν πως η μάθηση συντελείται μέσα σε καθορισμένα πλαίσια και η επαφή και αλληλεπίδραση των ανθρώπων διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο, μιας και η γνώση δημιουργείται και ενισχύεται μέσα σε κοινωνικά πλαίσια ([http://users.sch.gr/nikbalki/epim\\_kse/EduTheories\\_ICT.htm](http://users.sch.gr/nikbalki/epim_kse/EduTheories_ICT.htm)). Οι θεωρίες αυτές ανταποκρίνονται σε όλα τα τεχνολογικά περιβάλλοντα, που δίνουν τη δυνατότητα επικοινωνίας και συνεργασίας μεταξύ των ανθρώπων ([http://users.sch.gr/nikbalki/epim\\_kse/EduTheories\\_ICT.htm](http://users.sch.gr/nikbalki/epim_kse/EduTheories_ICT.htm)).

Η αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών στην εκπαίδευση και ειδικότερα στη σχολική διοίκηση προϋποθέτει και μία σειρά εφαρμογών που πρέπει να υλοποιηθούν για να είναι δυνατή η συνεισφορά των *Τεχνολογιών Πληροφοριών και Επικοινωνιών* στην ηγεσία των σχολικών μονάδων. Ο Μπουραντάς (2009) καταλήγει σε ένα σχέδιο

αξιοποίησης των *ΤΠΕ* στο χώρο της εκπαίδευσης που στοχεύει στη δημιουργία ικανών ανθρώπων να σκέφτονται κριτικά και να αντιμετωπίζουν τις νέες τεχνολογίες ως μέσα που θα μπορέσουν να αναδιαμορφώσουν τις τωρινές συνθήκες σε κοινωνικό και πολιτικό επίπεδο. Όπως παρατηρεί ο Δαγδιλέλης (2005), η επιτυχημένη ενσωμάτωση των *ΤΠΕ* στην εκπαίδευση είναι αποτέλεσμα συνδυασμού των παραγόντων που παρουσιάζονται συνοπτικά:

- ❖ Του απαραίτητου τεχνολογικού εξοπλισμού σε υλικοτεχνικό επίπεδο, όπως οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές και οι εξειδικευμένοι/ες στην επιστήμη της Πληροφορικής εκπαιδευτικοί.
- ❖ Ποικιλία εκπαιδευτικών και λογισμικών προγραμμάτων που μπορούν να αξιοποιηθούν για τη διευκόλυνση των εργασιών στο σχολείο, είτε για τις διοικητικές εργασίες των διευθυντών/ντριών.
- ❖ Κατάλληλα διαμορφωμένο αναλυτικό πρόγραμμα που θα προβλέπει την αποτελεσματική χρήση των *ΤΠΕ* από εκπαιδευτικούς και διευθυντές/ντριες.

Η χρήση των *Τεχνολογιών Πληροφοριών και Επικοινωνιών* σε όλες τις εκφάνσεις της καθημερινότητας, επιφέρει ορισμένες αλλαγές στον τρόπο που αλληλεπιδρούμε, επικοινωνούμε και μαθαίνουμε, δημιουργώντας το αίσθημα για συνεχή κατάρτιση στον τομέα των τεχνολογιών (Meirinhos, 2013). Οι *Τεχνολογίες Πληροφοριών και Επικοινωνιών* διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην προσπάθεια αλλαγής του κοινωνικό-οικονομικού σκηνικού σε όλη την ανθρωπότητα (Vodanovich, Urquhart & Shakir, 2010). Για να αξιοποιηθούν συν τω χρόνω οι υπηρεσίες που παρέχουν οι *ΤΠΕ*, είναι απαραίτητο αρχικά όσοι/ες κατέχουν ενεργό ρόλο σε διαδικασίες μάθησης να είναι ψηφιακά επαρκείς (Punie & Ala-Mutka, 2007). Οι εκπαιδευτικοί είναι ανάγκη να ενστερνιστούν τη χρήση των *ΤΠΕ* τόσο στη διδασκαλία όσο και στη διαδικασία της μάθησης μέσα στις σχολικές αίθουσες (Meirinhos, 2013), επείγει όμως και οι διευθυντές/ντριες σχολικών μονάδων να υιοθετήσουν τη χρήση των νέων τεχνολογιών στη διοικητική τους εργασία.

## **2.2. Εκπαιδευτική Ηγεσία: Εννοιολογική Προσέγγιση**

Πριν από πολλές χιλιάδες χρόνια η ανάγκη για οργάνωση των κοινωνιών και των υποομάδων στους κατά τόπους πληθυσμούς των ανθρώπων, οδήγησε στη δημιουργία

της διοικητικής επιστήμης, περί τις αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα, ή καλύτερα της Διοίκησης Επιχειρήσεων (Πασιαρδής, 2014). Πριν φτάσει στη σημερινή μορφή της που είναι η Εκπαιδευτική Διοίκηση, πέρασε από κάποιες μορφές εξέλιξης, που περιγράφονται ως ακολούθως (Πασιαρδής, 2014: 3):

- Κλασική προσέγγιση: Διήρκεσε από το 1900 έως το 1930 και είναι γνωστή και ως επιστημονική διοίκηση.
- Διοίκηση με βάση ανθρώπινα κριτήρια: Ή διαφορετικά λέγεται και διοίκηση μέσω των ανθρωπίνων σχέσεων, που διήρκεσε από το 1930 έως το 1950. Είναι η ψυχολογική προσέγγιση.
- Σύγχρονη διοίκηση: Ορίζεται από το 1950 μέχρι και τη σημερινή εποχή και διαφορετικά ονομάζεται διοίκηση με βάση το συμπεριφορικό μοντέλο, ή διοίκηση μέσω του ανθρώπινου οργανισμού. Θεωρείται η σύγχρονη προσέγγιση.

Γίνεται αντιληπτό επομένως, πως η εκπαιδευτική διοίκηση πέρασε από αρκετά στάδια μέχρι να καταλήξει στη σημερινή μορφή της. Την πιο καταλυτική επίδραση στην εκπαιδευτική ηγεσία διαδραμάτισε η Συστημική Θεωρία. Σύμφωνα με τον Πασιαρδή (2014), η Συστημική θεωρία προκύπτει από την ανάγκη για αλλαγή και μεταβολή των συνθηκών, με κυριότερα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της Συστημικής θεωρίας την ανατροφοδότηση, όπου επισυμβαίνει η αλληλεπίδραση με το περιβάλλον, η ισορροπία όπου δεν παρατηρούνται μεταβολές στα συστήματα και τέλος η προσαρμογή, που είναι το στάδιο της υιοθέτησης των αλλαγών που έχουν γίνει. Η εκπαίδευση και το σχολείο είναι ένας παραγωγικός οργανισμός, με κυριότερη αποστολή της σχολικής διοίκησης την ανασύνταξη του περιεχομένου της εκπαίδευσης και την μετατροπή των παρεχόμενων εκπαιδευτικών υπηρεσιών σε ποιοτικότερες με τη βοήθεια των νέων τεχνολογιών (Δαγδιλέλης, 2005).

Η προσπάθεια ορισμού του όρου «ηγεσία» τυγχάνει μίας ιδιαίτερης περίπτωσης, καθότι ορισμοί διατυπώνονται συνεχώς, με αποτέλεσμα να ποικίλλουν. Ξεκινώντας από τον ορισμό που δίνει ο Πασιαρδής (2014), αναφέρεται πως η «ηγεσία» είναι το σύνολο των συμπεριφορών εκείνων που χρησιμοποιούν οι εκάστοτε ηγέτες κάθε φορά με σκοπό να επηρεάσουν τη συμπεριφορά των εκπαιδευτικών και όσων εμπλέκονται στην εκπαιδευτική διαδικασία, ώστε να τους πείσουν να πράξουν αυτό που επιθυμούν οι ηγέτες. Οι Saeed, Almas, Anis-ul-Haq και Niazi, (2014) από την άλλη, επισημαίνουν πως

η ηγεσία αντικατοπτρίζει τη συμπεριφορά των ηγετών προς τους/τις κατώτερους/ές τους, ή διαφορετικά καθορίζει τη στάση των υπαλλήλων προς την κατάκτηση των στόχων. Η σχολική διοίκηση από την άλλη, αφορά στην υλοποίηση των καθημερινών αναγκών και εργασιών των εκπαιδευτικών οργανισμών (Πασιαρδής, 2003, όπ. αναφ. στον Πασιαρδής, 2014). Η σχολική διοίκηση φροντίζει για τη διεκπεραίωση των γραφειοκρατικών διαδικασιών των σχολείων, και επομένως για την αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία της καθημερινότητας των εκπαιδευτικών οργανισμών (ό. π.).

Ωστόσο, η ηγεσία και η προσπάθεια εννοιολογικής οριοθέτησής της, έχει ταυτιστεί επίσης και με τα ζητήματα των ανθρώπινων σχέσεων, κάνοντας απαραίτητη την κατοχή συναισθηματικών δεξιοτήτων από τους/τις σχολικούς/ές διευθυντές/ντριες, ενώ κρίνεται ως ωφέλιμη μόνο στο βαθμό που θα χρησιμοποιείται από τους εμπλεκόμενους, δηλαδή τους/τις διευθυντές/ντριες και τους/τις εκπαιδευτικούς (Beatty & Brew, 2004). Παρομοίως, διάκριση γίνεται και στους όρους «ηγέτης» και «διευθυντής/ντρια». Με τον όρο «ηγέτης» σύμφωνα με τον Πασιαρδή (2014), εννοείται αυτός/ή που επιδιώκει τις καινοτομίες και διαθέτει όραμα για τον εκπαιδευτικό οργανισμό, συνεργάζεται και επικοινωνεί με τους/τις συναδέλφους/ισσές του/της, προσπαθώντας όλοι/ες μαζί να λάβουν κοινές αποφάσεις για τα προβλήματα που αντιμετωπίζει ο εκπαιδευτικός οργανισμός. Αντιθέτως, ο/η «διευθυντής/ντρια» είναι αυτός/ή που εργάζεται ατομικά, χωρίς να επιδιώκει τη συνεργασία των εκπαιδευτικών του σχολείου, αφού προτιμά να τους/τις δίνει μόνο εντολές προς εκτέλεση, είναι νομοταγής και πάντα ενημερωμένος/η για τα τεκταινόμενα στην εκπαίδευση (ό. π.).

Οι σχολικοί ηγέτες των εκπαιδευτικών μονάδων θεωρούνται η μοναδική πηγή που μπορεί να αξιοποιήσει τις ευκαιρίες που πηγάζουν από την ενσωμάτωση των ΤΠΕ στην εκπαίδευση (Oraga & Onyije, 2014). Η θέση των σχολικών ηγετών είναι μείζονος σημασίας, καθώς είναι αυτοί/ές που ενθαρρύνουν και υποστηρίζουν τόσο τους/τις εκπαιδευτικούς, όσο και την εισαγωγή καινοτομιών στο σχολείο (Saeed, Almas, Anis-ul-Haq & Niazi, 2014), το οποίο λογίζεται ως ένας οργανισμός ανοικτός στην κοινωνία με την οποία και αλληλεπιδρά Άλλωστε, για να θεωρείται ένα σχολείο αποτελεσματικό, καθοριστικό ρόλο διαδραματίζει η άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας από τους/τις διευθυντές/ντριες των σχολικών μονάδων (Μυλωνά, 2005).



Οι Πασιαρδής (2014) και Hoy και Miskel (2013) τονίζουν πως το σχολείο μέσα από τη δομή και τη λειτουργία του, φαίνεται ότι διαθέτει τα χαρακτηριστικά ενός ανοικτού κοινωνικού συστήματος, που απαρτίζεται από διευθυντές/ντριες, εκπαιδευτικούς, μαθητές/τριες, το αναλυτικό πρόγραμμα, τη διδασκαλία, τις αντιλήψεις του μαθητικού πληθυσμού και των γονέων τους και πολλά ακόμη στοιχεία. Τα χαρακτηριστικά στοιχεία που απαρτίζουν ένα ανοικτό κοινωνικό σύστημα όπως αυτό του σχολείου είναι το δομικό, που συνδέεται με τις γραφειοκρατικές προσδοκίες, το ατομικό που αφορά τις προσωπικές ανάγκες και στόχους των ανθρώπων στην εργασία τους, το πολιτισμικό που σχετίζεται με τον καταμερισμό εργασίας, το πολιτικό που έχει να κάνει με τις άτυπες μορφές δύναμης και τέλος το παιδαγωγικό υποσύστημα που αφορά στις διαδικασίες διδασκαλίας και μάθησης (Hoy & Miskel, 2013).

Η εκπαίδευση αποτελεί το μοχλό κίνησης του μικρόκοσμου του σχολείου, με τους/τις σχολικούς διευθυντές/ντριες και τους/τις εκπαιδευτικούς να βρίσκονται στο επίκεντρο του κοινωνικού συστήματος του σχολείου. Για να είναι σε θέση οι σχολικοί διευθυντές/ντριες να ηγηθούν αποτελεσματικά ενός εκπαιδευτικού οργανισμού, είναι προφανές ότι οφείλουν να υιοθετήσουν ένα ή κάποια από τα μοντέλα ηγεσίας που αναφέρονται στη βιβλιογραφία. Στον Weber (1947, όπ. αναφ. στον Πασιαρδή, 2014) ανήκει το πρώτο μοντέλο ηγεσίας, το γραφειοκρατικό, με τη διάκριση των εξουσιών σε τρεις κατηγορίες: τη χαρισματική, όπου εκκινεί από την πραγματική αξία των ηγετών και τα χαρίσματά τους, που συνεπαίρνουν τους/τις κατώτερους/ες, την παραδοσιακή όπου υπάρχει συμμόρφωση στον/την ηγέτη που διοικεί λόγω της θέσης του και τέλος τη νόμιμη εξουσία, όπου αναλαμβάνεται από τους ανθρώπους σύμφωνα με τις νομοθετικές διατάξεις.

Η δεύτερη θεωρητική προσέγγιση για την ηγεσία, ονομάζεται επαγγελματική γραφειοκρατία, με εκπρόσωπο τον Gouldner (1957, 1958, όπ. αναφ. στον Πασιαρδή, 2014) και αναφέρεται στη διάκριση των ηγετών σε «κοσμοπολίτες» και «ντόπιους» προκειμένου να βρουν μία μέση λύση σε αυτούς/ές που τάσσονται υπέρ της γραφειοκρατίας και υπέρ του επαγγελματισμού. Η Θεωρία X και Y αποτελεί το θεωρητικό ρεύμα του McGregor (1960, όπ. αναφ. στον Πασιαρδή, 2014), επισημαίνοντας ότι η Θεωρία X πρεσβεύει την άποψη πως για την πλειοψηφία των ανθρώπων η εργασία είναι υποχρεωτική και καθόλου ευχάριστη, σε αντίθεση με τη

Θεωρία Υ, όπου οι άνθρωποι που εντάσσουν τους εαυτούς τους εδώ είναι δημιουργικοί και αγαπούν να εργάζονται.

Ένα ακόμη θεωρητικό μοντέλο είναι του Mintzberg (1979, όπ. αναφ. στον Πασιαρδή, 2014) όπου υπάρχει δυνατότητα μελέτης των δομών του σχολείου, δηλαδή του τρόπου κατανομής των εργασιών που πρέπει να εκτελεστούν και να συντονιστούν για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί. Επόμενη θεωρητική προσέγγιση της ηγεσίας που μπορούν να αξιοποιήσουν οι διευθυντές/ντριες είναι αυτή της θεωρίας των στόχων με πρωτεργάτη τον House (1971, όπ. αναφ. στον Πασιαρδή, 2014) και μία εφαρμογή αυτής της θεωρίας είναι της διοίκησης των οργανισμών μέσω στόχων του Peter Drucker (1954, όπ. αναφ. στον Πασιαρδή, 2014), η οποία πρεσβεύει τη συνεργασία και την από κοινού στοχοθεσία εκπαιδευτικών και διευθυντών/ντριών βάσει των αποτελεσμάτων που προσδοκάται να επιτευχθούν, ώστε αργότερα να υπάρχει δυνατότητα αξιολόγησης του κατά πόσο έχει συμβάλει και επιτύχει ο/η κάθε ένας/μία τους στόχους του σχολείου.

Η θεώρηση της επίτευξης για την ηγεσία του McClelland (1961, όπ. αναφ. στον Πασιαρδή, 2014) επισημαίνει πως οι άνθρωποι ορίζουν στόχους, ωθούμενοι από εσωτερικές δυνάμεις και ανάγκες, αυτενεργώντας σε σημαντικά ζητήματα και λαμβάνοντας αποφάσεις για διάφορα θέματα που απασχολούν μία σχολική μονάδα. Για τη θεωρία των προσωπικών χαρακτηριστικών ο Stogdill (1948, όπ. αναφ. στον Πασιαρδή, 2014), δημιούργησε μία φόρμουλα με κληρονομικά χαρακτηριστικά τα οποία συνοδεύουν τους ηγέτες, χωρίς να ανταποκρίνεται στην πραγματικότητα, με αποτέλεσμα η θεωρία να μην είναι ιδιαίτερα ισχυρή. Η προσπάθεια για εύρεση κοινών στοιχείων που μπορούν να συνδιαμορφώσουν την συμπεριφορά που επιδεικνύει ένας ηγέτης, έχει ως πρωτοστάτη τον Fiedler (1967, όπ. αναφ. στον Πασιαρδή, 2014), που ανέφερε ότι υπάρχουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που καθορίζουν την συμπεριφορά των ηγετικών στελεχών. Μία ακόμη θεωρία ηγεσίας έρχεται να προστεθεί στις προαναφερόμενες, κάνοντας λόγο για τη λεγόμενη συναλλακτική και μετασηματιστική ηγεσία. Στη συναλλακτική ηγεσία με εκπρόσωπο τον Burns (1978, όπ. αναφ. στον Πασιαρδή, 2014) δίνονται κίνητρα στους/στις εκπαιδευτικούς προκειμένου να εργαστούν προς ένα στόχο, αφού ικανοποιήσουν κάποιες ανάγκες τους.

Η μετασχηματιστική ηγεσία με εκφραστή τον Bass (1985, όπ. αναφ. στον Πασιαρδή, 2014) δίνει προτεραιότητα στη λειτουργία του σχολείου με σκοπό την αλλαγή.

Για μια επιτυχημένη και αποτελεσματική σχολική διοίκηση, αξίζει να αναφερθεί η ύπαρξη τεσσάρων πρακτικών επιτυχημένης ηγεσίας, όπως ο καθορισμός της κατεύθυνσης του σχολείου, η ανάπτυξη των ανθρώπων, ο επανασχεδιασμός της οργάνωσης και η διαχείριση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων σύμφωνα με τους (Klar & Brewer, 2013). Οι διευθυντές/ντρίες των σχολείων μπορούν να υιοθετήσουν όποιο είδος ηγεσίας επιθυμούν, -περιλαμβάνοντας περισσότερα από ένα είδη ηγεσίας- και να συμβάλλουν στην εκπλήρωση των στόχων και των προσδοκιών που έχουν οι ηγέτες για το σχολείο. Άλλωστε, για κάθε κατάσταση που προκύπτει και χρειάζεται επίλυση στο σχολείο, οι διευθυντές/ντρίες είναι αυτοί/ές που θα αποφασίσουν τον τρόπο που θα την χειριστούν.

Οι σχολικοί ηγέτες κατέχουν μία εξέχουσα θέση στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς. Αυτό οφείλεται στο ότι η αποστολή και το καθήκον των σχολικών ηγετών είναι η δημιουργία οράματος για τον εκπαιδευτικό οργανισμό, κάτι που θεωρείται συνάμα το δυσκολότερο κομμάτι της θέσης από την οποία καλούνται να ηγηθούν (Kirkpatrick & Locke, 1991· Πασιαρδής, 2014). Για να είναι σε ετοιμότητα να εκπληρώσουν τις υποχρεώσεις τους ως λειτουργοί της εκπαίδευσης και προκειμένου να ανταποκρίνονται στα καθημερινά τους καθήκοντα εντός του σχολικού περιβάλλοντος, οφείλουν να διαθέτουν μία σειρά στοιχείων που προσδιορίζουν τη θέση και το ρόλο τους σε οργανισμούς όπως το σχολείο και ακολουθούν παρακάτω.

Για την καλύτερη μάθηση και αξιοποίηση της ηγεσίας της τεχνολογίας, προτείνεται η ύπαρξη εκπαιδευτικών που είναι αρμόδιοι στις ΤΠΕ (Banoglu, 2011). Οι εκπαιδευτικοί οφείλουν να εμπλουτίζουν και να ανανεώνουν τις γνώσεις τους σχετικά με τις *Τεχνολογίες Πληροφοριών και Επικοινωνιών*, ώστε να αναπτύσσονται επαγγελματικά και να προσαρμόζονται στις αλλαγές κάθε εποχής (Meirinhos, 2013). Οι Afshari et al. (2010) δίνουν έμφαση στο ότι πρέπει να παρέχεται στους/στις διευθυντές/ντρίες κάποιο είδος εκπαίδευσης για την αποτελεσματική αξιοποίηση των *ΤΠΕ* στη σχολική ηγεσία, ενθαρρύνοντας έτσι τη χρήση των *ΤΠΕ*.

Τα στοιχεία που οφείλουν να διαθέτουν οι διευθυντές/ντρίες είναι η αυτοπεποίθηση και η γνώση για τη σχολική μονάδα που διοικούν (Kirkpatrick & Locke, 1991). Προστίθεται ακόμη και η ικανότητα να μεταδώσουν και να διασαφηνίσουν την αποστολή του σχολείου τόσο στους/στις εκπαιδευτικούς όσο και στους/στις μαθητές/τριες (Πασιαρδής, 2014) και γενικά η επικοινωνία και η συνεργασία μεταξύ όλων (Sumner, Bock & Giamartino, 2006). Στα καθήκοντα των σχολικών ηγετών συμπεριλαμβάνεται η αφοσίωσή τους και η επίτευξη των στόχων που θέτουν, ενώ παράλληλα έχουν διατυπωθεί και πλείστες θεωρίες σχετικά με την ηγεσία (Πασιαρδής, 2014) όπως αναφέρθηκαν παραπάνω. Οι διευθυντές/ντρίες μεταξύ άλλων όπως καταδεικνύει και ο Mintzberg (1990) είναι υπεύθυνοι/ες για την διεκπεραίωση καθημερινών καθηκόντων όπως οι γραφειοκρατικές αλλά και οι συναλλαγές με τους γονείς των παιδιών και δέχονται συνεχώς νέες πληροφορίες που αφορούν το εκπαιδευτικό συγκείμενο στο οποίο περνούν ένα πολύ μεγάλο μέρος της ημέρας τους.

Οι σχολικοί ηγέτες για να είναι αποτελεσματικοί και καινοτόμοι, πρέπει να προσπαθούν πάντα με κατεύθυνση το στόχο, παρακινώντας συνεχώς και τους/τις εκπαιδευτικούς για τον ίδιο λόγο (Kirkpatrick & Locke, 1991). Άλλωστε, εξαιρετικά σημαντικές είναι και οι γνώσεις των εργαλείων και των κανόνων που διέπουν μία επικοινωνία μέσω ΤΠΕ, καθώς σε μία ψηφιακή κοινωνία όπως αυτή που ζούμε, χρειάζονται και αντίστοιχες δεξιότητες (Punie & Ala-Mutka, 2007). Οι αλλαγές που πραγματοποιούνται στο εκπαιδευτικό πλαίσιο, έχουν άμεσες συνέπειες στο ρόλο των σχολικών ηγετών (Huber & West, 2002). Οι πρακτικές που ακολουθούν οι διευθυντές/ντρίες των σχολείων μπορεί να ενισχύσουν κατά πολύ την άσκηση ηγεσίας τους ώστε να θεωρείται επιτυχημένη. Η ικανότητα για ακρόαση, ενσυναίσθηση, διορατικότητα και εξέλιξη των εργαζομένων είναι στοιχεία που πρέπει να διαθέτουν οι εκπαιδευτικοί ως διευθυντές/ντρίες (Spears, 2010).

Από τη μία πλευρά επομένως, είναι απαραίτητο να φέρουν εις πέρας όλες τις γραφειοκρατικές διαδικασίες που σχετίζονται με την υψηλά ιστάμενη θέση που κατέχουν. Αυτό τους/τις περιορίζει σε μεγάλο βαθμό από το να ασχοληθούν και με άλλα ζητήματα, κάτι που επιβάλλεται. Η διατήρηση αρχείων με τις καταστάσεις των μαθητών/τριών, οι σχολικές τους επιδόσεις, οι καταστάσεις των εκπαιδευτικών, η μισθοδοσία τους, οι έκτακτες ανάγκες που μπορεί να προκύψουν, διάφορα ζητήματα

για τα οποία καλούνται να πάρουν αποφάσεις, είναι ενδεικτικά των καθηκόντων με τα οποία είναι επιφορτισμένοι/ες οι σχολικοί διευθυντές/ντριες πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. Ο ρόλος τους όμως δεν περιορίζεται μόνο στα διαδικαστικά θέματα. Ένας/Μία συνειδητοποιημένος/η διευθυντής/ντρια εκπαιδευτικής μονάδας οφείλει να υποστηρίζει τους/τις εκπαιδευτικούς που υπηρετούν στο σχολείο και να τους/τις ενθαρρύνει στο ψυχολογικό και διδακτικό κομμάτι της εργασίας τους. Οφείλει να τους ενημερώνει για τις αλλαγές που πραγματοποιούνται και να προωθεί τις ανακοινώσεις του Υπουργείου Παιδείας, να συζητούν για οτιδήποτε τους απασχολεί και το ίδιο να πράττει και με τα παιδιά. Είναι σπουδαίοι οι διευθυντές/ντριες των σχολικών μονάδων να υποστηρίζουν τους/τις εκπαιδευτικούς και τους/τις μαθητές/τριες των σχολείων. Σύμφωνα με τον Πασιαρδή (2014) η επιτυχημένη άσκηση σχολικής ηγεσίας είναι ο καθοριστικότερος παράγοντας που μπορεί να συμβάλλει στην κατάκτηση της επιτυχίας. Προκειμένου όμως να χαρακτηρίζεται ως επιτυχημένη ηγεσία σύμφωνα με τα κριτήρια που θέτει η κάθε σχολική μονάδα (Πασιαρδής, 2014) και σύμφωνα με το όραμα και τις προσδοκίες των ηγετών της, οφείλει να εκτελεί με ταχύτατους ρυθμούς τις διοικητικές εργασίες σύμφωνα με την Προκοπιάδου (2009) και να παρέχει σε εκπαιδευτικούς αλλά και σε γονείς την δυνατότητα πρόσβασης σε όλες εκείνες τις πληροφορίες και τα αρχεία που είναι καταχωρημένα σε βάσεις δεδομένων πληροφοριακών συστημάτων, ορίζοντας ως κύριο μέσο επίτευξης όλων αυτών την τεχνολογία.

### **2.3. Καθήκοντα Διευθυντών/ντριών στην Ελλάδα και σε άλλες Ευρωπαϊκές Χώρες**

Η προσπάθεια ένταξης και αξιοποίησης των *ΤΠΕ* στην άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας των διευθυντών/ντριών συνοδεύεται από μία επιπρόσθετη ανάγκη. Για να είναι σε θέση οι διευθυντές/ντριες να προβούν στη χρήση των *ΤΠΕ*, θα πρέπει να αξιοποιήσουν την επιμόρφωση που διαδραματίζει εξέχοντα ρόλο στην πορεία των εκπαιδευτικών και των σχολικών διευθυντών/ντριών, καθότι εξασφαλίζει τη συνεχιζόμενη μάθηση σε διάφορους τομείς της εκπαίδευσης. Στην περίπτωση που τα διευθυντικά στελέχη επιθυμούν να εξελίσσονται επαγγελματικά και να μη μένουν στάσιμοι/ες, η επιμόρφωση είναι ένα μέσο που παρέχει την απαιτούμενη εξέλιξη. Ένα προσόν της

επιμόρφωσης σύμφωνα με τη Μπιρμπίλη (2011), είναι πως οι εκπαιδευτικοί πέρα από τη δυνατότητα που έχουν να εξετάσουν εμπράκτως τη δυναμική και την υπόσταση της νέας γνώσης που απέκτησαν μέσω της επιμόρφωσης, μπορούν να αποκομίσουν μία από τις πιο καθοριστικές στιγμές στην εκπαιδευτική και επαγγελματική πορεία τους, αυτή της διαρκούς επιμόρφωσης.

Οι διευθυντές και οι διευθύντριες των δημοτικών σχολείων εκτός από τη διοίκηση των σχολικών μονάδων στις οποίες υπηρετούν, έχουν επωμιστεί με συγκεκριμένα καθήκοντα, που έχουν προβλεφθεί αποκλειστικά για τη διετέλεση του ρόλου που έχουν αναλάβει. Το καθηκοντολόγιο αυτό μπορεί να διαιρεθεί σε επιμέρους κομμάτια, καθώς αφορά τόσο τα γενικά καθήκοντά τους εντός του οργανισμού που διοικούν, όσο και με τις διαπροσωπικές σχέσεις τους με τους εκπαιδευτικούς, τους σχολικούς συμβούλους, το Διευθυντή εκπαίδευσης, τους μαθητές και τις σχέσεις τους με τρίτους. Πιο επισταμένα ακολουθεί όπως προβλέπεται από την Υπουργική Απόφαση Αριθ.Φ.353.1/324/105657/Δ1/16-02-2002 στα άρθρα 27-29 και 31 το καθηκοντολόγιο και ο ρόλος που προβλέπεται να υπηρετήσουν οι διευθυντές/ντριες σχολικών μονάδων σχετικά με τις ΤΠΕ (βλ. Παράρτημα Α):

#### Άρθρο 27

Έργο των Διευθυντών/ντριών των σχολικών μονάδων

2. Ειδικότερα ο Διευθυντής της σχολικής μονάδας:

β) Καθοδηγεί και βοηθεί τους εκπαιδευτικούς στο έργο τους, και ιδιαίτερα τους νεότερους, αναλαμβάνει πρωτοβουλίες εκπαιδευτικού και παιδαγωγικού χαρακτήρα και οφείλει να αποτελεί παράδειγμα.

γ) Φροντίζει ώστε το σχολείο να γίνει στοιχειώδης μονάδα επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών σε θέματα διοικητικά, παιδαγωγικά και επιστημονικά.

δ) Ελέγχει την πορεία των εργασιών και κατευθύνει τους εκπαιδευτικούς ώστε να ανταποκρίνονται έγκαιρα στις υποχρεώσεις που ανέλαβαν.

#### Άρθρο 28

Γενικά καθήκοντα και αρμοδιότητες των Διευθυντών σχολείων

1. Ο Διευθυντής ή ο Προϊστάμενος σχολείου συνεργάζεται με τους Σχολικούς Συμβούλους, τα Στελέχη της Διοίκησης, τους εκπαιδευτικούς, καθώς και τους μαθητές

και τους γονείς για την από κοινού επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων. Ενθαρρύνει το διδακτικό προσωπικό να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες οι οποίες συμβάλλουν στη διαπαιδαγώγηση ελεύθερων, υπεύθυνων, δημοκρατικών και ευαισθητοποιημένων πολιτών.

#### Άρθρο 29

Καθήκοντα και αρμοδιότητες των Διευθυντών σε σχέση με το Σύλλογο των Διδασκόντων

1. Ο Διευθυντής της σχολικής μονάδας προσκαλεί τα μέλη του Συλλόγου στις συνεδριάσεις, στις οποίες και προεδρεύει. Καταρτίζει την ημερήσια διάταξη και εισηγείται ο ίδιος ή αναθέτει την εισήγηση θεμάτων σε άλλον εκπαιδευτικό.

#### Άρθρο 31

Καθήκοντα και αρμοδιότητες των Διευθυντών σχολείων σε σχέση με τους μαθητές

1. Ο Διευθυντής της σχολικής μονάδας συγκροτεί τα τμήματα κάθε τάξης και κατανέμει τους μαθητές στα τμήματα, με βάση τις ισχύουσες διατάξεις και σύμφωνα με τις αρχές της παιδαγωγικής, χωρίς κοινωνικούς αποκλεισμούς.

2. Εκδίδει και υπογράφει τους τίτλους σπουδών ως υπεύθυνος και συνυπογράφουν ως συνυπεύθυνοι, ο εκπαιδευτικός που συνέταξε τον τίτλο και οι διδάσκοντες, εφόσον απαιτείται.

Ενδιαφέρον παρουσιάζει και η παράθεση των καθηκόντων και των αρμοδιοτήτων με τις οποίες είναι επιφορτισμένοι/ες οι διευθυντές/ντριες και σε άλλες Ευρωπαϊκές χώρες, εκτός της Ελλάδος. Ορισμένες χώρες περιέχουν κοινές αναφορές ως προς το ρόλο των διευθυντών/ντριών. Οι χώρες που αναφέρονται παρακάτω για την περιγραφή των καθηκόντων των διευθυντών/ντριών, έχουν επιλεγεί ενδεικτικά από το σύνολο των Ευρωπαϊκών χωρών. Σκοπός είναι η ανάδειξη των καθηκόντων τους σε όσες περισσότερες χώρες είναι δυνατό και δεν επιδιώκεται οποιαδήποτε διάκριση.

Στην Κύπρο σύμφωνα με το Νόμο περί Στοιχειώδους Εκπαίδευσης και το άρθρο 5, όπου περιγράφονται οι κανονισμοί για τη λειτουργία των Δημόσιων Σχολείων Δημοτικής

Εκπαίδευσης, στον κανονισμό 22 περιγράφονται τα καθήκοντα και οι ευθύνες που επωμίζονται οι διευθυντές και οι διευθύντριες και έχουν ως εξής:

Ο/Η διευθυντής/ντρια:

- 1) Έχει τη γενική ευθύνη για την ομαλή και αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου που διευθύνει. Ευθύνεται για την εφαρμογή του εγκεκριμένου αναλυτικού προγράμματος. Στο έργο του βοηθείται από τον ή τους βοηθούς διευθυντές και το διδακτικό προσωπικό του σχολείου.
- 4) Εκπροσωπεί το σχολείο στις σχέσεις του με την Πολιτεία, το Υπουργείο, τη σχολική εφορεία, το σύνδεσμο γονέων, άλλα εκπαιδευτικά ιδρύματα, την Εκκλησία και τους άλλους κοινωνικούς οργανισμούς και παράγοντες. Σε όλες τις περιπτώσεις ενεργεί στα πλαίσια των οδηγιών του Διευθυντή Δημοτικής Εκπαίδευσης.
- 5) Διεξάγει την αλληλογραφία του σχολείου. Όπου αυτή αφορά την πολιτική του Υπουργείου, κοινοποιείται και στον οικείο επιθεωρητή.
- 7) Υποβάλλει στο Υπουργείο, μόλις συμπληρωθούν οι εγγραφές των παιδιών, κατάσταση, στην οποία εμφανίζεται ο προβλεπόμενος συνολικός αριθμός των παιδιών και ο προβλεπόμενος αριθμός των τμημάτων. Υποβάλλει επίσης οποιαδήποτε άλλα στοιχεία του ζητηθούν.
- 8) Αποστέλλει στον οικείο επιθεωρητή κατάλογο του διδακτικού προσωπικού του σχολείου που ανέλαβε καθήκοντα την πρώτη ημέρα της σχολικής χρονιάς, καθώς και συμπληρωματικό κατάλογο για όσους αναλάβουν καθήκοντα αργότερα.

Ειδικότερα, ο διευθυντής σχολείου Δημοτικής Εκπαίδευσης στα Κυπριακά σχολεία:

- 14) Έχει τακτική επαφή με τους γονείς, με σκοπό τη ανάπτυξη πνεύματος συνεργασίας σχολείου και οικογένειας, ώστε να ασκείται κοινή εποικοδομητική προσπάθεια για την επίλυση παρουσιαζόμενων προβλημάτων και την ανάπτυξη της προσωπικότητας του παιδιού, την ορθή γνωριμία του με τον κόσμο και την κοινωνικοποίησή του.
- 18) Ανακοινώνει στο προσωπικό του σχολείου τις εκάστοτε ισχύουσες εκπαιδευτικές νομοθετικές και εσωτερικές οδηγίες και διατάξεις και αποφάσεις των προϊσταμένων



αρχών. Κοινοποιεί ιδιαίτερα στους ενδιαφερομένους τα αναφερόμενα σε αυτούς έγγραφα.

20) Φροντίζει ώστε να αναπτυχθεί ανάμεσα στο προσωπικό του σχολείου πνεύμα συναδέλφωσης, αλληλοσεβασμού και αρμονικής συνεργασίας.

21) Μεριμνά για την εξασφάλιση ευκαιριών στο προσωπικό του σχολείου για επαγγελματική ενημέρωση και επιμόρφωσή του.

22) Επισκέπτεται τις τάξεις με σκοπό την καθοδήγηση, το συντονισμό, τον έλεγχο και την αξιολόγηση εργασίας του δασκάλου, της προόδου των παιδιών και της συμμόρφωσής τους στους σχολικούς κανονισμούς. Συνιστάται όπως οι επισκέψεις γίνονται σε συνεννόηση με το δάσκαλο.

23) Συνεργάζεται τουλάχιστο μία φορά την εβδομάδα με τον ή τους βοηθούς διευθυντές του σχολείου για εξέταση των τρεχόντων προβλημάτων του σχολείου και για εκτίμηση της όλης λειτουργίας του σχολείου.

24) Συγκαλεί τις συνεδρίες του διδασκαλικού συλλόγου.

32) Μεριμνά ώστε να είναι πλήρως ενημερωμένα τα επίσημα βιβλία και οι ατομικοί φάκελοι των παιδιών με τα σχετικά στοιχεία.

33) Φροντίζει να τηρούνται με τάξη και ακρίβεια τα υπηρεσιακά βιβλία του σχολικού αρχείου.

35) Παρακολουθεί την πρόοδο της επιστήμης του και ενημερώνεται για τις νεότερες μεθόδους που θα καταστήσουν το έργο του πιο αποτελεσματικό.

38) Ενημερώνει το βοηθητικό προσωπικό για τα καθήκοντά του και το επιβλέπει για ορθή εκτέλεση των καθηκόντων αυτών.

Παρατηρείται πως τα καθήκοντα των διευθυντών και των διευθυντριών δημοτικών σχολείων στην Κύπρο, όπως ορίζονται από τις σχετικές διατάξεις, σχετίζονται αποκλειστικά με τη διατήρηση της ομαλότητας στους σχολικούς οργανισμούς. Έμφαση δίνεται στη δημιουργία μίας υγιούς σχέσης συναδελφικότητας με το εκπαιδευτικό προσωπικό και της υποστήριξής τους όπου κρίνεται απαραίτητο, στο διδακτικό και ευρύτερο πλαίσιο. Επιπλέον, δίνεται προτεραιότητα για τη δημιουργία μίας αμοιβαίας σχέσης με τους/τις μαθητές/τριες, καθώς οι διευθυντές ενδιαφέρονται ώστε οι μαθητές/τριές τους να λαμβάνουν την απαραίτητη παιδεία και τις γνώσεις στο σχολείο. Τέλος, οι διευθυντές/ντριες στην Κύπρο εκφράζουν ένα συνεχές ενδιαφέρον για την

επιστήμη τους και θεωρούν σημαντικό η εκτέλεση των καθηκόντων τους να διευκολύνεται και να εξυπηρετείται από τα επιτεύγματα της τεχνολογίας, όπως οι ΤΠΕ.

Η ύπαρξη διοικητικής εμπειρίας από πλευράς των διευθυντών/ντριών στην ανάληψη διευθυντικών καθηκόντων στην άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας, διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο σε χώρες όπως η Ελλάδα, η Κύπρος, η Λιθουανία, η Τουρκία και το Ηνωμένο Βασίλειο, καθιστώντας έτσι την επαγγελματική εμπειρία συμπληρωματικό προσόν και όχι το μοναδικό ([http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/key\\_data\\_series/151EL.pdf](http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/key_data_series/151EL.pdf)). Βέβαια, η επιμόρφωση και η συνεχής επαγγελματική ανάπτυξη για την άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας και τη θέση των διευθυντών/ντριών επιβάλλονται, όπως χαρακτηριστικά συμβαίνει στην Τσεχία, την Αυστρία, τη Γαλλία, τη Σουηδία και τη Σλοβακία οι διευθυντές/ντριες που αναλαμβάνουν πρώτη φορά τα καθήκοντά τους επιμορφώνονται μόλις διοριστούν ([http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/key\\_data\\_series/151EL.pdf](http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/key_data_series/151EL.pdf)), ώστε να είναι σε θέση να ανταπεξέλθουν στις αυξημένες απαιτήσεις των εκπαιδευτικών οργανισμών που ηγούνται.

Οι αρμοδιότητες και τα καθήκοντα των εκπαιδευτικών ηγετών σε γενικό επίπεδο περιλαμβάνουν την αποτελεσματική διοικητική ηγεσία, την οικονομική διαχείριση του εκπαιδευτικού οργανισμού, καθώς και την επιστημονική και συμβουλευτική υποστήριξη σε εκπαιδευτικούς και μαθητές/τριες. Συνολικά στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης το καθηκοντολόγιο των διευθυντών/ντριών προβλέπει την έμπρακτη παρουσία των διευθυντών/ντριών σε ζητήματα που σχετίζονται με τη διευθέτηση οικονομικών πόρων, όπως η διάθεση του προϋπολογισμού για την απόκτηση διδακτικού και άλλου υλικού, για την τακτοποίηση των ζητημάτων που αφορούν στους εκπαιδευτικούς, όπως η μισθοδοσία και την πρόσληψη εκπαιδευτικού προσωπικού για την κάλυψη κενών, όπως και η συνεργασία με γονείς και άλλους φορείς που σχετίζονται με το σχολείο (Ευρυδίκη, από Γκόβαρης & Ρουσσάκης, 2008). Συχνά μάλιστα οι διευθυντές/ντριες σχολικών μονάδων καλούνται να συμμετέχουν σε επιτροπές αξιολόγησης άλλων εκπαιδευτικών οργανισμών, ως εξωτερικοί/ές συμμετέχοντες/ουσες είτε ως εσωτερικοί της δικής τους μονάδας (Γκόβαρης & Ρουσσάκης, 2008).

Πιο συγκεκριμένα, στο Βέλγιο οι διευθυντές και οι διευθύντριες σχολικών μονάδων είναι υποχρεωμένοι/ες να συντονίζουν και να αξιολογούν τους/τις εκπαιδευτικούς και το εκπαιδευτικό έργο, να διοικούν και να διαχειρίζονται αποτελεσματικά τους διαθέσιμους πόρους της σχολικής μονάδας, να αναλαμβάνουν να διδάξουν, όπου κρίνεται απαραίτητο λόγω έλλειψη προσωπικού, όπως επίσης στις αρμοδιότητές τους εντάσσεται η διατήρηση της επικοινωνίας και συνεργασίας με τοπικούς φορείς και αρχές της περιοχής που βρίσκεται το σχολείο (Δίκτυο Eurydice, από Γκόβαρης & Ρουσσάκης, 2008). Αναφορικά με τη Γαλλία και την Πορτογαλία το καθηκοντολόγιο των διευθυντών/ντριών περιλαμβάνει επίσης το συντονισμό του εκπαιδευτικού έργου και την οικονομική διαχείριση του οργανισμού, καθώς και την συνολική εκπαιδευτική, διοικητική και οικονομική διαχείριση της σχολικής μονάδας (Δίκτυο Eurydice, από Γκόβαρης & Ρουσσάκης, 2008). Η Αγγλία, ένα αποκεντρωμένο σύστημα διοίκησης απασχολεί διευθυντές/ντριες που διοικούν πάντα συνεργατικά με άλλους φορείς και πρόσωπα, όπως τα διοικητικά συμβούλια που διαμορφώνονται κάθε χρονιά, είναι υπεύθυνοι για (Eurybase: UK, 2007, από Γκόβαρης & Ρουσσάκης, 2008):

- 1) Την οργάνωση της σχολικής λειτουργίας, τη διαμόρφωση στόχων και τον έλεγχο του επιπέδου της προσφερόμενης διδασκαλίας.
- 2) Την ανάθεση των καθηκόντων στο εκπαιδευτικό προσωπικό και την προώθηση της αξίας της συνεχούς επαγγελματικής ανάπτυξής τους.
- 3) Τον σχεδιασμό και την υλοποίηση του αναλυτικού προγράμματος, καθώς και την αξιολόγηση της παρεχόμενης διδασκαλίας από τους/τις εκπαιδευτικούς.
- 4) Την προώθηση της συνεργασίας και του αρμονικού κλίματος μεταξύ των εκπαιδευτικών, των γονέων και κηδεμόνων και των τοπικών συνεργαζόμενων φορέων.
- 5) Την διαχείριση των οικονομικών πόρων του σχολείου και των υποδομών του.
- 6) Την ανάληψη παροχής διδακτικού έργου, όταν υπάρχουν ελλείψεις εκπαιδευτικών.
- 7) Την διευθέτηση σοβαρών ζητημάτων που σχετίζονται με την απόδοση ποινών στους/στις μαθητές/τριες.

Στα Σουηδικά σχολεία στις αρμοδιότητες των διευθυντών/ντριών ανήκουν κυρίως η επίβλεψη του εκπαιδευτικού προγράμματος και η ορθή διαχείριση των οικονομικών

πόρων του σχολείου (Hansson & Andersen, 2007). Ακόμη, ιδιαίτερη αναφορά αξίζει να γίνει στη Φινλανδία, όπου ο ρόλος των διευθυντών/ντριών επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από την οικονομική πρόοδο που πηγάζει από τις καινοτομίες στον τεχνολογικό τομέα και από τη διαδικασία του κοινοτισμού (Radivojević, 2010). Ειδικότερα, οι διευθυντές/ντριες στα Φινλανδικά σχολεία (Radivojević, 2010):

- ⇒ Κατέχουν σπουδαία θέση στη διαδικασία μετασχηματισμού του σχολείου, καθώς αναμένεται από αυτούς/ές να καθορίσουν τον τρόπο που θα λειτουργούν τα σχολεία, με σκοπό να ανταποκρίνονται στις ανάγκες της κοινωνίας και της χώρας.
- ⇒ Τα καθήκοντά τους δεν σταματούν στην προώθηση του οράματος που έχουν για το σχολικό οργανισμό που ηγούνται, αλλά περιλαμβάνουν και τη διευθέτηση και αντιμετώπιση των εμποδίων και των δυσκολιών που θα εμφανιστούν από πλευράς των εκπαιδευτικών αναφορικά με το όραμα των διευθυντών/ντριών και τη λειτουργία των σχολείων.
- ⇒ Επιπλέον, είναι υπεύθυνοι/ες για την εφαρμογή των καθορισμένων νομοθεσιών που τους αφορούν, τη λήψη και υλοποίηση των αποφάσεων που λαμβάνουν, για την οργάνωση της σχολικής μονάδας και τη διαχείριση των οικονομικών πόρων της.
- ⇒ Στις αρμοδιότητές τους ανήκουν ακόμη η ανάθεση καθηκόντων στους/στις εκπαιδευτικούς και τους/τις βοηθούς διευθυντές, η δημιουργία ομάδων για την καλύτερη συνεργασία και επικοινωνία των εκπαιδευτικών, καθώς και η διατήρηση καλών σχέσεων με τους γονείς των παιδιών.
- ⇒ Στο πλαίσιο του κοινοτισμού για την ωφέλεια του δήμου οι διευθυντές/ντριες συμμετέχουν στη στοχοθεσία για την ανάπτυξη της κοινωνίας και στην εντατική συνεργασία με άλλα σχολεία, πέραν αυτών που ηγούνται, κάτι που παρατηρείται και σε χώρες της Σουηδίας, της Δανίας, της Ισλανδίας, της Νορβηγίας, δηλαδή τις Σκανδιναβικές χώρες. Εκεί, οι διευθυντές/ντριες αναλαμβάνουν καθήκοντα σε περισσότερα από ένα σχολεία.

Όσον αφορά στα καθήκοντα των διευθυντών/ντριών που ασκούν εκπαιδευτική ηγεσία σε σχολικούς οργανισμούς των Ηνωμένων Πολιτειών Αμερικής, προβλέπεται από τον Μη Κερδοσκοπικό Οργανισμό του Ιδρύματος Wallace (Foundations, 2012) πως οι αρμοδιότητές τους συνοψίζονται στις εξής πέντε:

- Δημιουργία οράματος στο σχολείο που θα συμβάλλει στην επιτυχία των μαθητών/τριών.
- Δημιουργία σχολικού κλίματος που να προωθεί και να ευνοεί την εκπαίδευση και η δημιουργία πνεύματος συνεργασίας.
- Καλλιέργεια πρακτικών ηγεσίας στους/στις εκπαιδευτικούς, ώστε όλοι/ες να συμμετάσχουν στην εκπλήρωση του οράματος για το σχολείο.
- Βελτίωση και ενίσχυση των πρακτικών διδασκαλίας που ακολουθούνται από το εκπαιδευτικό προσωπικό.
- Η αποτελεσματική διαχείριση των ανθρώπων και των δεδομένων με απώτερο σκοπό τη βελτίωση της λειτουργίας της σχολικής μονάδας.

Μέσα από την παράθεση των καθηκόντων των ανθρώπων που κατέχουν διευθυντικές θέσεις στα σχολεία, εξακολουθούν να συγκαταλέγονται και να θεωρούνται ως πολύ βασικά στοιχεία η δημιουργία οράματος για τον εκπαιδευτικό οργανισμό, που είναι ο θεμέλιος λίθος για την επιβίωση και ομαλή λειτουργία του σχολείου, που θα δώσει την απαιτούμενη ώθηση για την επιτυχία των μαθητών/τριών. Επιπρόσθετα, η αποτελεσματική διαχείριση της σχολικής μονάδας και των οικονομικών πόρων της είναι το επόμενο στοιχείο στην κατάταξη των καθηκόντων των διευθυντών/ντριών. Άλλωστε η καλή διαχείριση και διευθέτηση των ζητημάτων που προκύπτουν σε συνδυασμό με την συνεργασία όλων των φορέων που εμπλέκονται στο σχολείο, μπορεί να οδηγήσει στην επιτυχημένη λειτουργία του σχολείου, για την οποία το μεγαλύτερο μερίδιο ευθύνης φέρει ο/η διευθυντής/ντρια. Ο ρόλος επομένως των διευθυντών/ντριών είναι τόσο διοικητικός σχετικά με τα διευθυντικά του καθήκοντα, όσο και υποστηρικτικός προς τους/τις εκπαιδευτικούς της μονάδας του, όπως άλλωστε οφείλει.

Οι άνθρωποι που κατέχουν την ιδιότητα του διευθυντή και της διευθύντριας στα σχολεία της Ισπανίας μπορούν να χαρακτηριστούν ως περιορισμένοι, μιας και δεν έχουν την απαραίτητη αυτονομία για να ενεργήσουν, όπως συμβαίνει στις προαναφερθείσες χώρες (Bolívar-Botía & Bolívar-Ruano, 2011). Πιο συγκεκριμένα, η ιδιότητα των διευθυντών/ντριών στην Ισπανία έχει τα εξής χαρακτηριστικά (Bolívar-Botía & Bolívar-Ruano, 2011):

- ❖ Οι διευθυντές/ντριες είναι εκπαιδευτικοί που επιλέγονται από τους/τις συναδέλφους τους για μικρή χρονική περίοδο και ασχολούνται με την οργάνωση και διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, όπως οι εκπαιδευτικοί, οι γονείς, οι τοπικοί φορείς που συνεργάζονται με το σχολείο.
- ❖ Συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων για τη βελτίωση της παρεχόμενης διδασκαλίας και μάθησης, χωρίς επομένως να έχουν μόνο το ρόλο του ηγέτη που ασχολείται με τα διοικητικά του καθήκοντα.
- ❖ Δεν έχουν τη δυνατότητα να επέμβουν και να ελέγξουν τα όσα διδάσκονται οι μαθητές/τριες στις σχολικές αίθουσες, καθώς υπεύθυνοι/ες είναι μόνο οι εκπαιδευτικοί και κανείς δεν μπορεί να τους/τις εμποδίσει, μιας και αρνούνται και αντιστέκονται σε κάθε είδους επίβλεψη της διδασκαλίας τους.

Μία τελευταία χώρα στην οποία θα γίνει αναφορά είναι η Ολλανδία. Σύμφωνα με τη νομοθεσία που διέπει τη χώρα, οι κανονισμοί για τα ζητήματα της δημόσιας εκπαίδευσης και η κατανομή των καθηκόντων των διευθυντών και των διευθυντριών κατά την άσκηση ηγεσίας τους ορίζονται ως ακολούθως (Finland Ministry of Education, 2007:21-24, 26, 28, 31-32):

- ❖ Οικονομική διαχείριση και κατανομή των πόρων του σχολείου: Τα έσοδα του σχολείου στη Φινλανδία προέρχονται από τις χρηματοδοτήσεις του κράτους και των δήμων, οι οποίοι αποφασίζουν σε ποια σχολεία θα δώσουν τη χρηματοδότηση κάθε φορά. Οι προμηθευτές εκπαίδευσης είναι απαραίτητο να διατηρούν τα βιβλία εσόδων και κατανομής των οικονομικών πόρων του σχολείου για τυχόν ελέγχους, ενώ οι διευθυντές/ντριες είναι υπεύθυνοι/ες για τον έλεγχο του συνολικού προϋπολογισμού του σχολικού οργανισμού.
- ❖ Δημιουργία και εφαρμογή του αναλυτικού προγράμματος: Καθήκον των διευθυντών/ντριών των δημόσιων σχολείων της Φινλανδίας είναι η δημιουργία προγραμμάτων σπουδών, η εφαρμογή και τήρησή τους, ο αναλυτικός προγραμματισμός του διδακτικού προγράμματος, καθώς και η οργάνωση των δραστηριοτήτων εκτός του σχολικού πλαισίου.
- ❖ Πρόσληψη και απόλυση εκπαιδευτικού προσωπικού: Μία ακόμη αρμοδιότητα που εναπόκειται στην ευθύνη των δήμων είναι η επιλογή προσωπικού, που ρυθμίζεται από την πράξη (Teaching Qualifications) με αριθμό (Act) 14.12.1998/986 και προβλέπει την επιλογή των διευθυντών/ντριών μέσω μιας

διαδικασίας που περιλαμβάνει τη δημόσια αίτηση. Σημαντικό ρόλο παίζει η γνώμη των διευθυντών/ντριών για την επιλογή του προσωπικού. Οι εκπαιδευτικοί επιλέγονται μέσα από τους παρακάτω τρόπους: το συμβούλιο επιλογής, που είναι μία διορισμένη πολιτική επιτροπή, τα σχολικά συμβούλια, τον/την διευθυντή/ντρια των σχολείων και τους/τις διευθυντές/ντριες. Επιπλέον, οι διευθυντές/ντριες έχουν το καθήκον να μεριμνούν για την συνεχόμενη επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών του σχολείου τους.

- ❖ Συνεργασία με άλλους φορείς και σχολεία: Στους πληθυσμιακά μεγάλους δήμους οι πάροχοι εκπαίδευσης φροντίζουν για τη συχνή συνεργασία μεταξύ των κατώτερων διευθυντών/ντριών σχολείων. Αντίθετα, οι μικρές κοινότητες περιορίζονται στις συνεργασίες αποκλειστικά μέσω του δήμου.
- ❖ Διδακτικά καθήκοντα: Εκτός από την άσκηση των παραπάνω καθηκόντων τους, οι διευθυντές και οι διευθύντριες είναι επιφορτισμένοι/ες και με το διδακτικό κομμάτι, αφού καλούνται να έχουν και την ευθύνη της διδασκαλίας.
- ❖ Επίβλεψη διδασκαλίας άλλων εκπαιδευτικών: Παρ' όλο που δεν είναι υποχρεωμένοι, οι διευθυντές/ντριες έχουν τη δυνατότητα να παρακολουθήσουν και να ελέγξουν τη διδασκαλία άλλων εκπαιδευτικών στις σχολικές αίθουσες. Ωστόσο, είναι αρμόδιοι για την αξιολόγηση των επιδόσεων των εκπαιδευτικών του σχολείου που ηγούνται, σύμφωνα με καθορισμένα κριτήρια, όπως η γνώση του επαγγέλματος που ασκούν, η ικανότητα ενίσχυσης των δυνατοτήτων και των γνώσεών τους, το πόσο ικανοί/ές είναι σε μία επικείμενη συνεργασία με άλλους/ες εκπαιδευτικούς και τέλος τα επιτεύγματα των μαθητών/τριών.

Συμπληρωματικά, η Krüger (2009) επισημαίνει τις βασικές ικανότητες - αρμοδιότητες των διευθυντών, που συνοψίζονται στις ακόλουθες 5:

- ⇒ Δημιουργία και προσανατολισμός οράματος για τη σχολική μονάδα: Ο/Η διευθυντής/ντρια πρέπει να είναι σε θέση να επικοινωνήσει και να επεξηγήσει στους/στις εκπαιδευτικούς το όραμα που έχει για τον εκπαιδευτικό οργανισμό στον οποίο ηγείται και να γνωστοποιηθούν στο εκπαιδευτικό προσωπικό τα προσδοκώμενα αποτελέσματα από τους/τις μαθητές/τριες.
- ⇒ Συνειδητοποίηση σχολικού πλαισίου: Οι διευθυντές/ντριες οφείλουν να εξετάσουν τη σχολική κοινότητα και το θεσμικό πλαίσιο που συναποτελούν τη

σχολική μονάδα και να προβούν στις απαραίτητες αλλαγές, ώστε να βελτιωθεί το επίπεδο μάθησης και οι επιτεύξεις-αποδόσεις των παιδιών.

- ⇒ Δημιουργία στρατηγικών που συμβαδίζουν με τη μορφή ηγεσίας που ασκείται από τον/την εκάστοτε διευθυντή/ντρια, με σκοπό την βελτιστοποίηση της σχολικής ανάπτυξης.
- ⇒ Ευαισθητοποίηση της σχολικής μονάδας: Οι διευθυντές/ντριες έχουν τη δυνατότητα να τροποποιούν και να διαμορφώνουν τα χαρακτηριστικά του σχολείου, όπως είναι ο τρόπος διάρθρωσης και η κουλτούρα του σχολείου, το εκπαιδευτικό κλίμα που επικρατεί, το εκπαιδευτικό προσωπικό και τις ίδιες τις εγκαταστάσεις και τις υποδομές. Στόχος της κίνησης αυτής είναι η ανάπτυξη του σχολικού οργανισμού και η βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών του και σε επίπεδο ηγεσίας αλλά και διδασκαλίας.
- ⇒ Διορατικότητα: σπουδαία θέση στα καθήκοντα των διευθυντών/ντριών σχολικών μονάδων κατέχει η ικανότητα από μέρους τους να διερευνούν τη συνεκτικότητα μεταξύ όλων των παραγόντων που είναι υπεύθυνοι και επιδρούν στη μάθηση των μαθητών/τριών και να κάνουν αλλαγές όπου αυτό αρμόζει.

## **2.4. Δυνατότητες των ΤΠΕ στην Άσκηση Εκπαιδευτικής Ηγεσίας**

Η τεχνολογία ως μέσο που χρησιμοποιείται κατά κόρον από όλους/ες σε διάφορους τομείς, βρίσκει ανταπόκριση και στα σχολικά περιβάλλοντα. Οι σχολικοί ηγέτες έχοντας αυξημένες υποχρεώσεις και προκειμένου να προσαρμοστούν στις νέες συνθήκες που επιτάσσει η τεχνολογία, είναι σε θέση να αξιοποιήσουν τις ΤΠΕ στη σχολική διοίκηση. Ενδεικτικό παράδειγμα της σπουδαιότητας του ρόλου που διαδραματίζουν οι ΤΠΕ στη χώρα του Ιράν αποτελεί το ότι οι ΤΠΕ είναι ο ενδιάμεσος κρίκος για να βελτιωθεί ο τρόπος που το εκπαιδευτικό σύστημα επιτυγχάνει την εθνική φιλοσοφία για την Παιδεία (Afshari et al., 2010).

Οι Zain, Atan & Idrus (2004) έχουν καταλήξει στο ότι το μέσο που ενώνει τους/τις εκπαιδευτικούς με τους/τις μαθητές/τριες και τις οικογένειές τους είναι η τεχνολογία, καθώς έτσι η επικοινωνία τους δυναμώνει. Οι Kumar και Kumar (2003) συμφωνούν,



επισημαίνοντας ότι η επικοινωνία εκπαιδευτικών και γονέων των μαθητών/τριών μπορεί να διευκολυνθεί από τις ηλεκτρονικές ιστοσελίδες που θα δημιουργήσουν οι εκπαιδευτικοί, όπου θα παρέχονται χρήσιμα στοιχεία για τα μαθήματα, το πρόγραμμα σπουδών και διάφορες δραστηριότητες, με σκοπό οι γονείς να βοηθήσουν όσο γίνεται περισσότερο την πορεία μάθησης των παιδιών τους.

Η αναδιάρθρωση στην εκπαίδευση προϋποθέτει την απομάκρυνση από γραφειοκρατικές διαδικασίες και στοχεύει στην εμπιστοσύνη και την ενθάρρυνση της σχολικής πολιτικής (Hargreaves, 1994). Εκτός από τα πλεονεκτήματα που προσφέρουν οι *ΤΠΕ* στη διδασκαλία των μαθητών/τριών, η παρουσία και προσφορά τους στο χώρο της σχολικής ηγεσίας είναι άξια λόγου και αποδεικνύεται από το ότι υπάρχουν βάσεις δεδομένων που επιτρέπουν την καταχώρηση και επεξεργασία στοιχείων, καθώς και την ταχύτατη επικοινωνία μεταξύ εκπαιδευτικών, διευθυντών/ντριών και όσων εμπλέκονται στις διαδικασίες του σχολείου (Flecknoe, 2002).

Παρατηρείται πως με την πάροδο των χρόνων συμβαίνουν ποικίλες αλλαγές και εισάγονται στοχευμένες καινοτομίες, όπως είναι οι *Τεχνολογίες Πληροφοριών και Επικοινωνιών* με διάφορα ηλεκτρονικά συστήματα, οδηγώντας το σχολείο και τη σχολική διοίκηση σε μία διάσταση όπου όλα κυλούν και εκτελούνται περισσότερο μηχανικά και αποτελεσματικά με τη βοήθεια του υπολογιστή, εξασφαλίζοντας πολύτιμο χρόνο στους/στις διευθυντές/ντριες που τον διαθέτουν για άλλες δραστηριότητες (Νάκος, 2009). Όπως σημειώνει και η Προκοπιάδου (2009) η ενσωμάτωση των νέων τεχνολογιών στις υπηρεσίες της διοίκησης του σχολείου, επιφέρει σημαντικές αλλαγές στον τρόπο με τον οποίο πραγματοποιούνται οι εργασίες και τα καθήκοντα στις διευθυντικές θέσεις των σχολικών μονάδων.

Σύμφωνα με έρευνα που πραγματοποίησαν οι Afshari et al., (2010), οι διευθυντές/ντριες στηρίζουν την άποψη ότι γνωρίζουν και μπορούν να αξιοποιήσουν τις υπηρεσίες των *ΤΠΕ* για εκπαιδευτικούς σκοπούς προς όφελος της σχολικής διοίκησης. Απόρροια αυτού είναι πως οι ίδιοι/ες οφείλουν να δημιουργούν τις προϋποθέσεις για αλλαγές στις σχολικές μονάδες με θετική διάθεση και στάσεις, όπως συμβαίνει και με την εισαγωγή των *ΤΠΕ* στην εκπαίδευση και ειδικότερα στην άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας (Punie & Ala-Mutka, 2007). Μέσα από την κατοχή των

δεξιοτήτων των *Τεχνολογιών Πληροφοριών και Επικοινωνιών* των διευθυντών/ντριών, οι εκπαιδευτικοί είναι σκόπιμο να μπορούν να ανταπεξέλθουν στις αντίστοιχες διοικητικές πράξεις στα παιδιά που χρειάζονται πειθαρχία αλλά και στο σχολικό περιβάλλον (Meirinhos, 2013). Παράλληλα, έχει αποδειχτεί πως όσοι/ες από τους/τις διευθυντές/ντριες έχουν πρόσβαση σε υπολογιστή και κατ' επέκταση στις *ΤΠΕ* είναι πιο θετικά διακείμενοι/ες στο να τα χρησιμοποιήσουν για τους σκοπούς του επαγγέλματός τους (Afshari et al., 2010).

Με την πάροδο των χρόνων ο ρόλος των διευθυντών/ντριών έχει περιοριστεί σε αυτόν της διεκπεραίωσης των καθηκόντων τους που σχετίζονται με γραφειοκρατικές διαδικασίες και απομακρύνεται από τον ουσιαστικό τους ρόλο, που αφορά στη διοίκηση των σχολικών οργανισμών και στην οργάνωση και ενίσχυση του σχολείου και των εκπαιδευτικών. Αυτό οφείλεται σύμφωνα με το Νάκο (2009) στην έλλειψη υλικοτεχνικής υποδομής, όπως οι *ΤΠΕ*, που θα μπορούσαν να διευκολύνουν το έργο των διευθυντών/ντριών μέσα από την καταγραφή στοιχείων που αφορούν μαθητές/τριες και εκπαιδευτικούς, καθώς αντί να χάνονται πολύτιμες ώρες, μέσα από την πληροφορική και τα ειδικά διαμορφωμένα συστήματα εξοικονομείται χρόνος που θα μπορούσε να αφιερωθεί στην υποστήριξη των δασκάλων και στο έργο τους. Και η Τσακίριδου (2016) τάσσεται υπέρ της άποψης ότι τα πλεονεκτήματα των *ΤΠΕ* στην ηγεσία του σχολείου είναι πολυάριθμα, με σημαντικότερα αυτά της δημιουργίας βάσεων δεδομένων για στοιχεία που αφορούν σε μαθητές/τριες και εκπαιδευτικούς, όπως οι βαθμολογίες των πρώτων και η επικοινωνία μεταξύ των δεύτερων.

Μέσα από αυτές τις πρακτικές και την αποτελεσματική αξιοποίηση των *ΤΠΕ* από τους σχολικούς ηγέτες στη διοίκηση των σχολικών μονάδων, μειώνεται σημαντικά ο φόρτος εργασίας τους και ταυτόχρονα ενισχύεται η ποιότητα της παρεχόμενης στήριξης στο εκπαιδευτικό προσωπικό και της ενασχόλησης με ποικίλες δραστηριότητες για τη βελτίωση της λειτουργίας των σχολείων (Selwood, 2005). Οι *Τεχνολογίες Πληροφοριών και Επικοινωνιών* «όταν εφαρμοστούν αποτελεσματικά για την υποστήριξη των εκπαιδευτικών σκοπών», μπορούν να οδηγήσουν στην ενίσχυση των πρακτικών και των γνώσεων, βελτιώνοντας το περιεχόμενο της εκπαίδευσης (Carter, 2005: 495).

Η αποτελεσματική αξιοποίηση των πληροφοριακών συστημάτων μέσω των *ΤΠΕ* με την καταχώρηση δεδομένων και τη διαχείρισή τους από τους/τις διευθυντές/ντριες των σχολείων στους χρόνους που ορίζουν οι ίδιοι/ες, αποτελεί ένα σημαντικό πλεονέκτημα προς όφελος της σχολικής ηγεσίας (Telem, 2003). Ωστόσο, οι διευθυντές/ντριες πρέπει να προσανατολιστούν στην επιλογή ενός πληροφοριακού συστήματος που θα τους/τις εξυπηρετεί περισσότερο σε θέματα χρησιμότητας και ευκολίας στη χρήση του (Davis, 1993). Τα οφέλη από την αξιοποίηση των *Τεχνολογιών Πληροφοριών και Επικοινωνιών* στη σχολική ηγεσία εξάγονται και στην έρευνα του Selwood (2005), καθώς μέσα από της εφαρμογή των *ΤΠΕ* υπάρχει αποτελεσματικότερη λειτουργία των διοικητικών έργων που επιτυγχάνεται μέσα από την ταχύτατη επεξεργασία διαφόρων δεδομένων που αφορούν στους/στις μαθητές/τριες ή τους/τις εκπαιδευτικούς, βελτιώνοντας παράλληλα την ποιότητα των δεδομένων, τα οποία μπορούν να είναι προσβάσιμα με μεγαλύτερη ευκολία.

Στην περίπτωση που εισαχθούν τα πληροφοριακά συστήματα για τη διαχείριση της σχολικής διοίκησης, οι διευθυντές/ντριες θα τυγχάνουν μίας μεγαλύτερης γκάμας αναθεωρημένων δεδομένων, καθώς και γραφικών παραστάσεων (Telem, 2003). Οι δυνατότητες που προσφέρουν οι *Τεχνολογίες Πληροφοριών και Επικοινωνιών* στην σχολική ηγεσία και τους/τις διευθυντές/ντριες των σχολείων, συμβάλλοντας στην ενίσχυση του ρόλου των σχολικών ηγετών καθώς περνάμε σε ένα νέο στάδιο διοίκησης των σχολικών μονάδων είναι οι εξής (Δαγδιλέλης, 2005):

- ❖ Μείωση των διοικητικών εργασιών των διευθυντών/ντριών με την ταυτόχρονη μείωση του χρόνου που δαπανούν στην εκτέλεση των γραφειοκρατικών καθηκόντων τους.
- ❖ Ηλεκτρονική οργάνωση φακέλων που αφορούν σε εκπαιδευτικούς και μαθητές, όπως τα προσωπικά στοιχεία και των δύο, οι προηγούμενες επιδόσεις των παιδιών, προγράμματα μισθοδοσίας των πρώτων, κλπ.
- ❖ Προγράμματα επικοινωνίας διευθυντικών στελεχών, εκπαιδευτικών, μαθητών/τριών, κοινοτικών φορέων, γονέων, Υπουργείου Παιδείας.
- ❖ Ηλεκτρονικές πλατφόρμες όπου θα διατηρείται το διδακτικό υλικό για τις παραδόσεις των μαθημάτων και θα μπορούν να εξασφαλίσουν πρόσβαση οι εκπαιδευτικοί και οι διευθυντές/ντριες.
- ❖ Διαχείριση ηλεκτρονικής ιστοσελίδας για τις ανάγκες του σχολείου.

Οι σχολικοί ηγέτες είναι σκόπιμο να τάσσονται υπέρ της εισαγωγής καινοτομιών (Πασιαρδής, 2014) με σκοπό την ενίσχυση και βελτίωση των σχολικών μονάδων. Μέσα από την ηγεσία, που θεωρείται άσκηση επίδρασης των σχολικών ηγετών στους/στις εκπαιδευτικούς ώστε να επιτύχουν ένα στόχο (Bryman, 2013), μπορεί να καταστεί εφικτή η εισαγωγή των *Τεχνολογιών Πληροφοριών και Επικοινωνιών* στην εκπαιδευτική ηγεσία με την παράλληλη στήριξη των εκπαιδευτικών. Η εισαγωγή της αλλαγής με τη μορφή ενός πληροφοριακού συστήματος για τη σχολική διοίκηση τονίζεται και από τον Telem (2003), ενώ ο ρόλος του/της διευθυντή/ντριας μετατρέπεται σε αυτόν που είναι ικανός/ή να διαχειρίζεται αμέτρητες πληροφορίες που όμως είναι καταχωρημένες στο πληροφοριακό σύστημα με τη βοήθεια της τεχνολογίας. Στην περίπτωση που οι εκπαιδευτικοί ή οι σχολικοί ηγέτες είναι αρνητικά διακείμενοι στη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών, τότε εμποδίζεται σε μεγάλο βαθμό η διαδικασία της μάθησης (Yildirim, 2000).

Οι διευθυντές/ντριες των σημερινών σχολικών μονάδων ξοδεύουν σημαντικό χρόνο στις τηλεφωνικές τους επικοινωνίες και στην αποστολή και παραλαβή εγγράφων (Mintzberg, 1990). Οι *ΤΠΕ* μπορούν να ενταχθούν από τους/τις διευθυντές/ντριες στις διοικητικές και εκπαιδευτικές διαδικασίες και να καθιερωθούν ως μέσο επικοινωνίας μεταξύ των μελών του σχολείου και μιας ευρύτερης ομάδας ατόμων με την οποία συναναστρέφονται για τους σκοπούς του σχολείου, με αποτέλεσμα τη διευκόλυνση της επικοινωνίας και τη μείωση του χρόνου που δαπανάται γι' αυτό (Δαγδιλέλης, 2005· Νάκος, 2009). Μπορούν να δημιουργηθούν ηλεκτρονικές πλατφόρμες, όπως ηλεκτρονικές υπηρεσίες όπου θα είναι καταγεγραμμένα τα στοιχεία των εκπαιδευτικών και των μαθητών/τριών ανά τάξη, το απαραίτητο εκπαιδευτικό υλικό για κάθε μάθημα, εξασφαλίζοντας την πρόσβαση όλων των εκπαιδευτικών και τέλος η επικοινωνία ανάμεσα στο Υπουργείο Παιδείας, τους διευθυντές/ντριες και τους/τις εκπαιδευτικούς για θέματα της υπηρεσίας τους και της διδασκαλίας των μαθημάτων, για την προώθηση εγγράφων για νόμους που θεσπίζονται ή ακόμα και κρίσιμες ανακοινώσεις σε ζητήματα που αφορούν στο σχολείο (Νάκος, 2009).

Σε έρευνα που πραγματοποίησε ο Selwood (2005) σε εκπαιδευτικούς δημοτικών σχολείων στην Αγγλία σχετικά με τη χρήση των *ΤΠΕ*, κάνει λόγο για τη χρήση της

ηλεκτρονικής επικοινωνίας μεταξύ εκπαιδευτικών αυτή τη φορά για ζητήματα σχετικά με το μάθημα, τους/τις άλλους/ες συναδέλφους τους και τους/τις μαθητές/τριες της τάξης τους, η οποία όμως προτιμάται από μία μικρή μερίδα συμμετεχόντων στην έρευνά του. Εξαιρετικά ωφέλιμο είναι η επικοινωνία με φορείς του Υπουργείου Παιδείας, με στελέχη της εκπαίδευσης, διευθυντές/ντριες και εκπαιδευτικούς της ίδιας σχολικής μονάδας ή και των οικείων για την προώθηση ζητημάτων και ενημερώσεων, να γίνεται μέσω της χρήσης των τεχνολογιών πληροφορικής, αφού εξοικονομείται χρόνος (Νάκος, 2009), γραφική ύλη και μαθαίνουν όλοι/ες να εκσυγχρονίζονται και να προσαρμόζονται στα νέα τεχνολογικά δεδομένα. Όπως επισημαίνεται, η ηλεκτρονική επικοινωνία μέσω του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (email) είναι μία ευρεία χρησιμοποιούμενη μορφή ασύγχρονης επικοινωνίας και μπορεί να πραγματοποιηθεί μεταξύ πολλών ατόμων (Κόμης, 2004), όπως του/της διευθυντή/ντριας και ενός/μιας εκπαιδευτικού, μεταξύ του/της διευθυντή/ντριας και του συνόλου των εκπαιδευτικών ή των τοπικών φορέων. Επίσης, υπάρχει και η δυνατότητα γραπτών ή προφορικών συνομιλιών σε συγκεκριμένα εκπαιδευτικά λογισμικά προγράμματα που μπορούν να αναπτυχθούν ηλεκτρονικά, όπως οι τηλεσυναντήσεις για την προφορική επικοινωνία, και επιτρέπουν τη συζήτηση και ανταλλαγή απόψεων σε ζητήματα που αφορούν το εκπαιδευτικό προσωπικό και τη σχολική διοίκηση (Κόμης, 2004).

Η αξιοποίηση των δυνατοτήτων που παρέχουν οι *ΤΠΕ* από τη σχολική διοίκηση και τους/τις διευθυντές/ντριες, μπορεί να οδηγήσει σε βελτιωμένες εκπαιδευτικές συνθήκες, χωρίς εμπόδια και δυσκολίες. Η αλλαγή και μεταβολή των συνθηκών, αξιοποιώντας την ανατροφοδότηση όπου πραγματοποιείται η αλληλεπίδραση με το περιβάλλον και την προσαρμογή, όπου έχει υλοποιηθεί και υιοθετηθεί η επιδιωκόμενη αλλαγή (Πασιαρδής, 2014), μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσα από την αξιοποίηση των *ΤΠΕ*. Χαρακτηριστικό είναι το γεγονός ότι μιας και σκοπός της εκπαιδευτικής διοίκησης και των σχολικών ηγετών είναι η αναδιαμόρφωση του περιεχομένου της εκπαίδευσης, ώστε αυτή να γίνει περισσότερο αποδοτική και αποτελεσματική (Δαγδιλέλης, 2005), είναι δυνατό να συμβεί η απομάκρυνση από τις γραφειοκρατικές υποχρεώσεις (Hargreaves, 1994) και να οδηγηθεί σε μια μηχανική εκτέλεση των καθηκόντων της (Νάκος, 2009).

Μία ακόμη προβληματική που κυριαρχεί στο σχολείο αφορά στην ύπαρξη πολλών διαθέσιμων μοντέλων ηγεσίας από τα οποία καλείται να επιλέξει ο/η σχολικός/ή ηγέτης για τον οργανισμό στον οποίο ηγείται, ενώ παράλληλα απαιτούνται και συναισθηματικές δεξιότητες για την καλύτερη διαχείριση του εκπαιδευτικού πλαισίου (Beatty & Brew, 2004). Η συμβολή των *ΤΠΕ* θα μπορούσε να αποδειχθεί ουσιώδης, αφού η επιλογή ενός μοντέλου ηγεσίας συνδυαστικά με τις *ΤΠΕ* δύναται να ελαχιστοποιήσει το φόρτο εργασίας που επωμίζονται οι διευθυντές/ντρίες και να αυξήσει το βαθμό υποστήριξης και ενθάρρυνσης στους/στις εκπαιδευτικούς και να δώσει το περιθώριο για ενασχόληση και με άλλα πράγματα (Selwood, 2005). Συγκεκριμένα, λόγω έλλειψης των *Τεχνολογιών Πληροφοριών και Επικοινωνιών* στη διοίκηση, οι σχολικοί ηγέτες είναι αντιμέτωποι με γραφειοκρατικές διαδικασίες, με συναντήσεις με τους γονείς των μαθητών/τριών και με τη διαχείριση ενός πλήθους πληροφοριών (Mintzberg, 1990). Γι' αυτό το λόγο, μπορούν να ενταχθούν από τη διοίκηση τα πληροφοριακά συστήματα μέσω των *ΤΠΕ* όπου θα γίνει η ηλεκτρονική καταχώρηση των δεδομένων που αφορούν σε εκπαιδευτικούς, παιδιά και γεγονότα και πληροφορίες, τα οποία θα διαχειρίζονται από τους διευθυντές/ντρίες τη στιγμή που εκείνοι/ες επιθυμούν (Νάκος, 2009· Τσακιρίδου, 2016· Flecknoe, 2002· Telem, 2003). Η δημιουργία βάσεων δεδομένων για την καταχώρηση των βαθμολογιών των μαθητών/τριών προτείνεται από την Τσακιρίδου (2016), μειώνοντας χρονικά τη διαδικασία αυτή στο ελάχιστο.

Σημαντικός είναι ο ρόλος των διευθυντών/ντριών για τη συνεχή κινητοποίηση των εκπαιδευτικών για εισαγωγή αλλαγών και καινοτομιών στις σχολικές τάξεις (Kirkpatrick & Locke, 1991), στην καθοδήγηση και τον έλεγχο της πορείας των εργασιών και των καθηκόντων που αναλαμβάνουν και στη γενική τους ενθάρρυνση στο εκπαιδευτικό πλαίσιο (Υπ. Απ. Αριθ.Φ.353.1/324/105657/Δ1/16-02-2002). Αξιόλογες είναι οι παροχές των *ΤΠΕ* στις λειτουργίες που αναφέρθηκαν, καθώς μπορούν να αξιοποιηθούν ως μέσο επικοινωνίας μεταξύ διευθυντών/ντριών και εκπαιδευτικών μέσω ανάλογων συστημάτων επικοινωνίας ακόμα και σε πραγματικό χρόνο (Δαγδιλέλης, 2005· Νάκος, 2009· Τσακιρίδου, 2016· Flecknoe, 2002· Kumar & Kumar, 2003) και εξοικονομώντας χρόνο οι διευθυντές/ντρίες θα μπορούσαν να βοηθήσουν στην ενθάρρυνση των εκπαιδευτικών τους (Νάκος, 2009). Για να συμβούν όμως αυτά, οι διευθυντές κρίνεται απαραίτητο να αποκτήσουν ειδικές γνώσεις για το χειρισμό της

επικοινωνίας με *ΤΠΕ* (Punie & Ala-Mutka, 2007) και των ψηφιακών δεξιοτήτων που απαιτούνται.

Μεταξύ των αρμοδιοτήτων των εκπαιδευτικών ηγετών είναι επίσης να φροντίζουν ώστε οι εκπαιδευτικοί να έχουν συνεχώς ευκαιρίες επαγγελματικής ανάπτυξης μέσα από επιμορφώσεις που θα παρέχονται από το σχολείο, να συνεργάζονται με όσους/ες εμπλέκονται στην εκπαιδευτική διαδικασία, όπως εκπαιδευτικοί, σχολικοί σύμβουλοι, μαθητές/τριες, να καλεί σε συνεδριάσεις τους/τις εκπαιδευτικούς, στις οποίες ορίζει την ημερήσια διάταξη ο/η ίδιος/α ο/η διευθυντής/ντρια (Υπ. Απ. Αριθ.Φ.353.1/324/105657/Δ1/16-02-2002). Μέσα από την αξιοποίηση εφαρμογών επικοινωνίας με τη χρήση της τεχνολογίας, οι λειτουργίες αυτές δεν θα απαιτούσαν πολύ χρόνο. Αν δεν υπήρχε έλλειψη τεχνολογικής υποδομής, όπως είναι οι *ΤΠΕ*, θα ήταν εύκολος ο κανονισμός συναντήσεων μέσα από τα διαμορφωμένα συστήματα επικοινωνίας (Νάκος, 2009).

Τέλος, αξίζει να επισημανθεί πως οι σχολικοί ηγέτες είναι υπεύθυνοι/ες για την συγκρότηση των τμημάτων, την κατανομή των μαθητών/τριών σε αυτά, όπως και για την έκδοση των τίτλων σπουδών με την αποφοίτηση των παιδιών (Υπ. Απ. Αριθ.Φ.353.1/324/105657/Δ1/16-02-2002). Αντί να ξοδεύεται πολύτιμος χρόνος πραγματοποιώντας τις εργασίες αυτές χειρωνακτικά, θα μπορούσε εάν υιοθετούνταν οι *ΤΠΕ* στην άσκηση ηγεσίας, μέσα από εξειδικευμένα προγράμματα στον υπολογιστή να υλοποιηθεί η ηλεκτρονική οργάνωση φακέλων των παιδιών, ώστε να τοποθετούνται αυτόματα σε τμήματα (Δαγδιλέλης, 2005). Η έλλειψη των *ΤΠΕ* από την ενσωμάτωσή τους στην άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας στο σχολείο, αφήνει πολλά προβλήματα να διαιωνίζονται, με αποτέλεσμα να απαιτείται από τους/τις διευθυντές/ντριες να ασχοληθούν επισταμένα για την επίλυση κάποιων ζητημάτων. Διαφορετικά, εάν οδηγηθούν οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί στην υιοθέτηση των *ΤΠΕ* και αποκτήσουν τις απαραίτητες ψηφιακές δεξιότητες για την αξιοποίηση των δυνατοτήτων που παρέχουν οι τεχνολογίες πληροφορίας και επικοινωνιών, θα μειωθεί ο χρόνος που αφιερώνεται σε διοικητικές εργασίες, ενισχύοντας τον παιδαγωγικό και υποστηρικτικό ρόλο των διευθυντών/ντριών προς τους/τις εκπαιδευτικούς του σχολείου.

## Συμπεράσματα

Η ανάγκη εισαγωγής και αξιοποίησης των *ΤΠΕ* στην άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας των διευθυντών και διευθυντριών στα σχολεία Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης είναι καίριας σημασίας. Όπως αναδείχθηκε παραπάνω, οι *Τεχνολογίες Πληροφοριών και Επικοινωνιών* παρέχουν πολλές περισσότερες διευκολύνσεις στον τομέα της εκπαιδευτικής ηγεσίας. Η ανάπτυξη των *ΤΠΕ* γενικότερα συμβαίνει με ραγδαίους ρυθμούς και είναι αναπόφευκτη η ένταξή τους και στην εκπαιδευτική διαδικασία, χωρίς να τίθεται στο περιθώριο και να παρεμποδίζεται κανένας άνθρωπος και κανένα περιβάλλον εργασίας (Κλάδη-Κοκκίνου, 2011). Οι διευθυντές/ντριες φαίνεται πως μέσα από τη χρήση των *ΤΠΕ* ενισχύονται και ενθαρρύνονται στο ρόλο που έχουν αναλάβει να φέρουν εις πέρας, μιας και ωφελούνται από τα πλεονεκτήματα και τις διευκολύνσεις που προσφέρουν οι *ΤΠΕ* στην άσκηση ηγεσίας τους (Afshari, Bakar, Wong & Siraj, 2012).

Εκμεταλλευόμενοι/ες τις δυνατότητες που παρέχουν οι *ΤΠΕ*, οι εκπαιδευτικοί ηγέτες θα είναι σε θέση να μειώσουν το βαρίδιο των γραφειοκρατικών υποχρεώσεων που έχουν επωμιστεί και να ενισχύσουν το ρόλο του υποστηρικτή και συμβούλου απέναντι στο εκπαιδευτικό προσωπικό και να δημιουργήσουν νέες συνθήκες επικοινωνίας και εργασίας στα νέα ψηφιακά περιβάλλοντα που προσδοκάται να δημιουργηθούν. Άλλωστε, η διαχείριση των δεδομένων του σχολείου διευκολύνεται μέσα από τη χρήση των διαθέσιμων ηλεκτρονικών λογισμικών, συμβάλλοντας στην ταχύτατη ηλεκτρονική καταχώρηση και αναζήτηση των δεδομένων, όπως οι βαθμολογίες και το ιστορικό των μαθητών/τριών και των εκπαιδευτικών αντίστοιχα, ζητήματα ασύγχρονης επικοινωνίας και συνεργασίας εκπαιδευτικών και διευθυντών/ντριών σε ώρες εκτός σχολείου (Μακρή & Βλαχόπουλος, 2015).



# Κεφάλαιο Τρίτο

## Απαιτούμενες Ψηφιακές Δεξιότητες

Η εξέλιξη σε πολλούς τομείς της επαγγελματικής και κοινωνικής δραστηριότητας δημιουργούν αναπόφευκτα την ανάγκη για επένδυση σε διάφορου είδους δεξιότητες, προκειμένου να καταστεί δυνατή η αποτελεσματική αξιοποίησή τους σε ποικίλους τομείς. Το ίδιο συμβαίνει και με τις *ΤΠΕ*, όπου προκύπτει η ανάγκη για εκμάθηση και απόκτηση δεξιοτήτων που σχετίζονται με το χειρισμό των νέων τεχνολογιών. Οι δεξιότητες αυτές αποκαλούνται ψηφιακές δεξιότητες και είναι απαραίτητο να κατέχονται από τους/τις διευθυντές/ντριες των σχολικών μονάδων στην άσκηση εκπαιδευτικής τους ηγεσίας. Πιο κάτω επομένως, ακολουθεί η εκτεταμένη ανάλυση των ψηφιακών δεξιοτήτων που μπορούν να καταστήσουν αυτόν/ή που τις κατέχει λειτουργικά ικανό/ή να χειριστεί τις *ΤΠΕ*.

### 3.1. Ψηφιακές Δεξιότητες

Για να μπορέσουν οι εκπαιδευτικοί και οι διευθυντές/ντριες να υιοθετήσουν τη χρήση των *ΤΠΕ* στις τάξεις και τη σχολική ηγεσία αντίστοιχα, είναι απαραίτητο να είναι ψηφιακά εγγράμματοι/ες. Μία απόπειρα εννοιολογικής αποσαφήνισης του ψηφιακού γραμματισμού ή αλφαριθμητισμού περιλαμβάνει δεξιότητες που χρησιμοποιούνται σε ανάλογα ψηφιακά περιβάλλοντα μάθησης (Eshet-Alkalai, 2004) όπως άλλωστε προτάσσει και η εποχή στην οποία ζούμε που κατακλύζεται από τα τεχνολογικά μέσα. Ο όρος ψηφιακός γραμματισμός εσωκλείει σύμφωνα με τον Meirinhos (2013) μία διττή σημασία που έχει να κάνει αφενός με την απόκτηση δεξιοτήτων για την αποτελεσματική χρήση των *ΤΠΕ* και αφετέρου με την εν γένει μάθηση σχετικά με τα μέσα ενημέρωσης.

Ο όρος «ψηφιακή ικανότητα» αφορά στους επαγγελματικούς οργανισμούς, καθώς εννοείται ότι όλες οι υπάρχουσες επιχειρήσεις οφείλουν να αναδιαμορφώσουν τις

επαγγελματικές τους κινήσεις, ώστε και να ανταποκρίνονται στην επιχειρηματική τους δραστηριότητα, αλλά και να εμπλέκουν το προσωπικό που εργάζεται ώστε να προσπαθήσει να φέρει εις πέρας το έργο του (Fragkaki, 2015). Η ψηφιακή δεξιότητα αφορά στην λογική χρήση των τεχνολογιών για τους σκοπούς της κάθε εργασίας. Οι Punie και Ala-Mutka (2007) κάνουν λόγο για την «ψηφιακή επάρκεια» που αφορά σε ειδικά εργαλεία όπου μέσα από τη χρήση τους μπορεί να στηριχθεί το διαφορετικό και καινοτόμο στοιχείο, ενώ οι ενδιαφερόμενοι/ες, όπως οι διευθυντές/ντρίες μπορούν να λαμβάνουν μέρος σε ψηφιοποιημένους χώρους μάθησης κατά την άσκηση ηγεσίας, μέσα από την κατοχή δεξιοτήτων που είναι προαπαιτούμενο προσόν.

Αφού παρατέθηκαν ο ορισμός του ψηφιακού γραμματισμού και οι ιδιότητες του ψηφιακά εγγράμματος ανθρώπου, είναι κρίσιμο να αποσαφηνιστεί η έννοια των ψηφιακών δεξιοτήτων. Ο Burton (χωρίς χρονολογία) αναφέρει ότι ψηφιακές δεξιότητες είναι οι δεξιότητες που συγκεντρώνει αυτός/ή που είναι ψηφιακά εγγράμματος, όπως η πρόσβαση και ο χειρισμός του διαδικτύου. Για να είναι δυνατό κάποιος/α να μπορεί να είναι ψηφιακά ικανός/ή, οφείλει να χρησιμοποιεί κριτικά και με λογική τις Τεχνολογίες Πληροφορίας και Κοινωνίας σε διάφορες καταστάσεις στη ζωή του/της (Wastiau et al., 2013). Για τη γνωστοποίηση των δεξιοτήτων που είναι απαραίτητες για τον χειρισμό των ΤΠΕ, διεξήχθησαν ορισμένες έρευνες που ωστόσο χωλαίνουν σύμφωνα με τους Van Deursen και Van Dijk (2011), καθώς δεν κατόρθωσαν να εξηγήσουν τι περιλαμβάνουν εν τέλει οι δεξιότητες αυτές, καθότι είναι αμέτρητες.

Οι εκπαιδευτικοί οφείλουν να προσαρμόζονται και να θέτουν τον εαυτό τους στη διαδικασία της τεχνολογικής εκπαίδευσης (Yildirim, 2000). Ο Pelgrum (2001) επισημαίνει πως οι ΤΠΕ είναι ένας καθοριστικός παράγοντας για την εισαγωγή και επίτευξη μεταρρυθμίσεων στην εκπαίδευση, συνοδευόμενη από την κατοχή ανάλογων με τις ΤΠΕ δεξιότητες από τους/τις εκπαιδευτικούς. Όπως έχει διαπιστωθεί από την Προκοπιάδου (2009), εάν δεν υπάρχουν οι κατάλληλες βάσεις για να υποστηρίξουν την ένταξη των ΤΠΕ στο σχολείο και ειδικότερα στη σχολική διοίκηση, δεν θα είναι δυνατή η πλήρης αξιοποίησή τους, είτε λόγω της έλλειψης γνώσεων και δεξιοτήτων από την πλευρά των διευθυντών/ντριών και των εκπαιδευτικών, είτε λόγω της έλλειψης οικονομικών υποδομών για την αγορά τεχνολογικού εξοπλισμού.

Οι οργανισμοί που απασχολούν εργατικό δυναμικό –όπως τα σχολεία που απασχολούν εκπαιδευτικούς και διευθυντές/ντριες-, οφείλουν να παρέχουν ευκαιρίες για τη συνεχή βελτίωση του οργανισμού στο ψηφιακό περιβάλλον, καθώς και για να είναι οι εκπαιδευτικοί ψηφιακά εγγράμματοι θα πρέπει (Fragkaki, 2015):

- ⇒ Να διαχειρίζονται και να αξιολογούν το ψηφιακό υλικό.
- ⇒ Να συλλέγουν, να διαχειρίζονται και να έχουν πρόσβαση στο ψηφιακό υλικό που είναι απαραίτητο για τη διδασκαλία των μαθητών/τριών.
- ⇒ Να γνωρίζουν πώς να χρησιμοποιούν πηγές ενημέρωσης που να ανταποκρίνονται σε όλες τις μαθησιακές ανάγκες των παιδιών.
- ⇒ Να μπορούν να αξιοποιήσουν και να επωφεληθούν από την ψηφιακή επικοινωνία και συνεργασία.

Τα είδη ψηφιακών δεξιοτήτων αναφέρονται αναλυτικά στους Van Deursen και Van Dijk (2010) και μπορούν να καταταχθούν στις εξής τέσσερις κατηγορίες (βλ. 3.2. αναλυτική παρουσίαση): τις λειτουργικές, τις τυπικές, τις δεξιότητες πληροφορίας και τις στρατηγικές δεξιότητες χειρισμού του Διαδικτύου. Οι τυπικές δεξιότητες σχετίζονται με τα χαρακτηριστικά που παρουσιάζει το μέσο, όπως συμβαίνει και με τις λειτουργικές δεξιότητες, ενώ οι δεξιότητες πληροφορίας και οι στρατηγικές δεξιότητες που είναι απαιτούμενες για το χειρισμό του διαδικτύου, συνδέονται με το περιεχόμενο που προσφέρει το μέσο (Van Deursen & Van Dijk, 2010). Οι λειτουργικές δεξιότητες σχετίζονται με τη δημιουργία κειμένων βάση διάφορων λογισμικών, την επεξεργασία γραφικών και τη δημιουργία βάσεων δεδομένων, ενώ οι δεξιότητες για τη χρήση των κοινωνικών δικτύων αφορούν στη δημιουργία ηλεκτρονικών ιστοσελίδων -όπως αυτές που διαθέτουν τα ίδια τα σχολεία και τις χειρίζονται οι εκπαιδευτικοί και οι διευθυντές/ντριες (Wastiau et al., 2013). Η ηλικία φέρεται να είναι ένας καθοριστικός παράγοντας που διαμορφώνει το επίπεδο κατάκτησης των λειτουργικών και τυπικών ψηφιακών δεξιοτήτων, σε αντίθεση με το μορφωτικό επίπεδο που έχει διαπιστωθεί ότι επηρεάζει την κατάκτηση και των τεσσάρων κατηγοριών ψηφιακών δεξιοτήτων (Van Deursen & Van Dijk, 2010).

Επιπροσθέτως, οι δεξιότητες που οφείλουν να αναπτύξουν οι διευθυντές/ντριες, συνδέονται άμεσα με διαδικασίες αναζήτησης, αξιολόγησης και αξιοποίησης διαφόρων πληροφοριών μέσω διαδικτύου, θεωρούνται βασική προϋπόθεση για την εργασία σε

ένα περιβάλλον που κατακλύζεται από την τεχνολογία (Punie & Ala-Mutka, 2007). Απ' την άλλη, οι ψηφιακές δεξιότητες που σχετίζονται με το μέσο, δηλαδή τον υπολογιστή, μπορούν να ενισχυθούν από τη συχνή χρήση του διαδικτύου, σε αντίθεση με τις δεξιότητες που αφορούν στο περιεχόμενο (Van Deursen, Van Dijk & Peters, 2011). Σε έρευνα των τελευταίων, υποστηρίζεται πως η πλειοψηφία των ανθρώπων πιστεύει πως δεν κατέχουν όλοι/ες το ίδιο καλά τις δεξιότητες χειρισμού των ΤΠΕ, ενώ οι άνθρωποι που είναι ψηφιακά εγγράμματοι, κατέχουν ένα υψηλό επίπεδο σε όλες τις δεξιότητες χειρισμού των ΤΠΕ (ibid). Εντύπωση προκαλεί πως οι πιο απαραίτητες και διαδεδομένες ψηφιακές δεξιότητες που απαιτούνται από τις εταιρείες που ειδικεύονται στον τεχνολογικό τομέα, είναι (<https://digitalskillsacademy.com/blog/the-top-10-digital-skills-tech-companies-are-looking-for-today>):

- ✓ Ο Προγραμματισμός και η Ανάπτυξη του Διαδικτύου
- ✓ Η Ανάπτυξη Εφαρμογών
- ✓ Ο Ψηφιακός Σχεδιασμός
- ✓ Η Διαχείριση Έργου
- ✓ Η Διαχείριση Προϊόντων
- ✓ Τα Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης
- ✓ Η Μεγάλη Ανάλυση Δεδομένων
- ✓ Η Εργασιακή Εμπειρία σε Διεθνείς Ομάδες
- ✓ Οποιοδήποτε προσόν υποψήφιου εργαζόμενου που δεν έχουν ξανασυναντήσει.

## 3.2. Ψηφιακές Δεξιότητες και Σχολική Ηγεσία

Για να είναι σε θέση να αξιοποιήσει κάποιος/α τις δυνατότητες που παρέχουν οι ΤΠΕ στην επιτυχή άσκηση εκπαιδευτική ηγεσίας και να θεωρείται ψηφιακά εγγράμματος/η, οφείλει να διαθέτει μία ποικιλία γνώσεων και δεξιοτήτων, όπως οι γνωστικές και κοινωνιολογικές (Eshet-Alkalai, 2004). Η ίδια άποψη υποστηρίζεται και από τους Κόμη (2004) και Meirinhos (2013) όπου αναφέρεται η ανάγκη ανάπτυξης τεχνικών και παιδαγωγικών δεξιοτήτων για τη χρήση των ΤΠΕ στην εκπαίδευση. Έχει αποδειχθεί πως είναι πιο εύκολο για τους ανθρώπους να εξασκηθούν στην απόκτηση των ψηφιακών δεξιοτήτων στην πράξη, παρά με θεωρητικές εκπαιδευτικές διαδικασίες (Van Deursen, Van Dijk & Peters, 2011).

Στην προηγούμενη υποενότητα παρουσιάστηκε συνοπτικά η κατηγοριοποίηση των ψηφιακών δεξιοτήτων. Εδώ, πρόκειται να γίνει η διεξοδική παρουσίασή τους που κρίνεται αναγκαίο να διαθέτουν οι διευθυντές/ντρίες και έχουν κατανεμηθεί στις παρακάτω κατηγορίες σύμφωνα με τους Van Deursen και Van Dijk (2010: 898-899) είναι:

Οι Λειτουργικές Δεξιότητες χειρισμού του Διαδικτύου περιλαμβάνουν:

1. Τη λειτουργία ενός προγράμματος περιήγησης στο διαδίκτυο.

- ❖ Άνοιγμα ηλεκτρονικών ιστοσελίδων, εισάγοντας τη διεύθυνση στη γραμμή διευθύνσεων του προγράμματος που έχει επιλεχθεί.
- ❖ Δυνατότητα πλοήγησης προς κάθε κατεύθυνση, χρησιμοποιώντας τα πλήκτρα.
- ❖ Αποθήκευση αρχείων στο σκληρό δίσκο.
- ❖ Άνοιγμα αρχείων με ποικιλόμορφους τρόπους.
- ❖ Καθορισμός σελιδοδεικτών στις ιστοσελίδες.
- ❖ Αλλαγή των προκαθορισμένων προτιμήσεων στα προγράμματα

περιήγησης.

2. Τη λειτουργία μηχανής αναζήτησης βασισμένης στο διαδίκτυο:

- ❖ Εισαγωγή λέξεων-κλειδιών για την αναζήτηση.
- ❖ Πραγματοποίηση της λειτουργίας αναζήτησης.
- ❖ Άνοιγμα των αποτελεσμάτων που εντοπίστηκαν στην κατηγορία των αποτελεσμάτων αναζήτησης.
- ❖ Λειτουργία μορφών που στηρίζονται στο διαδίκτυο.
- ❖ Εξοικείωση με τα διαφορετικά είδη πλήκτρων και πεδίων.
- ❖ Ικανότητα υποβολής αρχείων.

Οι Τυπικές Ψηφιακές Δεξιότητες περιλαμβάνουν:

1. Πλοήγηση στο διαδίκτυο

- Μέσα από τη χρήση υπερσυνδέσμων, όπως συνδέσεις σε ποικίλες ιστοσελίδες.

2. Η διατήρηση της τοποθεσίας ενώ πραγματοποιείται πλοήγηση, όπου απαιτείται

- Ο μη αποπροσανατολισμός κατά την πλοήγηση σε μία και σε πολυάριθμες ιστοσελίδες, και κατά τη διαδικασία ανοίγματος και περιήγησης από την εύρεση αποτελεσμάτων.

Οι Πληροφοριακές Ψηφιακές Δεξιότητες αποτελούνται από:

1. Τον εντοπισμό των χρήσιμων πληροφοριών

- ✓ Από τον καθορισμό των πληροφοριών του προβλήματος.
- ✓ Από την επιλογή μίας ιστοσελίδας για την εύρεση πληροφοριών.
- ✓ Από τον καθορισμό των επιλογών αναζήτησης.
- ✓ Από την επιλογή των πληροφοριών και την αξιολόγηση των μέσων που παρείχαν τις πληροφορίες.

Οι Στρατηγικές Δεξιότητες που απαιτείται τέλος να κατέχουν όσοι/ες επιθυμούν να χειρίζονται τις νέες τεχνολογίες είναι:

1. Η ικανότητα να επωφελούνται από τη χρήση του διαδικτύου

- ⇒ Η ικανότητα να κινούνται προς ένα στόχο που έχουν θέσει.
- ⇒ Η ικανότητα να δρουν αποτελεσματικά για την επίτευξη του στόχου.
- ⇒ Η ικανότητα να λαμβάνουν ορθές αποφάσεις για την επίτευξη του στόχου.
- ⇒ Η ικανότητα να κατακτούν τα πλεονεκτήματα που απορρέουν από το στόχο.

Με την πάροδο των χρόνων και δεδομένης της εξέλιξης στο κοινωνικό και εκπαιδευτικό πλαίσιο, η ένταξη και χρήση των ψηφιακών τρόπων μάθησης και διδασκαλίας είναι πλέον γεγονός (Adams Becker, Cummins, Davis, Freeman, Hall Giesinger & Ananthanarayanan, 2017), αναγκάζοντας τους/τις εκπαιδευτικούς και τους/τις διευθυντές/ντριες να εκσυγχρονιστούν στην ψηφιακή εποχή. Μερικές μορφές τεχνολογίας που παρέχονται στους/στις εκπαιδευτικούς, αφορούν στην ικανότητά τους να χειρίζονται τα ηλεκτρονικά βιβλία και περιοδικά που είναι διαθέσιμα, διάφορα λογισμικά όπου μπορούν να συζητήσουν οι εκπαιδευτικοί μεταξύ τους μέσω τηλεσυναντήσεων, να μοιραστούν μέσω υπολογιστή διάφορα αρχεία, να διατηρήσουν το προσωπικό ηλεκτρονικό τους αρχείο, να δίνονται ηλεκτρονικές απαντήσεις και αξιολογήσεις στους/στις μαθητές/τριες, καθώς και οι χώροι εικονικής πραγματικότητας, όπου επιτυγχάνονται οι αλληλεπιδράσεις εκπαιδευτικών και διευθυντών/ντριών για να μπορούν να ανταλλάσουν σχόλια μεταξύ τους (Fragkaki,

2015). Οι επίσης εξειδικευμένες ψηφιακές δεξιότητες που αφορούν στους/στις διευθυντές/ντριες ώστε να εξελιχθούν στον ψηφιακό τομέα και την τεχνολογία είναι οι ακόλουθες (Fragkaki, 2015):

- Λήψη πρωτοβουλιών που συνενώνουν πολλούς τομείς και σχολεία μέσω του υπολογιστή.
- Αποτελεσματική διαχείριση και διοίκηση του σχολείου που είναι ηγέτες και του χρόνου που αφιερώνουν στις ασχολίες τους.
- Εξοικείωση με ηλεκτρονικές πλατφόρμες μάθησης (e-learning), όπου μπορούν να γίνουν συνεδρίες σε πραγματικό χρόνο, με απώτερο σκοπό την επαγγελματική τους ανάπτυξη.

Για μια αποδοτική σχολική διοίκηση χρειάζεται να μπορούν να χρησιμοποιηθούν τόσο οι συνηθισμένες μορφές επικοινωνίας, όσο και οι νέες εξελιγμένες με τη βοήθεια των ΤΠΕ -που ενσωματώνονται από την ηγεσία των σχολείων-, όχι μόνο μεταξύ των εκπαιδευτικών της σχολικής μονάδας, αλλά και όσων έχουν λόγο και εμπλέκονται σε διαδικασίες του σχολείου, όπως το Υπουργείο Παιδείας, ακόμα και οι τοπικές κοινότητες (Zain et al., 2004). Οι Wastiau et al. (2013) μέσα από έρευνα που πραγματοποίησαν για τη χρήση των ΤΠΕ από τους/τις μαθητές/τριες, εκπαιδευτικούς και διευθυντές/ντριες, κατέληξαν στο ότι η χρήση των ΤΠΕ σύμφωνα με τους/τις συμμετέχοντες/ουσες περιορίζεται δραματικά, όταν τα σχολεία ως δομές υπολείπονται σε εξοπλισμό, όπως οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές.

Όπως τονίζεται και από τους Gao et al. (2010), είναι πλέον απαραίτητο βάσει των σημερινών κοινωνικών και εκπαιδευτικών δεδομένων να καταρτίζονται πλήρως στον τεχνολογικό τομέα οι εκπαιδευτικοί και οι διευθυντές/ντριες. Οι εκπαιδευτικοί που έχουν αναλάβει την άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας στα νέα ψηφιοποιημένα περιβάλλοντα, οφείλουν να μάθουν να αλληλεπιδρούν και να αξιοποιούν τα πληροφοριακά συστήματα μέσω των ψηφιακών δεξιοτήτων τους για τη διαχείριση των ηλεκτρονικών υπολογιστών, με σκοπό να δέχονται και να αποστέλλουν ηλεκτρονικής μορφής ενημερώσεις από διάφορους φορείς (Punie & Ala-Mutka, 2007). Πιστεύεται ακράδαντα πως αποκτώντας οι διευθυντές/ντριες τις ψηφιακές δεξιότητες χειρισμού του διαδικτύου και του ηλεκτρονικού υπολογιστή, θα είναι σε θέση να βελτιώσουν το αντικείμενο εργασίας τους σε κάθε επίπεδο.

Ωστόσο, πρεσβεύεται και η άποψη που αναφέρει ότι οι εκπαιδευτικοί δεν θα πρέπει να διαθέτουν μεγάλη επάρκεια σχετικά με το χειρισμό των *ΤΠΕ*, προτού να είναι σε θέση αξιοποίησής τους στην σχολική τάξη (Prestridge, 2012). Οι εκπαιδευτικοί καλούνται να αναδιαμορφώσουν τον τρόπο διδασκαλίας τους στην τάξη, καθώς η ενσωμάτωση και χρήση των *ΤΠΕ* επιβάλλει αυτόματα δραστικές αλλαγές, με κυριότερη αυτή της εκμάθησης των δεξιοτήτων για την ορθή χρήση της τεχνολογίας (Zain et al., 2004). Απαιτείται άριστη γνώση των ψηφιακών δεξιοτήτων από την πλευρά των διευθυντών/ντριών οι οποίοι ασκούν εκπαιδευτική ηγεσία στα σχολεία Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, ενώ οι απαιτούμενες γνώσεις που πρέπει να διαθέτουν επεκτείνονται και στο πεδίο της προσαρμογής στα ποικίλα ψηφιακά περιβάλλοντα μάθησης (Becker et al., 2017).

Οι σχολικοί ηγέτες μπορούν μέσα από κριτική σκέψη και αξιολόγηση των αναγκών της σχολικής μονάδας και των κενών που παρουσιάζονται στην άσκηση ηγεσίας τους, να αξιοποιήσουν τα περιβάλλοντα μάθησης και τις ψηφιακές δεξιότητες που απαιτούνται να αποκτήσουν, με στόχο τη βελτίωση της άσκησης εκπαιδευτικής ηγεσίας τους στα νέα τεχνολογικά περιβάλλοντα. Αξιοποιώντας και κατακτώντας δεξιότητες όπως το να μπορούν να συγκεντρώνουν, να διαχειρίζονται και να έχουν πρόσβαση στο ψηφιακό υλικό και ιδιαιτέρως να είναι σε θέση να το αξιολογούν (Fragkaki, 2015), θα τους/τις βοηθήσει στο να χρησιμοποιήσουν περιβάλλοντα μάθησης που προέρχονται από συμπεριφοριστικές θεωρήσεις όπως λογισμικά εξάσκησης και πρακτικής, αλλά και λογισμικά πολυμέσων για την παρουσίαση της γνώσης (Ο.ΕΠ.ΕΚ., 2011: 20).

Είναι εμφανής και επιτακτική η ανάγκη βελτίωσης των επιπέδων του ψηφιακού αλφαριθμητισμού τόσο στο εκπαιδευτικό και διευθυντικό προσωπικό των σχολείων, όσο και στους/στις μαθητές/τριες, μιας και η ανέλιξη στον επαγγελματικό στίβο είναι ένα προσόν σημαντικό που καθορίζει την επαγγελματική πορεία των εκπαιδευτικών και διευθυντών/ντριών (Adams Becker et al., 2017). Χαρακτηριστικά, είναι σημαντικό να κατέχουν τις λεγόμενες λειτουργικές δεξιότητες που περιλαμβάνουν βασικές γνώσεις χειρισμού του υπολογιστή, όπως η πλοήγηση, η αναζήτηση, η αποθήκευση αρχείων και τις τυπικές δεξιότητες για τον μη αποπροσανατολισμό από ιστοσελίδες και την πλοήγηση μέσα από υπερσυνδέσμους (Van Deursen & Van Dijk, 2010: 898-899). Σε



αυτό το πλαίσιο οι διευθυντές/ντριες θα εξασκηθούν στη χρήση των περιβαλλόντων μάθησης, συμβάλλοντας σε μία πιο αποδοτική και αποτελεσματική ηγεσία, που διαθέτει ουσιώδεις ψηφιακές δεξιότητες και γνωρίζει πώς να τις χρησιμοποιήσει για να ανταπεξέλθει στα καθήκοντά της.

Αναφορά πρέπει να γίνει και στην ικανότητα των σχολικών ηγετών να γνωρίζουν πώς να χρησιμοποιούν πηγές ενημέρωσης που να ανταποκρίνονται στις ανάγκες της εκπαιδευτικής ηγεσίας τους (Fragkaki, 2015), αξιοποιώντας περιβάλλοντα όπως οι εκπαιδευτικές δικτυακές πύλες (Ο.ΕΠ.ΕΚ., 2011: 24). Ακόμη, όσοι/ες διευθυντές/ντριες διαθέτουν την ικανότητα να αξιοποιήσουν και να επωφεληθούν από την ψηφιακή επικοινωνία και συνεργασία (Fragkaki, 2015), μέσα από περιβάλλοντα μάθησης για την εκμάθηση εργαλείων του διαδικτύου για επικοινωνία και συνεργασία, των συστημάτων συμβολικής έκφρασης και επικοινωνίας σε λογισμικά γενικής χρήσης –που στηρίζονται στις εποικοδομητικές και κριτικές προσεγγίσεις στα συστήματα έκφρασης, αναζήτησης και επικοινωνίας της πληροφορίας- (Ο.ΕΠ.ΕΚ., 2011:24), θα είναι ικανοί να επικοινωνούν και να ανταλλάσσουν πληροφορίες ηλεκτρονικά, να προωθήσουν τη συνεργασία τους σε ένα άλλο εξελιγμένο επίπεδο, θέτοντας σε εφαρμογή τις γνώσεις που έχουν κατακτήσει αναφορικά με τις *ΤΠΕ* στην ηγεσία τους. Θα πρέπει να έχουν ήδη εξοικειωθεί με τις ηλεκτρονικές πλατφόρμες μάθησης (e-learning), όπου μπορούν να γίνουν συναντήσεις σε πραγματικό χρόνο (Fragkaki, 2015) μέσω των λογισμικών επικοινωνίας.

Κάποια άλλα περιβάλλοντα μάθησης που μπορούν να χρησιμοποιηθούν από σχολικούς ηγέτες για τον εκσυγχρονισμό της άσκησης ηγεσίας τους στα τεχνολογικά δεδομένα, είναι τα συστήματα ανάπτυξης εφαρμογών, υπερμέσων, πολυμέσων και ιστοσελίδων, τα συστήματα έκφρασης και δημιουργικότητας (Ο.ΕΠ.ΕΚ., 2011:24), προκειμένου να διευρύνουν τις υπηρεσίες που παρέχουν ως εκπαιδευτική ηγεσία και να αναπτύξουν και άλλους τρόπους επαφής τόσο με τους/τις εκπαιδευτικούς, όσο και τους/τις μαθητές/τριες, αναρτώντας εκπαιδευτικό υλικό στην ιστοσελίδα του σχολείου που θα κληθούν να δημιουργήσουν εκπαιδευτικοί και διευθυντές/ντριες. Για να καταστεί αυτό το εγχείρημα δυνατό, προϋπόθεση αποτελεί οι ηγέτες να είναι εφοδιασμένοι με δεξιότητες για τη χρήση των κοινωνικών δικτύων που αφορούν στη δημιουργία ηλεκτρονικών ιστοσελίδων και οι λειτουργικές δεξιότητες, που σχετίζονται με τη

δημιουργία κειμένων, την επεξεργασία γραφικών και τη δημιουργία βάσεων δεδομένων (Wastiau et al., 2013).

Οι διευθυντές και οι διευθύντριες, όσο και οι εκπαιδευτικοί είναι επιφορτισμένοι/ες με την αρμοδιότητα απόκτησης ψηφιακών στρατηγικών, σύμφωνα με τις οποίες πρέπει να δημιουργούν μέσα και τρόπους για να ανταπεξέλθουν στις γραφειοκρατικές τους υποχρεώσεις και τις ανάγκες της μάθησης και διδασκαλίας (Adams Becker et al., 2017). Αξιοποιώντας τα συστήματα οπτικοποίησης και τα ψηφιακά λογισμικά (Ο.Ε.Π.ΕΚ., 2011: 24) που προέρχονται από τον εποικοδομητισμό και τις κριτικές θεωρήσεις, οι σχολικοί ηγέτες μπορούν να κατακτήσουν τις στρατηγικές ψηφιακές δεξιότητες, αποσκοπώντας στην αποτελεσματική χρήση του διαδικτύου (Van Deursen & Van Dijk, 2010: 898-899) προς όφελος του εκπαιδευτικού οργανισμού, των εκπαιδευτικών και των μαθητών/τριών.

Ο Flecknoe (2002) τονίζει πως οι νέες τεχνολογίες χρησιμοποιούνται πλέον στα σχολεία ώστε να συμβάλλουν και να φέρουν εις πέρας τις διοικητικές εργασίες των διευθυντών/ντριών με μεγαλύτερη άνεση. Όσο θετική και διευκολυντική είναι η αξιοποίηση των *ΤΠΕ* στην άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας, τόσο επιβλαβής μπορεί να καταλήξει, εάν οι αρμόδιοι που καλούνται να χρησιμοποιήσουν τις *ΤΠΕ* δεν είναι εξοικειωμένοι και έχουν ελλειπείς ψηφιακές δεξιότητες (Becker et al., 2017). Καθώς η κοινωνία γίνεται όλο και περισσότερο υπέρμαχος της χρήσης των *Τεχνολογιών Πληροφοριών και Επικοινωνιών*, είναι απαραίτητη και η εκμάθηση τρόπων επικοινωνίας μέσω των *ΤΠΕ* και γενικότερα η ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων που είναι κατάλληλες (Punie & Ala-Mutka, 2007). Μάλιστα, σε έρευνα των Παραϊοαννου και Charalambous (2011) σε διευθυντές/ντριες δημοτικών σχολείων στην Κύπρο, οι συμμετέχοντες/ουσες αποφάνθηκαν πως η γνώση για τις δεξιότητες χειρισμού των υπολογιστών γενικά είναι εξαιρετικής σημασίας, επισημαίνοντας πως μπορεί να φανεί ένα χρήσιμο μέσο για τις εκπαιδευτικές διαδικασίες. Η γνώση και κατάκτηση των ψηφιακών δεξιοτήτων από πλευράς των σχολικών διευθυντών/ντριών είναι απαραίτητη, αλλά πρέπει να συνοδεύεται από τα κατάλληλα περιβάλλοντα μάθησης, όπου μέσω των πολυάριθμων εφαρμογών και συστημάτων που υπάρχουν, επιτρέπουν τη βέλτιστη λειτουργία και άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας υπό τις νέες τεχνολογικές συνθήκες.

## Συμπεράσματα

Απαραίτητη προϋπόθεση για τη χρήση και την ορθή αξιοποίηση των *ΤΠΕ* στην εκπαίδευση κρίνεται η αφομοίωση και η κατάκτηση των βασικών ψηφιακών δεξιοτήτων (Κλάδη-Κοκκίνου, 2011) που αναπτύχθηκαν στο παρόν κεφάλαιο. Η ανάπτυξη σε όλα τα επίπεδα της εκπαίδευσης εμπεριέχει και την ηγεσία, όπου οι διευθυντές/ντρίες καλούνται να αποκτήσουν γνώσεις και δεξιότητες σχετικά με τον αναδυόμενο τομέα των *ΤΠΕ* στο σχολείο. Είναι υψίστης σημασίας το να δοθούν οικονομικά κονδύλια που θα αξιοποιηθούν για τη μόρφωση των εκπαιδευτικών ηγετών αναφορικά με τις *ΤΠΕ*, μιας και οι συνεχείς επιμορφώσεις στους τρόπους χρήσης των ηλεκτρονικών δεδομένων και παροχών είναι ουσιώδεις για να ανταπεξέλθουν στο ρόλο τους οι διευθυντές των σύγχρονων εκπαιδευτικών οργανισμών. Άλλωστε, για την αξιοποίηση των δυνατοτήτων που παρέχουν οι *ΤΠΕ*, χρειάζονται και άνθρωποι που να γνωρίζουν τους τρόπους αξιοποίησής τους και να θεωρούνται επομένως τεχνολογικά εγγράμματοι (Μακρή & Βλαχόπουλος, 2015).

Η ένταξη των *ΤΠΕ* στην εκπαιδευτική διαδικασία διαφοροποιεί σημαντικά τον μέχρι πρότινος τρόπο λειτουργίας των διευθυντών/ντριών, ιδίως εκείνων που δεν είναι εξοικειωμένοι/ες με τη λειτουργία και τη χρήση των ηλεκτρονικών υπολογιστών (Ραφαίοπου & Charalambous, 2011). Οι διευθυντές και οι διευθύντριες που δεν έχουν εμβαθύνει στον τομέα των *ΤΠΕ* και δεν διαθέτουν αντίστοιχες γνώσεις, μειονεκτούν στην ικανότητα χειρισμού των ηλεκτρονικών υπολογιστών και κατ' επέκταση των *ΤΠΕ* και δεν ενισχύουν τα επίπεδα χρήσης τους στο εκπαιδευτικό πλαίσιο (Afshari et al., 2010). Όσοι εμπλέκονται σε θέματα διοίκησης των σχολικών οργανισμών, όπως οι διευθυντές/ντρίες οφείλουν να είναι γνώστες των *ΤΠΕ* και των πλεονεκτημάτων που απορρέουν από τη χρήση τους στην άσκηση ηγεσίας και να φροντίζουν για την κατάκτηση των απαραίτητων ψηφιακών δεξιοτήτων, ώστε να αξιοποιούν τις *ΤΠΕ* κατάλληλα (Afshari et al., 2010).

# Κεφάλαιο Τέταρτο

## Ο Ρόλος του Φύλου στη Σχολική Ηγεσία σε σχέση με την Τεχνολογία

Αξιοσημείωτο ρόλο στην παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή διαδραματίζει η διερεύνηση του ρόλου των γυναικών στην άσκηση σχολικής ηγεσίας στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς. Είναι ιδιαίτερα κρίσιμο να διερευνηθεί η στάση και η σχέση που έχουν οι γυναίκες διευθύντριες με τις *ΤΠΕ*. Άλλωστε, το φύλο είναι ένας παράγοντας για τον οποίο παρουσιάζονται διαφορές στις επιδόσεις σε διάφορους επαγγελματικούς τομείς μεταξύ ανδρών και γυναικών, όπως συμβαίνει και με τις *ΤΠΕ*. Για το λόγο αυτό, επιλέχθηκε να διερευνηθεί η σχέση των γυναικών με τις *ΤΠΕ* στην άσκηση σχολικής ηγεσίας στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση. Θα ακολουθήσει η αναφορά στα στερεότυπα που επικρατούν για τις γυναίκες και τη σχέση τους με την τεχνολογία, αλλά και τις απόψεις που κυριαρχούν για το ζήτημα αυτό τόσο στον Ελλαδικό χώρο όσο και στην Ευρώπη.

### 4.1. Φύλο και Τεχνολογία στην Ευρώπη και ειδικότερα στην Ελλάδα

Μέσα από τη μελέτη της υπάρχουσας βιβλιογραφίας παρατηρείται η επικέντρωση στο ρόλο και τη χρήση των *ΤΠΕ* στην εκπαίδευση και συγκεκριμένα στις διαδικασίες διδασκαλίας και μάθησης των παιδιών (Leonard & Leonard, 2006· Pelgrum, 2001· Yuen, Law & Wong, 2003). Η όλο και περισσότερο ενισχυμένη χρήση των *ΤΠΕ* συνδέεται συνήθως με την κοινωνικό-οικονομική ανάπτυξη μιας χώρας, οπότε και είναι ορατή η ανάγκη των ανθρώπων για την αξιοποίησή τους (Wamala, 2012). Η ανισότητα που παρατηρείται ανάμεσα στα δύο φύλα ως προς τη χρήση των *ΤΠΕ* ονομάζεται ως «το ψηφιακό χάσμα των φύλων» (Wamala, 2012: 3). Η αιτία που οι *ΤΠΕ* δεν

ανταποκρίνονται στις ανάγκες των γυναικών, οφείλεται στο ότι έχουν σχεδιαστεί μόνο από άνδρες σύμφωνα με τους Vodanovich, Urquhart και Shakir (2010).

Έχει διαπιστωθεί πως οι γυναίκες αντιμετωπίζουν αρκετές δυσκολίες στο χώρο εργασίας που συνήθως ανδροκρατείται και επιπλέον, το ότι δεν τυγχάνουν ισάξιας αντιμετώπισης με το άλλο φύλο, τις εμποδίζει από το να αναλάβουν θέσεις σε επαγγέλματα που απαιτούν γνώσεις και τη χρήση των ΤΠΕ (Birbaumer, Lezano, Ponzellini, Tolar, & Wagner, 2007). Υπέρμαχοι της ίδιας άποψης ότι οι γυναίκες είναι αυτές που μειονεκτούν σε επίπεδο ευκαιριών στις ΤΠΕ, είναι και οι Hafkin και Huyer (2007), που επισημαίνουν ότι οι ΤΠΕ δεν χρησιμοποιούνται στον ίδιο βαθμό από γυναίκες και άνδρες. Κυριαρχεί η στερεοτυπική άποψη ότι κυρίως οι άνδρες καταλαμβάνουν θέσεις ηγεσίας στο σχολείο, με αποτέλεσμα οι γυναίκες να παρεμποδίζονται στην εκτέλεση των καθηκόντων τους σε ανάλογες θέσεις (Latu, Mast, Lammers & Bombari, 2013). Παρομοίως, η άποψη των Sandys (2005) και Hafkin και Huyer (2007) υποστηρίζει ότι οι γυναίκες έχουν λιγότερες πιθανότητες χρήσης των ΤΠΕ σχετικά με τους άνδρες, με λιγότερο από το 20% των γυναικών στην Ελλάδα να χρησιμοποιούν το Internet (Hafkin & Huyer, 2007).

Σε ευρωπαϊκό επίπεδο, αποδεικνύεται πως δεν υπάρχει ψηφιακή ισότητα, μιας και η άνιση πρόσβαση στις υπηρεσίες του υπολογιστή και του διαδικτύου είναι γεγονός (Adams Becker et al., 2017). Μόλις το 30% των εργαζομένων στην Ευρώπη στον τομέα των ΤΠΕ αποτελείται από γυναίκες (EU study, October 2013, όπ. αναφ. στον Οικονομίδα, 2013) ενώ σύμφωνα με την Τζαφίλκου (2013) η παρουσία των γυναικών στους υπολογιστές έχει μειωθεί σημαντικά τα τελευταία 20 χρόνια, παρ' όλο που διαδραμάτισαν καίριο ρόλο στη δημιουργία προγραμμάτων στους υπολογιστές. Σύμφωνα με έκθεση της UNESCO πολλές μη αναπτυγμένες χώρες είναι αντιμέτωπες με την ψηφιακή ανισότητα, ενώ οι γυναίκες χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες του διαδικτύου κατά 200 εκατομμύρια λιγότερες συγκριτικά με τους άντρες σε παγκόσμιο επίπεδο (Becker et al., 2017). Τίθεται ζήτημα σχετικά με τα μέσα μαζικής ενημέρωσης στην Ελλάδα τα οποία παρουσίαζαν το γυναικείο φύλο ως λιγότερο ικανό συγκριτικά με τον ανδρικό πληθυσμό και επιπλέον, οι γυναίκες ήταν ταυτιζόταν με την έννοια «φοβικές» εν αντιθέσει με τους άνδρες που εκθειάζονταν οι ικανότητές τους (Τζαφίλκου, 2013).

Με αφορμή την έρευνα των Beena και Mathur (2012) για την εκπαίδευση των γυναικών στις ΤΠΕ στην Ινδία, καθίσταται σαφές πως οι γυναίκες οφείλουν να αντιληφθούν τη σημαντικότητα των ΤΠΕ, μιας και η κοινωνικό-οικονομική ανάπτυξη των ανθρώπων έχει συνδεθεί με τη γνώση και χρήση των τεχνολογιών. Γι' αυτό και οι Vodanovich, Urquhart και Shakir (2010) επιμένουν στην ισότιμη συμμετοχή και των δύο φύλων στη χρήση των ΤΠΕ. Με απώτερο στόχο την ενασχόληση των γυναικών με τις *Τεχνολογίες Πληροφοριών και Επικοινωνιών*, οι κυβερνήσεις των χωρών οφείλουν να θέσουν σε ισχύ διάφορα προγράμματα που θα προωθούν την εκπαίδευση των γυναικών για την απόκτηση δεξιοτήτων στις ΤΠΕ (Kulshreshtha, 2010).

Όπως υποστηρίζουν στην έρευνά τους οι Birbaumer, Lezano, Ponzellini, Tolar και Wagner (2007) οι γυναίκες που ασχολούνται με επαγγέλματα που περιλαμβάνουν τη χρήση ΤΠΕ μπορούν να υπερβούν πολλές από τις στερεοτυπικές αντιλήψεις που υπάρχουν εις βάρος τους, όπως και να αξιοποιήσουν τις ευκαιρίες συνεχούς μάθησης που προσφέρονται. Είναι καθοριστικής σημασίας να δίνεται η δυνατότητα διεκπεραίωσης σημαντικών εργασιών στον γυναικείο πληθυσμό που βρίσκεται σε ηγετικά πόστα στους σχολικούς οργανισμούς, ώστε να υπάρξει και η ανάλογη ενίσχυση και ενθάρρυνση στην εργασία τους για όσα καταφέρνουν (Latu, Mast, Lammers & Bombari, 2013). Είναι σημαντικό οι εκπαιδευτικοί και οι διευθυντές/ντριες, άντρες και γυναίκες, να ενσωματώνουν στις πρακτικές διδασκαλίας και υλοποίησης των αρμοδιοτήτων που προκύπτουν από την άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας μεθόδους που βασίζονται στην τεχνολογία, όπως τα εκπαιδευτικά λογισμικά που επιτρέπουν την ηλεκτρονική επικοινωνία, καθώς και ψηφιοποιημένα περιβάλλοντα μάθησης (Becker et al., 2017).

Μετά από έρευνα των Van Deursen και Van Dijk (2011) αναφορικά με τις δεξιότητες χειρισμού του διαδικτύου σε πληθυσμό της Ολλανδίας, αποκαλύφθηκε πως δεν υπάρχουν φυλετικές διαφορές στο επίπεδο γνώσης και κατοχής των δεξιοτήτων για τις ΤΠΕ μεταξύ γυναικών και ανδρών, ενώ το μορφωτικό επίπεδο επηρεάζει το βαθμό κατοχής των δεξιοτήτων, μιας και όσο περισσότερο μορφωμένος/η είναι κάποιος/α, τόσο καλύτερα ανταποκρίνεται στον χειρισμό των ΤΠΕ. Σε σχετική έρευνα αποδείχθηκε πως οι σχολικοί διευθυντές ανταποκρίθηκαν πλήρως στην ηγεσία της τεχνολογίας, σε αντίθεση με τις γυναίκες διευθύντριες που διέθεταν περισσότερο όραμα για τη σχολική

ηγεσία (Banoglu, 2011). Εκφέρεται και η άποψη πως ούτε όλες οι γυναίκες είναι υποβαθμισμένες στη χρήση των *ΤΠΕ*, ούτε όλοι οι άνδρες έχουν το προνόμιο της αξιοποίησης των τεχνολογιών (Wamala, 2012). Μάλιστα, ενώ οι *ΤΠΕ* θεωρούνται ως μέσο που προωθεί και επιφέρει την ισότητα μεταξύ ανδρών και γυναικών, παρατηρείται μία διαφορά μεταξύ τους, μιας και οι γυναίκες χρησιμοποιούν πολύ λιγότερο τον υπολογιστή απ' όσο οι άνδρες (Sandys, 2005).

Οι Prakash, McLellan και Wejnert (2010) συμπληρώνουν πως μέσα από την εκπαίδευση και την καλλιέργεια των δεξιοτήτων τους, οι γυναίκες μπορούν να εισέλθουν δυναμικά στο χώρο των *Τεχνολογιών Πληροφοριών και Επικοινωνιών*, σύμφωνα πάντα με τις προσωπικές τους ανάγκες. Το γεγονός αυτό ενισχύεται από έρευνες που πραγματοποιήθηκαν στο γυναικείο πληθυσμό στην Ινδία και επισημαίνεται πως οι γυναίκες που ασχολούνται με τις *ΤΠΕ* επωφελούνται σε επίπεδο εκπαιδευτικό, προσωπικό, αλλά και ψυχολογικό (Beena & Mathur, 2012). Ωστόσο, υπάρχει η πιθανότητα οι *ΤΠΕ* να δημιουργήσουν ακόμη μεγαλύτερα επίπεδα ανισότητας μεταξύ των δύο φύλων (Sandys, 2005). Σε έρευνα των Παραϊοαννου και Charalambous (2011) σε διευθυντές/ντριες δημοτικών σχολείων στην Κύπρο, κατέληξαν πως οι άνδρες διευθυντές είχαν περισσότερο θετική στάση απέναντι στους υπολογιστές συγκριτικά με τις γυναίκες, καθώς ήταν περισσότερο ενθουσιασμένοι και διέθεταν λιγότερο άγχος για τη χρήση των *ΤΠΕ*.

Υπάρχει η εντύπωση ότι ακόμα και στην περίπτωση που οι γυναίκες διαθέτουν όλα τα απαιτούμενα προσόντα και τις δεξιότητες για τον χειρισμό των *ΤΠΕ*, οι πολιτισμικές στερεοτυπικές αντιλήψεις στέκονται τροχοπέδη στην ενεργή συμμετοχή και αξιοποίηση των τεχνολογιών από τις γυναίκες (Sandys, 2005). Αντίθετη άποψη εκφέρεται από τους Carpenter, Gibson, Kakekaspan και O'Donnell (2013) η οποία είναι ενθαρρυντική, καθώς επισημαίνουν πως σε απομακρυσμένες περιοχές οι γυναίκες έχουν καταφέρει να χρησιμοποιούν τις *ΤΠΕ* σε μεγάλο βαθμό, τόσο για την επικοινωνία με ανθρώπους της φυλής τους καθώς και σε άλλες περιοχές. Η ύπαρξη ανισοτήτων στην πρόσβαση των ανθρώπων στις *Τεχνολογίες Πληροφοριών και Επικοινωνιών* μπορεί να εξηγηθεί από το ότι η κοινωνικό-οικονομική κατάσταση είναι αυτή που παρεμποδίζει τους ανθρώπους από το να ασχοληθούν με την τεχνολογία και να αποκτήσουν πρόσβαση σε αυτή (Wamala, 2012).

Από το συνολικό ποσοστό σε ευρωπαϊκό επίπεδο, οι εκπαιδευτικοί καλύπτουν το 2, 1%, δηλαδή σχεδόν 5 εκατομμύρια εκπαιδευτικοί, εκ των οποίων οι γυναίκες καταλαμβάνουν τα μεγαλύτερα ποσοστά όταν αναφερόμαστε στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση (όλα τα στατιστικά στοιχεία –τόσο αυτά που αναφέρθηκαν όσο και αυτά που ακολουθούν από την ίδια πηγή- προέρχονται από αποτελέσματα της Eurostat το 2010 και χρησιμοποιήθηκαν τον Ιούλιο του 2012), (Eurostat, από [http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/key\\_data\\_series/151EL.pdf](http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/key_data_series/151EL.pdf)). Χαρακτηριστική αναφορά γίνεται σε χώρες όπως η Τσεχία και η Ιταλία όπου το 95% των εκπαιδευτικών θέσεων στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση καταλαμβάνεται από γυναίκες, ενώ καθώς προχωρούμε στις εκπαιδευτικές βαθμίδες, παρατηρείται μείωση της παρουσίας των γυναικών, όπου ενώ στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση στη Γερμανία και τη Φινλανδία είχαν ποσοστό 85,2 %, στη δευτεροβάθμια αγγίζουν μόλις το 43%, με τους άνδρες εκπαιδευτικούς να είναι πλέον κυρίαρχοι ([http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/key\\_data\\_series/151EL.pdf](http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/key_data_series/151EL.pdf)). Το ίδιο φαινόμενο παρατηρείται και στις θέσεις άσκησης ηγεσίας, όπου οι άντρες καταλαμβάνουν μεγαλύτερα ποσοστά διευθυντικών θέσεων στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση ([http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/key\\_data\\_series/151EL.pdf](http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/key_data_series/151EL.pdf)). Συγκεκριμένα, από τα αποτελέσματα της Eurostat φαίνεται πως οι γυναίκες διευθύντριες καλύπτουν στο μέγιστο βαθμό τις διευθυντικές θέσεις στην Πρωτοβάθμια εκπαίδευση σε ποσοστό που ξεπερνά το 75%, όπως συμβαίνει στις χώρες της Βουλγαρίας, της Αυστρίας, της Πολωνίας, της Σλοβακίας, της Ισλανδίας και του Ηνωμένου Βασιλείου ([http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/key\\_data\\_series/151EL.pdf](http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/key_data_series/151EL.pdf)).

Όσον αφορά στη χρήση των *ΤΠΕ*, οι άνδρες βρίσκονται σε πλεονεκτικότερη θέση συγκριτικά με τις γυναίκες, καθώς γνωρίζουν να χρησιμοποιούν καλύτερα και αποτελεσματικότερα την τεχνολογία για τον εμπλουτισμό των γνώσεών τους (<https://www.accenture.com/id-en/company-news-release-digital-skills-narrow-workplace-gender-gap>). Χαρακτηριστική είναι η περίπτωση στο Ηνωμένο Βασίλειο, όπου οι γυναίκες που εργάζονται πάνω στις *ΤΠΕ*, αντιπροσωπεύουν λιγότερο από το



ένα πέμπτο του εργατικού δυναμικού της χώρας, με τους άνδρες να καταλαμβάνουν ένα μεγαλύτερο ποσοστό (<https://www.randstad.co.uk/job-seeker/career-hub/archives/women-in-tech-tackling-the-uks-digital-skills-gap-966/>). Προκειμένου να μειωθεί αυτή η προβληματική κατάσταση και να μειωθεί το χάσμα μεταξύ ανδρών-γυναικών στις θέσεις εργασίας που καταλαμβάνουν σε αυτό το πεδίο, οι επιχειρήσεις ξεκίνησαν να προσλαμβάνουν περισσότερες γυναίκες στο δυναμικό τους, οι οποίες μάλιστα διαθέτουν μεγαλύτερο εύρος δεξιοτήτων για τις ΤΠΕ (<https://www.randstad.co.uk/job-seeker/career-hub/archives/women-in-tech-tackling-the-uks-digital-skills-gap-966/>). Μάλιστα, εάν οι γυναίκες κινητοποιηθούν και καλύψουν μεγαλύτερο ποσοστό στην αγορά εργασίας σε σχέση με τους άνδρες, θα ωφεληθούν όχι μόνο οι ίδιες, αλλά και η οικονομία της χώρας τους, δηλαδή το Ηνωμένο Βασίλειο.

Στο σπουδαίο ρόλο που διαδραματίζουν οι γυναίκες στο χώρο της τεχνολογίας αντανακλά η προσωπική τοποθέτηση μίας γυναίκας που επισημαίνει πως μέσω της τεχνολογίας οι γυναίκες χειραφετούνται, γίνονται ανεξάρτητες και είναι το καλύτερο δυνατό μέσο για την ενίσχυση της ανθρώπινης εμπειρίας (<http://www.glamour.com/gallery/top-new-women-leaders-in-technology#12>).

Παρατηρείται πως όλο και περισσότερες γυναίκες ασχολούνται ενεργά με την τεχνολογία και αξιοποιούν το μέσο των ΤΠΕ για τη βελτίωση της κοινωνίας και την υλοποίηση των επαγγελματικών τους υποχρεώσεων. Η ψηφιακή ευχέρεια, δηλαδή το πόσο οι άνθρωποι κάνουν χρήση των τεχνολογιών, είναι σημαντική παράμετρος στην προσπάθεια των γυναικών – οι οποίες χρησιμοποιούν τις ΤΠΕ για την εύρεση και ενίσχυση της εργασίας τους- να επέλθει ισότητα στο χώρο εργασίας, κάτι που μπορεί να επιτευχθεί μέσα από τη βελτίωση των ψηφιακών δεξιοτήτων που κατέχουν οι γυναίκες (<https://www.accenture.com/id-en/company-news-release-digital-skills-narrow-workplace-gender-gap>).

Το ζήτημα της διερεύνησης της σχέσης των γυναικών και των ανδρών με τις ΤΠΕ και ο εντοπισμός των διάφορων προκατειλημμένων αντιλήψεων που υπάρχουν γύρω από αυτούς/ές είναι ανεξάντλητο. Καθώς πρόκειται επομένως για ένα πολύ ευρύ θέμα, το οποίο θα μπορούσε να αναπτυχθεί εξολοκλήρου μόνο του, απαιτεί εμβάθυνση και αποκλειστική ενασχόληση. Πέρα από την αναφορά που πραγματοποιήθηκε εδώ,

προτείνεται να ερευνηθεί περαιτέρω σε μεγαλύτερο βαθμό, αποτελώντας ξεχωριστή εργασία.

## Συμπεράσματα

Η δυναμική είσοδος των γυναικών στον τομέα των *ΤΠΕ* και στη σχολική διοίκηση είναι ένα ζήτημα σημαντικό που οφείλει να διερευνηθεί περισσότερο, μιας και κρίνεται απαραίτητο να καμφθούν οι όποιες σχετικές στερεοτυπικές στάσεις και συμπεριφορές σε βάρος των γυναικών. Πολλές φορές η κοινωνικό-οικονομική θέση των ανθρώπων παρεμποδίζει τη δυνατότητά τους από την κατάκτηση των ψηφιακών δεξιοτήτων για την αξιοποίηση των *ΤΠΕ*, με αποτέλεσμα τη δημιουργία φυλετικών ανισοτήτων, όπου οι άνδρες είναι αυτοί που ευνοούνται έναντι των γυναικών, με την επικράτηση χάσματος μεταξύ τους (Wamala, 2012). Βεβαίως, αυτό δεν συνεπάγεται ότι ο γυναικείος πληθυσμός στο Νότο βρίσκεται σε υποτιμημένη θέση σχετικά με την κατάκτηση των ψηφιακών δεξιοτήτων και την πρόσβαση στις *ΤΠΕ*, ούτε ότι ο ανδρικός πληθυσμός είναι πάντα ευνοημένος σε αυτό το ζήτημα (Wamala, 2012). Η παρουσία και η συμμετοχή των γυναικών στις νέες τεχνολογίες γενικότερα και συγκεκριμένα στην απόκτηση ψηφιακών δεξιοτήτων και την αξιοποίηση των *ΤΠΕ* στην τομέα της εκπαιδευτικής ηγεσίας είναι κρίσιμης σημασίας για την θέση των γυναικών συγκριτικά με αυτή των ανδρών. Δεν πρέπει να παραληφθεί πως ο γυναικείος πληθυσμός συχνά θεωρείται ότι αδιαφορεί και δεν ενδιαφέρεται για τις τεχνολογικές εξελίξεις και για τη χρήση των *ΤΠΕ* (Τζαφίλκου, 2013). Ο αποκλεισμός των γυναικών από τον τεχνολογικό στίβο και ο εμπλουτισμός των στερεοτυπικών αντιλήψεων σε βάρος τους, οδηγεί στη μειωμένη συμμετοχή των γυναικών στον κλάδο της πληροφορικής και των *ΤΠΕ* (Τζαφίλκου, 2013).

# Μέρος III: Μεθοδολογικό Πλαίσιο Έρευνας

## Κεφάλαιο Πέμπτο Ερευνητική Προσέγγιση

Αφού προηγήθηκε η ανάδειξη του ερευνητικού προβλήματος και πραγματοποιήθηκε η βιβλιογραφική επισκόπηση σε σχέση με τα ερευνητικά ερωτήματα της μεταπτυχιακής διατριβής σε θεωρητικό επίπεδο, κρίνεται απαραίτητο να διενεργηθεί η εμπειρική εφαρμογή των γνώσεων αυτών, μέσα από την εφαρμοσμένη εκπαιδευτική έρευνα. Στο τρίτο μέρος επομένως της μεταπτυχιακής διατριβής παρουσιάζεται το μεθοδολογικό πλαίσιο της έρευνας. Αυτό αφορά στην ερευνητική μέθοδο, την εννοιολογική αποσαφήνιση του «*σχεδιασμού μικτών μεθόδων*» που χρησιμοποιείται, τα χαρακτηριστικά που τον αποτελούν και τέλος τη συσχέτισή του με τα ερευνητικά ερωτήματα.

### 5.1. Ερευνητική Μέθοδος

Ο ερευνητικός σχεδιασμός που επιλέχθηκε από την ερευνήτρια είναι αυτός της *έρευνας μικτών μεθόδων* και συγκεκριμένα αξιοποιείται ο σχεδιασμός «*τριγωνοποίησης*». Πρόκειται για μία ερευνητική διαδικασία που συνδυάζει τη χρήση ποιοτικών και ποσοτικών δεδομένων, τα οποία συνενώνονται για την αποτελεσματικότερη αξιοποίηση των δεδομένων (Creswell, 2011).

### 5.1.1. Ορισμός – Χαρακτηριστικά

Ο «σχεδιασμός μικτών μεθόδων» συντελεί στο να συγκεντρωθούν διαφορετικά δεδομένα, ποιοτικού και ποσοτικού χαρακτήρα, που θα αποτυπώσουν τις προσωπικές αντιλήψεις των συμμετεχόντων/ουσών διευθυντών/ντριών σχετικά με τις δυνατότητες που παρέχουν οι *ΤΠΕ* στην άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας τους στους σχολικούς οργανισμούς. Χρησιμοποιώντας και τα δύο είδη δεδομένων, η ερευνήτρια κρίνει πως απαντώνται με περισσότερη ακρίβεια τα ερευνητικά ερωτήματα και διερευνάται διεξοδικότερα η θεματική που απασχολεί την παρούσα έρευνα. Μέσα από τη συγκέντρωση των διαφορετικών δεδομένων τα ευρήματα από την ποιοτική έρευνα μπορούν να βοηθήσουν στην εξήγηση των ποσοτικών στοιχείων ή και αντίστροφα (Creswell, 2011). Προτεραιότητα δίνεται στην ταυτόχρονη συγκέντρωση ποιοτικών και ποσοτικών δεδομένων, ενώ μέσα από την *τριγωνοποίηση* η ερευνήτρια έχει τη δυνατότητα να αναδείξει τις διαφοροποιήσεις που προκύπτουν από την ποιοτική έρευνα («συνέντευξη πρόσωπο με πρόσωπο» και μελέτη των «επίσημων εγγράφων» για το ρόλο των διευθυντών/ντριών) και από την ποσοτική («δομημένο ερωτηματολόγιο»), όπου οι διαφοροποιήσεις αφορούν ωστόσο την ίδια έρευνα (Creswell, 2011). Μάλιστα, μέσα από αυτό το σχεδιασμό επιτυγχάνεται η δυνατότητα γενίκευσης των ποσοτικών αποτελεσμάτων και δίνεται η δυνατότητα διερεύνησης των αντιλήψεων των συμμετεχόντων/ουσών της έρευνας (Creswell, 2011).

Κρίνεται ως αποτελεσματική επιλογή «σχεδιασμού μικτών μεθόδων», καθώς η ερευνήτρια μελετά τις διαφορές μεταξύ των αντρών διευθυντών και γυναικών διευθυντριών για την κατάκτηση των ψηφιακών δεξιοτήτων και εάν παρατηρούνται διαφορές μεταξύ τους ή είναι έκδηλες προκατειλημμένες και στερεοτυπικές ιδεολογίες. Ένας τελευταίος λόγος που εξηγεί αυτή την επιλογή είναι ότι προσεγγίζεται μία ομάδα εκπαιδευτικών, οι διευθυντές/ντριες Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης και διερευνώνται σημαντικά στοιχεία για την άσκηση σχολικής ηγεσίας από την πλευρά τους σε συνδυασμό με την ορθή αξιοποίηση των *ΤΠΕ* και τις ψηφιακές δεξιότητες που οφείλουν να διαθέτουν. Κατά τον τρόπο αυτό, ενισχύονται οι όποιες έρευνες έχουν διεξαχθεί με παρόμοια θεματική και προστίθεται μία νέα οπτική στο ζήτημα της σχολικής ηγεσίας και του ρόλου των *ΤΠΕ* σε αυτήν. Για τους παραπάνω λόγους θεωρείται πως ο «σχεδιασμός μικτών μεθόδων» και συγκεκριμένα η επιλογή της *τριγωνοποίησης*,

συμβάλλει στο να δοθούν απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα μέσα από τις «συνεντεύξεις πρόσωπο με πρόσωπο» και τη συμπλήρωση των «δομημένων ερωτηματολογίων» που δίνονται στους/στις συμμετέχοντες/ουσες.

### **5.1.2. Συνάφεια με τα Ερευνητικά Ερωτήματα**

Ένας επιπρόσθετος λόγος που εξηγεί την επιλογή του «σχεδιασμού μικτών μεθόδων», είναι διότι εξυπηρετεί την αποτελεσματικότερη διεξαγωγή των αποτελεσμάτων αναφορικά με τα τρία ερευνητικά ερωτήματα που αναφέρονται στο αντίστοιχο κεφάλαιο παραπάνω. Ειδικότερα, εξετάζονται και αναλύονται τα δεδομένα που συλλέγονται και επιχειρείται η ταυτόχρονη ανάλυσή τους, με στόχο την ενίσχυση των αποτελεσμάτων από τις διαφορετικές μορφές συγκέντρωσης των δεδομένων. Συγκεντρώνονται στοιχεία που συμπληρώνει το ένα το άλλο, με αποτέλεσμα να προκύπτουν με μεγαλύτερη άνεση οι απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα. Οι αντιλήψεις των συμμετεχόντων/ουσών για τις δυνατότητες των ΤΠΕ στην άσκηση εκπαιδευτικής τους ηγεσίας, για τις ψηφιακές δεξιότητες που θεωρούνται αναπόσπαστο κομμάτι των προσόντων που πρέπει να διαθέτουν οι διευθυντές/ντρίες και τέλος για τις δυνατότητες αντρών και γυναικών σχετικά με την κατάκτηση των ψηφιακών δεξιοτήτων, εκτιμάται ότι η διεξαγωγή ποιοτικής και ποσοτικής έρευνας θα φέρει στην επιφάνεια πληροφορίες σημαντικές για τα ζητήματα αυτά. Μάλιστα, από την πραγματοποίηση της «συνέντευξης πρόσωπο με πρόσωπο» (ποιοτική έρευνα) προκύπτουν δεδομένα που δεν προσφέρονται από το «δομημένο ερωτηματολόγιο» (ποσοτική έρευνα). Μέσα από το συνδυασμό των συμπερασμάτων που διεξάγονται, είναι δυνατή η αποδοτικότερη διαχείριση των πληροφοριών και των δεδομένων, ώστε να δοθούν επαρκείς απαντήσεις.

## Κεφάλαιο Έκτο

# Συλλογή Υλικού και Στρατηγική Συγκέντρωσης Συμμετεχόντων/ουσών

Για τη συλλογή των δεδομένων που ανταποκρίνονται στις ανάγκες αυτής της μικτής μορφής έρευνας με ποιοτικά και ποσοτικά δεδομένα, χρησιμοποιείται μία «*σκόπιμη μορφή δειγματοληψίας*» ερευνώμενων, η «*θεωρητική δειγματοληψία*». Στη βάση αυτή, πραγματοποιείται ταυτόχρονη συγκέντρωση των δεδομένων, όπου το ίδιο συμβαίνει και με την ανάλυσή τους μόλις αυτά συλλεχθούν. Για την ολοκληρωμένη συγκέντρωση των δεδομένων, επιλέγεται από την ερευνήτρια αυτή η μορφή συλλογής των αποτελεσμάτων, που κρίνεται αποτελεσματική, ώστε να προκύψουν πληροφορίες και συμπεράσματα για τους/τις συμμετέχοντες/ουσες και να διατυπωθεί μία θεωρία γι' αυτούς/ές και το κεντρικό ζήτημα της έρευνας (Creswell, 2011).

### 6.1. Συμμετέχοντες/ουσες στην Έρευνα

Για τη συλλογή των δεδομένων ώστε να καλυφθούν οι ανάγκες της μικτής μορφής έρευνας με ποιοτικά και ποσοτικά δεδομένα, χρησιμοποιείται μία «*σκόπιμη μορφή δειγματοληψίας*» ερευνώμενων. Στη βάση αυτής επιλέγονται συγκεκριμένα άτομα που μπορούν να βοηθήσουν στην εξαγωγή συμπερασμάτων και να συμβάλλουν με τη συμμετοχή τους στην έκβαση της έρευνας. Πιο συγκεκριμένα, χρησιμοποιείται η «*δειγματοληψία θεωρίας ή έννοιας*», μιας και διατυπώνεται μία θεωρία για τις δυνατότητες των *ΤΠΕ* στην άσκηση σχολικής ηγεσίας στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση και τις ψηφιακές δεξιότητες που καλούνται να διαθέτουν οι διευθυντές/ντριες που επιθυμούν να χρησιμοποιούν τις *ΤΠΕ* στην εκπαιδευτική τους ηγεσία. Επομένως, πρόκειται για μία συγκεκριμένη και εστιασμένη δειγματοληψία που εξυπηρετεί τους σκοπούς της έρευνας (Creswell, 2011).

Οι διευθυντές και οι διευθύντριες που συμμετέχουν και συνομιλούν με την ερευνήτρια, μεταφέρουν την εμπειρία και τις γνώσεις τους από το επάγγελμά τους. Στην πλειοψηφία τους είναι θετικοί/ές στην πραγματοποίηση της συνέντευξης, χωρίς να φέρουν αντιρρήσεις. Είναι αρκετά δοτικοί, εκφράζοντας ελεύθερα τη γνώμη τους, χωρίς να διστάζουν και να έχουν δεύτερες σκέψεις. Πρέπει να τονιστεί πως ορισμένοι/ες συμμετέχοντες/ουσες δείχνουν μεγάλο ενδιαφέρον για τις ΤΠΕ και την αξιοποίησή τους στην άσκηση ηγεσίας τους. Κάποιες διευθύντριες δημοτικών σχολείων νιώθουν ανακούφιση που το θέμα της έρευνας αφορά κατά ένα μέρος και στις στερεοτυπικές απόψεις που αιωρούνται σε βάρος των γυναικών σχετικά με την απόκτηση των ψηφιακών δεξιοτήτων και την αξιοποίηση των ΤΠΕ κατά την άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας τους. Βέβαια, υπάρχουν και λίγοι/ες συμμετέχοντες/ουσες που είναι αρκετά περιεκτικοί/ές στο λόγο τους. Οι συνεντεύξεις έχουν διάρκεια από 20 έως 35 λεπτά, με όλους/ες τους/τις διευθυντές/ντριες να επισημαίνουν το λιγοστό διαθέσιμο χρόνο τους.

Η έρευνα πραγματοποιείται σε μία μονάδα ανάλυσης που αποτελείται από τους διευθυντές και τις διευθύντριες σχολικών οργανισμών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης, με τον πληθυσμό να είναι όλοι/ες οι διευθυντές/ντριες του Νομού Σερρών. Ο αριθμός των συμμετεχόντων/ουσών στην έρευνα που διεξάγεται ανέρχεται στους/στις 18 διευθυντές/ντριες. Μάλιστα, επιτυγχάνεται η ισάριθμη συμμετοχή τους, καθώς ερευνώνται οι απόψεις 9 αντρών διευθυντών και 9 γυναικών διευθυντριών, ώστε να μην παρατηρούνται αριθμητικές ανομοιογένειες στα αποτελέσματα. Αυτοί/ές που συμμετέχουν στην έρευνα προέρχονται από συγκεκριμένα σχολεία του Νομού Σερρών, και είναι περιορισμένοι/ες σε αριθμό, ώστε να ανταποκρίνονται στις ανάγκες της «συνέντευξης πρόσωπο με πρόσωπο» και του «δομημένου ερωτηματολογίου», ώστε να εκμαιευθούν πληροφορίες με τον καλύτερο δυνατό τρόπο και χωρίς να αλλοιωθούν. Το 66,7% των συμμετεχόντων/ουσών ανήκει στην ηλικιακή κλίμακα των 41-50 ετών, το 22,2% βρίσκεται μεταξύ 51-60 χρόνων, ενώ μόλις το 5,6% δήλωσε την κλίμακα 31-40 και το υπόλοιπο 5,6% είναι μεταξύ 20-30 ετών (ερ. 2). Τέλος, το 94,4% είναι απόφοιτοι/ες της Παιδαγωγικής Ακαδημίας, εκ των οποίων το 83,3% έχει ολοκληρώσει και τη διαδικασία εξομίωσης των πτυχίων που απέκτησαν από τη διετή φοίτησή τους. Μόλις το 16,7% έχει αποφοιτήσει από τα Παιδαγωγικά Τμήματα Δημοτικής Εκπαίδευσης της χώρας, ενώ εντυπωσιακό είναι και το ποσοστό των

διευθυντών/ντριών που κατέχουν κάποιο Μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών, αφού αγγίζει το 33,3% (ερ. 3).



# Κεφάλαιο Έβδομο

## Στάδια – Πορεία Έρευνας και Συλλογή Δεδομένων

Μετά την επιλογή της ερευνητικής μεθόδου και του προσδιορισμού των συμμετεχόντων/ουσών στην έρευνα, ακολουθεί ο προσδιορισμός για τα στάδια στα οποία διαχωρίζεται η έρευνα για τη διαδικασία συλλογής των δεδομένων. Στο μεθοδολογικό πλαίσιο η συλλογή των δεδομένων αποτελεί μία ουσιώδη διαδικασία που παρέχει τις απαραίτητες πληροφορίες για την αποτελεσματικότερη αξιοποίησή τους στο στάδιο της ανάλυσης της έρευνας με τη μέθοδο της τριγωνοποίησης που ακολουθεί.

### 7.1. Στάδια Έρευνας

Η πραγματοποίηση της έρευνας επαφίεται σε συγκεκριμένες κινήσεις που μπορούν να διακρίνουν την ολοκλήρωση ή μη της έρευνας. Στην περίπτωση αυτή, υπάρχουν κάποια βήματα που συμβάλλουν στη διεξαγωγή της έρευνας. Αυτά είναι (Creswell, 2011):

- ❖ Στην περίπτωση της μεταπτυχιακής διατριβής κρίνεται πως η έρευνα είναι εφικτό να πραγματοποιηθεί, με συμμετέχοντες/ουσες συγκεκριμένους/ες διευθυντές/ντριες δημοτικών σχολείων Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης.
- ❖ Ακολουθείται η χρήση σχεδιασμού μικτών μεθόδων, εξυπηρετώντας τη πολυποίκιλη εξαγωγή συμπερασμάτων από κάθε ένα τύπο δεδομένων, όπως η «συνέντευξη πρόσωπο με πρόσωπο», το «δομημένο ερωτηματολόγιο» και η μελέτη «επίσημων εγγράφων».
- ❖ Η συγκέντρωση των ποιοτικών δεδομένων γίνεται ταυτόχρονα με τα ποσοτικά, χωρίς να δίνεται έμφαση μόνο στα μεν ή στα δε. Εξίσου χρήσιμα είναι και τα δύο, οπότε και η έρευνα επικεντρώνεται σε όλες τις μορφές συλλογής δεδομένων.
- ❖ Δημιουργούνται συγκεκριμένα ερωτήματα τόσο για τη «συνέντευξη πρόσωπο με πρόσωπο», όσο και για το γραπτό «δομημένο ερωτηματολόγιο». Υπάρχουν

ορισμένες κοινές ερωτήσεις που εμπεριέχονται και στα δύο εργαλεία διερεύνησης των αντιλήψεών τους.

- ❖ Για την εξαγωγή των συμπερασμάτων συνδυάζονται τα δεδομένα των στοιχείων που προκύπτουν από το «*σχεδιασμό μικτών μεθόδων*». Χαρακτηριστικά, γίνεται ένα «δέσιμο» των απαντήσεων από την ποιοτική και την ποσοτική έρευνα, ώστε να είναι πλήρως αξιοποιημένες όλες οι απαντήσεις τους.
- ❖ Διατυπώνεται η αναφορά της έρευνας, όπου περιλαμβάνεται το ερευνητικό πρόβλημα και όλη η διαδικασία που ακολουθείται για τη διεκπεραίωση της ερευνητικής διαδικασίας, συμπεριλαμβανομένων των αποτελεσμάτων και του σχολιασμού των δεδομένων που προκύπτουν.

Αξίζει να σημειωθεί ξανά πως η έρευνα πραγματοποιήθηκε πιλοτικά με τη χορήγηση του «*δομημένου ερωτηματολογίου*» και την υλοποίηση της «*συνέντευξης πρόσωπο με πρόσωπο*» σε δύο φάσεις στις 6 και στις 13 Μαρτίου 2017 σε 4 διευθυντές (2 διευθυντές και 2 διευθύντριες) για την εξασφάλιση της αξιοπιστίας και της εγκυρότητας κυρίως της ποσοτικής έρευνας, μιας και στην ποιοτικού τύπου έρευνα καθίσταται πιο δύσκολη η εξασφάλιση αυτών των δύο στοιχείων. Ο ρόλος του ατόμου που πραγματοποιεί τη «*συνέντευξη πρόσωπο με πρόσωπο*» είναι καθοριστικός, αφού οφείλει να μην επηρεάζει τους/τις συμμετέχοντες/ουσες με κανένα τρόπο. Καθώς τα «*δομημένα ερωτηματολόγια*» στάλθηκαν με τη βοήθεια του Google forms, οι απαντήσεις που συγκεντρώθηκαν μετατράπηκαν αυτόματα σε γραφήματα που απεικονίζουν σε ποσοστιαίες μονάδες τα αποτελέσματα των επιλογών των συμμετεχόντων/ουσών. Οπότε, η στατιστική ανάλυσή τους γίνεται μέσω αυτής της διαδικασίας.

# Κεφάλαιο Όγδοο

## Τεχνική Έρευνας - Ερευνητικά Εργαλεία - Εγκυρότητα - Αξιοπιστία

Για την πρακτική εφαρμογή της έρευνας αξιοποιούνται συγκεκριμένα ερευνητικά εργαλεία που παρέχουν τη δυνατότητα εκμείυσης πληροφοριών χρήσιμων για τη θεματική που απασχολεί τη μεταπτυχιακή διατριβή. Μέσα από την επιλογή τριών εργαλείων που προέρχονται από τον τομέα των ποιοτικών και ποσοτικών δεδομένων, επιλέγεται να γίνει χρήση της «*συνέντευξης πρόσωπο με πρόσωπο*» και ενός «*δομημένου ερωτηματολογίου*» με τη δυνατότητα επιλογής πολλαπλών απαντήσεων αντίστοιχα. Ακόμη, μελετώνται και τα «*επίσημα έγγραφα*» στα οποία περιγράφονται τα καθήκοντα των διευθυντών/ντριών. Με τον τρόπο αυτό, εξασφαλίζεται η λήψη δεδομένων μέσα από διαφορετικά ερευνητικά εργαλεία, οπότε και είναι διαθέσιμα ασφαλέστερα αποτελέσματα.

### 8.1. Τεχνική Έρευνας

Για την πραγματοποίηση της έρευνας που απευθύνεται στους διευθυντές και στις διευθύντριες Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης σε σχέση με τις *ΤΠΕ*, χρησιμοποιείται η *μεθοδολογική τριγωνοποίηση*, όπου συνίσταται στο συνδυασμό ποιοτικών και ποσοτικών δεδομένων. Με τον τρόπο αυτό εξασφαλίζεται η εγκυρότητα της έρευνας που θα διεξαχθεί, μιας και οι ποιοτικές και ποσοτικές συγκεντρώσεις δεδομένων προσδίδουν μεγαλύτερη ακρίβεια στα προσδοκώμενα αποτελέσματα (<http://skillsacademic.weebly.com/taurhoiotagammaomeganuomicronpiomicron943etasigmaeta.html>). Άλλωστε, μέσα από τις «*συνεντεύξεις πρόσωπο με πρόσωπο*», τη συμπλήρωση των «*δομημένων ερωτηματολογίων*» από τους/τις ερευνώμενους/ες και τη μελέτη των «*επίσημων εγγράφων*» για το ρόλο των διευθυντών/ντριών,

εξασφαλίζεται η συγκέντρωση ποιοτικού και ποσοτικού υλικού, που θα χρησιμοποιηθεί στην ανάλυση των δεδομένων.

Η συγκέντρωση των ποσοτικών και ποιοτικών δεδομένων πραγματοποιείται με τη συμμετοχή των διευθυντών και διευθυντριών των δημοτικών σχολείων του Νομού Σερρών. Οι έγκυρες συμμετοχές ανέρχονται στις 18 αντί για τις 20, όπως είχε αρχικά σχεδιαστεί, με αποτέλεσμα και πάλι τον ίσο καταμερισμό των συμμετοχών, με 9 άνδρες διευθυντές και 9 γυναίκες διευθύντριες. Η ποιοτική και ποσοτική έρευνα, με τη χρήση της «*συνέντευξης πρόσωπο με πρόσωπο*» και των γραπτών «*δομημένων ερωτηματολογίων*» αντίστοιχα, διεξήχθη στο διάστημα από 22 Μαρτίου 2017 έως 12 Απριλίου 2017. Για την προστασία των προσωπικών δεδομένων των συμμετεχόντων/ουσών και τη διατήρηση της ανωνυμίας τους, έχουν αποδοθεί κωδικοί αριθμοί σε κάθε μία απομαγνητοφώνηση, που είναι ίδιοι με τους αριθμούς που αποδόθηκαν στην ανάλυση των γραπτών «*δομημένων ερωτηματολογίων*», ώστε οι γραπτές και προφορικές απαντήσεις των διευθυντών/ντριών να ταυτίζονται με τον ίδιο κωδικό αριθμό. Αρχικά, καταγράφονται όλες οι «*συνεντεύξεις πρόσωπο με πρόσωπο*» και αποδίδονται κωδικοί αριθμοί, τα κείμενα χωρίζονται στα θέματα που παρουσιάζονται συχνότερα, και μετά ξεκινάει η ανάλυση των «*συνεντεύξεων πρόσωπο με πρόσωπο*», που πραγματοποιείται με την ανάλυση περιεχομένου. Για την καλύτερη κατανόηση των αποτελεσμάτων που εξάγονται, γίνεται χρήση διάφορων γραφημάτων και πινάκων.

### **8.1.1. Είδη τριγωνοποίησης**

Μέσα από τη χρήση της *τριγωνοποίησης* ως μία ξεχωριστή τεχνική έρευνας, είναι δυνατή η εξασφάλιση της εγκυρότητας στις ποιοτικού κυρίως τύπου έρευνες, όπου χρησιμοποιούνται περισσότερα από δύο ερευνητικά εργαλεία (<http://skillsacademic.weebly.com/taurhoiotagammaomeganuomicronpiomicron943etasigmaeta.html>). Η συλλογή των δεδομένων είναι πολυποίκιλη και τα στοιχεία που συγκεντρώνονται προσδίδουν μεγαλύτερη ακρίβεια στα συνολικά αποτελέσματα που εξάγονται. Πιο συγκεκριμένα, η τριγωνοποίηση διακρίνεται σε διαφορετικούς τύπους που εξυπηρετούν διαφορετικούς σκοπούς στις εκάστοτε έρευνες. Οι τέσσερις τύποι τριγωνοποίησης είναι οι ακόλουθοι σύμφωνα με τον Robson (2007, σελ. 207, όπ. αναφ.

στο

<http://skillsacademic.weebly.com/taurhoiotagammaomeganuomicronpiomicron943eta sigmaeta.html>):

- Τριγωνοποίηση δεδομένων, όπου χρησιμοποιούνται μία ή παραπάνω μεθόδους για τη συλλογή των δεδομένων, όπως η παρατήρηση, η συνέντευξη, το ερωτηματολόγιο, κλπ.
- Τριγωνοποίηση παρατηρητή, όπου συμμετέχουν περισσότεροι/ες από ένας/μία παρατηρητής/τρια.
- Μεθοδολογική τριγωνοποίηση, όπου αξιοποιούνται αφού συνδυαστούν τα ποιοτικά με τα ποσοτικά δεδομένα.
- Θεωρητική τριγωνοποίηση, όπου χρησιμοποιούνται πολλές διαφορετικές θεωρίες για την υποστήριξη των δεδομένων.

Σύμφωνα με τη Σπανακά (χ.χ.) η τριγωνοποίηση προσφέρει την ανάδειξη σημαντικών ευρημάτων της έρευνας που διεξάγεται κάθε φορά και διευκολύνεται η επεξήγηση των ζητημάτων που αναφέρονται στην προβληματική της έρευνας. Διακρίνεται στα εξής είδη, όπου γίνεται χρήση δύο ή περισσότερων (Σπανακά, χ.χ.):

- ❖ Πηγών δεδομένων
- ❖ Ερευνητών
- ❖ Μεθοδολογικών προσεγγίσεων
- ❖ Θεωριών
- ❖ Μεθόδων ανάλυσης δεδομένων

## 8.2. Ερευνητικά Εργαλεία

Το μεθοδολογικό εργαλείο που αξιοποιείται για τη συλλογή των δεδομένων στην έρευνα μικτών μεθόδων που διεξάγεται για τη συλλογή ποιοτικών και ποσοτικών δεδομένων είναι η «συνέντευξη πρόσωπο με πρόσωπο» συνοδευόμενη από το Πρωτόκολλο συνέντευξης (βλ. Παράρτημα Β). Στο έγγραφο του Πρωτοκόλλου συνέντευξης αναφέρονται κάποιες πληροφορίες για την ερευνήτρια, περιγράφεται ο σκοπός της έρευνας που διεξάγεται και διευκρινίζεται η σημαντικότητα της συμμετοχής των διευθυντών/ντριών στην έρευνα, όπου διασφαλίζεται η ανωνυμία και η εμπιστευτικότητα των προσωπικών τους δεδομένων. Επιπλέον, εμπεριέχεται η

Επιστολή Συναίνεσης και ένα σύντομο γραπτό «δομημένο ερωτηματολόγιο» που καλούνται να συμπληρώσουν οι διευθυντές/ντρίες (βλ. Παράρτημα Γ, Δ). Στην Επιστολή Συναίνεσης διευκρινίζεται ο σκοπός της παρούσας έρευνας, ο τρόπος συλλογής των δεδομένων και ο χρόνος που υπολογίζεται ότι θα χρειαστεί για τη συμπλήρωση του «δομημένου ερωτηματολογίου». Ακόμη, επισημαίνεται πως η συμμετοχή όλων είναι προαιρετική αλλά πολύτιμη και οι συμμετέχοντες/ουσες δεν θα πρέπει να ανησυχούν για τη δημοσιοποίηση των στοιχείων τους, αφού η ανωνυμία είναι δεδομένη. Τέλος, τονίζονται οι τομείς στους οποίους ωφελούνται οι διευθυντές/ντρίες και πως δεν ελλοχεύει κανένας κίνδυνος από τη συμμετοχή τους. Το τελευταίο μεθοδολογικό εργαλείο που χρησιμοποιείται είναι τα «επίσημα έγγραφα» και το αντίστοιχο Πρωτόκολλο μελέτης των «επίσημων εγγράφων» (βλ. Παράρτημα Ε). Σε αυτό διευκρινίζεται πως αξιοποιούνται οι ανάλογες βιβλιογραφικές πηγές που αξιοποιούνται για την υποστήριξη των ζητημάτων και στα τρία ερευνητικά ερωτήματα και ιδιαίτερα στη μελέτη των καθηκόντων των διευθυντών/ντριών σε πολλές Ευρωπαϊκές χώρες.

Οι άξονες της έρευνας και κατ' επέκταση της «συνέντευξης πρόσωπο με πρόσωπο», του «δομημένου ερωτηματολογίου» και της μελέτης των «επίσημων εγγράφων» είναι: οι δυνατότητες που προσφέρουν οι ΤΠΕ στην άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας των διευθυντών/ντριών στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση, οι ψηφιακές δεξιότητες που είναι απαραίτητο εφόδιο για τους σχολικούς ηγέτες στο χειρισμό των ΤΠΕ και τέλος οι διαφορές ανάμεσα στα δύο φύλα πάνω στην κατάκτηση των ψηφιακών δεξιοτήτων για την άσκηση ηγεσίας τους. Σχετικά με τις δυνατότητες που προσφέρουν οι ΤΠΕ και τις απαραίτητες ψηφιακές δεξιότητες που καλούνται να αποκτήσουν οι διευθυντές/ντρίες, αντλούνται κρίσιμες πληροφορίες, όπως επίσης και για το ρόλο του φύλου στην κατάκτηση των ψηφιακών δεξιοτήτων για την άσκηση της εκπαιδευτικής τους ηγεσίας. Προτεραιότητα δίνεται σε όλα τα εργαλεία συλλογής δεδομένων, χωρίς να προηγείται χρονικά το ένα ερευνητικό εργαλείο και το άλλο να ακολουθεί με την πάροδο κάποιων ημερών.

- **«Συνέντευξη πρόσωπο με πρόσωπο»:** Στη «συνέντευξη πρόσωπο με πρόσωπο» δίνεται η δυνατότητα διατύπωσης ανοιχτών ερωτήσεων, ώστε οι συμμετέχοντες/ουσες να μπορούν να εκφράσουν ελεύθερα τις απόψεις τους, χωρίς να περιορίζονται στις απαντήσεις τους. Συγκεκριμένα, τίθενται ανοιχτές

ερωτήσεις, που εξυπηρετούν τα τρία ερευνητικά ερωτήματα της μεταπτυχιακής διατριβής, με στόχο τη συγκέντρωση ανοιχτών απαντήσεων από τους/τις διευθυντές/ντριες. Θεωρείται κατάλληλο αυτό το ποιοτικό εργαλείο συλλογής δεδομένων, καθώς επιτρέπει την ελεύθερη παράθεση και τεκμηρίωση των απαντήσεων που δίνονται, χωρίς να είναι υποχρεωμένοι/ες οι ερευνώμενοι να επιλέξουν μία μόνο απάντηση ανάμεσα στις πολλές που θα τους εκφράζει καλύτερα. Επίσης, παρέχεται η δυνατότητα στους/στις συμμετέχοντες/ουσες διευθυντές/ντριες να μιλήσουν ελεύθερα και να εκφράσουν δυναμικά τις απόψεις και αντιλήψεις τους χωρίς δισταγμό (Creswell, 2011). Ο αριθμός των συνεντεύξεων που πραγματοποιείται (18 συνεντεύξεις) είναι ικανός να δώσει αποτελέσματα για τη διατύπωση θέσεων σχετικά με τις στάσεις-αντιλήψεις των ερευνώμενων σε σχέση με όσα εξετάζονται στην έρευνα. Δίνεται έμφαση στους/στις ερευνώμενους/ες και στις προσωπικές τους στάσεις για τις *Τεχνολογίες Πληροφοριών και Επικοινωνιών* και την άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας τους. Γι' αυτό το λόγο επιλέγεται ένας μικρός σχετικά αριθμός ατόμων για μελέτη, ώστε να επιτευχθεί η σε βάθος έρευνα του ζητήματος που πραγματεύεται η μεταπτυχιακή διατριβή (Creswell, 2011). Διατυπώνονται 12 βασικές ερωτήσεις στη «*συνέντευξη πρόσωπο με πρόσωπο*», καλύπτοντας τους βασικούς άξονες της έρευνας. Αναλόγως με τις απαντήσεις του/της συνεντευξιαζόμενου/ης, θα διαμορφώνονται και οι επιπρόσθετες ερωτήσεις.

- **«Δομημένο ερωτηματολόγιο»:** Σχετικά με το «*δομημένο ερωτηματολόγιο*» που δίνεται στους διευθυντές και στις διευθύντριες που συμμετέχουν, αυτό αποτελείται από 17 ερωτήσεις. Πρόκειται για ένα αστάθμητο ερωτηματολόγιο, καθώς δε δομήθηκε σύμφωνα με κάποιο άλλο, ούτε προσαρμόστηκε στις ανάγκες των συμμετεχόντων/ουσών της παρούσας έρευνας. Δημιουργήθηκε αποκλειστικά από την ερευνήτρια για τους σκοπούς της διερεύνησης των τριών ερευνητικών ερωτημάτων. Ως προς τον τρόπο απάντησης στις ερωτήσεις, τίθενται σύντομες επιλογές απάντησης, όπως το ΝΑΙ ή ΌΧΙ, η δυνατότητα πολλαπλής επιλογής απαντήσεων, καθώς και η επιλογή απαντήσεων σύμφωνα με την κλίμακα Likert, όπου κλιμακώνεται η ένταση των απαντήσεων. Μέσα από το «*δομημένο ερωτηματολόγιο*» διερευνώνται επιπλέον οι πληροφορίες που προκύπτουν από τις συνεντεύξεις για την επιβεβαίωση ή μη των στάσεων των

διευθυντών/ντριών. Οι πρώτες επτά ερωτήσεις του «δομημένου ερωτηματολογίου» (1-7 ερώτηση) είναι περιγραφικές και σχετίζονται με στοιχεία που αφορούν στο φύλο, την ηλικία, τις σπουδές και τη μόρφωση, τα χρόνια προϋπηρεσίας, τις ενδεχόμενες επιμορφώσεις που έχουν συμμετάσχει οι διευθυντές/ντριες. Το περιεχόμενο των συγκεκριμένων ερωτήσεων είναι πιο γενικό, με αποτέλεσμα οι ερωτήσεις να ανήκουν στην κατηγορία της ονομαστικής κλίμακας και μπορούν να απαντηθούν επιλέγοντας κάποια απάντηση που ανταποκρίνεται στα χαρακτηριστικά τους (Creswell, 2011), όπως οι επιλογές που δίνονται στις ερωτήσεις για τη μόρφωση και τα χρόνια προϋπηρεσίας. Οι υπόλοιπες ερωτήσεις εξειδικεύονται σχετικά με το περιεχόμενο της έρευνας και προσδοκούν στην εξαγωγή αποτελεσμάτων με ακρίβεια μέσα από τις πολλαπλές επιλογές (κλιμακούμενων) απαντήσεων.

- **Μελέτη «επίσημων εγγράφων»:** Το τρίτο ερευνητικό εργαλείο συλλογής δεδομένων είναι η συγκέντρωση και μελέτη «επίσημων εγγράφων». Πρόκειται για έγγραφα που περιγράφουν τις αρμοδιότητες και τα καθήκοντα των διευθυντών και διευθυντριών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης κατά την άσκηση της εκπαιδευτικής τους ηγεσίας. Τα έγγραφα είναι κυρίως δημόσια, μιας και απορρέουν από υπουργικές αποφάσεις και νομοθετικές διατάξεις. Σε αυτά, γίνεται λόγος για το ρόλο των εκπαιδευτικών ηγετών στο πλαίσιο του σχολείου, περιγράφεται η σχέση τους με τους/τις μαθητές/τριες, τους/τις εκπαιδευτικούς και τους/τις σχολικούς συμβούλους, όπως και τα καθήκοντά τους για την αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας. Χαρακτηρίζονται ως μία ιδιαίτερα καλή πηγή δεδομένων, εξασφαλίζοντας αρκετά στοιχεία για τους ανθρώπους και το ζήτημα της έρευνας που μελετάται (Creswell, 2011). Επιπρόσθετα, στα έγγραφα αυτά συγκαταλέγονται και διάφορες πηγές που συμβάλλουν στη διερεύνηση των ζητημάτων που αφορούν στις δυνατότητες που παρέχουν οι *ΤΠΕ* κατά την άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας των διευθυντών/ντριών, όπως επίσης και στις ψηφιακές δεξιότητες που κρίνονται ως απαραίτητο εφόδιο για την αξιοποίηση των *ΤΠΕ* από τους διευθυντές/ντριες. Τέλος, και για το ερευνητικό ερώτημα σχετικά με τις στερεοτυπικές απόψεις κατά των γυναικών διευθυντριών και υπέρ των αντρών διευθυντών για τις δυνατότητες που έχουν στην απόκτηση των ψηφιακών δεξιοτήτων και την



αξιοποίηση των ΤΠΕ, χρησιμοποιούνται διάφορες πηγές που άλλοτε υποστηρίζουν και άλλοτε αποδυναμώνουν τις αντιλήψεις αυτές.

### **8.3. Διαδικασίες και Μέθοδοι Εγκυρότητας και Αξιοπιστίας**

Για να καταστεί δυνατή η συλλογή των δεδομένων από τους διευθυντές και τις διευθύντριες των σχολείων που επιλέχθηκαν για τη διεξαγωγή της έρευνας μικτών μεθόδων, είναι απαραίτητη η εξασφάλιση της συμμετοχής τους. Για την εξασφάλιση άδειας συμμετοχής και συναίνεσης από τους/τις συμμετέχοντες/ουσες, χρησιμοποιείται μία επιστολή (βλ. Παράρτημα Δ) στην οποία επεξηγείται ο σκοπός της έρευνας, ο τρόπος απάντησης στις ερωτήσεις, ο οποίος ήταν ελεύθερος και μη κατευθυνόμενος, ο τρόπος αξιοποίησης των αποτελεσμάτων, η διασφάλιση και η φύλαξη των προσωπικών τους στοιχείων και η τήρηση της ανωνυμίας τους. Επιπλέον, επισημαίνεται στο έντυπο εξασφάλισης της άδειας και συμμετοχής τους πως δεν απορρέει κανένας κίνδυνος από τη συμμετοχή τους, τα πλεονεκτήματα συμμετοχής στην έρευνα, όπως και διάφορες πληροφορίες από την ερευνήτρια. Απαραίτητη προϋπόθεση πριν την πραγματοποίηση των συνεντεύξεων και τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων, είναι η συμφωνία και η συμπλήρωση της επιστολής συναίνεσης από τους/τις διευθυντές/ντριες.

Η αξιοπιστία και η εγκυρότητα μίας έρευνας είναι οι σημαντικότεροι παράγοντες που την καθορίζουν και κρίνουν εάν υπάρχει μία συνέχεια στο ερευνητικό πεδίο. Με τον όρο «εγκυρότητα» εννοείται ότι οι τιμές που δίνονται στις απαντήσεις είναι άξιες λόγου και συμβάλλουν στην εξαγωγή ενός ορθού αποτελέσματος, ενώ η «αξιοπιστία» συνεπάγεται την ύπαρξη σταθερών και αμετάβλητων τιμών στις προτεινόμενες απαντήσεις (Creswell, 2011). Η αξιοπιστία και η εγκυρότητα μιας έρευνας ποιοτικού χαρακτήρα, επιτυγχάνονται πιο δύσκολα σε σύγκριση με μία ποσοτική έρευνα. Αυτό οφείλεται στο ότι στις ποιοτικές έρευνες, όπως αυτή που διεξάγεται εδώ κατά το ήμισυ, κυρίαρχο ρόλο διαδραματίζουν οι συμμετέχοντες/ουσες που δημιουργούν τις δικές τους απαντήσεις εκφράζοντας τις προσωπικές τους πεποιθήσεις. Μάλιστα, οι απαντήσεις στις ποιοτικές έρευνες δεν βασίζονται σε διάφορα εργαλεία μέτρησης και δεν υπάρχουν συγκεκριμένες τιμές.

### **8.3.1. Αξιοπιστία έρευνας**

Για τη διασφάλιση της αξιοπιστίας της έρευνας, η «*συνέντευξη πρόσωπο με πρόσωπο*» διεξήχθη προκαταρκτικά, όπως συνέβη και με την πιλοτική χορήγηση του γραπτού «*δομημένου ερωτηματολογίου*», όπου συμμετείχαν -σε ένα πρώτο στάδιο στις 6 Μαρτίου 2017- 4 διευθυντές/ντρίες για να διαπιστωθεί εάν οι ερωτήσεις παρουσιάζουν ασάφειες και πώς μπορεί να βελτιωθεί η διατύπωσή τους. Κατά την διεξαγωγή των «*συνεντεύξεων πρόσωπο με πρόσωπο*» και την ανάγνωση και συμπλήρωση του «*δομημένου ερωτηματολογίου*» δεν παρατηρήθηκε καμία δυσκολία στην κατανόησή τους. Τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την ανάλυση της έρευνας που πραγματοποιήθηκε ξανά με το πέρας κάποιων ημερών στις 13 Μαρτίου 2017, για να διαπιστωθεί αν οι ερευνώμενοι/ες θα απαντούσαν με τον ίδιο τρόπο -όπως και έγινε- εξασφάλισαν την αξιοπιστία και εγκυρότητα της έρευνας (Συμεού, 2006). Η επανασυμπλήρωση των «*δομημένων ερωτηματολογίων*» (test-retest), μαζί με την υλοποίηση των «*συνεντεύξεων πρόσωπο με πρόσωπο*» σε προκαταρκτικό στάδιο, είναι ένα είδος αξιοπιστίας των επαναληπτικών μετρήσεων, όπου οι 4 διευθυντές επέλεξαν ξανά τις ίδιες απαντήσεις με την πρώτη φορά (Γκόσιος, χ.χ.). Αξίζει να αναφερθεί πως η αξιοπιστία της «*συνέντευξης πρόσωπο με πρόσωπο*» δεν είναι χαρακτηριστικό που εξαρτάται μόνο από το εργαλείο διεξαγωγής της. Καθοριστικό ρόλο για την αξιοπιστία διαδραματίζει και ο άνθρωπος που πραγματοποιεί τις συνεντεύξεις, που στην προκειμένη περίπτωση είναι η ερευνήτρια. Πρόκειται για ένα άτομο αντικειμενικό, που δεν προβαίνει σε διακρίσεις και συμπεριφέρεται με τον ίδιο τρόπο στους/στις συμμετέχοντες/ουσες της έρευνας, με σκοπό να μην επηρεάσει τη συμπεριφορά των ερευνώμενων και τις απαντήσεις τους στα αποτελέσματα της έρευνας.

### **8.3.2. Εγκυρότητα έρευνας**

Για τη διασφάλιση της εγκυρότητας στην έρευνα που διεξάγεται μέσω του «*δομημένου ερωτηματολογίου*», ενός εργαλείου ποσοτικού τύπου, είναι πιο εύκολο να γίνουν μετρήσεις στην αξιοπιστία και εγκυρότητα του εργαλείου. Αξίζει να αναφερθεί πως η επιλογή της μεθοδολογικής τριγωνοποίησης προσδίδει την απαιτούμενη εγκυρότητα στην ερευνητική διαδικασία, καθώς συνδυάζει διαφορετικές μορφές συλλογής δεδομένων. Συγκεκριμένα στις ερωτήσεις 1 έως 7 του ερωτηματολογίου, παρατηρείται

πως οι τιμές είναι σταθερές και συνεπείς, με αποτέλεσμα να δημιουργείται ένα αποτέλεσμα χωρίς αμφιβολίες από την ερευνήτρια (Creswell, 2011). Αυτό αποδεικνύεται από το ότι οι 4 διευθυντές/ντρίες στους/στις οποίους/ες χορηγήθηκε πιλοτικά το γραπτό «δομημένο ερωτηματολόγιο», έδωσαν τις ίδιες απαντήσεις και τις δύο φορές που κλήθηκαν για τη διαδικασία αυτή σε διαφορετικά χρονικά διαστήματα. Σχετικά με την εγκυρότητα περιεχομένου αποδεικνύεται ότι οι τιμές στα ερωτήματα 1-12 μετρούν το περιεχόμενο των ερωτήσεων και τις οποίες θέτει η ερευνήτρια για τη διερεύνηση προσωπικών και επαγγελματικών χαρακτηριστικών που συνδιαμορφώνουν το αποτέλεσμα και παρέχουν μία συνολική εικόνα του προφίλ των συμμετεχόντων/ουσών (Creswell, 2011). Οι ερωτήσεις που τίθενται, καλύπτουν επαρκώς το σκοπό της έρευνας και των αξόνων της. Με αυτήν την πιλοτική έρευνα εξετάζεται και ενισχύεται τόσο η αξιοπιστία, όσο και η εγκυρότητα της μελέτης.

# Κεφάλαιο Ένατο

## Στρατηγική Ανάλυσης Δεδομένων

Με την ολοκλήρωση της συγκέντρωσης των ποιοτικών και ποσοτικών δεδομένων με τα εργαλεία που περιγράφηκαν παραπάνω, ακολουθεί η ανάλυσή τους. Μέσα από τη διαδικασία αυτή θα γίνουν ορατά τα αποτελέσματα της έρευνας, που θα συμπληρώσουν την υπάρχουσα βιβλιογραφία και προσδοκείται να αξιοποιηθούν μελλοντικά. Στις ενότητες που έπονται, θα γίνει αναφορά τόσο στη μέθοδο ανάλυσης των δεδομένων που προκύπτουν, όσο και στα εργαλεία που χρησιμοποιούνται για την ανάλυση και τη συγγραφή των αποτελεσμάτων.

### 9.1. Μέθοδος Ανάλυσης Δεδομένων

Με τη διεξαγωγή της έρευνας στους διευθυντές και στις διευθύντριες Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης σχετικά με τις δυνατότητες που παρέχουν οι ΤΠΕ στην άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας, τις ψηφιακές δεξιότητες που είναι αναγκαίο να διαθέτουν για την αξιοποίησή τους, αλλά και για τις διαφορετικές στάσεις απέναντι στην απόκτηση των ψηφιακών δεξιοτήτων από τις γυναίκες και τους άντρες, διαπιστώνεται πως αξιοποιούνται τρία ερευνητικά εργαλεία για τον ίδιο σκοπό. Από το εργαλείο της «*συνέντευξης πρόσωπο με πρόσωπο*», τα ευρήματα που προκύπτουν, αναλύονται μέσα από την «*ανάλυση περιεχομένου*» οργανώνοντας τα δεδομένα σε ερευνητικές κατηγορίες και κατηγοριοποιώντας τα σε σχέση με τους ερευνητικούς δείκτες (βλ. *Παράρτημα ΣΤ*). Ποιοτικού τύπου δεδομένα προκύπτουν και από τη μελέτη των «*επίσημων εγγράφων*» που στοχεύουν στην εξακρίβωση κυρίως των καθηκόντων και των αρμοδιοτήτων που αναλαμβάνουν οι διευθυντές/ντριες σε διάφορες Ευρωπαϊκές χώρες, τα οποία αναλύονται στη βιβλιογραφική επισκόπηση.

Για τη μέθοδο ανάλυσης των ποσοτικών δεδομένων που προκύπτουν από τη συμπλήρωση των «*δομημένων ερωτηματολογίων*» πραγματοποιείται αρχικά η απόδοση

κωδικών αριθμών στους/στις συμμετέχοντες/ουσες διευθυντές/ντριες, όπως παραδείγματος χάριν μετά τα λεγόμενα των συμμετεχόντων/ουσών, υπάρχει σε παρένθεση ποιος/α από τους/τις διευθυντές/ντριες αναφέρει αυτά τα λόγια: *Δ/ντής 2* (Διευθυντής 2), *Δ/ντρια 1* (Διευθύντρια 1), κ.ο.κ. Απόδοση κωδικών αριθμών υπάρχει και στα ερευνητικά εργαλεία της «*συνέντευξης πρόσωπο με πρόσωπο*» και του «*δομημένου ερωτηματολογίου*», όπως ακολούθως: *συν. 6* (είναι η ερώτηση 6 της «*συνέντευξης πρόσωπο με πρόσωπο*») και *ερ. 4* (αναφέρεται στην ερώτηση 4 από το εργαλείο του «*δομημένου ερωτηματολογίου*»).

## **9.2. Εργαλεία – Διαδικασία Ανάλυσης και Αποτύπωσης των Δεδομένων**

Όσον αφορά στην ανάλυση των ποιοτικών δεδομένων, αρχικά γίνεται η μεταγραφή τους από το *μαγνητόφωνο* που χρησιμοποιείται με τη συναίνεση των συμμετεχόντων/ουσών σε πραγματικό κείμενο. Πρόκειται για μια χρονοβόρα διαδικασία που είναι ωστόσο απαραίτητη και συνοδεύεται από μία ανάλυση δεδομένων που πραγματοποιείται εξίσου χειρωνακτικά, χωρίς τη βοήθεια ηλεκτρονικών μέσων. Υπάρχει άμεση επαφή με τα δεδομένα, ώστε να εξακριβώνεται το περιεχόμενο των ιδεών που εκφέρονται από τους/τις διευθυντές/ντριες. Μέσα από την κωδικοποίηση τόσο των συμμετεχόντων/ουσών διευθυντών/ντριών, όσο και των ερευνητικών εργαλείων, επιλέγονται τα κοινά σημεία που παρατηρούνται από την ανάλυση περιεχομένου της «*συνέντευξης πρόσωπο με πρόσωπο*», και ακολουθεί η διαδικασία αναφοράς των ποιοτικών ευρημάτων.

Η «*αφηγηματική συζήτηση*» είναι ο τρόπος που επιλέγεται από την ερευνήτρια, καθώς συμπεριλαμβάνει έναν λεπτομερή σχολιασμό των ευρημάτων που προκύπτουν. Άλλωστε, μέσα από την *τριγωνοποίηση*, είναι δυνατή η εξακρίβωση των στοιχείων από διαφορετικά ερευνητικά εργαλεία («*συνέντευξη πρόσωπο με πρόσωπο*», «*δομημένο ερωτηματολόγιο*» και μελέτη «*επίσημων εγγράφων*»), προσφέροντας έτσι μεγαλύτερη ακρίβεια στην ανάλυση και ερμηνεία των αποτελεσμάτων. Είναι απαραίτητο να σημειωθεί πως τα αποτελέσματα της ποιοτικής έρευνας δεν είναι προς γενίκευση, καθώς στόχος είναι η διερεύνηση των απόψεων των συμμετεχόντων/ουσών και όχι η

γενίκευση των αποτελεσμάτων σε όλο τον πληθυσμό των διευθυντών/ντριών (<http://www.ucy.ac.cy/pakepe/el/research-services/research-kind>). Επομένως, οι προσωπικές θέσεις που εκφράζουν οι ερευνώμενοι/ες που μελετώνται, δεν είναι δυνατό να αντιπροσωπεύουν το σύνολο των διευθυντών/ντριών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης.

Για την ανάλυση και αποτύπωση των αποτελεσμάτων που προέρχονται από το ποσοτικό ερευνητικό εργαλείο του «δομημένου ερωτηματολογίου», πραγματοποιείται και πάλι η απόδοση ίδιων κωδικών αριθμών στους/στις συμμετέχοντες/ουσες με τη «συνέντευξη πρόσωπο με πρόσωπο». Αυτή η διαδικασία είναι το κύριο μέλημα της ερευνήτριας, ώστε να διευκρινιστεί πόσες φορές εμφανίζονται οι ίδιες απαντήσεις και με ποια συχνότητα. Η ερευνήτρια κατά τη συγκέντρωση των δεδομένων επιστρέφει στις προηγούμενες απαντήσεις των ερευνώμενων, εμπλουτίζοντας το περιεχόμενο των ερωτήσεων, μέχρι να εξαντληθούν τα περιθώρια που προσφέρουν τα ερευνητικά ερωτήματα για ανάλυση και επιπλέον κατηγοριοποίηση και να επέλθει κορεσμός στις απαντήσεις τους (Creswell, 2011).

Η στατιστική ανάλυση του «δομημένου ερωτηματολογίου» πραγματοποιείται ηλεκτρονικά με τη συμβολή του *Google forms*, από όπου και αποστέλλεται και συμπληρώνεται αναλόγως το «δομημένο ερωτηματολόγιο». Το *Google forms* είναι μία ηλεκτρονική υπηρεσία που παρέχει δωρεάν τη δημιουργία ερωτηματολογίων μέσα από τις εφαρμογές που παρέχονται στο ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (gmail), τη μαζική αποστολή τους στις ηλεκτρονικές διευθύνσεις (email) των συμμετεχόντων/ουσών και την ανάλυση των απαντήσεων της έρευνας. Μάλιστα, για την καλύτερη αποτύπωση των αποτελεσμάτων, χρησιμοποιούνται πίνακες και γραφήματα που αποδίδουν σχηματικά τα ουσιαστικά στοιχεία που προκύπτουν. Η διαδικασία αυτή κρίνεται απαραίτητη ώστε να διευκολύνονται οι αναγνώστες/τριες της έρευνας στην κατανόηση του περιεχομένου.

Το τρίτο ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιείται και ανήκει στην κατηγορία των ποιοτικών δεδομένων, είναι τα «επίσημα έγγραφα». Η μελέτη των «επίσημων εγγράφων» γίνεται βιβλιογραφικά μέσα από τις Υπουργικές Αποφάσεις και τους αντίστοιχους νόμους που έχουν εκδοθεί και αφορούν στα καθήκοντα και τις αρμοδιότητες των διευθυντών/ντριών Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. Στη συνέχεια,

βιβλιογραφικές πηγές και διάφορα ακόμη έγγραφα αξιοποιούνται για την ανάλυση όλων των ζητημάτων όλων των ερευνητικών ερωτημάτων που τίθενται στη μεταπτυχιακή διατριβή. Με την ολοκλήρωση της ανάλυσης των αποτελεσμάτων από τα τρία ερευνητικά εργαλεία, γίνεται η σύζευξη των ποιοτικών και ποσοτικών δεδομένων όλων των ερευνητικών εργαλείων, μιας και όλα μελετούν και μετρούν τα ίδια στοιχεία. Κατά τον τρόπο αυτό γίνεται πιο αποτελεσματική η εξαγωγή των αποτελεσμάτων της έρευνας και οι αναγνώστες/τριες μπορούν να είναι σίγουροι/ες ότι τα αποτελέσματα που αναφέρονται είναι εξακριβωμένα μέσα από διαφορετικά ερευνητικά εργαλεία.

# Μέρος IV: Αποτελέσματα της Έρευνας

## Κεφάλαιο Δέκατο Παρεχόμενες Δυνατότητες των ΤΠΕ στην Άσκηση Ηγεσίας

Στο κεφάλαιο αυτό συντελείται η επεξεργασία των δεδομένων που συλλέχθηκαν συνολικά από τους διευθυντές και τις διευθύντριες των δημόσιων σχολείων Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης του Νομού Σερρών και απαντούν στο **πρώτο ερευνητικό ερώτημα**, για τις «**δυνατότητες που παρέχουν οι ΤΠΕ για την επιτυχημένη άσκηση ηγεσίας των διευθυντών/ντριών Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης**». Οι ερωτήσεις των οποίων αναλύονται τα αποτελέσματα και αντιστοιχούν στο πρώτο ερευνητικό ερώτημα είναι οι: 4, 5, 6, 12 από τη συνέντευξη και οι 9, 10, 12, 13 από το γραπτό ερωτηματολόγιο. Οι ερωτήσεις 1, 2, 3, της συνέντευξης και οι 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8 του ερωτηματολογίου αφορούν σε γενικές ερωτήσεις σχετικά με τα προσωπικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων/ουσών. Η διεξαγωγή των «*συνεντεύξεων πρόσωπο με πρόσωπο*» μεταξύ της ερευνήτριας και του/της κάθε ένα/μίας διευθυντή/ντρας ξεχωριστά πραγματοποιήθηκε την ίδια ημέρα με τη συμπλήρωση των «*δομημένων ερωτηματολογίων*» της ποσοτικής έρευνας στους/στις ίδιους/ες συμμετέχοντες/ουσες. Με την ολοκλήρωση των συνεντεύξεων στους/στις 18 διευθυντές και διευθύντριες, ακολούθησε η διαδικασία της απομαγνητοφώνησης (βλ. *Παράρτημα Ζ*), ώστε να καταστεί δυνατή η ανάλυση των δεδομένων που συλλέχθηκαν.



## 10.1. Δημογραφικά Στοιχεία – Σπουδές – Προϋπηρεσία

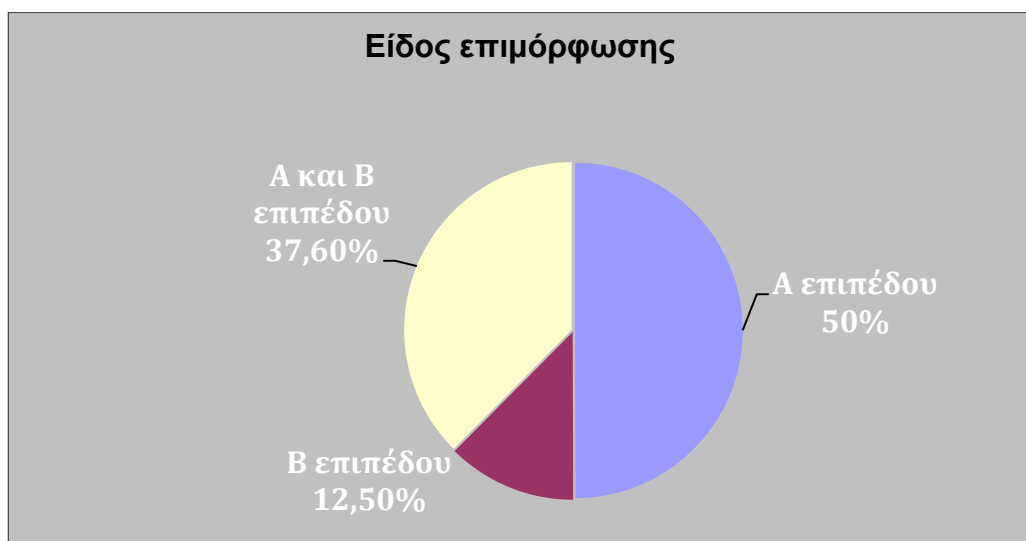
Οι διευθυντές καλύπτουν το 50% των συμμετεχόντων (δηλαδή 9 διευθυντές) και οι διευθύντριες το υπόλοιπο 50% (9 διευθύντριες) (ερ. 1). Το 66,7% των συμμετεχόντων ανήκει στην ηλικιακή κλίμακα των 41-50 ετών, το 22,2% βρίσκεται μεταξύ 51-60 χρόνων, ενώ μόλις το 5,6% δήλωσε την κλίμακα 31-40 και το υπόλοιπο 5,6% είναι μεταξύ 20-30 ετών (ερ. 2). Το 94,4% είναι απόφοιτοι/ες της Παιδαγωγικής Ακαδημίας, εκ των οποίων το 83,3% έχει ολοκληρώσει και τη διαδικασία εξομοίωσης των πτυχίων που απέκτησαν από τη διετή φοίτησή τους. Μόλις το 16,7% έχει αποφοιτήσει από τα Παιδαγωγικά Τμήματα Δημοτικής Εκπαίδευσης της χώρας, ενώ εντυπωσιακό είναι και το ποσοστό των διευθυντών/ντριών που κατέχουν κάποιο Μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών, αφού αγγίζει το 33,3% (ερ. 3).

Το 33,3% των διευθυντών/ντριών έχει προϋπηρεσία από 6 έως 10 χρόνια, ενώ οι 4 επόμενοι διευθυντές/ντριες (ποσοστό της τάξης του 22,2%) ασκούν τα διευθυντικά τους καθήκοντα εδώ και 11-15 χρόνια, ισοβαθμώντας με άλλους/ες 4 διευθυντές/ντριες που καταλαμβάνουν την ηγετική θέση στα δημοτικά σχολεία εδώ και 3-5 χρόνια. Μόνο ένας διευθυντής σχολείου ασκεί πάνω από 21 συναπτά έτη το λειτουργήμα της άσκησης ηγεσίας (ερ. 4). Αναφορικά με την προϋπηρεσία που διαθέτουν στο συγκεκριμένο σχολείο που βρίσκονται, το 33,3% των συμμετεχόντων/ουσών, δηλαδή οι 6 διευθυντές/ντριες, «υπηρετούν» στην ίδια σχολική μονάδα εδώ και 3-5 χρόνια, ενώ οι 5 εξ' αυτών σε ποσοστό 27,8% βρίσκονται για 1-2 χρόνια στο ίδιο σχολείο και ακόμη 5 συμμετέχοντες/ουσες (27,8%) έχουν συμπληρώσει 6-10 χρόνια στο ίδιο σχολείο έχοντας τη θέση του διευθυντή/ντριας. Μόλις οι υπόλοιποι 3 διευθυντές/ντριες, ποσοστό 11,2% ασκούν τα ηγετικά τους καθήκοντα για πρώτη χρονιά φέτος (ερ. 5) (βλ. Παράρτημα Η).

## 10.2. Επιμόρφωση στην Εκπαιδευτική Ηγεσία και στις ΤΠΕ (ερ. 3, 6, 7, 8)

Ανταποκρινόμενοι/ες στις αυξανόμενες ανάγκες της εκπαίδευσης και της άσκησης ηγεσίας, σχεδόν οι μισοί/ές συμμετέχοντες/ουσες κατέχουν πιστοποίηση για τη χρήση των υπολογιστών, μιας και το 55,6% κατέχουν πτυχίο ECDL (ερ. 3). Το 77,8% (δηλαδή 14 άτομα) των ερευνώμενων έχουν παρακολουθήσει επιμορφωτικά σεμινάρια την άσκηση ηγεσίας, με τις γυναίκες και τους άνδρες να λαμβάνουν ίσες θέσεις στην κατάταξη (7 γυναίκες και 7 άνδρες) (ερ. 6). Το 83,4% των διευθυντών/ντριών έχουν συμμετάσχει σε επιμορφωτικά προγράμματα για τις ΤΠΕ, με τους άνδρες διευθυντές να έχουν μεγαλύτερη συμμετοχή, αφού απάντησαν θετικά και οι 9, οι οποίοι βρίσκονται στην ηλικιακή κλίμακα των 41-50 ετών, ενώ 6 γυναίκες έχουν παρακολουθήσει επιμορφώσεις για τις ΤΠΕ, εκ των οποίων οι 3 βρίσκονται μεταξύ 51-60 χρόνων, μία στα 41-50, μία μεταξύ 31-40 ετών και μία μεταξύ 20-30 χρόνων (ερ. 7). Πιο συγκεκριμένα, το 50% κατέχει την επιμόρφωση Α' επιπέδου, εκ των οποίων 6 γυναίκες διευθύντριες, μόλις το 12,5% την επιμόρφωση Β' επιπέδου, ενώ κάτοχοι της επιμόρφωσης Α' και Β' επιπέδου είναι το 37,6% των ανδρών διευθυντών αποκλειστικά, με έναν από αυτούς να δηλώνει πως έχει παρακολουθήσει επιμορφώσεις και στα Κέντρα Εκπαίδευσης Ενηλίκων (ΚΕΕ) και στο Ελληνικό Κέντρο Παραγωγικότητας (ΕΛΚΕΠΑ) (ερ. 8).

Γρ. 1: Είδος επιμόρφωσης διευθυντών/ντριών (ερ. 8)



### 10.3. ΤΠΕ και Εκπαιδευτική Ηγεσία

Οι 16 από τους/τις 18 διευθυντές/ντριες απάντησαν ότι χρησιμοποιούν καθημερινά τον Η/Υ για αρκετές ώρες κυρίως για λόγους επιστημονικούς και προσωπικής ενημέρωσης, ελέγχου των προσωπικών τους email, για τις ανάγκες των σπουδών τους και την απόκτηση διδακτορικού διπλώματος και για την ικανοποίηση των προσωπικών τους αναγκών, όπως οι ηλεκτρονικές αγορές (συν. 2). Μόνο 2 διευθύντριες ηλικίας 51-60 ετών απάντησαν ότι χρησιμοποιούν τον υπολογιστή σπάνια και μόνο όταν υπάρχει ανάγκη για ενημέρωση επί εκπαιδευτικών ζητημάτων. Μάλιστα η μία από τις δύο επεσήμανε πως: *«Ενώ ζούμε στην εποχή της ηλεκτρονικής πληροφορίας, εγώ δεν επιθυμώ να γίνω ένα με τη μάζα, που κάθε λεπτό βρίσκεται με κάποιο ηλεκτρονικό μέσο ανά χείρας»*. Επιπλέον, η πλειοψηφία ανέφερε πως ο υπολογιστής είναι ένα μέσο που συμβάλλει στη διεκπεραίωση των θεμάτων του σχολείου, ακόμη και όταν οι διευθυντές/ντριες βρίσκονται εκτός του σχολικού χώρου, δηλαδή για εκπαιδευτικούς, διοικητικούς και επιστημονικούς σκοπούς (συν. 2).

Οι 17 από τους 18 συμμετέχοντες/ουσες απάντησαν πως υπάρχει ηλεκτρονικός υπολογιστής στο γραφείο των διευθυντών/ντριών για τη διευκόλυνσή τους, ενώ μία διευθύντρια επεσήμανε πως λόγω έλλειψης ηλεκτρονικών υποδομών αναγκάζεται να μεταφέρει τον προσωπικό της φορητό υπολογιστή από το σπίτι, προκειμένου να φέρει εις πέρας τις εργασίες που έχει να κάνει (συν. 3). Στο σχολείο του οποίου ηγείται μάλιστα η τελευταία διευθύντρια δεν διαθέτει υπολογιστές στο γραφείο των εκπαιδευτικών, παρά μόνο υπάρχει μία αίθουσα Πληροφορικής, που χρησιμοποιείται μόνο από τα παιδιά. Ακόμη, οι 15 από τους 19 διευθυντές/ντριες ανέφεραν πως υπολογιστές υπάρχουν και στο γραφείο των εκπαιδευτικών, προκειμένου να διεκπεραιώνουν τις γραφειοκρατικές διαδικασίες του σχολείου. Εντύπωση προκάλεσαν τα λεγόμενα μίας διευθύντριας, αφού ανέφερε πως πιστεύει ότι οι υπολογιστές δεν είναι απαραίτητοι για τους/τις εκπαιδευτικούς, οπότε και δεν υπάρχουν στο γραφείο τους, ενώ άλλη μία διευθύντρια έκανε λόγο για έλλειψη υπολογιστών στο γραφείο των εκπαιδευτικών, χωρίς να είναι πρόθυμη να εξηγήσει το λόγο.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον προκάλεσε η απάντηση ενός διευθυντή σχολείου (συν. 3), που επεσήμανε πως όταν ανέλαβε για πρώτη φορά τα καθήκοντά του στο σχολείο που

ηγείται πριν χρόνια, δεν υπήρχε ηλεκτρονικός εξοπλισμός και με δική του πρωτοβουλία αγοράστηκαν 7 υπολογιστές για το εργαστήριο Πληροφορικής μαζί με προβολείς, φορητοί υπολογιστές και προβολείς για κάθε σχολική τάξη και τέλος ένας υπολογιστής στο γραφείο των εκπαιδευτικών και ένας για το διευθυντή. Μάλιστα, είπε πως νιώθει περήφανος που «επάνδρωσε» το σχολείο με τον απαραίτητο ηλεκτρονικό εξοπλισμό. Στις σχολικές αίθουσες η κατάσταση που επικρατεί είναι διαφορετική, μιας και μόνο σε 9 σχολεία υπάρχουν υπολογιστές εντός των τάξεων, που λειτουργούν πάντα υπό την επίβλεψη των εκπαιδευτικών. Χαρακτηριστικό είναι πως σε αυτά τα 9 σχολεία, ηγείται μόνο μία γυναίκα διευθύντρια που ανέφερε ότι υπάρχει υπολογιστής στις σχολικές τάξεις, ενώ οι 8 άντρες διευθυντές έδωσαν μεγάλη σημασία στο γεγονός αυτό, συμπληρώνοντας πως εκτός από υπολογιστές υπάρχουν και προβολείς, εκτυπωτές και διαδραστικοί πίνακες.

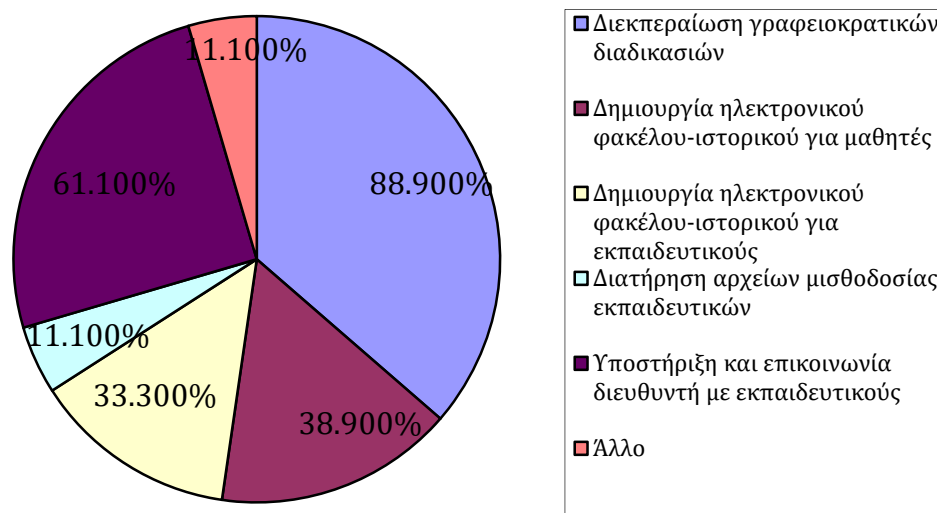
Κατά την ανάλυση των παραπάνω δημογραφικών δεδομένων, φαίνεται πως οι περισσότεροι διευθυντές και διευθύντριες βρίσκονται μεταξύ 41-50 ετών και έχουν αποφοιτήσει από Παιδαγωγικές Ακαδημίες, έχοντας την απαραίτητη Εξομοίωση Πτυχίου. Διαθέτουν αρκετά χρόνια προϋπηρεσίας και η πλειοψηφία έχει παρακολουθήσει διάφορα επιμορφωτικά σεμινάρια για την άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας και τις ΤΠΕ. Συγκεκριμένα, οι άνδρες δίνουν έμφαση περισσότερο στην παρακολούθηση επιμορφωτικών σεμιναρίων σε μικρότερη ηλικία, συγκριτικά με τις γυναίκες που υπάρχει μία ανομοιομορφία, αφού είτε κάποιες δεν έχουν συμμετάσχει ποτέ ξανά σε κάποια επιμόρφωση, είτε έχουν αξιοποιήσει την ευκαιρία αυτή μεταγενέστερα. Όλοι οι συμμετέχοντες/ουσες χρησιμοποιούν καθημερινά τον υπολογιστή για την ενημέρωσή τους, την προσωπική και επαγγελματική, ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό αυτών διαθέτει υπολογιστές και τεχνολογικό εξοπλισμό στα γραφεία των εκπαιδευτικών και των διευθυντών/ντριών στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς.

## 10.4. Δυνατότητες των ΤΠΕ στην Επιτυχημένη Άσκηση Ηγεσίας των Διευθυντών/ντριών

Οι 16 εκ των 18 διευθυντών/ντριών, δηλαδή το 88,9% εξ' αυτών, θεωρούν πως οι ΤΠΕ διευκολύνουν και επιλύουν τις γραφειοκρατικές διαδικασίες (όπως η υποβολή σημαντικών εγγράφων, η άμεση πληροφόρηση και επικοινωνία με το αρμόδιο Υπουργείο Παιδείας, κλπ.) (συν. 4, ερ. 10). Το 66,1% των διευθυντών/ντριών πιστεύει ότι οι ΤΠΕ μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη διευκόλυνση της επικοινωνίας τους με τους/τις εκπαιδευτικούς των σχολείων, ενώ το 38,9% (7 συμμετέχοντες/ουσες) θεωρεί ότι η δημιουργία ηλεκτρονικού φακέλου για το ιστορικό των μαθητών/τριών θα μπορούσε να προκύψει μέσα από τις παρεχόμενες δυνατότητες των ΤΠΕ. Παραδοχή έντεκα διευθυντών/ντριών είναι πως έχουν την ευκαιρία μέσω της αξιοποίησης των ΤΠΕ να χρησιμοποιήσουν την ασύγχρονη επικοινωνία με το εκπαιδευτικό προσωπικό μέσα από την εφαρμογή αντίστοιχων λογισμικών και να αλληλεπιδράσουν, εξοικονομώντας χρόνο. Άλλωστε, κάνουν λόγο για μία αλληλεπιδραστική επικοινωνία μεταξύ των συναδέλφων τους στο σχολείο μέσω των εφαρμογών των ΤΠΕ, ενώ ένας μόνο μίλησε για την οπτικοποίηση των εννοιών και την προσομοίωση καταστάσεων επικοινωνίας και εργασίας σε προγράμματα του υπολογιστή, αφού η δύναμη της εικόνας είναι καθοριστική (συν. 4, ερ. 10).

Αρκετοί/ές ήταν αυτοί/ές που χαρακτήρισαν τις ΤΠΕ ως ένα χρήσιμο εργαλείο, μέσα από τη χρήση του οποίου εξασφαλίζουν χρόνο και κόπο για την εκτέλεση των καθηκόντων τους και την οργάνωση των πρακτικών του σχολείου. 8 από αυτούς/ές ανέφεραν πως μπορούν να δημιουργήσουν φακέλους καταχωρώντας το ιστορικό των μαθητών/τριών (έτος γέννησης, τάξη φοίτησης, μαθησιακή επίδοση, συμπεριφορά), αλλά και των εκπαιδευτικών. Το 33,3% των διευθυντών/ντριών αξιοποιεί τις ΤΠΕ για τη δημιουργία ηλεκτρονικού φακέλου για τους/τις μαθητές/τριες και για τους/τις εκπαιδευτικούς (σχετικά με τα χρόνια προϋπηρεσίας που διαθέτουν, ποιες τάξεις διδάσκουν, κλπ). Μία μόνο διευθύντρια ηλικίας 51-60 ετών απάντησε πως «Οι ΤΠΕ δεν μπορούν να χρησιμοποιηθούν στον τομέα της άσκησης εκπαιδευτικής ηγεσίας των διευθυντών/ντριών, καθώς δεν προσφέρουν καμία δυνατότητα προς αξιοποίηση», σε αντίθεση με έναν εκπαιδευτικό που συμπλήρωσε τη γενική οργάνωση (συν. 4).

Γρ. 2: Τομείς αξιοποίησης των ΤΠΕ, συν. 4



Το 44,4% δήλωσε πως θα μπορούσαν να χρησιμοποιήσουν αρκετά τις ΤΠΕ, ενώ κατά 10 ποσοστιαίες μονάδες λιγότερο, δηλαδή το 33,3% των διευθυντών/ντριών (6 ερευνώμενοι/ες) απάντησαν ότι θα μπορούσαν να τις αξιοποιήσουν πολύ (ερ. 9). Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων/ουσών χαρακτήρισε τις ΤΠΕ ως ένα αποδοτικό και υποβοηθητικό μέσο, όπου 6 διευθυντές/ντριες τις χρησιμοποιούν στη διαχείριση και υλοποίηση των τυπικών και γραφειοκρατικών διαδικασιών του σχολείου και 3 εξ αυτών για την οργάνωση των πρακτικών του σχολείου. Οι 11 διευθυντές/ντριες τόνισαν το όφελος της δυνατότητας αξιοποίησης της ασύγχρονης κυρίως επικοινωνίας μεταξύ των εκπαιδευτικών και του/της διευθυντή/ντριας για την επίλυση αποριών, την υποστήριξη στο διδακτικό και παιδαγωγικό τους έργο και την προώθηση ενημερώσεων από το Υπουργείο Παιδείας και τις Πρωτοβάθμιες υπηρεσίες εκπαίδευσης στους/στις εκπαιδευτικούς. Η οργάνωση των διοικητικών καθηκόντων με κάθε τρόπο είναι μία βοηθητική λειτουργία που προσφέρουν οι ΤΠΕ και αξιοποιείται στο έπακρο από τους/τις διευθυντές/ντριες (συν. 5).

Οι 6 διευθυντές και διευθύντριες αναφέρουν πως αξιοποιούν τις ΤΠΕ για τη δημιουργία φακέλων για τους/τις μαθητές/τριες που περιλαμβάνουν την καταχώρηση βαθμολογιών, την τήρηση απουσιολογίου-παρουσιολογίου, αλλά και φακέλων που

αφορούν στους/στις εκπαιδευτικούς για την τήρηση μισθοδοσίας και την καταχώρηση προσωπικών στοιχείων όπως είναι οι τρόποι επικοινωνίας μαζί τους (τηλέφωνα, email). Μάλιστα, ένας διευθυντής τόνισε με βεβαιότητα πως: «Οι ΤΠΕ δεν έχουν καμία εφαρμογή στη διοίκηση του σχολείου», ενώ η ίδια διευθύντρια που αναφέρθηκε και στην προηγούμενη ερώτηση, απάντησε πως δεν αξιοποιεί τις ΤΠΕ, καθώς επιμένει στο να λειτουργεί με τον παλιό παραδοσιακό τρόπο, χωρίς υπολογιστή, ενώ σπάνια θα χρειαστεί κάποιος άλλος εκπαιδευτικός να χρησιμοποιήσει υπολογιστή για να φέρει εις πέρας κάποια επείγουσα διαδικασία. Ακόμη, υπάρχουν και λίγοι/ες διευθυντές/ντριες που αξιοποιούν τις ΤΠΕ ως μέσο γραμματειακής και διοικητικής υποστήριξης μέσα από την εφαρμογή λογισμικών προγραμμάτων, τόσο σε διοικητικά όσο και σε παιδαγωγικά ζητήματα (συν. 5). Πρέπει να επισημανθεί πως το 44,4% των συμμετεχόντων/ουσών είναι αρκετά ικανοποιημένοι/ες από τις δυνατότητες που προσφέρουν οι ΤΠΕ στην άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας, σε αντίθεση με το 38,9% που είναι λίγο ικανοποιημένοι/ες, εκ των οποίων 4 γυναίκες διευθύντριες και 3 άντρες διευθυντές (ερ. 13).

Οι 8 από τους/τις 18 διευθυντές/ντριες προτείνουν για την ενίσχυση της παρουσίας των ΤΠΕ στο διοικητικό έργο των διευθυντών/ντριών, τη διάθεση οικονομικών πόρων για την αγορά τεχνολογικού εξοπλισμού, ή τη συντήρηση και αναβάθμιση των ήδη υπάρχοντων, με τον ταυτόχρονο εκσυγχρονισμό του παρεχόμενου δικτύου. Επιπρόσθετα, οι επιμορφώσεις είναι το ίδιο ψηλά στην ιεραρχία των προτάσεών τους. 9 συμμετέχοντες/ουσες αναφέρουν πως οι επιμορφώσεις θα πρέπει να εμπεριέχουν παραδείγματα πρακτικής εφαρμογής στην εκπαιδευτική διοίκηση και οργάνωση και οφείλουν να γίνονται ανά συχνά διαστήματα. Ακόμη, 2 διευθυντές/ντριες δηλώνουν πως είναι απαραίτητο να διδάσκονται υποχρεωτικά μαθήματα σχετικά με την Πληροφορική και τις ΤΠΕ σε προπτυχιακό επίπεδο, ώστε «οι σχολικοί ηγέτες να συμφιλιωθούν αργότερα στην ένταξη των ΤΠΕ στην άσκηση ηγεσίας τους». Μόνο ένας διευθυντής δήλωσε ότι δεν κρίνει σκόπιμο να προτείνει κάτι, μιας και σύμφωνα με τον ίδιο αρκούν όσες προσπάθειες γίνονται από την Πολιτεία (συν. 12).

## 10.5. Καθήκοντα Διευθυντών/ντριών στα Σχολεία Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης

Στο σύνολό τους, όλοι και όλες οι συμμετέχοντες/ουσες θεωρούν την επικοινωνία και στήριξη των εκπαιδευτικών στο διδακτικό και παιδαγωγικό έργο που έχουν αναλάβει, όσο και την άριστη συνεργασία μαζί τους, βασικό καθήκον της θέσης που κατέχουν, ενώ η συνεργασία και επικοινωνία με τους γονείς και κηδεμόνες των παιδιών επιλέχθηκε σε ποσοστό 88,9% (16 διευθυντές/ντριες) (συν. 6, ερ. 12). Κάποιοι/ες (συγκεκριμένα 5 διευθυντές/ντριες) ανέφεραν πως ένα ακόμη καθήκον τους, είναι η σωστή και εύρυθμη λειτουργία της σχολικής μονάδας, έχοντας παράλληλα την ευθύνη επίλυσης όσων προβλημάτων δημιουργούνται στο χώρο του σχολείου και αφορούν είτε τους/τις μαθητές/τριες και τους γονείς τους, είτε διαφωνίες μεταξύ των εκπαιδευτικών, είτε πρακτικά προβλήματα, όπως η αντικατάσταση διάφορων ζημιών στη σχολική μονάδα. Άλλωστε, όπως ανέφεραν τρεις διευθυντές/ντριες δημοτικών σχολείων: «*Είμαστε σάκοι του box για τους γονείς, τα παιδιά, τους εκπαιδευτικούς, ακόμα και για το Υπουργείο Παιδείας*». Επιπλέον, η παροχή ευκαιριών για την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών και την επιμόρφωσή τους είναι δύο στοιχεία που επισημαίνεται από 9 διευθυντές/ντριες. Εντύπωση προκάλεσε η απάντηση ενός διευθυντή που επεσήμανε ότι το κυριότερο καθήκον τους, είναι να έχουν όραμα και στόχους για τον εκπαιδευτικό οργανισμό που ηγούνται, ενώ ένας άλλος ανέφερε: «*Οι σχολικοί ηγέτες έχουμε την ευθύνη να δημιουργήσουμε ένα δημοκρατικό και ανοικτό σχολείο, που θα το αγαπήσουν οι μαθητές και θα λειτουργεί για το συμφέρον των παιδιών μας*» (συν. 6, ερ. 12).

Εν κατακλείδι, οι διευθυντές/ντριες των δημοτικών σχολείων γνωρίζουν τις δυνατότητες που παρέχουν οι ΤΠΕ στην άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας τους μέσω της επιμόρφωσής τους στις ΤΠΕ και τις αξιοποιούν σε διάφορους τομείς του διοικητικού τους έργου, όπου πιστεύουν ότι εφαρμόζουν καλύτερα. Ελάχιστοι/ες έχουν την πεποίθηση πως οι ΤΠΕ δεν έχουν καμία εφαρμογή στο πεδίο της οργάνωσης και διοίκησης της εκπαίδευσης. Η διεκπεραίωση των γραφειοκρατικών υποχρεώσεων των σχολείων είναι ο κυριότερος λόγος για τη χρήση των ΤΠΕ, ενώ η επικοινωνία μεταξύ διευθυντών/ντριών και εκπαιδευτικών μέσω ηλεκτρονικών εφαρμογών συναντάται



πολύ συχνά στις απαντήσεις των ερευνώμενων. Για να ενισχυθεί η παρουσία των *ΤΠΕ* στο διοικητικό έργο των διευθυντών/ντριών, οι περισσότεροι/ες προτείνουν τη διάθεση οικονομικών πόρων για την αγορά υλικοτεχνικού εξοπλισμού, καθώς και επιμορφώσεις για να μπορούν να αξιοποιήσουν τις *ΤΠΕ*. Τέλος, φαίνεται να γνωρίζουν τα καθήκοντα που διέπουν το ρόλο τους, μιας και συμπεριλαμβάνουν σε αυτά την επικοινωνία και στήριξη στο εκπαιδευτικό προσωπικό και την επικοινωνιακή συνεργασία με τους γονείς και κηδεμόνες των μαθητών/τριών.

# Κεφάλαιο Ενδέκατο

## Ψηφιακές Δεξιότητες των Διευθυντών/ντριών στην Άσκηση Εκπαιδευτικής Ηγεσίας

Στο κεφάλαιο αυτό θα γίνει η παρουσίαση των αποτελεσμάτων που προέκυψαν από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων/ουσών στις ερωτήσεις 8, 7, 10, 11 της συνέντευξης με τις αντίστοιχες 11, 15, 14 του ερωτηματολογίου. Οι ερωτήσεις αυτές απαντούν συνολικά στο *δεύτερο ερευνητικό ερώτημα* που τέθηκε για το «*Ποιες ψηφιακές δεξιότητες είναι απαραίτητο να διαθέτουν οι διευθυντές/ντριες σχολικών μονάδων ως σχολικοί ηγέτες;*» και αποσκοπεί στη διερεύνηση των ψηφιακών δεξιοτήτων που θεωρούνται αναγκαίες για την επιτυχημένη άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας από τους/τις διευθυντές/ντριες. Επιπλέον, θα διευκρινιστούν τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι διευθυντές/ντριες αναφορικά με τη χρήση των νέων τεχνολογιών, αλλά και τι χρειάζονται επιπρόσθετα για να εξασφαλίσουν αποτελεσματικότερη κατάρτιση στις ΤΠΕ. Τέλος, αναλύονται οι προτάσεις τους για την ενθάρρυνση και άλλων διευθυντών/ντριών στην απόκτηση των ψηφιακών δεξιοτήτων.

### 11.1. Ψηφιακές Δεξιότητες Διευθυντών/ντριών

Και οι 18 ερευνώμενοι/ες δήλωσαν πως είναι απαραίτητο να γνωρίζουν γενικούς τρόπους χρήσης των υπολογιστών και του διαδικτύου και ειδικότερα να μπορούν να ανοίγουν και να αποθηκεύουν αρχεία και ιστοσελίδες και να πραγματοποιούν ηλεκτρονικές αναζητήσεις. Χαρακτηριστικά, το 100% των διευθυντών/ντριών που συμμετείχαν στην έρευνα αυτή θεωρεί ως τις πιο αναγκαίες ψηφιακές δεξιότητες που καλούνται να διαθέτουν οι ίδιοι/ες για την αξιοποίηση των *Τεχνολογιών των Πληροφοριών και Επικοινωνιών* στην άσκηση εκπαιδευτικής τους ηγεσίας, το άνοιγμα και την αποθήκευση αρχείων και ιστοσελίδων, όπως και την ικανότητα ηλεκτρονικής αναζήτησης στο διαδίκτυο (συν. 8, ερ. 11).

Αναλυτικότερα, ανέφεραν τη γνώση χειρισμού διαφόρων προγραμμάτων, όπως η γραφή κειμένου και οι παρουσιάσεις στο power point, ενώ σε ποσοστό 66,7%, δηλαδή τα 12 από τα 18 άτομα που συμμετείχαν, επέλεξαν τη δεξιότητα του εντοπισμού και της διαχείρισης ηλεκτρονικών πληροφοριών. 9 διευθυντές/ντρίες θεωρούν ως βασική ψηφιακή δεξιότητα την ανάπτυξη πολλαπλών μορφών επικοινωνίας κυρίως με τους/τις εκπαιδευτικούς, αλλά και τους σχολικούς συμβούλους ή άλλους φορείς, μέσα από την αξιοποίηση διάφορων λογισμικών προγραμμάτων επικοινωνίας. Χαρακτηριστική είναι η αναφορά ενός διευθυντή που δήλωσε πως: «Οι ψηφιακές δεξιότητες θα πρέπει να αφορούν την επεξεργασία των δεδομένων, τη διαχείριση και επεξεργασία των ηλεκτρονικών και μη αρχείων, τη διαχείριση των πληροφοριών που προέρχονται από το διαδίκτυο και την ανάπτυξη μορφών επικοινωνίας» (συν. 8, ερ. 11).

Γρ. 3: Απαιτούμενες ψηφιακές δεξιότητες (συν. 8, ερ. 11)



## 11.2. Προβλήματα και Κατάρτιση στη Χρήση των ΤΠΕ στην Άσκηση Εκπαιδευτικής Ηγεσίας

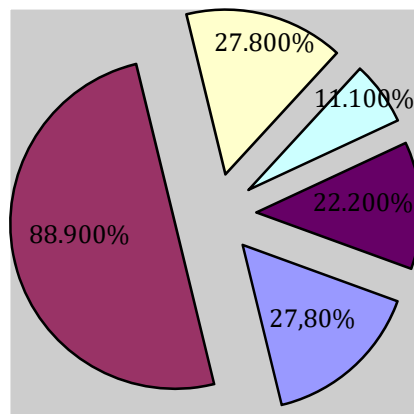
Μία μεγάλη μερίδα των διευθυντών/ντριών, συγκεκριμένα 7 από αυτούς/ές, θέτει ως κύριο εμπόδιο την έλλειψη χρόνου για την ενασχόληση με τις *ΤΠΕ* λόγω των πολλών γραφειοκρατικών υποχρεώσεων και ευθυνών που έχουν (συν. 7, ερ. 15). Το 44,4% των συμμετεχόντων/ουσών –στην πλειοψηφία τους άνδρες ηλικίας 41-50 ετών- δήλωσε πως το απαρχαιωμένο σχολικό δίκτυο συνδυαστικά με την έλλειψη τεχνικής υποστήριξης και οικονομικών πόρων για την αγορά και τον εκσυγχρονισμό των υπολογιστών, δυσκολεύει σε μεγάλο βαθμό το έργο τους. Πρέπει να αναφερθεί πως 6 από τους/τις συμμετέχοντες/ουσες επισημαίνουν την έλλειψη γνώσεων και δεξιοτήτων για το χειρισμό των *ΤΠΕ* και τεχνογνωσίας γενικότερα, ενώ μία διευθύντρια υποστηρίζει πως εις γνώση της δεν έμαθε να χειρίζεται τους υπολογιστές, καθώς δεν πιστεύει ότι θα τη βοηθήσουν στην αποδοτικότερη άσκηση ηγεσίας της. 2 διευθυντές και 2 διευθύντριες δήλωσαν πως δεν αντιμετωπίζουν κανένα πρόβλημα σχετικά με τις *ΤΠΕ*. Τέλος, η αδιαφορία και η έλλειψη κρατικής στήριξης εντάσσεται και αυτή στα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι ερευνώμενοι/ες για τη χρήση των *ΤΠΕ* (συν. 7, ερ. 15).

Οι εξειδικευμένες επιμορφώσεις στο αντικείμενο των *ΤΠΕ* είναι η πιο σημαντική ενέργεια που πρέπει να γίνει ώστε οι διευθυντές/ντριες να είναι σε θέση να αξιοποιήσουν καλύτερα τις νέες τεχνολογίες στην άσκηση ηγεσίας τους (συν. 10, ερ. 14). Επιλέγοντας ως πρώτη επιλογή σε ποσοστό 88,9% (16 στους/στις 18 συμμετέχοντες/ουσες) τις επιμορφώσεις για καλύτερη κατάρτιση στην αποτελεσματική χρήση των *ΤΠΕ*, η απόκτηση ψηφιακών δεξιοτήτων και η παρακολούθηση σεμιναρίων για την εκμάθηση του τρόπου λειτουργίας των υπολογιστών, ακολουθούν με μεγάλη διαφορά στις επιλογές των διευθυντών/ντριών σε ποσοστό 27,8%. (5 διευθυντές/ντριες). Η καταβολή προσωπικής προσπάθειας παράλληλα με την κρατική και οικονομική στήριξη και τη μείωση των αρμοδιοτήτων των διευθυντών/ντριών, ώστε να έχουν χρόνο να χρησιμοποιήσουν τις *ΤΠΕ*, ήταν ιδέες λίγων διευθυντών/ντριών που εκφράστηκαν ως τα απαραίτητα στοιχεία για την αποτελεσματικότερη αξιοποίηση των *ΤΠΕ*, μιας και πιστεύουν πως αν μειωθεί ο φόρτος

εργασίας τους που σχετίζεται με τις γραφειοκρατικές διαδικασίες, θα έχουν περισσότερο χρόνο να ασχοληθούν με τη χρήση των υπολογιστών. Ενδιαφέρον παρουσιάζει και η άποψη ενός διευθυντή που συνοψίζεται στη φράση του: «*Η εμπειρία που αποκτά κανείς στα χρόνια άσκησης του επαγγέλματός του, είναι το μόνο που χρειάζεται κάποιος/α που κατέχει θέση ηγεσίας στο σχολείο*» (συν. 10, ερ. 14).

Γρ. 4: Επιπρόσθετα στοιχεία για την αξιοποίηση των ΤΠΕ (συν. 10, ερ. 14)

#### Επιπρόσθετα στοιχεία για την αξιοποίηση των ΤΠΕ



- Εκμάθηση τρόπου λειτουργίας των υπολογιστών
- Επιμορφώσεις για την αποτελεσματική χρήση των ΤΠΕ
- Απόκτηση ψηφιακών δεξιοτήτων
- Αξιολόγηση των επιδόσεων και της προόδου των διευθυντών/ντρών για τη χρήση των ΤΠΕ στην άσκηση ηγεσίας
- Άλλο (Κρατική στήριξη και προσωπική δουλειά)

### 11.3. Προτάσεις Διευθυντών/ντριων σχετικά με την Απόκτηση Ψηφιακών Δεξιοτήτων

16 διευθυντές και διευθύντριες επισημαίνουν ότι το διοικητικό και επιστημονικό τους έργο διευκολύνεται κατά πολύ, μιας και κερδίζουν χρόνο και κόπο, οργανώνοντας την καθημερινότητά τους πιο εύκολα με τη βοήθεια των ΤΠΕ, ακόμη και σε όσα σχετίζονται με τη γραφειοκρατία (συν. 11). Οι περισσότεροι/ες από τους/τις ερευνώμενους/ες εξάρουν τη λειτουργία των ΤΠΕ, λέγοντας ότι είναι ένα χρήσιμο και βοηθητικό εργαλείο,

που συμβάλλει στην υλοποίηση των αρμοδιοτήτων τους. Προτρέπουν και άλλους/ες διευθυντές/ντριες να αποκτήσουν ψηφιακές δεξιότητες, ώστε μέσα από την αξιοποίηση των *ΤΠΕ* να επιτύχουν την καλύτερη δυνατή μηχανοργάνωση του σχολείου και τη βελτίωση της επικοινωνίας μεταξύ διευθυντών/ντριών και εκπαιδευτικών. Όπως αναφέρει ένας διευθυντής: «*Η άγνοια των ψηφιακών δεξιοτήτων κάνει αδύνατη την άσκηση ηγεσίας και διοίκησης*». Ακόμη 2 διευθυντές/ντριες επεσήμαναν πως όλοι/ες πρέπει να αποκτήσουν ψηφιακές δεξιότητες και να αξιοποιήσουν τις *ΤΠΕ* στην άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας, μιας και με αυτόν τον τρόπο εξελίσσονται και προσαρμόζονται στις ανάγκες της εκπαίδευσης και της κοινωνίας. Τέλος, μία διευθύντρια ανέφερε πως δεν μπορεί να προτείνει κάτι, καθώς δεν θέλει να επηρεάσει κανέναν/καμία με τη γνώμη της, ενώ ένας διευθυντής προτείνει στους/στις συναδέλφους του να επιμορφωθούν για να γνωρίσουν τα οφέλη των *ΤΠΕ*.

Συμπερασματικά, οι ψηφιακές δεξιότητες που είναι απαραίτητες κατά την άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας σύμφωνα με τους/τις διευθυντές/ντριες και με την απόκτηση των οποίων θα συμβάλλουν στην αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη αξιοποίηση των *ΤΠΕ*, είναι κυρίως η γενική γνώση λειτουργίας των υπολογιστών. Σχετικά με το διαδίκτυο επισημαίνεται ως σημαντική η δεξιότητα πλοήγησης και ηλεκτρονικής αναζήτησης των πληροφοριών. Ωστόσο, οι διευθυντές/ντριες αντιμετωπίζουν συχνά διάφορα προβλήματα στη χρήση των *ΤΠΕ*, με τα κυριότερα να είναι η παλαιότητα του δικτύου, ο απαρχαιωμένος και κάποιες φορές ανύπαρκτος τεχνολογικός εξοπλισμός, που τους εμποδίζει από το να εντάξουν τις *ΤΠΕ* στην άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας τους. Για το λόγο αυτό, δηλώνουν πως χρειάζονται κρατική και οικονομική στήριξη για την αγορά υπολογιστών και περισσότερες επιμορφώσεις στον τομέα των *ΤΠΕ*. Άλλωστε, οι ερευνώμενοι/ες αναφέρουν πως οι λειτουργίες των *ΤΠΕ* τους/τις διευκολύνουν πολύ στην καθημερινότητά τους, μέσα από την εξοικονόμηση χρόνου και κόπου.

# Κεφάλαιο Δωδέκατο

## Ο Ρόλος του Φύλου των Διευθυντών/ντριών στην Αξιοποίηση των ΤΠΕ

Στόχος του κεφαλαίου αυτού είναι να γίνει η διεξοδική ανάλυση των αποτελεσμάτων που συλλέχθηκαν αναφορικά με το *τρίτο* και τελευταίο *ερευνητικό ερώτημα* της μεταπτυχιακής διατριβής που αφορά στις «*δυνατότητες που έχουν οι διευθύντριες σχολικών μονάδων ως προς την κατάκτηση των απαιτούμενων ψηφιακών δεξιοτήτων σε σχέση με τους άνδρες διευθυντές και την αξιοποίησή τους στην άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας*». Οι ερωτήσεις που αντιστοιχούν με αυτό το ερώτημα είναι η 9 από τη συνέντευξη και οι 16 και 17 του ερωτηματολογίου.

### 12.1. Δυνατότητες Διευθυντών/ντριών στην Απόκτηση και Αξιοποίηση των Ψηφιακών Δεξιοτήτων

Το 66,7% των διευθυντών/ντριών πιστεύει πως δεν τίθεται θέμα φυλετικής διάκρισης σε βάρος των γυναικών και πως τόσο οι άντρες όσο και οι γυναίκες έχουν τις ίδιες δυνατότητες, ενώ το 33,3% θεωρεί ότι υπάρχουν οι στερεοτυπικές απόψεις κατά των γυναικών διευθυντριών (συν. 9, ερ. 16, 17). Αξίζει να αναφερθεί ότι οι ερευνώμενοι/ες που δεν πιστεύουν στις προκαταλήψεις σε βάρος των γυναικών, είναι οι 12 από τους 18 διευθυντές/ντριες (6 γυναίκες και 6 άντρες). Μάλιστα, υπερασπίζονται την άποψή τους ότι με την πάροδο των χρόνων τα στερεότυπα έχουν εξαλειφθεί και πλέον οι γυναίκες κατέχουν υψηλές εργασιακές θέσεις, διαθέτοντας πια πολλά προσόντα.

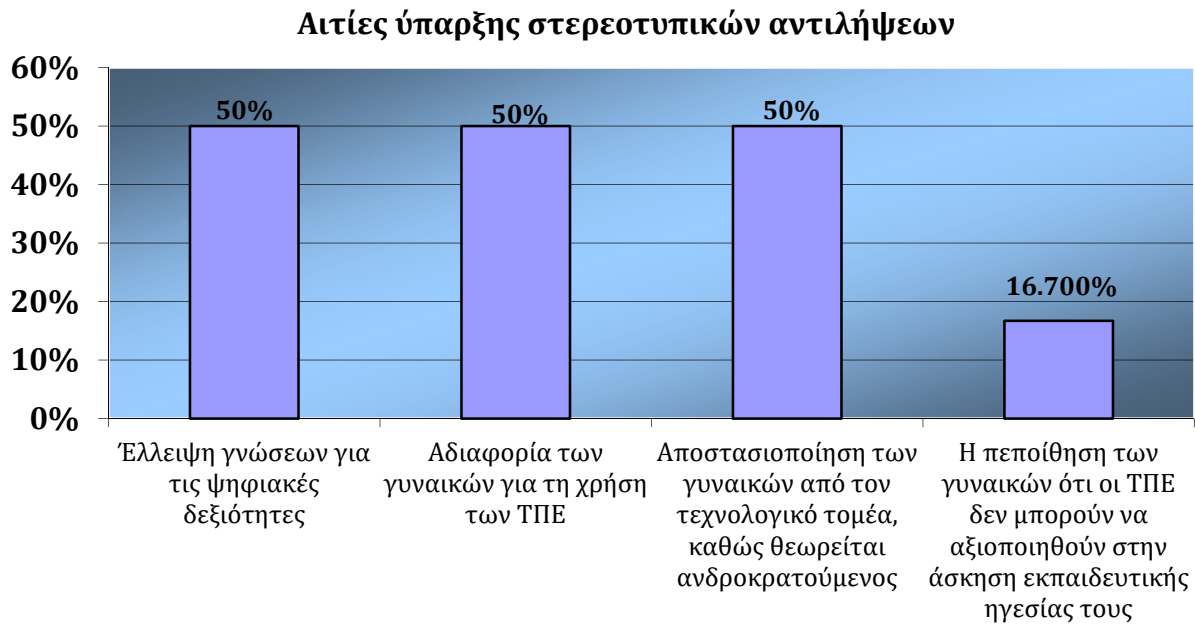
Οι υπόλοιποι/ες 6 διευθυντές/ντριες (3 γυναίκες και 3 άντρες) πιστεύουν πως οι γυναίκες βρίσκονται σε διαφορετική θέση συγκριτικά με τους άντρες και δεν διαθέτουν τις ίδιες ικανότητες. Το γεγονός αυτό αποδίδεται στο ότι οι γυναίκες δεν μπορούν να

αξιοποιήσουν τις *ΤΠΕ* στην άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας τους, διότι είναι απομακρυσμένες από την τεχνολογία. Το 50% των συμμετεχόντων/ουσών θεωρεί ότι οι στερεοτυπικές απόψεις οφείλονται στην έλλειψη γνώσεων των γυναικών για τις ψηφιακές δεξιότητες, ενώ ένα ακόμη 50% επέλεξε την αδιαφορία των γυναικών απέναντι στη χρήση των *Τεχνολογιών Πληροφοριών και Επικοινωνιών*. Ενδιαφέρον παρουσιάζει και η επιλογή ενός ακόμη 50% των συμμετεχόντων/ουσών που θεωρεί ότι η αποστασιοποίηση των γυναικών από τον τεχνολογικό τομέα που θεωρείται ανδροκρατούμενος είναι υπαίτια για την ύπαρξη στερεοτυπικών αντιλήψεων σε βάρος τους.

Θεωρούν επομένως πως οι γυναίκες διευθύντριες δεν καταβάλλουν αρκετή προσπάθεια συγκριτικά με τους άντρες διευθυντές στο πεδίο των *ΤΠΕ* και της αξιοποίησής του στην άσκηση ηγεσίας τους, καθώς είτε έχουν έλλειψη γνώσεων και ψηφιακών δεξιοτήτων, είτε αδιαφορούν απέναντι στις *ΤΠΕ*, είτε τέλος πιστεύουν πως μόνο ο άντρας είναι αρμόδιος για την ενασχόληση με τον τομέα των νέων τεχνολογιών. Επιπρόσθετα, αναφέρθηκε και η άποψη πως λόγω των οικογενειακών τους υποχρεώσεων και την ανατροφή των παιδιών που είναι μέλημα των γυναικών και όχι των αντρών, δεν διαθέτουν την απαιτούμενη αυτοπεποίθηση για την ανάληψη θέσεων εξουσίας. Ο ίδιος διευθυντής συνεχίζει αναφέροντας πως η μακρόχρονη κυριαρχία των αντρών σε θέσεις στελεχών, δημιουργεί προβλήματα στην άσκηση ηγεσίας των γυναικών, αφού δεν διαθέτουν καν τις απαιτούμενες ψηφιακές δεξιότητες (συν. 9, ερ. 16, 17).



Γρ. 5: Αιτίες ύπαρξης στερεοτυπικών αντιλήψεων (συν. 9, ερ. 16, 17)



Δεδομένων των απαντήσεων που έχουν ληφθεί και επεξεργαστεί, οι περισσότεροι/ες από τους/τις μισούς/ές συμμετέχοντες/ουσες δεν πιστεύουν στην ύπαρξη διακρίσεων και στερεοτυπικών αντιλήψεων σε βάρος των γυναικών για την απόκτηση των ψηφιακών δεξιοτήτων και την αξιοποίηση των ΤΠΕ στην άσκηση ηγεσίας τους. Έχουν την πεποίθηση πως δεν τίθεται ζήτημα φύλου στον τομέα αυτό, σε αντίθεση με τους/τις 6 διευθυντές/ντριες που πιστεύουν πως οι γυναίκες δεν ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της τεχνολογίας, είτε λόγω έλλειψης γνώσεων και δεξιοτήτων, είτε λόγω της αποστασιοποίησής τους από τις ΤΠΕ, λόγω των οικογενειακών τους υποχρεώσεων.

# Μέρος V: Συζήτηση των Αποτελεσμάτων

## Κεφάλαιο Δέκατο Τρίτο Παρεχόμενες Δυνατότητες των ΤΠΕ στην Άσκηση Ηγεσίας

Στο κεφάλαιο αυτό πραγματοποιείται η συζήτηση των αποτελεσμάτων που προέκυψαν από την ανάλυση των δεδομένων της έρευνας, σε σχέση με το *πρώτο ερευνητικό ερώτημα* «*Ποιες δυνατότητες παρέχουν οι ΤΠΕ για την επιτυχημένη άσκηση ηγεσίας των διευθυντών/ντριών Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης;*». Τα υποκεφάλαια έχουν καταταχισθεί αντίστοιχα με αυτά των αποτελεσμάτων της έρευνας, για να είναι σαφή στον/στην αναγνώστη αυτής της μεταπτυχιακής διατριβής. Τα αποτελέσματα θα συζητηθούν με βάση τη βιβλιογραφική επισκόπηση και το θεωρητικό πλαίσιο της μεταπτυχιακής διατριβής.

### 13.1. Δημογραφικά Στοιχεία – Σπουδές – Προϋπηρεσία

Παρατηρείται πως στην ηλικιακή κλίμακα των 51-60 ετών βρίσκονται κάποιοι/ες διευθυντές/ντριες, οι οποίοι/ες σχολίασαν στη συζήτηση που είχαν με την ερευνήτρια πριν ξεκινήσει επίσημα η διαδικασία της «*συνέντευξης πρόσωπο με πρόσωπο*» ότι έχουν κουραστεί από όλα αυτά τα χρόνια εργασίας και ως εκπαιδευτικοί και ως διευθυντές/ντριες. Χαρακτηριστικά δήλωσαν: «*Είμαστε τόσα χρόνια στη δουλειά αυτή και έχουμε συσσωρεύσει αρκετή κούραση. Χρειαζόμαστε νέους ανθρώπους, με φρέσκιες ιδέες*» (Δ/ντής 2, προσωπικές σημειώσεις της ερευνήτριας, αναφέρθηκε ανεπίσημα πριν

τη «συνέντευξη πρόσωπο με πρόσωπο»). Οι ίδιοι/ες συνέχισαν λέγοντας πως είναι καιρός πια να αναλάβουν και νέοι άνθρωποι που έχουν περισσότερη διάθεση και όρεξη για δουλειά: «*Νομίζω πως θα είναι αναζωογονητικό για την εκπαίδευση και τις ηγετικές θέσεις των διευθυντών να τις αναλάβουν πια νέοι εκπαιδευτικοί με περισσότερη διάθεση για εργασία και όραμα για τους εκπαιδευτικούς οργανισμούς*» (Δ/ντρια 14, προσωπικές σημειώσεις της ερευνήτριας, αναφέρθηκε ανεπίσημα πριν τη «συνέντευξη πρόσωπο με πρόσωπο»).

Η πλειοψηφία των διευθυντών/ντριών και συγκεκριμένα 12 εξ αυτών, βρίσκεται στην ηλικιακή κλίμακα των 41-50 ετών (ερ. 2), με τους/τις 6 να διαθέτουν 6 με 10 χρόνια εμπειρίας στη θέση αυτή, 4 να έχουν πείρα 11-15 χρόνια και ακόμη 4 να βρίσκονται στον τρίτο με πέμπτο χρόνο συνολικής προϋπηρεσίας ως διευθυντές. Αυτό σημαίνει πως οι σημερινοί διευθυντές των σχολείων διαθέτουν αρκετά χρόνια εμπειρίας, που τους επιτρέπουν το σχηματισμό μιας συνολικής εικόνας για το ρόλο και τη θέση των διευθυντών στα σχολεία, ο οποίος από τα λεγόμενά τους είναι πολύ απαιτητικός, αλλά και για τις ανάγκες και τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν. Όπως επισημαίνεται στην έρευνα των Kale και Goh (2014) η ηλικία και η εμπειρία των εκπαιδευτικών στα σχολεία είναι παράγοντες που είτε ελκύουν είτε απωθούν τους/τις ίδιους/ες από τη χρήση των υπολογιστών και των ΤΠΕ. Μάλιστα, οι εκπαιδευτικοί που ήταν μεγαλύτεροι/ες ηλικιακά και ήταν λιγότερο εξοικειωμένοι/ες με τη χρήση και αξιοποίηση των ΤΠΕ, χρησιμοποιούσαν λιγότερο τις δυνατότητες της τεχνολογίας, συγκριτικά με τους/τις νεότερους εκπαιδευτικούς.

Μία διευθύντρια είναι μεταξύ 31-40 χρόνων και μία ακόμη είναι αρκετά νεότερη (20-30 ετών), αναλαμβάνοντας για πρώτη φορά τα καθήκοντά της σε ένα μικρό δημοτικό σχολείο. Η διευθύντρια αυτή επομένως ενδέχεται να μην έχει σχηματίσει εμπειριστατωμένη εικόνα για τη θέση της διευθύντριας, τις υποχρεώσεις και τις δυνατότητες που έχουν οι διευθυντές/ντριες σε συνάρτηση με όλες τις υλικοτεχνικές υποδομές ενός σχολείου, μιας και το διάστημα που έχει αναλάβει τα καθήκοντά της είναι λίγο για να προλάβει να εξοικειωθεί με όλα αυτά.

## 13.2. Επιμόρφωση στην Εκπαιδευτική Ηγεσία και στις ΤΠΕ

Η επιμόρφωση στις *Τεχνολογίες Πληροφοριών και Επικοινωνιών* και την άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας φαίνεται πως διαδραματίζει εξέχοντα ρόλο στην επαγγελματική ζωή των διευθυντών/ντριών. Στην πλειοψηφία τους έχουν παρακολουθήσει επιμορφωτικά σεμινάρια σε αυτά τα δύο πεδία και επομένως, είναι εξοικειωμένοι με το αντικείμενο των *ΤΠΕ* και την ένταξή τους στο διοικητικό και επιστημονικό τους έργο. Από τα αποτελέσματα της έρευνας για την αξιοποίηση των *ΤΠΕ* στην άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας φαίνεται πως οι ερευνώμενοι/ες αξιοποιούν την τεχνολογία προς όφελος της άσκησης ηγεσίας τους, κυρίως στο γραφειοκρατικό και διοικητικό κομμάτι των υποχρεώσεων των διευθυντών/ντριών. Χαρακτηριστικά, παρατίθενται οι δηλώσεις ορισμένων διευθυντών/ντριών: «Οι *ΤΠΕ* βοηθούν στην πιο άμεση πληροφόρηση τόσο μεταξύ εμού και των εκπαιδευτικών, όσο και μεταξύ των Υπουργείων Παιδείας, της Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης και άλλους φορείς. Πραγματοποιείται η άμεση υποβολή σημαντικών εγγράφων, που αφορούν είτε στις άδειες των εκπαιδευτικών, στην έγκριση εκπαιδευτικών εκδρομών και άλλων παρόμοιων διαδικασιών» (Δ/ντρια 1, συν. 4) και «Η υλοποίηση των γραφειοκρατικών θεμάτων που υπάρχουν, η γρήγορη ενημέρωση των συναδέλφων μου, η άμεση επαφή και αλληλεπίδραση που έχω μαζί τους μέσω της ηλεκτρονικής επικοινωνίας για να τους δώσω συμβουλές ή για την επίλυση ενός ζητήματος που τους προβληματίζει, με κάνει να εκτιμώ κάθε μέρα την ένταξη των *ΤΠΕ* στην άσκηση ηγεσίας μου» (Δ/ντής 7, συν. 4).

Παράλληλα, συνεχίζοντας μέσα από την παρακολούθηση επιμορφωτικών προγραμμάτων τη δια βίου εκπαίδευση και μάθηση στην άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας και στις *ΤΠΕ*, διαφαίνεται η ανάγκη τους για την συνεχή επαγγελματική τους ανάπτυξη. Με αυτόν τον τρόπο αποκτούν ολοένα και περισσότερες γνώσεις που ανταποκρίνονται στις εξελισσόμενες απαιτήσεις του ρόλου των διευθυντών/ντριών, καθώς και της εκπαιδευτικής και διοικητικής διαδικασίας. Πιστεύεται πως οι διευθυντές και οι διευθύντριες στα χρόνια πορείας που διαθέτουν, έχουν αποκτήσει πολλά προσόντα που τους δίνουν την ευκαιρία να ανταποκριθούν στο έργο τους με μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση. Έχοντας ως «όπλο» τις πολύτιμες γνώσεις τους, θα

μπορούν να αξιοποιήσουν όλες τις δυνατότητες που παρέχει η τεχνολογία. Όπως υποστηρίζει και ο Eshet-Alkalai, 2004 για μία επιτυχημένη εισαγωγή καινοτομιών στο σχολείο, οι ηγέτες οφείλουν να διαθέτουν ποικιλία γνώσεων και δεξιοτήτων για να θεωρούνται ψηφιακά εγγράμματοι και να μπορούν να αξιοποιήσουν τις δυνατότητες που προσφέρουν οι *Τεχνολογίες Πληροφοριών και Επικοινωνιών* στην επιτυχή άσκηση ηγεσίας τους.

### **13.3. ΤΠΕ και Εκπαιδευτική Ηγεσία**

Ένα ακόμη θετικό στοιχείο που εξάγεται από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων/ουσών είναι πως σχεδόν όλοι/ες χρησιμοποιούν καθημερινά και ανελλιπώς τον υπολογιστή. Το γεγονός ότι αποδίδονται σε αυτό το μέσο χαρακτηρισμοί όπως «χρήσιμο» και «μοναδικό εργαλείο που μας διευκολύνει και μας λύνει τα χέρια», δείχνει το πόσο αναγκαίο και λειτουργικό είναι σε κάθε πλευρά της καθημερινότητάς τους. Οι διευθυντές/ντριες χρησιμοποιούν τους υπολογιστές μέσα από την πλοήγηση στο διαδίκτυο για την καθημερινή ενημέρωσή τους -με ελάχιστες εξαιρέσεις-, τόσο για ζητήματα κοινωνικά, πολιτικά και οικονομικά, αλλά και λόγους που αφορούν στη δουλειά τους, για επιστημονικά, εκπαιδευτικά και διοικητικά θέματα. Παρατηρείται πως με το πέρας του ωραρίου εργασίας τους, οι διευθυντές/ντριες συνεχίζουν να ασχολούνται ακόμη και από το σπίτι τους με τη δουλειά τους, δείχνοντας ενδιαφέρον για τη συνεχή ενημέρωσή τους σε οτιδήποτε μπορεί να ανακύψει, όπως οι διάφορες ανακοινώσεις από το Υπουργείο Παιδείας για διατάξεις που ενδεχομένως τους αφορούν, τις Πρωτοβάθμιες υπηρεσίες Εκπαίδευσης και κάθε άλλο οργανισμό. Όπως αναφέρεται χαρακτηριστικά: *«Τον χρησιμοποιώ ατέλειωτες ώρες κάθε ημέρα, κυρίως για λόγους προσωπικής ενημέρωσης, για τη διεκπεραίωση των εργασιών μου και για εκπαιδευτικούς σκοπούς, παρακολουθώντας τις εξελίξεις στη διοίκηση σχολείων»* (Δ/ντής 7, συν. 2). Επιπλέον, ο έλεγχος της ηλεκτρονικής τους αλληλογραφίας, των email δηλαδή, εντάσσεται στους τρόπους χρήσης των υπολογιστών, καθώς όπως επισημαίνουν και οι συμμετέχοντες/ουσες, η ανταλλαγή των email είναι ένας διαδεδομένος τρόπος επικοινωνίας μεταξύ αυτών και των εκπαιδευτικών.

Συνεχίζοντας με την ύπαρξη υλικοτεχνικής υποδομής στα σχολεία, συμπεριλαμβανομένων των γραφείων των εκπαιδευτικών, των διευθυντών/ντριών και

των σχολικών τάξεων, οι περισσότεροι/ες πωσ διαθέτουν ηλεκτρονικούς υπολογιστές μόνο στα γραφεία των διδασκόντων και των ίδιων των διευθυντών/ντριών. Αποδεικνύεται επομένως η χρησιμότητα αυτού του μέσου, κυρίως για τη διεκπεραίωση εκπαιδευτικών και διοικητικών θεμάτων, αλλά και για τη διευκόλυνσή τους στην ταχύτερη οργάνωση και υλοποίηση των αρμοδιοτήτων τους. Υπάρχουν ωστόσο και εκείνες οι περιπτώσεις όπου οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί υπολείπονται σε υλικοτεχνική υποδομή, με αποτέλεσμα να υπάρχει δυσκολία στην υλοποίηση των εργασιών που έχουν να φέρουν εις πέρας εκπαιδευτικοί και διευθυντές/ντριες.

### **13.4. Δυνατότητες των ΤΠΕ στην Επιτυχημένη Άσκηση Ηγεσίας των Διευθυντών/ντριών και τα Καθήκοντα των Τελευταίων**

Από την ανάλυση περιεχομένου των αποτελεσμάτων σε σχέση με το πρώτο ερευνητικό ερώτημα για το «*Ποιες δυνατότητες παρέχουν οι ΤΠΕ για την επιτυχημένη άσκηση ηγεσίας των διευθυντών/ντριών Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης*», φαίνεται πως οι διευθυντές είναι εξοικειωμένοι σε κάποιο βαθμό με την τεχνολογία και γνωρίζουν τις δυνατότητες των ΤΠΕ. Τα πλεονεκτήματα από την αξιοποίηση των ΤΠΕ στη σχολική ηγεσία εκτός από την έρευνα του Selwood (2005) εξαίρονται και στην παρούσα έρευνα. Πιο συγκεκριμένα, η άμεση και τάχιση υλοποίηση των γραφειοκρατικών υποθέσεων των διευθυντών/ντριών και η οργάνωση των πρακτικών τους στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς είναι οι σημαντικότερες δυνατότητες που θεωρούν οι διευθυντές/ντριες ότι απορρέουν από τις *Τεχνολογίες Πληροφοριών και Επικοινωνιών*. Κάποιοι/ες ερευνώμενοι/ες δηλώνουν μεταξύ άλλων: «*Βοηθούν στα γραφειοκρατικά προβλήματα. Έτσι, κερδίζουμε χρόνο μέσα από τη χρήση υπολογιστών*» (Δ/ντρια 5, συν. 4) και «*Εννοείται όμως πως οι γραφειοκρατικές διαδικασίες, όπως η έκδοση και αποστολή εγγράφων, διεκπεραιώνονται με τη συμβολή των ΤΠΕ. Ο υπολογιστής είναι ένα χρήσιμο εργαλείο*»(Δ/ντής 4, συν. 4). Μέσα από αυτές τις πρακτικές και την αποτελεσματική αξιοποίηση των ΤΠΕ στη διοίκηση των σχολικών μονάδων, μειώνεται σημαντικά ο φόρτος εργασίας των διευθυντών/ντριών, με αποτέλεσμα τη βελτίωση της παρεχόμενης στήριξης στο εκπαιδευτικό προσωπικό και της δυνατότητας που

προκύπτει για την ενασχόληση με δραστηριότητες που στοχεύουν στη βελτίωση της λειτουργίας των σχολείων (Selwood, 2005).

Στις επόμενες θέσεις της κατάταξής τους, έχουν τοποθετήσει την δυνατότητα της επικοινωνίας στο εκπαιδευτικό πλαίσιο με άλλους/ες διευθυντές/ντριες, εκπαιδευτικούς και σχολικούς συμβούλους, η οποία μπορεί να επιτευχθεί με μεγαλύτερη ευκολία, χάρη σε όλες αυτές τις εφαρμογές που προσφέρουν οι ΤΠΕ, όπως η ηλεκτρονική επικοινωνία μέσω email, Skype και οι τηλεσυναντήσεις. « ... έχουμε τη δυνατότητα να ανταλλάξουμε με τους εκπαιδευτικούς email, επιτυγχάνοντας έτσι την επικοινωνία της σχολικής μονάδας. Επομένως, η επικοινωνία και η στήριξη που προσφέρω στους δασκάλους μου, είναι το σημαντικότερο προσόν που έχουν οι ΤΠΕ, γι' αυτό και τις χρησιμοποιώ στην άσκηση ηγεσίας μου» (Δ/ντής 3, συν. 4) και « ... η άμεση επαφή και αλληλεπίδραση που έχω μαζί τους (με τους/τις εκπαιδευτικούς) μέσω της ηλεκτρονικής επικοινωνίας για να τους δώσω συμβουλές ή για την επίλυση ενός ζητήματος που τους προβληματίζει, με κάνει να εκτιμώ κάθε μέρα την ένταξη των ΤΠΕ στην άσκηση ηγεσίας μου» (Δ/ντής 7, συν. 4) Η ηλεκτρονική επικοινωνία (π.χ. μέσω email) με φορείς του Υπουργείου Παιδείας, με άλλους/ες διευθυντές/ντριες και εκπαιδευτικούς για την προώθηση ζητημάτων και ενημερώσεων, είναι μία δυνατότητα των ΤΠΕ που επιβεβαιώνεται, αφού πρόκειται για μία αρκετά διαδεδομένη χρήση της τεχνολογίας, καθώς εξοικονομείται χρόνος και είναι μία ευρεία χρησιμοποιούμενη μορφή ασύγχρονης επικοινωνίας (Νάκος, 2009· Κόμης, 2004), κατά την οποία εκσυγχρονίζονται και προσαρμόζονται στις τεχνολογικές εξελίξεις οι διευθυντές/ντριες των σχολικών μονάδων.

Το καθήκον που θέτουν υψηλά στην ιεραρχία οι σύγχρονοι/ες διευθυντές και διευθύντριες δημοτικών σχολείων Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, αποδεικνύεται πως είναι η επικοινωνία με τους/τις εκπαιδευτικούς, η συνεργασία και η υποστήριξη στο εκπαιδευτικό και διδακτικό τους έργο, μέσω της καθοδήγησης που είναι υποχρεωμένοι/ες να παρέχουν οι διευθυντές/ντριες. Καθότι όμως οι διευθυντές/ντριες αφιερώνουν σημαντικό χρόνο στις τηλεφωνικές τους επικοινωνίες και στην αποστολή και παραλαβή εγγράφων (Mintzberg, 1990), για να προσαρμοστούν στις ανάγκες της σημερινής εκπαίδευσης, έχουν υιοθετήσει τις ΤΠΕ και για την ηλεκτρονική επικοινωνία τους μεταξύ διευθυντών/ντριών και εκπαιδευτικών. Πρέπει να τονιστεί πως το ίδιο

καθοριστική είναι και η διατήρηση της καλής επικοινωνίας και συνεργασίας με τους γονείς και τους κηδεμόνες των μαθητών/τριών, διότι ο σύλλογος γονέων και κηδεμόνων στηρίζει το σχολείο μέσα από διάφορες δράσεις συνεργατικά με τους/τις εκπαιδευτικούς. Οι διευθυντές/ντριες κρίνουν σκόπιμη τη θετική αλληλεπίδραση μαζί τους, εντάσσοντάς τη στα καθήκοντά τους. Πράγματι, η επικοινωνία και η συνεργασία μεταξύ όλων τονίζεται επανειλημμένως και από τους Sumner, Bock και Giamartino (2006).

Επίσης, προβλέπεται και στην Υπουργική Απόφαση Αριθ.Φ.353.1/324/105657/Δ1/16-02-2002 για το καθηκοντολόγιο των διευθυντών/ντριών στο άρθρο 27 πως οι τελευταίοι/ες είναι υπεύθυνοι/ες για την καθοδήγηση και παροχή βοήθειας στο έργο των εκπαιδευτικών, ιδιαίτερος όσων δεν έχουν αρκετή εμπειρία και οφείλουν να αποτελούν πρότυπο διευθυντών/ντριών. Στο άρθρο 28 της ίδιας Υπουργικής Απόφασης αναφέρεται πως οι διευθυντές/ντριες πρέπει να συνεργάζονται με τους Σχολικούς Συμβούλους, τα Στελέχη Διοίκησης, τους/τις εκπαιδευτικούς, καθώς και τους/τις μαθητές/τριες και τους γονείς για την επίτευξη των στόχων του σχολείου. Το όραμα και οι στόχοι που πρέπει να διαθέτουν για τις σχολικές μονάδες επιλέχθηκε από λίγους/ες ως καθήκον των διευθυντών/ντριών. Οι Kirkpatrick και Locke (1991) και Πασιαρδής (2014) εκφράζουν πως οι διευθυντές/ντριες είναι αρμόδιοι/ες για τη δημιουργία, μετάδοση και προώθηση του οράματος που έχουν για την αποστολή του σχολείου τόσο στους/στις εκπαιδευτικούς όσο και στους/στις μαθητές/τριες. Επιπλέον, οι διευθυντές/ντριες έχουν την ευθύνη για τη σωστή, εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου, φροντίζοντας για τη δημιουργία ενός ανοικτού και δημοκρατικού σχολικού οργανισμού, χωρίς προβλήματα.

Η παροχή κινήτρων και ευκαιριών για την επαγγελματική ανάπτυξη και επιμόρφωση των εκπαιδευτικών, εκλαμβάνεται ως καθήκον από ορισμένους/ες μόνο διευθυντές/ντριών. Οι διευθυντές/ντριες έχουν το καθήκον να καταστήσουν τον εκπαιδευτικό οργανισμό ως μονάδα επιμόρφωσης του εκπαιδευτικού προσωπικού σε θέματα διοικητικά, παιδαγωγικά και επιστημονικά, όπως αναφέρεται και στο άρθρο 27 της Υπουργικής Απόφασης Αριθ.Φ.353.1/324/105657/Δ1/16-02-2002. Θα μπορούσαν ενδεικτικά να οργανώνουν ανά τακτά χρονικά διαστήματα διάφορα επιμορφωτικά σεμινάρια και ενημερωτικές ημερίδες για τις εξελίξεις στον τομέα των *ΤΠΕ* και των



τρόπων που μπορούν να εφαρμοστούν στην άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας των διευθυντών/ντριών, διευκολύνοντας το έργο τους. Επιπλέον, οι διευθυντές/ντριες μπορούν να προωθήσουν τη χρήση των *ΤΠΕ* στην εκπαιδευτική ηγεσία μέσα από τη διοργάνωση μαθημάτων που αφορούν στις δυνατότητες των *ΤΠΕ* και στην αξιοποίηση του υπολογιστή στις διοικητικές και επιστημονικές υποχρεώσεις των διευθυντών/ντριών.

Επιπρόσθετα, έχει διαπιστωθεί πως μέσα από της εφαρμογή των *ΤΠΕ* υπάρχει αποτελεσματικότερη λειτουργία των διοικητικών έργων, χάρη στην ταχύτατη επεξεργασία διαφόρων δεδομένων που αφορούν στους/στις μαθητές/τριες ή τους/τις εκπαιδευτικούς, βελτιώνοντας παράλληλα την ποιότητά τους, στα οποία μπορούν να έχουν πρόσβαση με μεγαλύτερη ευκολία (Selwood, 2005). Η αξιοποίηση των *ΤΠΕ* για τη δημιουργία φακέλων όπου καταχωρείται το ιστορικό των παιδιών και των εκπαιδευτικών, είναι μία από τις δυνατότητες που προσφέρουν οι *ΤΠΕ* και έχει προτιμηθεί από λιγότερους/ες συμμετέχοντες/ουσες. Όπως δηλώνουν δύο διευθύντριες «*Βοηθούν στη διαχείριση και οργάνωση των αρχείων του σχολείου που αφορούν σε μαθητές και εκπαιδευτικούς*» (Δ/ντρια 15, συν. 4) και πως «*... δημιουργούμε ηλεκτρονικά στο excel φακέλους για τις επιδόσεις των παιδιών, αλλά και κατάλογο για το ιστορικό των εκπαιδευτικών. Όλα είναι καταχωρημένα και καταγεγραμμένα στον υπολογιστή, πάντα με τη βοήθεια της τεχνολογίας*» (Δ/ντρια 18, συν. 4). Η ηλεκτρονική καταχώρηση των δεδομένων που αφορούν σε εκπαιδευτικούς, παιδιά και διάφορες πληροφορίες, διαχειρίζονται από τους/τις διευθυντές/ντριες σε οποιαδήποτε χρονική στιγμή, χωρίς να πιέζονται (Νάκος, 2009· Τσακιρίδου, 2016· Flecknoe, 2002· Telem, 2003) (βλ. Παράρτημα Θ).

Πέρα από τη θεωρητική αναγνώριση των δυνατοτήτων των *ΤΠΕ* στην άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας από τους/τις διευθυντές/ντριες, χρειάζεται να αναφερθούν και οι πρακτικοί τρόποι αξιοποίησης των *ΤΠΕ* στη διοίκηση της εκπαίδευσης. Οι Orara και Onyije (2014) επισημαίνουν πως οι διευθυντές/ντριες των εκπαιδευτικών μονάδων έχουν την ευκαιρία να αξιοποιήσουν τις δυνατότητες που προσφέρει η ενσωμάτωση των *ΤΠΕ* στην εκπαίδευση, επιδρώντας καταλυτικά και θετικά στη χρήση των *ΤΠΕ* και από τους/τις εκπαιδευτικούς. Οι πρακτικοί τρόποι αξιοποίησης των *ΤΠΕ* από την πλευρά των συμμετεχόντων/ουσών εστιάζουν και πάλι στην υλοποίηση των

γραφειοκρατικών ζητημάτων και υποχρεώσεων που αντιμετωπίζει ένα σχολείο όπως είναι οι αποστολές και εγκρίσεις διαφόρων εγγράφων. Αυτό διαπιστώνεται και στα λεγόμενα των ερευνώμενων: «Πραγματοποιείται η άμεση υποβολή σημαντικών εγγράφων, που αφορούν είτε στις άδειες των εκπαιδευτικών, στην έγκριση εκπαιδευτικών εκδρομών και άλλων παρόμοιων διαδικασιών. Άλλωστε, οι γραφειοκρατικές διαδικασίες πλέον υλοποιούνται μέσω των ΤΠΕ στον ταχύτερο δυνατό χρόνο» (Δ/ντρια 1, συν. 5), «Εγώ χρησιμοποιώ τις ΤΠΕ στην υλοποίηση αποστολής εγγράφων και πρακτικών του σχολείου» (Δ/ντρια 16, συν. 5) και «Για τις γραφειοκρατικές διαδικασίες σίγουρα μπορώ να αναφέρω ότι έχω κερδίσει χρόνο, αφού υλοποιούνται άμεσα μέσω υπολογιστή» (Δ/ντρια 12, συν. 5).

Η διεκπεραίωση των γραφειοκρατικών υποθέσεων των σχολείων γίνεται μέσα από την αξιοποίηση διάφορων λογισμικών γενικής χρήσης τεχνολογικών εργαλείων, όπως είναι οι επεξεργαστές κειμένου (πρόγραμμα word) για τη σύνταξη και τροποποίηση ψηφιακών κειμένων και τα λογιστικά φύλλα όπως το excel, για την οργάνωση και επεξεργασία αριθμητικών δεδομένων ([http://users.sch.gr/nikbalki/epim\\_kse/EduSoft.htm](http://users.sch.gr/nikbalki/epim_kse/EduSoft.htm)). Επιπλέον, χρησιμοποιούνται περιβάλλοντα μάθησης μέσω του διαδικτύου, όπως το ίδιο το διαδίκτυο για την αποστολή όσων εγγράφων έχουν ετοιμάσει, καθώς και για επικοινωνιακούς λόγους μέσα από ηλεκτρονικές πλατφόρμες μάθησης ([http://users.sch.gr/nikbalki/epim\\_kse/EduSoft.htm](http://users.sch.gr/nikbalki/epim_kse/EduSoft.htm)). Διαπιστώνεται επομένως, πως οι διευθυντές/ντριες λόγω των πολλών ευθυνών και αρμοδιοτήτων που έχουν, χρειάζονται μία επιπλέον βοήθεια, την οποία αναγνωρίζουν στις ΤΠΕ και τις παρεχόμενες δυνατότητές τους στο διοικητικό έργο των διευθυντών/ντριών, ιδιαίτερα στο γραφειοκρατικό τομέα και στη διατήρηση της επικοινωνίας.

Τα πλεονεκτήματα των ΤΠΕ στην ηγεσία του σχολείου είναι πολυάριθμα με σημαντικότερα αυτά της δημιουργίας βάσεων δεδομένων για στοιχεία που αφορούν σε μαθητές/τριες και εκπαιδευτικούς (Τσακίριδου, 2016). Γι' αυτό το λόγο άλλωστε, ο υπολογιστής έχει χαρακτηριστεί από τους/τις ερευνώμενους/ες ως ένα χρήσιμο, αποδοτικό και υποβοηθητικό εργαλείο. Παρατηρείται πως προσφέρει αρκετές διευκολύνσεις σε χρονοβόρα για τους/τις διευθυντές/ντριες ζητήματα. Η πρακτική αξιοποίηση των δυνατοτήτων των ΤΠΕ αποδεικνύεται και στη χρήση της ασύγχρονης

επικοινωνίας από τους/τις διευθυντές/ντριες για τους δικούς τους σκοπούς, αλλά και για τη δημιουργία ξεχωριστών φακέλων για το ιστορικό των μαθητών/τριών και των εκπαιδευτικών, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω στις δυνατότητες των *ΤΠΕ*. Οι *ΤΠΕ* οδηγούν τη σχολική διοίκηση σε μία διάσταση όπου όλα εκτελούνται περισσότερο μηχανικά και αποτελεσματικά με τη βοήθεια του υπολογιστή, εξασφαλίζοντας πολύτιμο χρόνο στους/στις διευθυντές/ντριες που τον διαθέτουν για άλλες δραστηριότητες (Νάκος, 2009· Προκοπιάδου, 2009).

Η ένταξή τους στο διοικητικό πλαίσιο της σχολικής ηγεσίας και η προσφορά τους αποδεικνύεται από το ότι υπάρχουν βάσεις δεδομένων που επιτρέπουν την καταχώρηση και επεξεργασία στοιχείων, καθώς και την ταχύτατη επικοινωνία μεταξύ εκπαιδευτικών, διευθυντών/ντριών και όσων εμπλέκονται στις διαδικασίες του σχολείου (Flecknoe, 2002), όπως ακριβώς φάνηκε από τα αποτελέσματα της έρευνας. Στην έρευνα που διεξήχθη για τους σκοπούς της μεταπτυχιακής διατριβής σημειώνεται πως «Χαρακτηριστικά, τις έχω εντάξει ... στην τήρηση αρχείων για τους μαθητές που έχουν φοιτήσει στο σχολείο» (Δ/ντής 8, συν. 5). Όπως επισημαίνεται, μέσα από την κατοχή των δεξιοτήτων των *Τεχνολογιών Πληροφοριών και Επικοινωνιών* από τους/τις διευθυντές/ντριες, οι ίδιοι/ες θα μπορούν να ανταπεξέλθουν με μεγαλύτερη ευκολία στις αντίστοιχες διοικητικές πράξεις στο σχολικό περιβάλλον (Meirinhos, 2013).

Ο υπολογιστής γενικά και οι *ΤΠΕ* ειδικότερα χρησιμεύουν στην παροχή διοικητικής και γραμματειακής στήριξης σε κάθε πλευρά του σχολείου, ακόμη και για τη διευκόλυνση στον επιστημονικό τομέα. Οι απαντήσεις που δόθηκαν στο κατά πόσο οι *ΤΠΕ* μπορούν να αξιοποιηθούν στην άσκηση ηγεσίας, φανερώνουν πως οι ερευνώμενους/ες «μοιράζονται» κυρίως μεταξύ των απαντήσεων «αρκετά» και «πολύ», δείχνοντας ότι οι περισσότεροι/ες έχουν σχηματίσει μία θετική εικόνα για τις δυνατότητες των *ΤΠΕ* στο διοικητικό έργο. Μάλιστα, 8 από τους/τις διευθυντές/ντριες υποστηρίζουν ότι είναι αρκετά ικανοποιημένοι/ες από τις προσφερόμενες δυνατότητες των *ΤΠΕ* και οι 7 ότι είναι λίγο ικανοποιημένοι/ες (ερ. 9). Συνοψίζοντας τις δυνατότητες των *ΤΠΕ* που αξιοποιούνται από τους/τις διευθυντές/ντριες στην άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας τους και αναλύθηκαν παραπάνω, παρατηρείται πως τα αποτελέσματα της έρευνας συμφωνούν με τον Δαγδιλέλη (2005) ο οποίος τονίζει ότι μέσα από την αξιοποίηση των *ΤΠΕ*, ελαχιστοποιείται ο χρόνος που αφιερώνεται για την υλοποίηση των διοικητικών

και γραφειοκρατικών υποχρεώσεων των σχολείων. Άλλωστε, οι ψηφιακές δεξιότητες στοχεύουν στην ανάπτυξη των παρεχόμενων υπηρεσιών και παιδαγωγικών πρακτικών για τη συνεχόμενη μάθηση και εκπαίδευση των ατόμων, μέσα από τη χρήση τεχνολογικών εργαλείων και πλατφορμών (<http://www.cti.gr/el/activities-el/research-projects/item/161-digiskills>).

Τα ευρήματα της παρούσας έρευνας αποκαλύπτουν πως οι *Τεχνολογίες Πληροφοριών και Επικοινωνιών* προσφέρουν μία πληθώρα δυνατοτήτων στο πλαίσιο της εκπαίδευσης και περισσότερο στην άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας από τους/τις διευθυντές/ντριες που έχουν αναλάβει σημαντικές θέσεις στους σχολικούς οργανισμούς. Πρώτα απ' όλα, η ηλεκτρονική και άμεση ενημέρωση και επικοινωνία που προσφέρεται μέσα από τη χρήση των *ΤΠΕ* είναι αδιαμφισβήτητα δύο από τις βασικότερες δυνατότητες της τεχνολογίας. Η επικοινωνία μέσω email και διάφορων πλατφορμών επικοινωνίας μεταξύ διευθυντών/ντριών και εκπαιδευτικών γίνεται υπό τους όρους της ασύγχρονης επικοινωνίας, διευκολύνοντας ιδιαίτερα όσους/ες εμπλέκονται σε αυτήν και το σημαντικότερο είναι ότι διεξάγεται οποιαδήποτε στιγμή επιθυμούν αυτοί/ές που συμμετέχουν. Επιπλέον, πολλοί/ές είναι αυτοί/ές που χρησιμοποιούν ως πηγή καθημερινής ενημέρωσης για ζητήματα κοινωνικά, καθώς και του επιστημονικού τους τομέα τις *ΤΠΕ*. Πλέον, έχει διαδοθεί η χρήση των *ΤΠΕ* ως μέσο ενημέρωσης για μία ευρεία ποικιλία θεμάτων, εξυπηρετώντας σε μεγάλο βαθμό τους/τις ενδιαφερόμενους/ες, αφού μπορούν να ενημερωθούν οποτεδήποτε με τη συνδρομή των υπολογιστών που έχουν στη διάθεσή τους.

Μία ακόμη δυνατότητα που παρέχουν οι *ΤΠΕ* στην υπηρεσία των διευθυντών/ντριών και αναγνωρίζεται από την πλειοψηφία των συμμετεχόντων/ουσών στην έρευνα, είναι η διευκόλυνση που προσφέρουν οι *ΤΠΕ* στην υλοποίηση των γραφειοκρατικών υποχρεώσεων των σχολείων. Οι αρμοδιότητες των διευθυντών/ντριών στην άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας περιλαμβάνουν και τη διεκπεραίωση ορισμένων γραφειοκρατικών ζητημάτων, όπως είναι η συμπλήρωση και η αποστολή εγγράφων προς τις αρμόδιες Υπηρεσίες Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης, το Υπουργείο Παιδείας, οι σχολικοί σύμβουλοι και οπουδήποτε αλλού κριθεί αναγκαίο. Αξιοποιώντας τις *Τεχνολογίες Πληροφοριών και Επικοινωνιών* και τις εξειδικευμένες ψηφιακές δεξιότητες που πρέπει να διαθέτουν οι διευθυντές/ντριες, μπορούν να φέρουν εις πέρας πολύ πιο

γρήγορα και εύκολα τις διαδικασίες αυτές που είναι αρκετά χρονοβόρες, με τη βοήθεια των υπολογιστών και των *ΤΠΕ*. Η διεκπεραίωση των εκπαιδευτικών και διοικητικών θεμάτων πραγματοποιείται σε λιγότερο χρόνο, όπως και οι γραφειοκρατικές διαδικασίες, εξασφαλίζοντας τη δυνατότητα στους/στις διευθυντές/ντριες για την τάχιση υλοποίηση ανάλογων ζητημάτων.

Στις δυνατότητες των *ΤΠΕ* πρέπει να συμπεριληφθεί τέλος και η μηχανοργάνωση των πρακτικών των εκπαιδευτικών οργανισμών. Οι διευθυντές/ντριες έχουν την ευκαιρία μέσα από την αξιοποίηση των *ΤΠΕ* να διαχειριστούν και να οργανώσουν τους φακέλους και τα πρακτικά του σχολείου που ηγούνται. Άλλωστε, η ριζική αλλαγή στην εκπαίδευση προϋποθέτει την απομάκρυνση από γραφειοκρατικές διαδικασίες και στοχεύει στην ενθάρρυνση της σχολικής πολιτικής (Hargreaves, 1994). Μέσα από τις ενέργειες αυτές κερδίζουν χρόνο και κόπο, απ' ότι αν εργαζόνταν χωρίς υπολογιστή, όπως παλιότερα. Επομένως, μπορούν να αφιερώνουν τον χρόνο που εξοικονομούν σε άλλες λειτουργίες του σχολείου. Τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν πως πολλοί/ές διευθυντές/ντριες εντάσσουν τις *ΤΠΕ* στις διοικητικές λειτουργίες του σχολείου. Έχουν επιφορτιστεί με πολλές αρμοδιότητες και καθήκοντα, οπότε η διευκόλυνση που προέρχεται από τις *Τεχνολογίες Πληροφοριών και Επικοινωνιών* αξιοποιείται στο έπακρο προς όφελος του σχολείου.

Για να καταστεί δυνατή η αξιοποίηση των *Τεχνολογιών Πληροφοριών των Επικοινωνιών* από την πλευρά των διευθυντών/ντριών στα σχολεία Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, είναι σκόπιμο να διαθέτουν κάποιες ψηφιακές δεξιότητες. Μέσα από τη γνώση των δεξιοτήτων αυτών, θα μπορούν χειρίζονται τους υπολογιστές γενικά και ειδικότερα τις *ΤΠΕ* με άνεση, σε πολλούς τομείς της άσκησης εκπαιδευτικής ηγεσίας τους. Όπως δηλώνει ο Yildirim (2000), οι εκπαιδευτικοί οφείλουν να προσαρμόζονται και να θέτουν τον εαυτό τους στη διαδικασία της τεχνολογικής εκπαίδευσης. Ωστόσο, στην περίπτωση που δεν είναι διαθέσιμες οι βάσεις για να υποστηρίξουν την ένταξη των *ΤΠΕ* στη σχολική διοίκηση, δεν θα είναι δυνατή η πλήρης αξιοποίησή τους (Προκοπιάδου, 2009), με αποτέλεσμα να δημιουργείται ένα κενό μεταξύ εκπαιδευτικής ηγεσίας και χρήσης της τεχνολογίας.

Από την άλλη πλευρά, υπάρχει και η μειοψηφία των διευθυντών/ντριών που επισημαίνει ότι οι *ΤΠΕ* δεν εφαρμόζουν σε καμία περίπτωση της άσκησης εκπαιδευτικής ηγεσίας, καθότι πρόκειται για διαφορετικά αντικείμενα που δεν μπορούν να συνδυαστούν. Ένα διευθυντής δήλωσε πως «*Οι ΤΠΕ δεν βρίσκω να έχουν καμία σχέση με τη διοίκηση του σχολείου*» (Δ/ντής 2, συν. 5), ενώ μία διευθύντρια ανέφερε πως «*Δεν αξιοποιείται ιδιαίτερος η τεχνολογία γενικά. Επιμένω να λειτουργώ με τον παλιό παραδοσιακό τρόπο, χειρόγραφα και χωρίς υπολογιστή*» (Δ/ντρια 14, συν. 5). Οι απόψεις αυτές εκφέρονται από διευθυντές/ντριες που ανήκουν στην ηλικιακή κλίμακα των 51-60 ετών, οπότε είναι μεγαλύτεροι/ες και ενδέχεται να μην έχουν τόσο στενή σχέση με την τεχνολογία. Αντιθέτως, οι μικρότεροι/ες σε ηλικία διευθυντές/ντριες βρίσκονται πιο κοντά στην εποχή της πληροφορικής και γι' αυτό ίσως δεν «φοβούνται» τις *ΤΠΕ*, αλλά αντίθετα είναι υποστηρικτές της τεχνολογίας και επιδιώκουν την ένταξή της στην άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας τους. Τα ευρήματα της έρευνας αυτής συνάδουν με αυτά των *Canas et al.* (2009, όπ. αναφ. στους *Kale & Goh*, 2012) που φανερώνουν ότι οι εκπαιδευτικοί και διευθυντές/ντριες παλαιότερης γενιάς και οπότε μεγαλύτερης ηλικίας, είναι αρνητικά διακεείμενοι/ες στην τεχνολογία και τις *ΤΠΕ*, ενώ οι ελάχιστοι/ες που την χρησιμοποιούν, στερούνται της γνώσης των ψηφιακών δεξιοτήτων.

Βέβαια, οι αντιλήψεις αυτές συνάδουν και με την γενικότερη προσωπικότητα των συμμετεχόντων/ουσών, οι οποίοι/ες δείχνουν ορισμένους ανθρώπους που δεν εκσυγχρονίζονται με τις τάσεις της εποχής και ιδιαίτερα τις ανάγκες της εκπαίδευσης, αφού: «... πιστεύω ότι η τεχνολογία δεν συνοδεύει ούτε συνδέεται με τη ζωή μας.... Δεν θεωρώ ότι μπορούν οι *ΤΠΕ* να αξιοποιηθούν στην εκπαιδευτική ηγεσία. Δεν προσφέρουν κάτι ιδιαίτερο» (Δ/ντρια 14, συν. 4). Ο *Yildirim* (2000) υποστηρίζει πως οι εκπαιδευτικοί ή οι σχολικοί ηγέτες που είναι αρνητικά διακεείμενοι στη χρήση των ηλεκτρονικών υπολογιστών και των *ΤΠΕ*, εμποδίζουν τη διαδικασία της μάθησης και διεκπεραίωσης των εργασιών στο διοικητικό έργο. Όταν οι διευθυντές/ντριες είναι αντιμέτωποι με την έλλειψη των *ΤΠΕ* στη διοίκηση ή είναι αντίθετοι/ες στην αξιοποίησή τους, επιφορτίζονται με έναν μεγάλο όγκο γραφειοκρατικών διαδικασιών και με τη διαχείριση ενός πλήθους πληροφοριών (*Mintzberg*, 1990).

Δεν πρέπει να αγνοηθεί το γεγονός πως για την αποτελεσματικότερη αξιοποίηση των *Τεχνολογιών Πληροφοριών και Επικοινωνιών* είναι απαραίτητο να υπάρχουν ορισμένα

ψηφιακά περιβάλλοντα μάθησης στη διάθεση των διευθυντών/ντριών. Λόγου χάρη, για την αξιοποίηση των δυνατοτήτων των *ΤΠΕ* που σχετίζονται με την ενημέρωση και την επικοινωνία μέσα από τη χρήση υπολογιστή και συγκεκριμένα μέσα από ιστοσελίδες και forums, email, τηλεσυναντήσεις και ηλεκτρονικές πλατφόρμες επικοινωνίας, πρέπει να είναι διαθέσιμα τα ψηφιακά περιβάλλοντα, όπως οι εκπαιδευτικές δικτυακές πύλες (Ο.ΕΠ.ΕΚ., 2011: 24). Με αυτό τον τρόπο, οι διευθυντές/ντριες θα μπορούν να χρησιμοποιούν πηγές ενημέρωσης που θα ανταποκρίνονται στις ανάγκες της εκπαιδευτικής ηγεσίας τους (Fragkaki, 2015). Τα περιβάλλοντα μάθησης μέσω του διαδικτύου που θα φανούν χρήσιμα στους/στις διευθυντές/ντριες για την αξιοποίηση των *ΤΠΕ*, είναι και αυτά που σχετίζονται με το διαδίκτυο γενικά για την επεξεργασία των ιστοσελίδων και των πληροφοριών που χρειάζονται, οι ψηφιακές εγκυκλοπαίδειες και τα ηλεκτρονικά λεξικά, που παρέχουν τη δυνατότητα της γρήγορης αναζήτησης των πληροφοριών ([http://users.sch.gr/nikbalki/epim\\_kse/EduSoft.htm](http://users.sch.gr/nikbalki/epim_kse/EduSoft.htm)). Επιπλέον, κρίνεται σκόπιμο στο πεδίο της επικοινωνίας μέσω *ΤΠΕ* να αποκτήσουν γνώσεις για τα περιβάλλοντα μάθησης που επικεντρώνονται στην εκμάθηση εργαλείων του διαδικτύου για την επικοινωνία και συνεργασία, των συστημάτων συμβολικής έκφρασης και επικοινωνίας σε λογισμικά γενικής χρήσης –που στηρίζονται στις εποικοδομητικές και κριτικές προσεγγίσεις στα συστήματα έκφρασης, αναζήτησης και επικοινωνίας της πληροφορίας- (Ο.ΕΠ.ΕΚ., 2011:24). Θα κατορθώσουν έτσι να επωφελούνται και να αξιοποιούν τις δυνατότητες των *ΤΠΕ* για ψηφιακή επικοινωνία (Fragkaki, 2015).

Για την καλύτερη δυνατή αξιοποίηση της δυνατότητας που προσφέρουν οι *ΤΠΕ* για τη διεκπεραίωση των γραφειοκρατικών ζητημάτων ενός σχολείου και τη μηχανοργάνωση των πρακτικών του, οι διευθυντές/ντριες έχουν την ευκαιρία να χρησιμοποιήσουν ψηφιακά περιβάλλοντα που προϋποθέτουν την απόκτηση των λειτουργικών δεξιοτήτων, όπως οι γνώσεις χειρισμού του υπολογιστή, η πλοήγηση, η αναζήτηση, η αποθήκευση αρχείων και οι τυπικές δεξιότητες για τον μη αποπροσανατολισμό από ιστοσελίδες και την πλοήγηση μέσα από υπερσυνδέσμους (Van Deursen & Van Dijk, 2010: 898-899). Κάποια άλλα περιβάλλοντα μάθησης που μπορούν να χρησιμοποιηθούν από σχολικούς ηγέτες για τον εκσυγχρονισμό της άσκησης ηγεσίας τους στα τεχνολογικά δεδομένα, είναι τα συστήματα ανάπτυξης εφαρμογών, υπερμέσων, πολυμέσων και ιστοσελίδων, τα συστήματα έκφρασης και

δημιουργικότητας (Ο.Ε.Π.ΕΚ., 2011:24), προκειμένου να διευρύνουν τις υπηρεσίες που παρέχουν ως εκπαιδευτική ηγεσία. Οι ίδιοι/ες οι διευθυντές/ντριες κερδίζουν χρόνο ως προς τον τρόπο που εργάζονται, μιας και όλες οι λειτουργίες είναι μηχανοποιημένες και δεν δαπανούν ιδιαίτερο κόπο, με αποτέλεσμα να μην υπάρχει τόση μεγάλη ψυχική και σωματική φθορά, απ' ό,τι αν εργάζονταν χωρίς τα ψηφιοποιημένα περιβάλλοντα μάθησης.

Στην παρούσα έρευνα οι διευθυντές/ντριες έχουν αναπτύξει κατά ένα μέρος ορισμένες δεξιότητες που αφορούν στις διαδικασίες αναζήτησης, αξιολόγησης και αξιοποίησης των πληροφοριών που εντοπίζουν μέσω του διαδικτύου και θεωρούνται βασική προϋπόθεση για την εργασία σε ένα περιβάλλον που κατακλύζεται από την τεχνολογία όπως επισημαίνουν και οι Punie και Ala-Mutka (2007). Η αξιοποίηση των δυνατοτήτων που προσφέρει η ενσωμάτωση των *ΤΠΕ* στην εκπαιδευτική ηγεσία και παρουσιάστηκαν προηγουμένως, προϋποθέτει συγκεκριμένες ψηφιακές δεξιότητες, η απόκτηση των οποίων διευκολύνει τη χρήση των *ΤΠΕ* από τους/τις διευθυντές/ντριες. Οι Van Deursen και Van Dijk (2010: 898-899) κατηγοριοποιούν τις δεξιότητες στις λειτουργικές δεξιότητες χειρισμού του διαδικτύου, όπως είναι το άνοιγμα ηλεκτρονικών ιστοσελίδων, η αποθήκευση αρχείων στο σκληρό δίσκο, η πραγματοποίηση της ηλεκτρονικής αναζήτησης, στις τυπικές ψηφιακές δεξιότητες που περιλαμβάνουν την πλοήγηση στο διαδίκτυο και τη διατήρηση της τοποθεσίας ενώ πραγματοποιείται πλοήγηση.

Επιπλέον, είναι απαραίτητες οι πληροφοριακές ψηφιακές δεξιότητες, όπως ο εντοπισμός χρήσιμων πληροφοριών και οι στρατηγικές δεξιότητες που επικεντρώνονται στην αποτελεσματική δράση για την επίτευξη του στόχου και στην κατάκτηση των πλεονεκτημάτων που απορρέουν από το στόχο (Van Deursen και Van Dijk (2010: 898-899). Εν κατακλείδι, οι διευθυντές και οι διευθύντριες οφείλουν να μπορούν να αξιοποιούν τα πληροφοριακά συστήματα μέσω των ψηφιακών δεξιοτήτων τους για τη διαχείριση των ηλεκτρονικών υπολογιστών, με σκοπό να δέχονται και να αποστέλλουν ηλεκτρονικής μορφής ενημερώσεις από διάφορους φορείς (Punie & Ala-Mutka, 2007). Όσες δυνατότητες και αν παρέχουν οι *ΤΠΕ* και μπορούν να ωφελήσουν την άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας των διευθυντών/ντριών, όπως η ελάφρυνση των



γραφειοκρατικών ζητημάτων και η διευκόλυνση της επικοινωνίας, χωρίς την απόκτηση των ψηφιακών δεξιοτήτων, μοιάζει ανέφικτη η αξιοποίηση των *ΤΠΕ*.

## 13.5. Ενίσχυση Παρουσίας των *ΤΠΕ* στη Σχολική Ηγεσία

Μέσα από τη χρήση των *ΤΠΕ* οι διευθυντές/ντρίες ενισχύονται και ενθαρρύνονται στο ρόλο που έχουν αναλάβει να φέρουν εις πέρας, μιας και ωφελούνται από τα πλεονεκτήματα και τις διευκολύνσεις που προσφέρουν οι *ΤΠΕ* στην άσκηση ηγεσίας τους (Afshari, Bakar, Wong & Siraj, 2012). Στις προτάσεις που έχουν διατυπώσει οι διευθυντές/ντρίες της παρούσας έρευνας, φαίνεται η ανάγκη τους για την παρακολούθηση μαθημάτων με περιεχόμενο την πληροφορική σε προπτυχιακό στάδιο και πριν την απόκτηση του βασικού τους πτυχίου από τα Παιδαγωγικά Τμήματα Δημοτικής Εκπαίδευσης, ώστε να εξοικειωθούν με το αντικείμενο της τεχνολογίας και όταν αναλάβουν χρέη διευθυντών/ντριών να είναι σε θέση να εντάξουν τις *ΤΠΕ* στο αντικείμενο της ηγεσίας τους και να μπορούν να τις αξιοποιήσουν καταλλήλως. Όπως παραθέτουν οι Afshari et al. (2010), πρέπει να παρέχεται στους/στις διευθυντές/ντρίες κάποιο είδος εκπαίδευσης για την αποτελεσματική αξιοποίηση των *ΤΠΕ* στη σχολική ηγεσία, ενθαρρύνοντας έτσι τη χρήση των *ΤΠΕ*. Και ο Δαγδiléλης (2005) επισημαίνει ότι η επιτυχημένη ενσωμάτωση των *ΤΠΕ* στην εκπαίδευση είναι αποτέλεσμα συνδυασμού ποικίλων παραγόντων, που αφορούν πρωτίστως στην υλικοτεχνική υποδομή και στους/στις εκπαιδευτικούς που έχουν ειδικευτεί στις *ΤΠΕ*, ώστε όσοι/ες δεν έχουν ιδιαίτερες γνώσεις να εκπαιδευτούν με τη βοήθεια των εξειδικευμένων εκπαιδευτικών. Με αυτόν τον τρόπο θα είναι επιτυχημένη η δημιουργία ενός ευρωπαϊκού δικτύου, που θα αποτελείται από εκπαιδευτικούς, γονείς και μαθητές/τριες, ώστε να εξασκηθούν στην καλλιέργεια και ανάπτυξη των απαραίτητων ψηφιακών δεξιοτήτων (<http://www.cti.gr/el/activities-el/research-projects/item/161-digiskills>).

Οι επιμορφώσεις δεν θα μπορούσαν να απουσιάζουν από τις προτάσεις των διευθυντών/ντριών για την ενίσχυση της παρουσίας των *ΤΠΕ* στη διοικητική διαδικασία. Οι ίδιοι/ες πιστεύουν ότι εάν διαθέτουν κάποιες εξειδικευμένες γνώσεις

πάνω στο αντικείμενο των *Τεχνολογιών Πληροφοριών και Επικοινωνιών*, θα μπορούν πιο εύκολα να ζητήσουν την ένταξη των μέσων αυτών στο διοικητικό τους έργο. Διαφορετικά, κάποιος/α που δεν διαθέτει γνώσεις για το χειρισμό των υπολογιστών και της τεχνολογίας, θα αδιαφορήσει απέναντι στις *ΤΠΕ*. Παρομοίως, τα αποτελέσματα της έρευνας των Wastiau et al., (2013) δείχνουν πως οι εκπαιδευτικοί συχνά δεν υποχρεώνονται να συμμετέχουν σε προγράμματα εκμάθησης της χρήσης των *Τεχνολογιών Πληροφοριών και Επικοινωνιών* στις διαδικασίες μάθησης και διδασκαλίας στην τάξη, με αποτέλεσμα να είναι αρκετοί/ές εκείνοι/ες που δεν κατέχουν τις γνώσεις για να ανταπεξέλθουν στο χειρισμό των *ΤΠΕ* (Pelgrum, 2001).

Εντύπωση προκαλεί εύρημα της έρευνας των Συμεωνίδη, Γκούμα και Σαββίδου (2015) όπου οι εκπαιδευτικοί που είχαν στο ενεργητικό τους λιγότερα χρόνια προϋπηρεσίας, χρησιμοποιούσαν πολύ περισσότερο τις *ΤΠΕ* στην διδασκαλία και τη μάθηση στο σχολείο σε σχέση με τους/τις εκπαιδευτικούς με προϋπηρεσία περισσότερων χρόνων. Το γεγονός αυτό σχετίζεται και με το ότι πλέον οι ανάγκες και οι απαιτήσεις στο εκπαιδευτικό πλαίσιο ολοένα και αυξάνονται, με αποτέλεσμα οι εκπαιδευτικοί να είναι εξοικειωμένοι/ες με την τεχνολογία και να προσπαθούν να εντάξουν τις *ΤΠΕ* στο εκπαιδευτικό και διοικητικό γίγνεσθαι των σχολικών οργανισμών. Τα αποτελέσματα της έρευνας που απευθύνθηκε σε διευθυντές/ντριες σχολείων Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης δείχνουν ότι οι διευθυντές/ντριες μικρότερης ηλικίας (20-30 ετών, 31-40 ετών και 41-50 ετών) και με λιγότερα χρόνια συνολικής προϋπηρεσίας (1 έως 5 χρόνια), έχουν διαμορφώσει θετικότερη αντίληψη για το κατά πόσο μπορούν οι *ΤΠΕ* να αξιοποιηθούν στην άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας, συγκριτικά με τους/τις διευθύντριες μεγαλύτερης ηλικίας (41-50 ετών και 51-60 ετών).

Οι προσπάθειες επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών αφορούν σε μια πληθώρα ζητημάτων, όμως οι επικεντρωμένες στις *ΤΠΕ* επιμορφώσεις με αποδέκτες τους/τις διευθυντές χρειάζονται ενίσχυση, καθώς οι απαιτήσεις για επιμόρφωση με ταυτόχρονη επαγγελματική άνοδο είναι κάτι που επισημαίνεται και από τους Δούκα, Βαβουράκη, Θωμοπούλου, Κούτρα, Σμυρνωτοπούλου (2007). Στις προτάσεις για την ενισχυμένη παρουσία των *ΤΠΕ* στην άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας των διευθυντών/ντριών ο Δαγδιλέλης (2005) προτείνει τη δημιουργία και διαμόρφωση προγραμμάτων εκπαιδευτικού περιεχομένου που θα διευκολύνουν τη διεκπεραίωση των εργασιών των

διευθυντών/ντριών, όπως επίσης και ένα αναθεωρημένο αναλυτικό πρόγραμμα που θα προβλέπει και θα προτείνει τρόπους χρήσης των *ΤΠΕ*, τόσο από εκπαιδευτικούς όσο και από διευθυντές/ντριες.

Συμπερασματικά, σε σχέση με το πρώτο ερευνητικό ερώτημα που αφορά στις δυνατότητες που προσφέρουν οι *ΤΠΕ* στην άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας των διευθυντών και των διευθυντριών, έχουν εξαχθεί σημαντικά στοιχεία. Διαπιστώνεται αρχικά, πως οι σημερινοί/ές διευθυντές/ντριες χρησιμοποιούν σχεδόν καθημερινά τον υπολογιστή, είτε για προσωπικούς λόγους, όπως η ενημέρωσή τους, είτε για ζητήματα που αφορούν στην εκπαίδευση και τη διοίκηση της εκπαίδευσης, ώστε να παραμένουν ενήμεροι/ες για τα τεκταινόμενα γεγονότα. Επιπρόσθετα, στην πλειοψηφία τους οι διευθυντές/ντριες των σχολείων αξιοποιούν τις *Τεχνολογίες Πληροφοριών και Επικοινωνιών (ΤΠΕ)* στην επαγγελματική καθημερινότητά τους, αξιοποιώντας έτσι τις δυνατότητες που προσφέρονται από τη χρήση των *ΤΠΕ*, όπως η μηχανοργάνωση των πρακτικών του σχολείου και η δημιουργία ξεχωριστών φακέλων για το ιστορικό των παιδιών και των εκπαιδευτικών στα σχολεία, που μπορεί να επιτευχθεί μέσα από τη χρήση λογισμικών γενικής χρήσης, καθώς και εργαλείων διαχείρισης των δεδομένων του σχολείου.

Η δυνατότητα επικοινωνίας μεταξύ των μελών του σχολείου σε οποιαδήποτε χρονική στιγμή, η οποία στηρίζει το διδακτικό τους έργο, πραγματοποιείται μέσα από συγκεκριμένες πλατφόρμες επικοινωνίας, όπως η τηλεσυνάντηση σε πραγματικό χρόνο και η διαδραστική τηλεργασία, καθώς και μέσα από εφαρμογές όπως το Skype. Επίσης, οι διευθυντές/ντριες επωφελούνται στην άσκηση ηγεσίας τους από τη δυνατότητα που παρέχουν οι *ΤΠΕ* για μία ευρεία γκάμα ενημέρωσης μέσω των ψηφιακών περιβαλλόντων, όπως οι μηχανές αναζήτησης στο διαδίκτυο, οι υπηρεσίες ηλεκτρονικής ενημέρωσης, οι ψηφιακές εγκυκλοπαίδειες και οι διάφορες ιστοσελίδες και τα κοινωνικά δίκτυα. Αξίζει να επισημανθεί πως οι *ΤΠΕ* προσφέρουν σημαντική διευκόλυνση στις αρμοδιότητες των διευθυντών/ντριών και αυτή δεν είναι άλλη από τις γραφειοκρατικές υποχρεώσεις που έχουν και σχετίζονται με διάφορα έντυπα που αφορούν στο σχολείο, στους/στις μαθητές/τριες ή ακόμα και στους/στις εκπαιδευτικούς. Άλλωστε, η γραφειοκρατία είναι ένα ζήτημα που αναφέρθηκε ως

πρόβλημα από πολλούς/ές συμμετέχοντες/ουσες και η αξιοποίηση των *ΤΠΕ* λειτουργεί ως βάλσαμο στην πολύ πιεστική καθημερινότητα των διευθυντών/ντριών.

Παρομοίως, μέσα από διάφορα εργαλεία του υπολογιστή, όπως προγράμματα, ιστοσελίδες και εφαρμογές, είναι δυνατή η οργάνωση όλων των πρακτικών ενός σχολείου, προσφέροντας τη δυνατότητα στους/στις διευθυντές/ντριες να ενεργήσουν εξασφαλίζοντας σημαντικό χρόνο. Για παράδειγμα, η δημιουργία ατομικών φακέλων για τον/την κάθε μαθητή/τρια και εκπαιδευτικό, είναι μία δυνατότητα που προσφέρουν οι λειτουργίες των *ΤΠΕ* και είναι αρκετά βοηθητική, μιας και όλα τα στοιχεία και η μαθησιακή και επαγγελματική πρόοδος των ατόμων που απαρτίζουν τις σχολικές μονάδες, όπως οι μαθητές/τριες και οι εκπαιδευτικοί, είναι καταχωρημένες και έχουν όλοι/ες τη δυνατότητα να «τρέχουν» στα στοιχεία αυτά, αν θελήσουν κάποια πληροφορία. Από τη συζήτηση των αποτελεσμάτων διακρίνεται πως η ενσωμάτωση και αξιοποίηση των *ΤΠΕ* στην άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας των διευθυντών/ντριών λειτουργεί αποτελεσματικά και με σημαντικά οφέλη για τους/τις ίδιους/ες. Απαραίτητο στοιχείο ωστόσο στη χρήση των *ΤΠΕ* είναι η απόκτηση ψηφιακών δεξιοτήτων, για τις οποίες γίνεται αναφορά παρακάτω και χωρίς τις οποίες είναι ανέφικτη η αξιοποίησή της τεχνολογίας.

# Κεφάλαιο Δέκατο Τέταρτο

## Ψηφιακές Δεξιότητες των Διευθυντών/ντριών στην Άσκηση Εκπαιδευτικής Ηγεσίας

Το κεφάλαιο εστιάζει στη συζήτηση των αποτελεσμάτων του *δεύτερου ερευνητικού ερωτήματος* «*Ποιες ψηφιακές δεξιότητες είναι απαραίτητο να διαθέτουν οι διευθυντές/ντριες σχολικών μονάδων ως σχολικοί ηγέτες;*». Εκτός από το σχολιασμό της ερώτησης αυτής, τίθενται στο επίκεντρο και τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι ερευνώμενοι/ες στη χρήση των *ΤΠΕ* στην άσκηση ηγεσίας, τα στοιχεία που χρειάζονται επιπλέον ώστε να είναι καταρτισμένοι στις *ΤΠΕ* και οι προτάσεις τους για την ενθάρρυνση άλλων διευθυντών/ντριών στην απόκτηση των ψηφιακών δεξιοτήτων.

### 14.1. Ψηφιακές Δεξιότητες Διευθυντών/ντριών

Αφού αναλύθηκαν οι προσφερόμενες δυνατότητες των *ΤΠΕ* στην άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας των διευθυντών/ντριών, ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζουν τώρα και οι ψηφιακές δεξιότητες που πρέπει να διαθέτουν οι ίδιοι/ες, προκειμένου να αξιοποιήσουν αποτελεσματικά τις *ΤΠΕ*. Εξετάζοντας αρχικά τον όρο «ψηφιακός γραμματισμός ή αλφαριθμητισμός» πρέπει να διευκρινιστεί ότι σύμφωνα με τον Eshet-Alkalai (2004) περιλαμβάνει τις δεξιότητες που χρησιμοποιούνται σε ανάλογα ψηφιακά περιβάλλοντα μάθησης. Παρομοίως, ο ψηφιακός γραμματισμός σχετίζεται με την απόκτηση ψηφιακών δεξιοτήτων για την αποτελεσματική χρήση των *ΤΠΕ*, καθώς και με την εν γένει μάθηση σχετικά με τα μέσα ενημέρωσης (Meirinhos, 2013).

Έχοντας ως βάση τους ορισμούς αυτούς, διαπιστώνεται πως όλοι/ες συνολικά οι διευθυντές/ντριες που συμμετείχαν στην έρευνα, θεωρούν ότι οι δεξιότητες που χρειάζονται για να ανταποκριθούν στη χρήση των *ΤΠΕ*, επικεντρώνονται κατά βάση στη γενική γνώση λειτουργίας των υπολογιστών και στο χειρισμό προγραμμάτων

γραφής κειμένου και παρουσιάσεων. Σύμφωνα με τους Van Deursen και Van Dijk (2010), με τις ψηφιακές δεξιότητες οι διευθυντές/ντρίες αναφέρονται στην απόκτηση των τυπικών και λειτουργικών δεξιοτήτων –οι οποίες σχετίζονται με τα χαρακτηριστικά του μέσου, δηλαδή τη γνώση λειτουργίας του υπολογιστή και διαφόρων προγραμμάτων, όπως η λειτουργία ενός προγράμματος περιήγησης στο διαδίκτυο- αλλά και στις πληροφοριακές και στρατηγικές δεξιότητες –που αφορούν στη γνώση χειρισμού των υπηρεσιών του διαδικτύου. Οι Wastiau et al. (2013) συμπληρώνουν πως οι λειτουργικές δεξιότητες σχετίζονται με τη δημιουργία κειμένων βάση διάφορων λογισμικών, την επεξεργασία γραφικών και τη δημιουργία βάσεων δεδομένων.

Επίσης, και οι 18 συμμετέχοντες/ουσες θεωρούν αναγκαία την ψηφιακή δεξιότητα που αφορά στο άνοιγμα και την αποθήκευση αρχείων και ιστοσελίδων. Πρόκειται επομένως για τις λειτουργικές δεξιότητες χειρισμού του διαδικτύου, που περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων το άνοιγμα των ηλεκτρονικών ιστοσελίδων, την αποθήκευση αρχείων στο σκληρό δίσκο και το άνοιγμα αρχείων με ποικιλόμορφους τρόπους (Van Deursen & Van Dijk, 2010: 898-899). Στη συνέχεια, στα απαραίτητα εφόδια ψηφιακών δεξιοτήτων εντάσσεται η ικανότητα των διευθυντών/ντριών να αναζητούν ηλεκτρονικά τις πληροφορίες που επιθυμούν στο διαδίκτυο, χωρίς να αποπροσανατολίζονται από τις πολυάριθμες διαφημίσεις άλλων ιστοσελίδων. Η δεξιότητα αυτή ανήκει στις τυπικές ψηφιακές δεξιότητες όπως αναφέρεται στη βιβλιογραφία και επικεντρώνονται στην ικανότητα πλοήγησης στο διαδίκτυο, ακόμη και μέσα από τη χρήση υπερσυνδέσμων, αλλά και στη διατήρηση της τοποθεσίας τους, ενώ πραγματοποιούν την πλοήγηση, όπου απαιτείται ο μη αποπροσανατολισμός σε διάφορες άλλες ιστοσελίδες (Van Deursen & Van Dijk, 2010: 898-899).

Μία ακόμη ψηφιακή δεξιότητα που αναδείχθηκε μέσα από τις απαντήσεις των ερευνώμενων (επιλέχθηκε από παραπάνω από τους/τις μισούς/ές συμμετέχοντες/ουσες) είναι η δεξιότητα να εντοπίζουν τις πληροφορίες που αναζητούν και να τις διαχειρίζονται κατά τον τρόπο που επιθυμούν εκείνοι/ες, ώστε να αξιοποιήσουν αποτελεσματικά τις ΤΠΕ στην άσκηση ηγεσίας τους. Οι δεξιότητες αυτές ανήκουν στις λεγόμενες πληροφοριακές ψηφιακές δεξιότητες, οι οποίες αποτελούνται από τον εντοπισμό χρήσιμων πληροφοριών και από τον καθορισμό των πληροφοριών

του προβλήματος (Van Deursen & Van Dijk, 2010: 898-899). Όπως επισημαίνουν και οι Punie και Ala-Mutka (2007), οι ψηφιακές δεξιότητες που είναι υπεύθυνοι/ες οι διευθυντές/ντρίες για να αποκτήσουν, αφορούν στις διαδικασίες αναζήτησης, αξιολόγησης και αξιοποίησης διαφόρων πληροφοριών μέσω διαδικτύου.

Χωρίς αυτές τις δεξιότητες δεν μπορεί να καταστεί δυνατή η αξιοποίηση των ΤΠΕ (Punie & Ala-Mutka, 2007). Στο επίκεντρο ωστόσο τίθενται και οι ψηφιακές δεξιότητες που έχουν σχέση με τη διαχείριση προγραμμάτων επικοινωνίας, που γίνεται ταχύτερη με τη χρήση των ΤΠΕ και αξιοποιείται από διευθυντές/ντρίες και εκπαιδευτικούς. Όπως επισημαίνουν οι Zain et al. (2004), για μια αποδοτική σχολική ηγεσία που αξιοποιεί τις ΤΠΕ αποτελεσματικά, χρειάζεται οι διευθυντές/ντρίες να μπορούν να χρησιμοποιούν μεταξύ τους τις νέες εξελιγμένες μορφές επικοινωνίας με τη βοήθεια των ΤΠΕ, αλλά και μεταξύ όσων έχουν λόγο και εμπλέκονται στο σχολείο, όπως οι σχολικοί σύμβουλοι και το Υπουργείο Παιδείας. Η Fragkaki (2015) διαπιστώνει πως οι ψηφιακές δεξιότητες που είναι απαραίτητες για τους/τις διευθυντές/ντρίες και θα συμβάλλουν στην εξέλιξή τους στον ψηφιακό τομέα, είναι πρωτίστως η εξοικείωση με διάφορες ηλεκτρονικές πλατφόρμες μάθησης (e-learning), όπου μπορούν να γίνουν συνεδρίες σε πραγματικό χρόνο, η λήψη πρωτοβουλιών που συνενώνουν πολλούς τομείς και σχολεία μέσω του υπολογιστή και διεκπεραιώνονται από την πλευρά των διευθυντών/ντριών και τέλος η αποτελεσματική διαχείριση και διοίκηση του σχολείου που ηγούνται.

Συνοπτικά, όσον αφορά στο δεύτερο ερευνητικό ερώτημα για το **«Ποιες ψηφιακές δεξιότητες είναι απαραίτητο να διαθέτουν οι διευθυντές/ντρίες σχολικών μονάδων ως σχολικοί ηγέτες»**, εξάγεται το συμπέρασμα πως είναι απαραίτητη για τους/τις διευθυντές/ντρίες η γνώση και η απόκτηση ορισμένων βασικών ψηφιακών δεξιοτήτων. Επομένως, κρίνεται σκόπιμο να διαθέτουν τις λειτουργικές ψηφιακές δεξιότητες, ώστε να είναι σε θέση να ανοίγουν και να αποθηκεύουν διάφορα ηλεκτρονικά αρχεία, καθώς και να πλοηγούνται στο διαδίκτυο με τη χρήση των πλήκτρων. Επιπλέον, χρήσιμες είναι και οι τυπικές ψηφιακές δεξιότητες, όπως η ικανότητα ηλεκτρονικής αναζήτησης και η δεξιότητα να παραμένουν στην τοποθεσία που βρίσκονται, χωρίς να επηρεάζονται από διάφορες διαφημίσεις. Το ίδιο απαραίτητες κρίνονται και οι πληροφορικές ψηφιακές δεξιότητες που περιλαμβάνουν τον εντοπισμό και τη διαχείριση χρήσιμων πληροφοριών στο διαδίκτυο, αλλά και τον εντοπισμό

πληροφοριών από τη σωστή αναζήτηση πληροφοριών. Ταυτόχρονα, κρίσιμες αποδεικνύονται οι δεξιότητες για την αξιοποίηση της ηλεκτρονικής επικοινωνίας, μέσα από πολυάριθμες εφαρμογές, εξυπηρετώντας τις ανάγκες των μελών στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς. Τέλος, οι στρατηγικές ψηφιακές δεξιότητες που είναι σημαντικό να διαθέτουν οι διευθυντές/ντρίες αναφέρονται στην ικανότητα των τελευταίων να επωφελούνται από τη χρήση του διαδικτύου και από τις αποδοτικές ενέργειες στις οποίες οφείλουν να προβούν για να επιτύχουν κάποιο στόχο τους.

## **14.2. Προβλήματα και Κατάρτιση στη Χρήση των ΤΠΕ στην Άσκηση Εκπαιδευτικής Ηγεσίας**

Η αξιοποίηση των *Τεχνολογιών Πληροφοριών και Επικοινωνιών* από την πλευρά των διευθυντών/ντριών εγκυμονεί αρκετά προβλήματα, μιας και δεν έχουν όλοι/ες εξοικειωθεί με τις *ΤΠΕ* και χρειάζεται να καταβληθεί επιπλέον προσπάθεια για την πλήρη κατάρτισή τους στην τεχνολογία. Για το λόγο αυτό, πολλές φορές δημιουργούνται προβλήματα και εμπόδια στον τρόπο που θα ασκήσουν την εκπαιδευτική ηγεσία τους οι διευθυντές/ντρίες των δημοτικών σχολείων με τη βοήθεια των *ΤΠΕ*. Εάν δεν υπάρχουν οι κατάλληλες βάσεις για να υποστηρίξουν την ένταξη των *ΤΠΕ* στο σχολείο και ειδικότερα στη σχολική διοίκηση, δεν θα είναι δυνατή η πλήρης αξιοποίησή τους (Προκοπιάδου, 2009). Από τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας διαπιστώθηκε πως οι πιο πολλοί/ές συμμετέχοντες/ουσες ανέφεραν ως σημαντικό πρόβλημα την έλλειψη χρόνου για την ενασχόληση με τις *ΤΠΕ*, λόγω των πολλών ευθυνών που έχουν αναλάβει από τη θέση των διευθυντών/ντριών: «*Το Υπουργείο μας έχει φορτώσει με πολλές ευθύνες, που αρκετά συχνά δεν έχουμε το χρόνο να ασχοληθούμε επισταμένα με τις ΤΠΕ στην ηγεσία*» (Δ/ντρια 5, συν. 7).

Ακόμη, ορισμένοι/ες εξ αυτών έθεσαν ως πρόβλημα την έλλειψη οικονομικών πόρων για την αγορά ή και συντήρηση των μέσων που υπάρχουν ήδη, καθώς και τον ακατάλληλο ή ακόμη και ελλιπή τεχνολογικό εξοπλισμό, που δεν έχει αναβαθμιστεί, δυσκολεύοντας την αποτελεσματική χρήση των *ΤΠΕ*: «*Το σημαντικότερο πρόβλημα είναι ότι δεν υπάρχουν οι αναγκαίοι οικονομικοί πόροι για την προμήθεια καινούργιου τεχνολογικού εξοπλισμού και για τη συντήρηση του υπάρχοντος. Είναι απαραίτητη η*



τεχνική υποστήριξη και αναβάθμιση του εξοπλισμού που διαθέτουμε, ωστόσο δεν υπάρχει ανταπόκριση από κάποιους εξειδικευμένους φορείς που θα μπορούσαν να αναλάβουν αυτές τις διορθώσεις, με αποτέλεσμα να αντιμετωπίζουμε προβλήματα» (Δ/ντής 3, συν. 7) και « ... το μόνο πρόβλημα που συναντώ είναι η παλαιότητα των υλικών... Ο εξοπλισμός δεν έχει ανανεωθεί εδώ και δεκαετίες και είναι δύσκολο να εργαστούμε σε συστήματα που δε συμβαδίζουν με το τώρα. Οπότε μπορώ να πω ότι δεν έχουμε ηλεκτρονικό εξοπλισμό» (Δ/ντής 9, συν. 7). Τα ευρήματα της έρευνας που διεξήχθη για τους σκοπούς της μεταπτυχιακής διατριβής συμφωνούν με τα αποτελέσματα της έρευνας των Wastiau et al. (2013) για τη χρήση των ΤΠΕ από μαθητές/τριες, εκπαιδευτικούς και διευθυντές/ντριες, που φανερώνουν ότι η χρήση των ΤΠΕ σύμφωνα με τους/τις συμμετέχοντες/ουσες περιορίζεται δραματικά, όταν τα σχολεία ως δομές υπολείπονται σε εξοπλισμό, όπως οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές.

Όπως δήλωσε και η Προκοπιάδου (2009), η αξιοποίηση των ΤΠΕ στην άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας συναντά πολλά προβλήματα που οφείλονται είτε στην έλλειψη γνώσεων και δεξιοτήτων των διευθυντών/ντριών, είτε στην έλλειψη οικονομικών πόρων για την αγορά τεχνολογικού εξοπλισμού. Στην έρευνα υπάρχουν και εκείνοι/ες οι διευθυντές που ανέφεραν ότι υπολείπονται σε γνώσεις χειρισμού των υπολογιστών και γνώσεις ψηφιακών δεξιοτήτων, με αποτέλεσμα να μην έχουν τη δυνατότητα να εντάξουν τις ΤΠΕ στην άσκηση εκπαιδευτικής τους ηγεσίας, ώστε να διευκολύνουν το έργο τους. Εάν οι διευθυντές/ντριες που πρόκειται να χρησιμοποιήσουν τις ΤΠΕ δεν είναι εξοικειωμένοι και έχουν ελλιπείς ψηφιακές δεξιότητες, η αξιοποίηση των ΤΠΕ μπορεί να επιφέρει σημαντικά προβλήματα (Becker et al., 2017). Όπως επισημαίνουν και οι Robertson et al. (1996, όπ. αναφ. στο Mumtaz, 2000) συχνά οι εκπαιδευτικοί και οι διευθυντές/ντριες αντιστέκονται στη χρήση των ΤΠΕ, λόγω των προσωπικών τους πεποιθήσεων για την τεχνολογία, λόγω των πολλών προβλημάτων που αντιμετωπίζουν με την έλλειψη χρόνου που δημιουργούνται από τις πολλές αρμοδιότητες που έχουν. Επιπρόσθετα, είναι πιθανό να μην χρησιμοποιούν την τεχνολογία και τις ΤΠΕ για να εκφράσουν την αντίθεση και αντίστασή τους στην οργανωσιακή αλλαγή και τις παρεμβάσεις στο έργο τους από εξωτερικούς παράγοντες, όπως επίσης και λόγω έλλειψης ψυχολογικής υποστήριξης από τους/τις συναδέλφους/ισσές τους (ibid).

Όλα αυτά τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι διευθυντές και οι διευθύντριες των δημοτικών σχολείων αναφορικά με τη χρήση των *ΤΠΕ*, μπορούν να επιλυθούν μέσα από την απόκτηση των ψηφιακών δεξιοτήτων. Οι προαναφερθείσες ψηφιακές δεξιότητες που εντοπίζουν και οι διευθυντές/ντριες ως σημαντικές και απαραίτητες για τη διευκόλυνση της άσκησης εκπαιδευτικής τους ηγεσίας, μπορούν να θεωρηθούν ως το μοναδικό στοιχείο που θα συμβάλλει στη βέλτιστη αξιοποίηση των *ΤΠΕ* από τους/τις ίδιους/ες. Επιπρόσθετα, η απόκτηση των ψηφιακών δεξιοτήτων και ταυτόχρονα της ιδιότητας του ψηφιακά εγγράμμου ατόμου, θα ελαχιστοποιήσει τα προβλήματα με τα οποία έρχονται αντιμέτωποι/ες στην επαγγελματική καθημερινότητά τους οι διευθυντές/ντριες. Θα μπορούν επομένως αφενός να εξυπηρετούνται στο μέγιστο από τα πλεονεκτήματα των *ΤΠΕ* στην αποτελεσματικότερη άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας και αφετέρου, θα ενισχύσουν τα γνωστικά τους εφόδια, αφού θα εξελιχθούν επαγγελματικά και θα αναβαθμίσουν τις γνώσεις και τις δεξιότητές τους.

Η απόκτηση των ψηφιακών δεξιοτήτων σε μεγάλο βαθμό θα επιλύσει τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι διευθυντές/ντριες στην άσκηση ηγεσίας τους. Τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν με τις *ΤΠΕ* οι διευθυντές/ντριες στην άσκηση εκπαιδευτικής τους ηγεσίας και αναφέρονται στην έλλειψη χρόνου για την ενασχόληση με τους υπολογιστές λόγω των πολλών ευθυνών που έχουν από τη θέση αυτή, δεν επιλύονται με την απόκτηση των ψηφιακών δεξιοτήτων. Είναι ανάγκη οι αρμόδιοι φορείς, όπως το Υπουργείο Παιδείας και οι Πρωτοβάθμιες υπηρεσίες εκπαίδευσης να αναλογιστούν τις αρμοδιότητες που έχουν οι διευθυντές/ντριες και να μειώσουν τις πολλές ευθύνες τους, ώστε να δημιουργηθεί το περιθώριο για την αποτελεσματικότερη ενασχόληση με τις *ΤΠΕ*. Επιπρόσθετα, ένα άλλο σημαντικό πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι διευθυντές/ντριες στην άσκηση ηγεσίας τους, προκύπτει από την έλλειψη οικονομικών πόρων των σχολείων για την αγορά ή και συντήρηση της υλικοτεχνικής υποδομής. Βέβαια, πολλές φορές εκτός από την έλλειψη των τεχνολογικών μέσων, δηλαδή των υπολογιστών, συνήθης περίπτωση αποτελεί οι διευθυντές/ντριες να έρχονται αντιμέτωποι/ες με παλιούς υπολογιστές που είναι ακατάλληλοι για χρήση. Και αυτό επομένως είναι ένα ζήτημα που πρέπει να διερευνηθεί και να αξιολογηθεί από τις αντίστοιχες Επιτροπές των σχολείων και να δοθούν επαρκή κονδύλια για την αγορά νέου υλικού, που θα μπορεί να χρησιμοποιηθεί και θα ανταποκρίνεται στις σύγχρονες ανάγκες της τεχνολογίας και της διοίκησης της εκπαίδευσης.

Όσον αφορά στο τελευταίο πρόβλημα που ανακύπτει από την άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας αναφορικά με τη χρήση των *ΤΠΕ*, αξίζει να αναφερθεί πως αρκετοί/ές συμμετέχοντες/ουσες της έρευνας δήλωσαν πως δεν διαθέτουν τις απαραίτητες γνώσεις και ψηφιακές δεξιότητες. Αυτή η γνωστική αδυναμία και έλλειψη, συνεπάγεται πως οι διευθυντές/ντρίες δεν είναι σε θέση να γνωρίζουν τους τρόπους χρήσης των υπολογιστών, ώστε να διεκπεραιώνουν όλες τις υποχρεώσεις τους ηλεκτρονικά. Επιπλέον, λόγω του ότι πολλοί/ές δεν διαθέτουν τις ψηφιακές δεξιότητες που έχουν αναφερθεί, δεν μπορούν να εντάξουν τις *ΤΠΕ* στην άσκηση ηγεσίας τους και να ωφεληθούν από την αξιοποίησή τους σε διάφορα διοικητικά ζητήματα που ανακύπτουν. Είναι φανερό πως η απόκτηση των ψηφιακών δεξιοτήτων θα δώσει τη δυνατότητα στους/στις διευθυντές/ντρίες να επωφεληθούν από τις δυνατότητες που προσφέρουν οι *ΤΠΕ* στην άσκηση ηγεσίας. Συγκεκριμένα, η γνώση γενικής λειτουργίας των υπολογιστών και η διαχείριση των προγραμμάτων γραφής κειμένου και παρουσιάσεων που αναφέρθηκαν ως σημαντικές από τους/τις συμμετέχοντες, θα συμβάλλει στην πρακτική οργάνωση του αρχείου των σχολείων και στην ταχύτερη διεκπεραίωση των γραφειοκρατικών υποθέσεων που πρέπει να υλοποιηθούν.

Επιπρόσθετα, η λειτουργική ψηφιακή δεξιότητα του να ανοίγει και να αποθηκεύει κάποιος/α αρχεία και ιστοσελίδες κρίνεται ως βασική από τους/τις διευθυντές/ντρίες και μπορεί να θεωρηθεί ότι βοηθάει στην προσωπική τους ενημέρωση από το διαδίκτυο. Άλλωστε, όπως ανέφεραν σχεδόν όλοι/ες, χρησιμοποιούν τον υπολογιστή και το διαδίκτυο σε καθημερινή βάση, ώστε να παραμένουν ενήμεροι/ες στα γεγονότα που διαδραματίζονται στην κοινωνία αλλά και στο επάγγελμά τους. Αποκτώντας τις τυπικές ψηφιακές δεξιότητες της ηλεκτρονικής πλοήγησης στο διαδίκτυο και της διατήρησης του προσανατολισμού τους, δίχως να επηρεάζονται από τις διαφημίσεις άλλων ιστοσελίδων, οι διευθυντές/ντρίες θα κατορθώσουν να πραγματοποιήσουν και πάλι γρήγορα την προσωπική τους ενημέρωση, αξιοποιώντας ένα πλήθος πληροφοριών που είναι διαθέσιμο στο internet.

Στη συνέχεια, μέσα από την πληροφοριακή ψηφιακή δεξιότητα του εντοπισμού και της διαχείρισης των ηλεκτρονικών πληροφοριακών που επισημαίνουν οι ενδιαφερόμενοι/ες, καταφέρνουν να ολοκληρώσουν σε μηδενικό χρόνο τις

υποχρεώσεις τους που σχετίζονται με το ηλεκτρονικό περιβάλλον, στις οποίες μπορούν να εντάσσονται και πάλι οι γραφειοκρατικές υποθέσεις και τα γενικά στοιχεία που αφορούν στη διοίκηση της σχολικής μονάδας. Μέσα από αυτή τη διαδικασία, επιταχύνεται η υλοποίηση των αρμοδιοτήτων των διευθυντών και των διευθυντριών των εκπαιδευτικών οργανισμών. Η αξιοποίηση των *ΤΠΕ* μέσα από την απόκτηση των κατάλληλων ψηφιακών δεξιοτήτων, συμβάλλει στην αποδοτικότερη διαχείριση της εκπαιδευτικής ηγεσίας των διευθυντών/ντριών. Η ελαχιστοποίηση του κόπου και του χρόνου μέσα από την ένταξη των *ΤΠΕ* στη διοικητική διαδικασία που καταβάλλουν οι διευθυντές/ντριες, είναι ένα πλεονέκτημα που αξιοποιείται και αναγνωρίζεται από όλους/ες.

Για το τέλος έχει μείνει η ψηφιακή δεξιότητα της ανάπτυξης πολλών μορφών επικοινωνίας μέσω προγραμμάτων του υπολογιστή. Η εξασφάλιση της ηλεκτρονικής επικοινωνίας μέσα από ανάλογα προγράμματα, όπως οι πλατφόρμες τηλεσυνάντησης, οι εφαρμογές του Skype, η ηλεκτρονική αλληλογραφία, είναι μερικοί από τους τρόπους που επιλέγουν πλέον οι διευθυντές/ντριες να συνομιλήσουν και να επικοινωνήσουν μεταξύ τους, αλλά και με τους/τις εκπαιδευτικούς και άλλους φορείς. Εξασφαλίζεται με αυτόν τον τρόπο η άμεση επικοινωνία τους, οπουδήποτε και αν βρίσκονται σε οποιαδήποτε χρονική στιγμή, χωρίς πολλές φορές να χρειάζεται η ταυτόχρονη σύνδεσή τους στο διαδίκτυο (επικοινωνία μέσω email) (βλ. Παράρτημα Ι).

Χρειάζεται να παρατεθεί πως παρ' όλες τις δυνατότητες των *ΤΠΕ* στην άσκηση ηγεσίας των διευθυντών/ντριών, υπάρχει και εκείνοι/ες που δεν είναι σε θέση να αξιοποιήσουν τα οφέλη των *ΤΠΕ*. Για τους ανθρώπους αυτούς κρίνεται αναγκαία η παρακολούθηση επιμορφωτικών προγραμμάτων για τη συσχέτιση της αξιοποίησης της τεχνολογίας στην άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας. Η αξία ενός επιμορφωτικού προγράμματος έγκειται στο να καθιστά ικανούς/ές και υπεύθυνους/ες τους/τις εκπαιδευτικούς να ακολουθήσουν τις εξελίξεις που συμβαίνουν στον τεχνολογικό τομέα και να είναι σε θέση να αναθεωρήσουν τα δεδομένα και να εφαρμόσουν κριτικά στη σχολική τάξη όσα αποκόμισαν από την επιμόρφωσή τους (Ι.Τ.Υ.Ε, 2013).

Σε έρευνα που πραγματοποίησαν οι Δούκας, Βαβουράκη, Θωμοπούλου, Κούτρα, Σμυρνωτοπούλου (2007) για τις δυσκολίες που αντιμετώπισαν οι επιμορφωμένοι/ες

εκπαιδευτικοί, η πλειοψηφία δήλωσε την ελλιπή ενημέρωση για την πρόσβαση στα προγράμματα και την έλλειψη χρόνου για τη συμμετοχή τους σε αυτά. Στην ίδια έρευνα διαπιστώθηκε πως οι διευθυντές/ντρίες που έλαβαν μέρος ζητούν επιμόρφωση στις Νέες Τεχνολογίες σε ποσοστό 53%. Η ανάγκη επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών που κατέχουν διευθυντικές θέσεις τονίζεται σε μεγάλο βαθμό στην έρευνα των Μπακάλμπαση και Φωκά (2014), όπου το 91% των συμμετεχόντων/ουσών διευθυντών/ντριών Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης απήντησαν θετικά στην ανάγκη επιμόρφωσης σε ζητήματα εκπαιδευτικής διοίκησης και οργάνωσης της εκπαίδευσης από το κράτος, με σκοπό να βοηθηθούν στην υλοποίηση των διοικητικών εργασιών τους. Σε συνέχεια της ίδιας έρευνας, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων/ουσών έκρινε ότι η συμμετοχή σε επιμορφωτικά προγράμματα πρέπει να ορίζεται ως υποχρεωτική.

Σε ξεχωριστή έρευνα για τις στάσεις των διευθυντών/ντριών στο Νομό Μαγνησίας, αποδείχθηκε πως όσοι/ες έχουν περάσει από στάδια επιμόρφωσης, έχουν θετικότερες απόψεις για τις *ΤΠΕ* στην εκπαίδευση (Τσιμπλίδου, 2007). Η επισήμανση ότι οι *ΤΠΕ* προκαλούν μία ολοκληρωτική αλλαγή και μεταμόρφωση στη λειτουργία των σχολείων, καθώς επηρεάζονται όσοι/ες εμπλέκονται σε αυτήν, ανήκει στον Δαγδιλέλη (2005), ο οποίος προτείνει την ανάγκη επιμόρφωσης εκπαιδευτικών και διευθυντών/ντριών στις *ΤΠΕ*. Οι Gao et al. (2010) προτείνουν πως οι εκπαιδευτικοί μπορούν να συμμετάσχουν σε προγράμματα εκπαίδευσης εκπαιδευτικών προκειμένου να λάβουν τα απαιτούμενα εφόδια για να γίνουν εκπαιδευτικοί ηγέτες και τα οποία περιλαμβάνουν κυρίως την εκμάθηση των δεξιοτήτων για τις *ΤΠΕ* και τη χρήση τους στις διαδικασίες μάθησης και διδασκαλίας.

Οι εκπαιδευτικοί είναι δύσκολο να αλλάξουν τις στάσεις τους απέναντι στις *ΤΠΕ* και να μπουν σε διαδικασία απόκτησης δεξιοτήτων ώστε να εντάξουν τις νέες τεχνολογίες στη διδασκαλία τους (Kumar & Kumar, 2003). Σε έρευνα των Ρούσσου και Πολίτη (2004) σε εκπαιδευτικούς πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης σχετικά με τη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ στοιχείων της προσωπικότητας και των στάσεων απέναντι στις *ΤΠΕ*, φάνηκε ότι η προσωπικότητα, η εξωστρέφεια και η προηγούμενη εμπειρία ενός ατόμου στη χρήση υπολογιστών συνδέεται θετικά με τη γνώμη που έχει για τις *ΤΠΕ*. Σε μία επιμορφωτική προσπάθεια σχολικών ηγετών στην Αμερική στον τομέα των

τεχνολογιών, οι συμμετέχοντες/ουσες τόνισαν την ανάγκη για επαναλαμβανόμενες σχολικές επιμορφώσεις τέτοιου είδους, ώστε να συμβαδίζουν με τις τεχνολογικές αλλαγές που προκύπτουν στα σχολικά περιβάλλοντα, δίνοντάς τους/τες παράλληλα την δυνατότητα να ανταλλάσουν πληροφορίες και για άλλα ζητήματα που τους απασχολούν (Rockman & Sloan, 1993). Στην επιμόρφωση που πραγματοποιήθηκε λοιπόν, οι διευθυντές/ντριες είχαν τη δυνατότητα να έρθουν σε επαφή με τους υπολογιστές και να μάθουν για τα διάφορα λογισμικά προγράμματα, έχοντας την ευκαιρία για επαγγελματική ανάπτυξη (Rockman & Sloan, 1993).

Σε μία επικείμενη επιμόρφωση εκπαιδευτικών που μπορεί εν δυνάμει να είναι και διευθυντικά στελέχη σχετικά με τις *Τεχνολογίες Πληροφοριών και Επικοινωνιών*, οι στόχοι που τέθηκαν, αφορούσαν στο να μπορούν να κατανοήσουν την ύπαρξη διαφόρων εκπαιδευτικών λογισμικών που εξυπηρετούν διαφορετικούς σκοπούς, αλλά και να μπορούν να αξιοποιούν τα πλεονεκτήματα που προσφέρουν οι *ΤΠΕ* στην αποδοτικότερη συμμετοχή εκπαιδευτικών και μαθητών/τριών στην εκπαιδευτική διαδικασία (Συμεωνίδης, Γκούμας & Σαββίδου, 2015). Τα προγράμματα επιμόρφωσης που αφορούν σε εκπαιδευτικούς χρήζουν οικονομικής αναδιάρθρωσης, ώστε να βελτιωθούν και να παρέχουν πραγματικά οφέλη στους εκπαιδευτικούς που το χρειάζονται (Μπιρμπίλη, 2011).

Τα επιμορφωτικά προγράμματα είναι ξεκάθαρο πως χρήζουν βελτίωσης και αύξησης του προσφερόμενου αριθμού τους, καθότι είναι αναγκαία για τους/τις εκπαιδευτικούς που επιθυμούν την επαγγελματική τους ανάπτυξη. Το γεγονός αυτό αποδεικνύεται και από την έρευνα που υλοποιήθηκε σε εκπαιδευτικούς δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης αναφορικά με το σχολικό εκφοβισμό και κατά πόσο πιστεύουν ότι είναι απαραίτητες οι επιμορφώσεις για την αντιμετώπιση του εν λόγω φαινομένου (Λογιώτης, Μάλαμας & Παπατριανταφύλλου, 2015). Τα αποτελέσματα της έρευνας φανέρωσαν την έκτακτη ανάγκη των συμμετεχόντων/ουσών της έρευνας για να λάβουν επιμόρφωση πάνω στον τομέα της πρόληψης και καταπολέμησης του σχολικού εκφοβισμού, ενός φαινομένου που «κερδίζει έδαφος» όλο και περισσότερο στην εποχή μας (Λογιώτης, Μάλαμας & Παπατριανταφύλλου, 2015).

Στην περιοχή της τεχνικής επαγγελματικής εκπαίδευσης και συγκεκριμένα σε εκπαιδευτικούς του ηλεκτρολογικού και δομικού τομέα, πραγματοποιήθηκε έρευνα που αναδεικνύει την ανάγκη επιμορφωτικών προγραμμάτων τόσο στο πεδίο των ειδικοτήτων αυτών, αλλά και για την αξιοποίηση των *ΤΠΕ* στην εκπαίδευση σε πλείστα πεδία, επιλέγοντας σε μεγάλο ποσοστό την εξ αποστάσεως επιμόρφωση (Λαγουδάκος & Καραγεώργος, 2014). Σε συνέχεια της προαναφερθείσας έρευνας, αυτό οφείλεται σε ένα βαθμό στην μη αναβάθμιση και εξέλιξη των γνώσεων που διαθέτουν οι εκπαιδευτικοί των παραπάνω ειδικοτήτων αλλά και στις ταχύτατες εκπαιδευτικές μεταρρυθμίσεις που συμβαίνουν και απαιτούν εκ των πραγμάτων νέους τρόπους διαχείρισης των συνθηκών που αλλάζουν.

Εκτός από την παρακολούθηση επιμορφωτικών ημερίδων, οι ίδιοι/ες ενδιαφερόμενοι/ες προτείνουν την απόκτηση ψηφιακών δεξιοτήτων, κάνοντας ορατή για μία ακόμη φορά τη σημασία απόκτησής τους, όπως και την εκμάθηση χρήσης υπολογιστών για όσους/ες δεν έχουν αυτή την ικανότητα. Επομένως, για την αξιοποίηση των δυνατοτήτων που προσφέρουν οι *ΤΠΕ* στην άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας, είναι απαραίτητο αρχικά όσοι/ες κατέχουν ενεργό ρόλο στα σχολεία, όπως οι διευθυντές/ντριες και οι εκπαιδευτικοί να είναι ψηφιακά επαρκείς (Punie & Ala-Mutka, 2007). Παράλληλα, γίνεται έντονη αναφορά από μέρους τους για την επιδιωκόμενη ελάφρυνση των αρμοδιοτήτων τους και την υποστήριξη που χρειάζονται από τους κρατικούς φορείς (Υπουργείο Παιδείας και Εργασίας, Πρωτοβάθμιες υπηρεσίες Εκπαίδευσης). Ο αριθμός των ερευνώμενων που καταλογίζουν ευθύνες στους υπεύθυνους κρατικούς φορείς για τις πολλές αρμοδιότητες που έχουν και το λιγοστό χρόνο για ενασχόληση με τις *ΤΠΕ* είναι σημαντικός και πρέπει να ληφθεί υπόψη, ώστε να υπάρξει μέριμνα για επιπρόσθετες επιμορφώσεις των σχολικών ηγετών σχετικά με την αξιοποίηση των *ΤΠΕ* κατά την άσκηση ηγεσίας τους. Συνδυαστικά, οι προτάσεις τους αυτές για την απόκτηση επιπρόσθετης κατάρτισης στις *ΤΠΕ*, ώστε να αξιοποιηθούν στον τομέα της εκπαιδευτικής ηγεσίας, μπορεί να επιφέρουν θεαματικά αποτελέσματα εάν εφαρμοστούν.

Συμπερασματικά, σχετικά με το **δεύτερο ερευνητικό ερώτημα** για το «**Ποιες ψηφιακές δεξιότητες είναι απαραίτητο να διαθέτουν οι διευθυντές/ντριες σχολικών μονάδων ως σχολικοί ηγέτες**», προκύπτουν ορισμένα προβλήματα με τα

οποία έρχονται αντιμέτωποι/ες στην αξιοποίηση των *ΤΠΕ*. Χαρακτηριστικά, το σημαντικότερο εμπόδιο που καλούνται να ξεπεράσουν οι διευθυντές/ντρίες σχετικά με τη χρήση των *Τεχνολογιών Πληροφοριών και Επικοινωνιών* είναι η έλλειψη χρόνου λόγω των πολλών αρμοδιοτήτων τους. Τα καθήκοντα που έχουν αναλάβει και οφείλουν να φέρουν εις πέρας, απαιτούν όλο και περισσότερο χρόνο από τους/τις διευθυντές/ντρίες, με αποτέλεσμα η ενασχόληση με τις *ΤΠΕ* να περιορίζεται και πολλές φορές να είναι αδύνατη, λόγω φόρτου εργασίας. Ένα επιπρόσθετο πρόβλημα που εμποδίζει τη χρήση των *ΤΠΕ* από τους/τις διευθυντές, προκύπτει από τους ελλειείς οικονομικούς πόρους για την αγορά ή/και αναβάθμιση των υπολογιστών στα σχολεία. Η απουσία υλικοτεχνικής υποδομής δυσχεραίνει την αξιοποίηση των *ΤΠΕ* και είναι ένα πρόβλημα που αναφέρεται συχνά από τους/τις διευθυντές/ντρίες. Τέλος, ένα πρόβλημα που σχετίζεται κατεξοχήν με τη χρήση των *ΤΠΕ*, είναι η έλλειψη των συναφών γνώσεων και των ψηφιακών δεξιοτήτων, που όποιος/α τις διαθέτει, έχει τη δυνατότητα να ωφεληθεί της χρήσης της τεχνολογίας. Αυτά τα προβλήματα είναι που δυσκολεύουν σε σημαντικό βαθμό το χειρισμό των υπολογιστών και των *ΤΠΕ* από τους/τις διευθυντές/ντρίες, με αποτέλεσμα να παρεμποδίζεται η αξιοποίησή τους κατά την άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας.

### **14.3. Προτάσεις Διευθυντών/ντριών σχετικά με την Απόκτηση Ψηφιακών Δεξιοτήτων**

Στις προτάσεις των διευθυντών/ντριών σχετικά με την ενθάρρυνση άλλων συναδέλφων τους να αποκτήσουν ψηφιακές δεξιότητες, επικρατούν πρωτίστως οι προσωπικές τους εμπειρίες. Φαίνεται ότι οι διευθυντές/ντρίες είναι ιδιαίτερα ικανοποιημένοι/ες που τις απέκτησαν, μιας και έχουν διευκολυνθεί σε αρκετούς τομείς του διοικητικού και επιστημονικού τους έργου. Χαρακτηριστικές είναι οι αναφορές τους όπου σχολιάζεται το γεγονός ότι με τις ψηφιακές δεξιότητες και την αξιοποίηση των *ΤΠΕ*, έχουν εξοικονομήσει χρόνο και κόπο. Οι απαιτούμενες ψηφιακές γνώσεις που πρέπει να διαθέτουν οι διευθυντές/ντρίες επεκτείνονται και στο πεδίο της προσαρμογής στα ποικίλα ψηφιακά περιβάλλοντα μάθησης (Becker et al., 2017). Εν τω μεταξύ, οι διευθυντές/ντρίες επισημαίνουν ότι αποκτώντας τις ψηφιακές δεξιότητες, μπορούν να βελτιώσουν την οργάνωση της διοίκησής τους και της επικοινωνίας μεταξύ



τους, ενώ ταυτόχρονα πετυχαίνουν την προσαρμογή τους στις σύγχρονες εξελίξεις και απαιτήσεις της κοινωνίας και της τεχνολογίας. Οι διευθυντές/ντρίες που ασκούν την εκπαιδευτική ηγεσία τους στα νέα ψηφιοποιημένα περιβάλλοντα, οφείλουν να αλληλεπιδρούν και να αξιοποιούν τα πληροφοριακά συστήματα μέσω των ψηφιακών δεξιοτήτων τους (Punie & Ala-Mutka, 2007). Οι Gao et al. (2010) τονίζουν ότι είναι πλέον απαραίτητο βάσει των σημερινών εκπαιδευτικών αναγκών οι διευθυντές/ντρίες να καταρτίζονται πλήρως στον τεχνολογικό τομέα.

Οι διευθυντές/ντρίες των σχολείων Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης φαίνεται πως εκτός από την αναγνώριση και αξιοποίηση των δυνατοτήτων που προσφέρουν οι *ΤΠΕ* στην άσκηση εκπαιδευτικής τους ηγεσίας, διαθέτουν και τις απαιτούμενες ψηφιακές δεξιότητες. Αυτό σημαίνει πως στην πλειοψηφία τους διαθέτουν τις λειτουργικές και τις τυπικές ψηφιακές δεξιότητες, που σχετίζονται με το άνοιγμα διάφορων αρχείων και την αποθήκευση ιστοσελίδων που κρίνουν ως χρήσιμα, καθώς και τη δεξιότητα να πλοηγούνται στο διαδίκτυο, να αναζητούν ηλεκτρονικά τις πληροφορίες που επιθυμούν και να κατορθώνουν να διατηρούν τον προσανατολισμό τους στον χαοτικό κόσμο του διαδικτύου. Μία ακόμη ψηφιακή δεξιότητα που φαίνεται ότι διαθέτουν οι διευθυντές/ντρίες είναι οι πληροφοριακές και σχετίζονται με τη διαχείριση των ηλεκτρονικών πληροφοριών.

Ωστόσο, αρκετοί/ές είναι και οι διευθυντές/ντρίες που αντιμετωπίζουν προβλήματα στην αξιοποίηση των *ΤΠΕ* κατά την άσκηση ηγεσίας τους, όπως είναι η έλλειψη χρόνου λόγω των πολλών καθηκόντων με τα οποία έχουν επιφορτιστεί. Μάλιστα, συχνά υπάρχει και το φαινόμενο της ελλιπούς ή και ανύπαρκτης υλικοτεχνικής υποδομής στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς, με αποτέλεσμα να δυσχεραίνεται η ένταξη και αξιοποίηση των *ΤΠΕ* στην εκπαιδευτική ηγεσία των διευθυντών/ντριών. Για τους λόγους αυτούς, οι άμεσα ενδιαφερόμενοι/ες και εμπλεκόμενοι/ες εισηγούνται μερικές προτάσεις, από τις οποίες θεωρούν ότι θα προκύψει κάποιο θετικό αποτέλεσμα. Στην ιεράρχηση των προτάσεων τους βρίσκονται οι επιμορφώσεις σε τεχνολογικά θέματα και στις *ΤΠΕ* και στους τρόπους που μπορεί να εφαρμοστούν πρακτικά οι *ΤΠΕ* από τους/τις διευθυντές/ντρίες στην άσκηση του διοικητικού τους έργου. Επιπρόσθετα, προτείνουν την ενίσχυση των γνώσεών τους αναφορικά με τους τρόπους χρήσης του υπολογιστή και ιδιαίτερα την απόκτηση των αναγκαίων ψηφιακών δεξιοτήτων, που θα

τους/τις δώσουν το έναυσμα και τη δυνατότητα να αξιοποιήσουν αποτελεσματικά τις *ΤΠΕ*. Μέσα από την αντιμετώπιση των δυσκολιών που συναντούν οι διευθυντές και οι διευθύντριες κατά την άσκηση των καθηκόντων τους, θα μπορέσουν να χρησιμοποιήσουν προς όφελός τους τις *Τεχνολογίες Πληροφοριών και Επικοινωνιών*.

Συμπερασματικά, οι διευθυντές/ντριες που συμμετέχουν στην έρευνα προτείνουν για την πλήρη και ουσιαστική κατάρτισή τους στις *ΤΠΕ* ορισμένα στοιχεία που θα ενισχύσουν το βαθμό αξιοποίησης των *ΤΠΕ* στην άσκηση ηγεσίας τους. Αρχικά, προτείνουν την παρακολούθηση περισσότερων επιμορφωτικών προγραμμάτων και ημερίδων που ως στόχο έχουν την ενημέρωση και εξειδίκευση των διευθυντών/ντριών στα τεχνολογικά ζητήματα στην εκπαίδευση. Ακόμη, εισηγούνται την παρακολούθηση επιμορφώσεων με πρακτικές εφαρμογές της αξιοποίησης των *ΤΠΕ* στην άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας, ώστε να διαπιστώσουν στην πράξη την αξία και τη συμβολή της τεχνολογίας στο εκπαιδευτικό και διοικητικό πλαίσιο. Μία τελευταία πρόταση των διευθυντών/ντριών για την κατάρτιση στις *ΤΠΕ*, σχετίζεται με την απόκτηση των αντίστοιχων γνώσεων για τους τρόπους χρήσης των υπολογιστών και την απόκτηση των απαραίτητων ψηφιακών δεξιοτήτων, ώστε να καταστούν ικανοί/ές να χρησιμοποιήσουν στο μέγιστο τις δυνατότητες που παρέχουν οι *Τεχνολογίες Πληροφοριών και Επικοινωνιών* στην άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας.

# Κεφάλαιο Δέκατο Πέμπτο

## Ο Ρόλος του Φύλου των Διευθυντών/ντριών στην Αξιοποίηση των ΤΠΕ

Ο σχολιασμός του *τρίτου ερευνητικού ερωτήματος* σχετικά με το «*Ποιες δυνατότητες έχουν οι διευθύντριες σχολικών μονάδων ως προς την κατάκτηση των απαιτούμενων ψηφιακών δεξιοτήτων σε σχέση με τους άντρες διευθυντές και την αξιοποίησή τους στην άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας;*», αναλύεται στο κεφάλαιο αυτό. Με βάση την ανάλυση των δεδομένων που προέκυψαν από την αντίστοιχη ερώτηση για τις στερεοτυπικές αντιλήψεις υπέρ των αντρών διευθυντών και σε βάρος των γυναικών διευθυντριών, θα αναδειχθούν τα αποτελέσματα σε συνάρτηση με τη βιβλιογραφία που αναφέρθηκε στην παρουσίαση του θεωρητικού μέρους.

### 15.1. Δυνατότητες Διευθυντών/ντριών στην Απόκτηση και Αξιοποίηση των Ψηφιακών Δεξιοτήτων

Αρχικά, είναι σπουδαίο το γεγονός ότι οι 12 από τους/τις 18 ερευνώμενους/ες πιστεύουν πως δεν τίθεται κανένα ζήτημα στερεοτυπικών αντιλήψεων και πως υπάρχει ισότητα μεταξύ αντρών και γυναικών (ερ. 16). Τα όποια στερεότυπα υπήρχαν παλιότερα, όπως πριν 20 χρόνια έχουν εξαλειφθεί και γυναίκες και άντρες κατέχουν υψηλές θέσεις εργασίας στην ιεραρχία των επαγγελματιών και διαθέτουν ποικίλα προσόντα: «*Εννοείται πως δεν πιστεύω στην ύπαρξη στερεοτυπικών αντιλήψεων σε βάρος των γυναικών*» (Δ/ντρια 1, συν. 9) και «*Τα στερεότυπα εξαλείφονται με τα χρόνια. Όλοι είμαστε ισότιμοι ευτυχώς*» (Δ/ντρια 13, συν. 9). Σε έρευνα των Van Deursen και Van Dijk (2011) για τις δεξιότητες χειρισμού του διαδικτύου στην Ολλανδία, αποκαλύφθηκε

πως δεν υπάρχουν φυλετικές διαφορές στο επίπεδο γνώσης και κατοχής των δεξιοτήτων για τις ΤΠΕ μεταξύ γυναικών και ανδρών, ενώ μόνο το μορφωτικό επίπεδο επηρεάζει το βαθμό κατοχής των δεξιοτήτων, μιας και όσο περισσότερο μορφωμένος/η είναι κάποιος/α, τόσο καλύτερα ανταποκρίνεται στον χειρισμό των ΤΠΕ. Ενδεικτική είναι και η απάντηση του διευθυντή που συμμετείχε στην έρευνα: «Όχι. Οι γυναίκες ξέρουν πολύ καλά να εφαρμόζουν τις δεξιότητές τους και να χειρίζονται τις ΤΠΕ στη διοίκηση του σχολείου» (Δ/ντής 9, συν. 9). Και οι Birbaumer et al. (2007) είναι υπέρμαχοι της άποψης ότι οι γυναίκες που ασχολούνται με επαγγέλματα που περιλαμβάνουν τη χρήση ΤΠΕ μπορούν να υπερβούν πολλές από τις στερεοτυπικές αντιλήψεις που υπάρχουν εις βάρος τους, όπως και να αξιοποιήσουν τις ευκαιρίες συνεχούς μάθησης που προσφέρονται.

Στην αιτιολόγηση των απόψεών τους όσοι/ες πιστεύουν ότι οι γυναίκες βρίσκονται σε υποδεέστερη θέση συγκριτικά με τους άντρες στους τομείς της απόκτησης ψηφιακών δεξιοτήτων και αξιοποίησης των ΤΠΕ στη διοίκηση της εκπαίδευσης, αναφέρουν πως οι γυναίκες συχνά δεν διαθέτουν τις προαπαιτούμενες ψηφιακές δεξιότητες και γνώσεις και είναι απομακρυσμένες και αδιαφορούν για την τεχνολογία. Όπως δηλώνουν: «Πιστεύω ότι υπάρχουν. Και αυτό το αποδίδω στο ότι συχνά οι γυναίκες αδιαφορούν στη χρήση οποιουδήποτε ηλεκτρονικού μέσου και στην προκειμένη περίπτωση των ΤΠΕ στο διοικητικό τους έργο και την άσκηση ηγεσίας τους... Ένας άλλος λόγος είναι ότι δεν είναι καταρτισμένες στις ψηφιακές δεξιότητες, οπότε έχουν έλλειψη γνώσεων» (Δ/ντής 2, συν. 9). Είναι γεγονός πως οι γυναίκες που χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες του διαδικτύου είναι κατά 200 εκατομμύρια λιγότερες συγκριτικά με τους άντρες σε παγκόσμιο επίπεδο (Becker et al., 2017).

Η ανισότητα μεταξύ των δύο φύλων ως προς τη χρήση των ΤΠΕ, οφείλεται εν μέρει στο ότι οι ΤΠΕ έχουν σχεδιαστεί μόνο από άνδρες (Vodanovich, Urquhart & Shakir, 2010), ενώ οι γυναίκες δυσκολεύονται στο χώρο εργασίας τους, ο οποίος ανδροκρατείται και δεν τυγχάνουν ισάξιας αντιμετώπισης με το άλλο φύλο, εμποδίζοντάς τες από το να αναλάβουν υψηλές θέσεις στην ιεραρχία των επαγγελματιών που απαιτούν τις γνώσεις και τη χρήση των ΤΠΕ (Birbaumer et al. 2007). Μάλιστα, μεταξύ των 3 διευθυντών και 3 διευθυντριών που πιστεύουν στα στερεότυπα σε βάρος των γυναικών, εκφράστηκε η άποψη πως οι γυναίκες λόγω των οικογενειακών τους υποχρεώσεων με την ανατροφή

των παιδιών τους, «μένουν πίσω» στην απόκτηση ψηφιακών δεξιοτήτων, λόγω έλλειψης της αυτοπεποίθησής τους και της κυριαρχίας του αντρικού φύλου σε αντίστοιχες ηγετικές θέσεις. Χαρακτηριστικά, κάποιος διευθυντής δηλώνει πως: *«Οι οικογενειακές υποχρεώσεις των γυναικών εκπαιδευτικών δυσκολεύουν την απόκτηση ψηφιακών δεξιοτήτων... Η έλλειψη αυτοπεποίθησης τις εμποδίζει να διεκδικήσουν θέσεις εξουσίας. Η μακροχρόνια κυριαρχία του αντρικού φύλου στις θέσεις στελεχών, δημιουργεί προβλήματα στον τρόπο άσκησης της εξουσίας από τις γυναίκες»* (Δ/ντής 3, συν. 9). Το εύρημα της έρευνας συνάδει με την αναφορά των Latu, Mast, Lammers και Bombari (2013) ότι κυριαρχεί η στερεοτυπική άποψη πως κυρίως οι άνδρες καταλαμβάνουν θέσεις ηγεσίας στο σχολείο, με αποτέλεσμα οι γυναίκες να παρεμποδίζονται στην εκτέλεση των καθηκόντων τους σε ανάλογες θέσεις.

Τέλος, υπάρχει η εντύπωση ότι ακόμα και αν οι γυναίκες διαθέτουν τα απαιτούμενα προσόντα και τις γνώσεις και δεξιότητες για τον χειρισμό των ΤΠΕ, οι πολιτισμικές στερεοτυπικές αντιλήψεις στέκονται εμπόδιο και δυσκολεύουν την αξιοποίηση των ΤΠΕ από τις γυναίκες (Sandys, 2005). Δυστυχώς, ο γυναικείος πληθυσμός βρίσκεται ακόμη αντιμέτωπος με ορισμένα στερεοτυπικά κατάλοιπα που αναπαράγονται και διακονίζονται σε βάρος τους. Η τεχνολογία και όσα επαγγέλματα εμπεριέχουν τη χρήση της, όπως και αυτό του/της διευθυντή/ντριας, θεωρούνται αδίκως προνόμιο μόνο του αντρικού φύλου. Είναι απαραίτητο να συμβούν ριζικές αλλαγές στη νοοτροπία και τις απόψεις των ανθρώπων και να διδαχθεί ξανά η ισότητα των δύο φύλων, όχι μόνο απέναντι στα δικαιώματά τους, αλλά και στις θέσεις εργασίας. Άλλωστε, όπως αναφέρεται σε μία από τις απαντήσεις τους: *«Πιστεύω ότι είναι στο χέρι του καθενός να κάμψει τις όποιες προκαταλήψεις»* (Δ/ντρια 14, συν. 8).

Παρά το ότι ως κοινωνία έχουμε εκσυγχρονιστεί και γίνεται προσπάθεια εξάλειψης πολλών στερεοτυπικών αντιλήψεων σε βάρος των γυναικών και υπέρ των αντρών, παρατηρείται πως υπάρχουν ακόμη ορισμένες απόψεις που εμπεριέχουν προκαταλήψεις. Σχετικά με τον τεχνολογικό τομέα και την άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας, το γυναικείο φύλο ανταποκρίνεται επάξια στην αξιοποίηση των εργαλείων που είναι διαθέσιμα για χρήση. Στην άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας, τόσο οι άντρες όσο και οι γυναίκες διαθέτουν τα γνωστικά εφόδια που τους επιτρέπουν να φέρουν εις πέρας τις υποχρεώσεις τους, κερδίζοντας όσο περισσότερο χρόνο μπορούν μέσα από την

αξιοποίηση των ΤΠΕ. Ωστόσο, πρέπει να εξακολουθήσουν να γίνονται εντατικές προσπάθειες για την εξάλειψη των αντιλήψεων που εμπεριέχουν αρνητικά στοιχεία σε βάρος των γυναικών. Η κοινωνία με τη συνδρομή όλων των ανθρώπων πρέπει να εργαστεί με ενσυναίσθηση και σοβαρότητα πάνω στο ζήτημα των προκαταλήψεων σε βάρος του ενός φύλου και υπέρ του άλλου, καθώς συνήθως παρατηρείται μία υποτίμηση του γυναικείου φύλου.

Συμπερασματικά, σε σχέση με το **τρίτο ερευνητικό ερώτημα** για το «**Ποιες δυνατότητες έχουν οι διευθύντριες σχολικών μονάδων ως προς την κατάκτηση των απαιτούμενων ψηφιακών δεξιοτήτων σε σχέση με τους άντρες διευθυντές και την αξιοποίησή τους στην άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας**», τη μελέτη της βιβλιογραφίας και των αντίστοιχων ερευνών που προηγήθηκαν, προκύπτουν ορισμένα στοιχεία που αντικατοπτρίζουν το κοινωνικό και πολιτισμικό γίνεσθαι των σημερινών κοινωνιών. Αποδεικνύεται πως κατά ένα μεγάλο ποσοστό οι αντιλήψεις των αντρών διευθυντών και των γυναικών διευθυντριών φανερώνουν μία ισότιμη αντιμετώπιση απέναντι στα δύο φύλα. Η απόκτηση των ψηφιακών δεξιοτήτων και η αξιοποίηση των *Τεχνολογιών Πληροφοριών και Επικοινωνιών* πραγματοποιείται επάξια από γυναίκες και άντρες κατά την εκπαιδευτική ηγεσία. Μάλιστα, θεωρείται πως οι όποιες στερεοτυπικές αντιλήψεις σε βάρος των γυναικών διευθυντριών και υπέρ των αντρών διευθυντών δεν υφίστανται. Άλλωστε, τονίζεται ότι η απόκτηση των ψηφιακών δεξιοτήτων είναι ένα ζήτημα που επαφίεται στις προσωπικές ανάγκες και επιθυμίες των ανθρώπων. Ωστόσο, υπάρχει και η μειοψηφία των ανθρώπων που θεωρεί τις γυναίκες «κατώτερες» στη χρήση των ΤΠΕ, κάτι που σχετίζεται και με τις πολιτισμικές και κοινωνικές αρχές και αξίες των χωρών. Οι στερεοτυπικές λοιπόν αντιλήψεις των ατόμων αυτών αναφέρουν πως οι γυναίκες συχνά υπολείπονται των γνώσεων και των ψηφιακών δεξιοτήτων, λόγω της αδιαφορίας και της απομάκρυνσής τους από τον τεχνολογικό τομέα. Προκειμένου να ελαχιστοποιηθούν αυτές οι προκαταλήψεις, είναι βασικό οι κοινωνίες να λειτουργούν ισότιμα και όχι σε βάρος του γυναικείου ή του αντρικού φύλου. Είναι απαραίτητο να προωθηθεί η ίση αντιμετώπιση των δύο φύλων σε όλους τους εργασιακούς τομείς και να δίνονται ίσες ευκαιρίες για επαγγελματική εξέλιξη σε όλους και όλες.

# Μέρος VI: Συμπεράσματα και Προτάσεις

## Κεφάλαιο Δέκατο Έκτο Γενικά Συμπεράσματα

Μέσα από την αναλυτική βιβλιογραφική επισκόπηση που πραγματοποιήθηκε στο θεωρητικό μέρος της μεταπτυχιακής διατριβής, κατέστη δυνατή η παρουσίαση όλων των επιμέρους διαστάσεων. Καλύφθηκαν όλες οι θεωρητικές πτυχές της θεματικής για τις *Τεχνολογίες Πληροφοριών και Επικοινωνιών (ΤΠΕ)* και τη σχολική ηγεσία και απαντήθηκαν τα τρία ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν σχετικά με τις δυνατότητες που παρέχουν οι *ΤΠΕ* στην άσκηση ηγεσίας των διευθυντών/ντριών στην Πρωτοβάθμια σχολική εκπαίδευση στην Ελλάδα, τις ψηφιακές δεξιότητες που είναι απαραίτητο να διαθέτουν οι διευθυντές/ντριες των σχολικών μονάδων για την αποτελεσματική αξιοποίησή τους στην άσκηση ηγεσίας στο σχολείο και σχετικά με τις δυνατότητες των γυναικών διευθυντριών σχολικών μονάδων ως προς την κατάκτηση και των απαιτούμενων ψηφιακών δεξιοτήτων σε σχέση με τους άνδρες διευθυντές και την αξιοποίησή τους στην άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας. Ακολουθεί σύνοψη των αποτελεσμάτων της μεταπτυχιακής διατριβής και προτάσεις για τη βελτίωση των όσων διαδραματίζονται στο χώρο της εκπαιδευτικής ηγεσίας με την αξιοποίηση των *Τεχνολογιών Πληροφοριών και Επικοινωνιών (ΤΠΕ)*.

### 16.1. Συμπεράσματα

Μπορεί με βεβαιότητα να αναφερθεί πως οι σημερινοί/ές διευθυντές/ντριες έχουν επίγνωση των **προσφερόμενων δυνατοτήτων των ΤΠΕ** στο μεγαλύτερο φάσμα του

επαγγέλματός τους που έχει σχέση με την άσκηση επιτυχημένης ηγεσίας στους σχολικούς οργανισμούς που ηγούνται. Όλοι/ες οι διευθυντές/ντρίες γνωρίζουν τα καθήκοντά τους και προσπαθούν για την αποτελεσματική λειτουργία των εκπαιδευτικών μονάδων. Επιπλέον, ορισμένοι/ες διαθέτουν ήδη τις απαραίτητες ψηφιακές δεξιότητες για την αξιοποίηση των ΤΠΕ στην άσκηση ηγεσίας τους, ωστόσο αντιμετωπίζουν πολλά προβλήματα σχετικά, λόγω παλαιότητας ή έλλειψης του τεχνολογικού εξοπλισμού στα σχολεία. Ιδιαίτερη εντύπωση προκαλεί η επιτακτική ανάγκη όλων για περισσότερες επιμορφώσεις στον γνωστικό τομέα των ΤΠΕ, που γίνονται φανερές από τις προτάσεις που διατύπωσαν.

Διαπιστώθηκε πως οι **δυνατότητες των ΤΠΕ στην εκπαιδευτική ηγεσία** είναι πολυάριθμες και στοχεύουν στη διευκόλυνση του έργου που έχουν αναλάβει οι διευθυντές/ντρίες. Οι εφαρμογές των ΤΠΕ συναντώνται κατά κύριο λόγο στην οργάνωση των πρακτικών του σχολείου και την υλοποίηση των γραφειοκρατικών υποχρεώσεων, στη δημιουργία μητρώου μαθητών/τριών και εκπαιδευτικών, όπου είναι καταχωρημένα διάφορα δεδομένα που τους/τις αφορούν, όπως βαθμολογίες και οι τάξεις που έχουν διδάξει αντίστοιχα. Επιπλέον, χρησιμεύουν και στην επικοινωνία μεταξύ διευθυντών/ντριών και εκπαιδευτικών. Για την εφαρμογή όλων αυτών των δυνατοτήτων είναι αναγκαίες οι ψηφιακές δεξιότητες των διευθυντών/ντριών. Θα πρέπει επομένως να είναι ικανοί/ές να χρησιμοποιούν όλες τις λειτουργίες του υπολογιστή και ιδιαίτερα όσες σχετίζονται με το διαδίκτυο, όπως η πλοήγηση, ο εντοπισμός και η διαχείριση των πληροφοριών που αναζητούν κάθε φορά. Ωστόσο, δεν θα πρέπει να παρατηρούνται διαφοροποιήσεις μεταξύ των αντρών και των γυναικών ως προς την απόκτηση των δεξιοτήτων αυτών και την αξιοποίηση των ΤΠΕ στην άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας τους. Όλοι/ες μπορούν να αποκτήσουν τις ψηφιακές δεξιότητες και να δημιουργήσουν τις συνθήκες αξιοποίησής τους, χωρίς να υποβαθμίζεται ούτε ο ρόλος και η θέση των διευθυντών, ούτε ο ρόλος και η θέση των διευθυντριών.

Σχετικά με τα **προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι διευθυντές/ντρίες στην αξιοποίηση των ΤΠΕ κατά την άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας**, ιδιαίτερη εντύπωση προκαλεί το γεγονός ότι παρατηρείται η ελλιπής επιμόρφωση των εκπαιδευτικών και ιδιαίτερα των σχολικών διευθυντών/ντριών αναφορικά με τις ΤΠΕ



και την ανάθεση σε αυτούς/ές το πιο κρίσιμο σκέλος της εκπαιδευτικής διαδικασίας, αυτό της άσκησης εκπαιδευτικής ηγεσίας. Κρίνεται αναγκαίο οι εκπαιδευτικοί αλλά κυρίως οι διευθυντές/ντριες να είναι πλήρως εφοδιασμένοι/ες με γνώσεις που να τους/τις δίνουν τη δυνατότητα να ηγηθούν αποτελεσματικά της σχολικής μονάδας και να αξιοποιήσουν όλα τα μέσα που του παρέχονται, όπως οι *ΤΠΕ*. Επιπρόσθετα, η προβληματική κατάσταση στην εκπαίδευση που αφορά στην έλλειψη εκσυγχρονισμού και προσαρμογής των διευθυντικών στελεχών στις νέες τεχνολογίες, συνεχίζει να διαιωνίζεται. Ίσως ενδόμυχα να ελλοχεύει ο φόβος για το κατά πόσο θα ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της τεχνολογίας και στις αυξανόμενες ανάγκες της εκπαιδευτικής ηγεσίας. Για το λόγο αυτό, πρέπει συνεχώς οι διευθυντές/ντριες να ανανεώνουν τις γνώσεις τους και να αξιοποιούν όλες τις διευκολύνσεις που τους/τις παρέχονται.

Αναφορικά με την **ενσωμάτωση και αξιοποίηση των *ΤΠΕ* στη διοίκηση της εκπαίδευσης**, πρέπει να επισημανθεί πως μέσα από την αξιοποίηση των *ΤΠΕ* και των πλεονεκτημάτων που αυτές παρέχουν, οι διευθυντές/ντριες μπορούν να εξοικονομήσουν χρόνο και να τον αφιερώσουν στις εκπαιδευτικές ανάγκες των δασκάλων, αλλά και των μαθητών/τριών. Επιλέγοντας οι διευθυντές/ντριες να εκσυγχρονιστούν στις *ΤΠΕ*, προσφέρουν αρχικά στον εαυτό τους το όφελος της απόκτησης νέων γνώσεων και της επαγγελματικής ανέλιξης και μετέπειτα προσφέρουν στην υπηρεσία τους την αναβάθμιση του είδους των υπηρεσιών και του χρόνου που ξόδευαν για να καλύψουν την εκτέλεση των διαδικαστικών ζητημάτων. Επιπρόσθετα, με την ενσωμάτωση των *ΤΠΕ* στη διοίκηση της εκπαίδευσης, η επικοινωνία και εν γένει η συνεργασία διευθυντών/ντριών μπορεί να επιτυγχάνεται δια μέσου των ηλεκτρονικών παροχών, των τηλεσυναντήσεων και γενικά να εξοικονομηθεί σημαντικός χρόνος. Είναι σαφής η ανάγκη ένταξης των *ΤΠΕ* στην εκπαιδευτική ηγεσία και η ορθή αξιοποίησή της από τους/τις διευθυντές/ντριες των σχολικών οργανισμών, με την ταυτόχρονη παρακολούθηση επιμορφωτικών προγραμμάτων.

Επιπλέον, παρατηρήθηκε ότι σχετικά με **τα καθήκοντα των διευθυντών/ντριών**, οι τελευταίοι/ες αφιερώνουν το μεγαλύτερο μέρος της εργασίας τους σε γραφειοκρατικές διαδικασίες, βάζοντας στο περιθώριο τον άλλο πολύτιμο ρόλο τους. Εκτός από αυτόν του γραφειοκράτη, οι διευθυντές/ντριες είναι και τα πρόσωπα που υποστηρίζουν τους/τις εκπαιδευτικούς στο παιδαγωγικό τους έργο. Επομένως η ελάφρυνση των

αρμοδιοτήτων και των ευθυνών που έχουν αναλάβει, είναι το πρώτο στοιχείο που πρέπει να τεθεί υπό εξέταση, ώστε να αναθεωρηθεί και να δοθεί η δυνατότητα στους/στις διευθυντές/ντριες να είναι περισσότερο ευέλικτοι/ες και να ανταποκρίνονται επάξια στο ρόλο τους, χωρίς να αφήνουν μετέωρους/ες τους/τις εκπαιδευτικούς, οι οποίοι/ες χρειάζονται καθοδήγηση. Παρά το ότι οι *ΤΠΕ* διευκολύνουν κατά πολύ την επίλυση των γραφειοκρατικών ζητημάτων, δεν παύουν οι γραφειοκρατικές υποχρεώσεις να θεωρούνται μία χρονοβόρα διαδικασία που χρειάζεται τη συνδρομή των διευθυντών/ντριών για να δρομολογηθούν και να επιλυθούν.

Πρέπει να αναφερθεί ακόμη πως σχετικά με **τις στερεοτυπικές απόψεις σε βάρος των γυναικών διευθυντριών και υπέρ των αντρών διευθυντών**, παρά το γεγονός ότι οι πλειοψηφία των διευθυντών/ντριών πιστεύει ότι άντρες και γυναίκες είναι ισότιμοι και τα καταφέρνουν εξίσου καλά και τα δύο φύλα στην απόκτηση των ψηφιακών δεξιοτήτων και την αξιοποίηση των *ΤΠΕ* στην ηγεσία τους, ένας σημαντικός αριθμός ερευνώμενων εξακολουθεί να έχει στερεοτυπικά κατάλοιπα σε βάρος των γυναικών. Για να επικρατήσει και η πρακτική ισότητα των δύο φύλων στο χώρο εργασίας, εκτός από τη θεωρητική, είναι ανάγκη να επαναπροσδιοριστούν οι πεποιθήσεις και οι νοοτροπίες των ανθρώπων, αντρών και γυναικών. Δεν τίθεται ζήτημα διάκρισης στο ποιο από τα δύο φύλα μπορεί να αποκτήσει τις ψηφιακές δεξιότητες και να αξιοποιήσει τις *ΤΠΕ* στην άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας τους. Όλοι/ες είναι ισότιμοι/ες και πρέπει να γίνουν οργανωμένες δράσεις για την προώθηση του μηνύματος της ισότητας.

# Κεφάλαιο Δέκατο Έβδομο

## Προτάσεις

Μέσα από τη βιβλιογραφική επισκόπηση που προηγήθηκε και την επισταμένη διερεύνηση όλων των διαστάσεων της μεταπτυχιακής διατριβής σχετικά με τις δυνατότητες των *ΤΠΕ* στην άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας, τις ψηφιακές δεξιότητες που είναι αναγκαίο να διαθέτουν οι διευθυντές/ντριες για το χειρισμό των *ΤΠΕ* και τις δυνατότητες των αντρών διευθυντών συγκριτικά με αυτές των γυναικών διευθυντριών στην απόκτηση των ψηφιακών δεξιοτήτων και την αξιοποίηση των *ΤΠΕ* στην άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας, μπορούν να διατυπωθούν ορισμένες προτάσεις που αποσκοπούν στην ενισχυμένη παρουσία και αξιοποίηση των *ΤΠΕ* από τους/τις διευθυντές/ντριες των σχολείων. Μάλιστα, η εμπειρική έρευνα που διεξήχθη στους διευθυντές και στις διευθύντριες των δημοτικών σχολείων Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης του Νομού Σερρών, παρέχει τη δυνατότητα της διατύπωσης προτάσεων που απορρέουν και από τα λεγόμενα των συμμετεχόντων/ουσών και άμεσα ενδιαφερόμενων με την άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας.

Δεδομένων των όσων επισημάνθηκαν σχετικά με τις **δυνατότητες που προσφέρουν οι *ΤΠΕ*** στην άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας των διευθυντών/ντριών, προτείνονται τα ακόλουθα:

- ❖ Προτείνεται η προώθηση των *Τεχνολογιών Πληροφοριών και Επικοινωνιών* στην εκπαίδευση γενικά και ειδικότερα στο πεδίο της άσκησης εκπαιδευτικής ηγεσίας. Οι διευθυντές/ντριες θα ωφεληθούν σε σημαντικό βαθμό από τις παροχές των *ΤΠΕ*.
- ❖ Η ευαισθητοποίηση των διευθυντών/ντριών στο ζήτημα των *ΤΠΕ* και η απόκτηση των αναγκαίων ψηφιακών δεξιοτήτων από πλευράς τους, θα συμβάλλει στη μέγιστη αξιοποίηση των ψηφιακών περιβαλλόντων και των δυνατοτήτων των *ΤΠΕ*, του διαδικτύου, τα οποία προσαρμόζονται στο πλαίσιο της εκπαιδευτικής ηγεσίας.

- ❖ Η οργάνωση ημερίδων με θέμα τη συνένωση των δύο επιστημονικών πεδίων, των *ΤΠΕ* και της εκπαιδευτικής ηγεσίας. Θα οδηγήσει στη δυνατότητα που θα έχουν οι διευθυντές/ντριες να υιοθετήσουν και να ενσωματώσουν τις *ΤΠΕ* στο επάγγελμά τους με μεγαλύτερη ευκολία.
- ❖ Ο κατάλληλος και σύγχρονος υλικοτεχνικός εξοπλισμός στα σχολεία, κρίνεται απαραίτητος ώστε να παράσχει την ώθηση για την εφαρμογή και αξιοποίηση των δυνατοτήτων των *ΤΠΕ*.
- ❖ Η προμήθεια και αγορά αντίστοιχου τεχνολογικού εξοπλισμού είναι ανάγκη που επισημαίνεται από όλους/ες τους/τις συμμετέχοντες/ουσες.
- ❖ Η εφαρμογή στοχευμένων ενεργειών και προτάσεων από την Πολιτεία, το Υπουργείο Παιδείας και τους εκπαιδευτικούς φορείς, θα προσφέρει στους/στις διευθυντές/ντριες περισσότερη άνεση στην αξιοποίηση των ωφελειών των *ΤΠΕ* σε κάθε πτυχή της εκπαιδευτικής διοίκησης, είτε αφορά στα γραφειοκρατικά ζητήματα, είτε στην υποστήριξη των εκπαιδευτικών, είτε στην καλύτερη οργάνωση και διαχείριση των πρακτικών του σχολείου.

Αναφορικά με τις απαραίτητες ψηφιακές δεξιότητες που κρίνεται σκόπιμο να διαθέτουν οι διευθυντές/ντριες, προτείνονται οι ακόλουθες δύο ενέργειες:

- ❖ **Εντατική παρακολούθηση μαθημάτων** για τη γνώση λειτουργίας των υπολογιστών και εξάσκηση στην απόκτηση όλων των ειδών τις ψηφιακές δεξιότητες (λειτουργικές, τυπικές, πληροφοριακές, κλπ.), όπως προαναφέρθηκαν.
- ❖ Η Fragkaki (2015) επισημαίνει πως οι εκπαιδευτικοί για να είναι ψηφιακά εγγράμματοι θα πρέπει να μπορούν να διαχειρίζονται το ψηφιακό υλικό και να γνωρίζουν τρόπους αξιοποίησης της ηλεκτρονικής επικοινωνίας. Είναι καθοριστικής σημασίας να μπορούν οι διευθυντές/ντριες να εξοικειωθούν με τις δυνατότητες των *ΤΠΕ* στην εκπαιδευτική ηγεσία (ibid).
- ❖ **Διοργάνωση περισσότερων επιμορφωτικών προγραμμάτων** με αναφορά στις *ΤΠΕ* και την πληροφορική στην εκπαίδευση. Οι επιμορφώσεις θα προσφέρουν στους/στις διευθυντές/ντριες την επιπλέον κατάρτιση που χρειάζονται για την αξιοποίηση των *ΤΠΕ* στο πλαίσιο του διοικητικού έργου που επιτελούν στα δημοτικά σχολεία.

- ❖ Για τη διοίκηση της εκπαίδευσης ειδικότερα, προτείνεται η συνεχής παρακολούθηση αντίστοιχων επιμορφωτικών προγραμμάτων, που θα δώσει τα εφόδια στους/στις διευθυντές/ντριες να ηγηθούν αποτελεσματικότερα στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς. Επιπλέον, θα μπορούν να χειριστούν την ένταξη των *ΤΠΕ* καλύτερα και θα γνωρίζουν τους τρόπους αξιοποίησής τους.
- ❖ Από την έκθεση του Οργανισμού Επιμόρφωσης Εκπαιδευτικών (Ο.ΕΠ.ΕΚ., 2007) για την Ανίχνευση Επιμορφωτικών Αναγκών στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση εξάγεται το συμπέρασμα πως η επιμόρφωση ιδιαίτερα στον κλάδο της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης είναι απαραίτητη και άρρηκτα συνδεδεμένη με τη βελτίωση και εισαγωγή νέων γνώσεων, καθώς είναι ορατή η χαώδης ανάπτυξη των διαφόρων προσεγγίσεων στην εκπαίδευση αλλά και των μέσων που διευκολύνουν κατά πολύ τη διεξαγωγή της διδασκαλίας και των γενικών εκπαιδευτικών διαδικασιών, όπως είναι οι *ΤΠΕ* και η αλλαγή του ρόλου των εκπαιδευτικών, καθώς εκτός από τη μετάδοση γνώσεων, καλούνται να διαχειριστούν τους/τις μαθητές/τριες και οτιδήποτε άλλο συμβεί στο χώρο του σχολείου.
- ❖ Προσφάτως, το Ι.Τ.Υ.Ε στο πλαίσιο υλοποίησης του Υποέργου 16 για την «Ανάπτυξη και Λειτουργία Συστημάτων και άλλων Επιστημονικών και Τεχνολογικών Εργαλείων και Υποδομών – Οργάνωση και Οικονομική Διαχείριση της Πράξης» της Πράξης «Επιμόρφωση Εκπαιδευτικών για την Αξιοποίηση και Εφαρμογή των Ψηφιακών Τεχνολογιών στη Διδακτική Πράξη (Επιμόρφωση Β' Επιπέδου *ΤΠΕ*)», στοχεύει στη συνέχιση της επιμόρφωσης Β' επιπέδου *ΤΠΕ*, που αφορά *«στην επικαιροποίηση και στον εμπλουτισμό του περιεχομένου της επιμόρφωσης, σύμφωνα με τις τρέχουσες παιδαγωγικές και τεχνολογικές εξελίξεις ..., στην επέκταση της επιμόρφωσης σε όλους τους κλάδους και ειδικότητες εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης ..., και στην ανάπτυξη και υλοποίησή της επιμόρφωσης σε δυο επίπεδα γνώσεων και δεξιοτήτων: α) Εισαγωγική Επιμόρφωση για την εκπαιδευτική αξιοποίηση Τ.Π.Ε. (Β1 επίπεδο Τ.Π.Ε.) και β) Προχωρημένη επιμόρφωση για την αξιοποίηση και εφαρμογή των Τ.Π.Ε. στη διδακτική πράξη (Β2 επίπεδο Τ.Π.Ε.), ο συνδυασμός των οποίων θα οδηγεί στην απόκτηση γνώσεων και δεξιοτήτων που αντιστοιχούν στην ολοκληρωμένη επιμόρφωση για την αξιοποίηση και εφαρμογή των Τ.Π.Ε. στη διδακτική πράξη (επιμόρφωση Β' επιπέδου Τ.Π.Ε.»* (<http://www.cti.gr/images/stories/news/P481ADA.pdf>).

Όσον αφορά τη σύγκριση των δυνατοτήτων των αντρών διευθυντών και των γυναικών διευθυντριών, πρέπει να επισημανθούν οι εξής προτάσεις:

- ❖ Είναι αναγκαία η **κάμψη των στερεοτυπικών αντιλήψεων** σε βάρος των γυναικών διευθυντριών και υπέρ των αντρών διευθυντών.
- ❖ Κρίνεται σκόπιμο να συμβούν **οργανωμένες κινήσεις και δράσεις** που θα αναβαθμίζουν το ρόλο και τη θέση των γυναικών διευθυντριών και θα είναι ισότιμες στο ίδιο επίπεδο με τους άντρες διευθυντές. Πλέον και οι γυναίκες κατέχουν σημαντικές θέσεις στελεχών, μιας και διαθέτουν εξίσου πολλά προσόντα.
- ❖ Πρέπει να δίνεται η ευκαιρία στις γυναίκες διευθύντριες από την κοινωνία να συναγωνιστούν ισότιμα στις θέσεις ηγεσίας, που σύμφωνα με αρκετές απόψεις είναι ανδροκρατούμενες θέσεις.
- ❖ Η απόκτηση ψηφιακών δεξιοτήτων είναι ζήτημα που επαφίεται στις προσωπικές επιλογές των ατόμων και δεν είναι θέμα φύλου. Άλλωστε, μία κοινωνία που προωθεί και δίνει χώρο και στα δύο φύλα είναι ένας θετικός δείκτης για την ισότητα στον τομέα της εκπαίδευσης.

Εν κατακλείδι, οι επιμορφώσεις στις *ΤΠΕ* και σε θέματα εκπαιδευτικής ηγεσίας είναι ένα ζήτημα που χωλαίνει και απαιτείται αναδιοργάνωση στον τομέα αυτό από την πολιτεία και άλλους φορείς όπως το Ι.Τ.Υ.Ε., ο Ο.Ε.Π.ΕΚ., τα Κέντρα Στήριξης Επιμόρφωσης (ΚΣΕ), τα Πανεπιστημιακά Ιδρύματα, που αναλαμβάνουν να επιμορφώσουν εκπαιδευτικούς και διευθυντές/ντριες που χρειάζονται επισταμένα βοήθεια, ώστε να μπορούν να αξιοποιήσουν στη συνέχεια τις *ΤΠΕ* στην άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας τους. Για να κριθεί εν τέλει ότι η όποια επιμόρφωση λαμβάνουν οι εκπαιδευτικοί είναι ωφέλιμη και αποτελεσματική, πρέπει σε ένα πρώτο στάδιο να πραγματοποιηθεί αλλαγή στις αντιλήψεις που φέρουν οι ίδιοι/ες για το ζήτημα της επιμόρφωσης, ότι δηλαδή πρόκειται για μια ζωτικής σημασίας πράξη που θα έχει αντίκτυπο σε όλη τη μακρά τους διαδρομή ως εκπαιδευτικοί (Μπιρμπίλη, 2011).

Αξίζει να αναφερθεί για μία φορά ακόμη πως η ίση αντιμετώπιση απέναντι στις γυναίκες και τους άνδρες κατά την απόκτηση των ψηφιακών δεξιοτήτων και τη χρήση των *ΤΠΕ* στο διοικητικό τους έργο στα σχολεία θεωρείται απαραίτητη. Οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί είναι ανοικτά κοινωνικά συστήματα και θεωρούνται μικρογραφία της

κοινωνίας. Οι άνθρωποι που διοικούν τα σχολεία πρέπει να είναι προοδευτικοί, με ευρεία αντίληψη και ανανεωτική σκέψη απέναντι στο διαφορετικό, στην καινοτομία, στην αξιοκρατία και την ισότητα και να συμβαδίζουν με τις ανάγκες όχι μόνο της κοινωνίας, αλλά και της εκπαίδευσης. Τα σχολεία πρέπει να λειτουργούν με γνώμονα τα παιδιά, που αποτελούν το μέλλον της χώρας. Πίσω από την αποτελεσματική εκπαιδευτική διοίκηση των σχολείων, που αποτελεί την κορυφή του οργανισμού, πρέπει να υπάρχουν διευθύντριες και διευθυντές που θα προσφέρουν ισάξια το επιστημονικό και διοικητικό τους έργο.

## Βιβλιογραφία

Adams Becker, S., Cummins, M., Davis, A., Freeman, A., Hall Giesinger, C. & Ananthanarayanan, V. (2017). NMC Horizon Report: 2017 Higher Education Edition. Austin, Texas: The New Media Consortium. Retrieved from <file:///C:/Users/User/Downloads/2017-nmc-horizon-report-he-EN.pdf>

Afshari, M., Bakar, K. A., Luan, W. S., & Afshari, M. (2010). Principals and technology use. In A. Kallel, A. H. Hassairi, C. Ai. Bulucea, & N. Mastorakis (Eds.), *Proceedings of 6th International Conference on Educational Technologies* (pp. 13-18). Retrieved from <http://www.wseas.us/e-library/conferences/2010/Tunisia/EDUTE/EDUTE-01.pdf>

Afshari, M., Bakar, K. A., Wong, S. L., Afshari, M., Fooi, F. S., & Samah, B. A. (2010). Computer use by secondary school principals. *TOJET: The Turkish Online Journal of Educational Technology*, 9(3). Retrieved from <http://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ898011.pdf>

Afshari, M., Bakar, K. A., Wong, S. L., & Siraj, S. (2012). Factors affecting the transformational leadership role of principals in implementing ICT in schools. *TOJET: The Turkish Online Journal of Educational Technology*, 11(4). Retrieved from <http://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ989265.pdf>

Banoglu, K. (2011). School principals' technology leadership competency and technology coordinatorship. *Educational Sciences-Theory & Practice*, 11(1), 208-213. Retrieved from <https://biblio.ugent.be/publication/6884286/file/6884291>

Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectation*. New York: Free Press, όπ. αναφ. στον Πασιαρδής, Π. (2014). *Εκπαιδευτική ηγεσία: από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή* (2<sup>η</sup> έκδοση). Αθήνα: Μεταίχμιο.



Beatty, B. R., & Brew, C. R. (2004). Trusting relationships and emotional epistemologies: 1 a foundational leadership issue. *School Leadership & Management*, 24(3), 329-356. DOI: 10.1080/1363243042000266954

Adams Becker, S., Cummins, M., Davis, A., Freeman, A., Hall Giesinger, C., and Ananthanarayanan, V. (2017). *NMC Horizon Report: 2017 Higher Education Edition*. Austin, Texas: The New Media Consortium

Beena, M., & Mathur, M. (2012). Role of ICT education for women empowerment. *International Journal of Economics and Research*, 3, 164-72. Retrieved from <http://ijeronline.com/documents/volumes/Vol%203%20issue%203/15%20-%20164%20-%20172%20%20krishna%20meena%20research%20paper%20bnktrfr.pdf>

Birbaumer, A., Lebano, A., Ponzellini, A., Tolar, M., & Wagner, I. (2007, December). From the margins to a field of opportunities: Life story patterns of women in ICT. In *Women's Studies International Forum* (Vol. 30, No. 6, pp. 486-498). Pergamon. Retrieved from [https://www.researchgate.net/profile/Ina\\_Wagner/publication/229119322\\_From\\_the\\_Margins\\_to\\_a\\_Field\\_of\\_Opportunities\\_Life\\_Story\\_Patterns\\_of\\_Women\\_in\\_ICT/links/541c17690cf2218008c4e620.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Ina_Wagner/publication/229119322_From_the_Margins_to_a_Field_of_Opportunities_Life_Story_Patterns_of_Women_in_ICT/links/541c17690cf2218008c4e620.pdf)

Bolívar-Botía, A., & Bolívar-Ruano, R. (2011). Schools principals in Spain: From manager to leader. *International Journal of Education*, 3(1), 1. Retrieved from <file:///C:/Users/User/Downloads/463-2967-1-PB.pdf>

Bryman, A. (Ed.). (2013). *Leadership and organizations*. Routledge. Retrieved from [http://samples.sainsburysebooks.co.uk/9781135936587\\_sample\\_510422.pdf](http://samples.sainsburysebooks.co.uk/9781135936587_sample_510422.pdf)

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row, όπ. αναφ. στον Πασιαρδής, Π. (2014). *Εκπαιδευτική ηγεσία: από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή* (2<sup>η</sup> έκδοση). Αθήνα: Μεταίχμιο.

Γκόβαρης, Χ. & Ρουσσάκης, Ι. (2008). *Ευρωπαϊκή Ένωση, Πολιτικές στην Εκπαίδευση*. Αθήνα, Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο. Ανακτήθηκε στις 05.03.2017 από [http://www.pi-schools.gr/programs/epim\\_stelexoi/epim\\_yliko/book6.pdf](http://www.pi-schools.gr/programs/epim_stelexoi/epim_yliko/book6.pdf)

Γκόσιος, Π. Ι. (χωρίς χρονολογία). Ανάπτυξη κλιμάκων μέτρησης στην εκπαιδευτική έρευνα: Οι έννοιες της εγκυρότητας και αξιοπιστίας (Παρουσίαση PowerPoint). Retrieved from <http://www.edc.uoc.gr/~panas/EAP/Thesis/Methofologia%20Ereunas/Egkirotita%20Ajiopoistia.pdf>

Carpenter, P., Gibson, K., Kakekaspan, C., & O'Donnell, S. (2013). How Women in Remote and Rural First Nation Communities are Using Information and Communications Technologies (ICT). *The Journal of Rural and Community Development*, 8, 79-97. Retrieved from <http://firstmile.ca/wp-content/uploads/2015/03/2014-Carpenter-JRCD.pdf>

Carter, D. (2005). Distributed practicum supervision in a managed learning environment (MLE). *Teachers and teaching*, 11(5), 481-497. Doi: 10.1080/13540600500238501

Cavas, B., Cavas, P., Karaoglan, B., & Kislá, T. (2009). A Study on science teachers' attitudes toward information and communication technologies in education. *Turkish Online Journal of Educational Technology*, 8(2), 20-32, όπ. αναφ. στους Kale, U., & Goh, D. (2014). Teaching style, ICT experience and teachers' attitudes toward teaching with Web 2.0. *Education and Information Technologies*, 19(1), 41-60. Doi: 10.1007/s10639-012-9210-3

Creswell, W. (2011). *Η Έρευνα στην Εκπαίδευση: Σχεδιασμός, Διεξαγωγή και Αξιολόγηση της Ποσοτικής και Ποιοτικής Έρευνας*. (Επιμ.: Τσορμπατζούδης, Χ.). Αθήνα: Έλλην.

Δαγδιλέλης, Β. (2005). *Η Πληροφορική στην Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης – Πληροφορική και στελέχη της Εκπαίδευσης*. Στο Α. Καψάλης (επιμ.), *Οργάνωση και*

*Διοίκηση Σχολικών Μονάδων* (σελ. 213-229). Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Πανεπιστημίου Μακεδονίας

Δούκας, Χ., Βαβουράκη, Α., Θωμοπούλου, Μ., Κούτρα, Χ., Σμυρνιωτοπούλου, Α. (2007). Η προσέγγιση της Ποιότητας στην Επιμόρφωση: Επιμόρφωση για την Επαγγελματική Ανάπτυξη των Εκπαιδευτικών και τη Βελτίωση του Σχολείου. *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων*, 13, 113-123. Retrieved from <http://www.pi-schools.gr/download/publications/epitheorisi/teyxos13/113-123.pdf>

Davis, F. D. (1993). User acceptance of information technology: system characteristics, user perceptions and behavioral impacts. *International journal of man-machine studies*, 38(3), 475-487.

Deursen, A. V., & van Dijk, J. A. (2010). Measuring internet skills. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 26(10), 891-916. DOI: 10.1080/10447318.2010.496338

Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper & Row, όπ. αναφ. στον Πασιαρδής, Π. (2014). *Εκπαιδευτική ηγεσία: από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή* (2<sup>η</sup> έκδοση). Αθήνα: Μεταίχιμο.

Eshet-Alkalai, Y. (2004). Digital literacy: A conceptual framework for survival skills in the digital era. *Journal of Educational Multimedia and Hypermedia*, 13(1), 93. Retrieved from [file:///C:/Users/User/Downloads/article\\_4793.pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/article_4793.pdf)

Eurudice (2007). Eurybase, (Διαθέσιμο on line: [http://www.eurydice.org/portal/page/portal/Eurydice/DB\\_Eurybase\\_Home](http://www.eurydice.org/portal/page/portal/Eurydice/DB_Eurybase_Home), προσπελάστηκε στις 1/8/2007, από Γκόβαρης, Χ. & Ρουσσάκης, Ι. (2008). *Ευρωπαϊκή Ένωση, Πολιτικές στην Εκπαίδευση*. Αθήνα, Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο. Ανακτήθηκε στις 05.03.2017 από [http://www.pi-schools.gr/programs/epim\\_stelexoi/epim\\_yliko/book6.pdf](http://www.pi-schools.gr/programs/epim_stelexoi/epim_yliko/book6.pdf)

Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-hill, όπ. αναφ. στον Πασιαρδής, Π. (2014). *Εκπαιδευτική ηγεσία: από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή* (2<sup>η</sup> έκδοση). Αθήνα: Μεταίχμιο.

Finland Ministry of Education, (2007). *Improving School Leadership, Finland Country Background Report*, Helsinki, Publications of the Ministry of Education. Retrieved from <https://www.oecd.org/edu/school/38529249.pdf>

Flecknoe, M. (2002). How can ICT help us to improve education?. *Innovations in education and teaching international*, 39(4), 271-279, Doi: 10.1080/13558000210161061

Foundations, W. (2012). *The School Principal as a Leader: Guiding Schools to Better Teaching and Learning*. *The Wallace Foundation, Nueva York*. Retrieved from <http://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/Documents/The-School-Principal-as-Leader-Guiding-Schools-to-Better-Teaching-and-Learning-2nd-Ed.pdf>

Zain, M. Z., Atan, H., & Idrus, R. M. (2004). The impact of information and communication technology (ICT) on the management practices of Malaysian Smart Schools. *International journal of educational development*, 24(2), 201-211. Doi:10.1016/j.ijedudev.2003.10.010

Gao, P., Wong, A. F., Choy, D., & Wu, J. (2010). Developing leadership potential for technology integration: Perspectives of three beginning teachers. Retrieved from [https://repository.nie.edu.sg/bitstream/10497/14928/1/AJET-26-5-643\\_a.pdf](https://repository.nie.edu.sg/bitstream/10497/14928/1/AJET-26-5-643_a.pdf)

Gouldner, A. (1957). *Cosmopolitans and Locals: Toward an Analysis of Latent Social Roles-I*. *Administrative Science Quarterly* 2: 291-306, όπ. αναφ. στον Πασιαρδής, Π. (2014). *Εκπαιδευτική ηγεσία: από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή* (2<sup>η</sup> έκδοση). Αθήνα: Μεταίχμιο.

Gouldner, A. (1958). Cosmopolitans and Locals: Toward an Analysis of Latent Social Roles-II. *Administrative Science Quarterly* 2: 291-306, όπ. αναφ. στον Πασιαρδής, Π. (2014). *Εκπαιδευτική ηγεσία: από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή* (2<sup>η</sup> έκδοση). Αθήνα: Μεταίχμιο

Hafkin, N. J., & Huyer, S. (2007). Women and gender in ICT statistics and indicators for development. *Information Technologies & International Development*, 4(2), pp-25. Retrieved from <http://itidjournal.org/index.php/itid/article/viewFile/254/124>

Hansson, P. H., & Andersen, J. A. (2007). The Swedish Principal: Leadership Style, Decision-Making Style, and Motivation Profile. *International Electronic Journal for Leadership in Learning*, 11, 8. Retrieved from <http://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ987306.pdf>

Hargreaves, A. (1994). Restructuring restructuring: Postmodernity and the prospects for educational change. *Journal of Education Policy*, 9(1), 47-65. Retrieved from <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED335736.pdf>

House, R. J. (1971). A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness. In E. A. Fleishman and J. G. Hunt (Eds.), *Current Developments in the Study of Leadership* (pp. 141-77). Carbondale, IL: Southern Illinois University Press, όπ. αναφ. στον Πασιαρδής, Π. (2014). *Εκπαιδευτική ηγεσία: από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή* (2<sup>η</sup> έκδοση). Αθήνα: Μεταίχμιο.

Hoy, W., & Miskel, C. (2013). *Educational Administration: Theory, Research, and Practice* (9th ed.), New York: Mc Graw Hill.

Huber, S. G., & West, M. (2002). Developing school leaders: A critical review of current practices, approaches and issues, and some directions for the future. In *Second international handbook of educational leadership and administration* Vol 8, (pp. 1071-1101). Springer Netherlands. Retrieved from

[http://qualitaetsentwicklung.com/pdf\\_gesichert/HuberWest-2003-DevelopingSchoolLeaders....pdf](http://qualitaetsentwicklung.com/pdf_gesichert/HuberWest-2003-DevelopingSchoolLeaders....pdf)

I.T.Y.E. (Μάρτιος, 2013). Επιμόρφωση Εκπαιδευτικών για την Αξιοποίηση και Εφαρμογή των ΤΠΕ στη Διδακτική Πράξη. *Επιμορφωτικό Υλικό για την Επιμόρφωση των Εκπαιδευτικών στα Κέντρα Στήριξης της Επιμόρφωσης, 1*, Γ' Έκδοση. Retrieved from [http://ksemoudania.wdfiles.com/local--files/example-item-4/ylikoKSE\\_Geniko\\_Meros\\_C\\_201304.pdf](http://ksemoudania.wdfiles.com/local--files/example-item-4/ylikoKSE_Geniko_Meros_C_201304.pdf)

Κ.Δ.Π. (223/97). Οι Περί Λειτουργίας των Δημόσιων Σχολείων Στοιχειώδους Εκπαιδύσεως Κανονισμοί του 1997, 25-7-1997. Ανακτήθηκε από [http://www.moec.gov.cy/dde/nomothesia/dimotiki/kanonismoι\\_stoixeioudous\\_ekpaidevsis2008.pdf](http://www.moec.gov.cy/dde/nomothesia/dimotiki/kanonismoι_stoixeioudous_ekpaidevsis2008.pdf)

Κλάδη-Κοκκίνου, Μ. (2011). Τεχνολογίες Πληροφορίας & Επικοινωνίας (ΤΠΕ) στην εκπαίδευση. Παράγοντες που συντελούν σε μια βιώσιμη ένταξη των ΤΠΕ στην εκπαίδευση. *Διεθνές Συνέδριο για την Ανοικτή & εξ Αποστάσεως Εκπαίδευση*, 6(2B). Ανακτήθηκε από <file:///C:/Users/User/Downloads/674-1318-1-SM.pdf>

Κόμης, Β. (2004). Εισαγωγή στις εκπαιδευτικές εφαρμογές των Τεχνολογιών της Πληροφορίας και των Επικοινωνιών.

Kale, U., & Goh, D. (2014). Teaching style, ICT experience and teachers' attitudes toward teaching with Web 2.0. *Education and Information Technologies*, 19(1), 41-60. Doi: 10.1007/s10639-012-9210-3

Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1991). Leadership: do traits matter?. *The executive*, 5(2), 48-60.

Klar, H. W., & Brewer, C. A. (2013). Successful Leadership in High-Needs Schools An Examination of Core Leadership Practices Enacted in Challenging Contexts. *Educational Administration Quarterly*, 0013161X13482577. Retrieved from [https://www.researchgate.net/profile/Curtis\\_Brewer/publication/256096516\\_Success](https://www.researchgate.net/profile/Curtis_Brewer/publication/256096516_Success)

[ful Leadership in High-Needs Schools An Examination of Core Leadership Practices Enacted in Challenging Contexts/links/00463521bc22bf1250000000.pdf](#)

Krüger, M. (2009). The big five of school leadership competences in the Netherlands. *School Leadership and Management*, 29(2), 109-127. Retrieved from <http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/13632430902775418?needAccess=true>

Kulshreshtha, A. P. (2010). Introduction in: Prakash, N., McLellan, B., Wejnert, B. (2010.) *Empowerment of Women Through Science and Technology Interventions*. Centre for Science & Technology of the Non-aligned and Other Developing Countries. Retrieved from <http://astralint.com/images/pdf/9788189233624.pdf>

Kumar, P., & Kumar, A. (2003). Effect of a web-based project on preservice and inservice teachers' attitude toward computers and their technology skills. *Journal of Computing in Teacher Education*, 19(3), 87-92. <http://dx.doi.org/10.1080/10402454.2003.10784468>

Λαγουδάκος, Μ., & Καραγεώργος, Ν. (2014). Διερεύνηση επιμορφωτικών αναγκών εκπαιδευτικών τεχνικής εκπαίδευσης. *Έρκυνα, Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών-Επιστημονικών Θεμάτων*, 2, 134-152. Retrieved from [http://erkyna.gr/e\\_docs/periodiko/dimosieyseis/ekpaideytika/t02-09.pdf](http://erkyna.gr/e_docs/periodiko/dimosieyseis/ekpaideytika/t02-09.pdf)

Λογιώτης, Γ., Μάλαμας, Κ., & Παπατριανταφύλλου, Α. (2015). Σκιαγράφηση των επιμορφωτικών αναγκών των εκπαιδευτικών σχετικά με την πρόληψη και αντιμετώπιση του σχολικού εκφοβισμού. *Έρκυνα, Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών-Επιστημονικών Θεμάτων*, 7, 194-210. Retrieved from [http://erkyna.gr/e\\_docs/periodiko/dimosieyseis/ekpaideytika/t07-13.pdf](http://erkyna.gr/e_docs/periodiko/dimosieyseis/ekpaideytika/t07-13.pdf)

Latu, I. M., Mast, M. S., Lammers, J., & Bombari, D. (2013). Successful female leaders empower women's behavior in leadership tasks. *Journal of Experimental Social Psychology*, 49(3), 444-448. Retrieved from <http://www.affective->

[sciences.net/system/files/biblio/Latu%20et%20al%20JESP%202013%20role%20models.pdf](http://sciences.net/system/files/biblio/Latu%20et%20al%20JESP%202013%20role%20models.pdf)

Leonard, L. J., & Leonard, P. E. (2006). Leadership for technology integration: Computing the reality. *Alberta journal of educational research*, 52(4), 212.

Μακρή, Α., & Βλαχόπουλος, Δ. (2015). Οι ΤΠΕ στην Εκπαιδευτική Οργάνωση και Διοίκηση στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: Μία διερευνητική μελέτη στην Περιφερειακή Ενότητα Θεσσαλονίκης. *Διεθνές Συνέδριο για την Ανοικτή & εξ Αποστάσεως Εκπαίδευση*, 8(1Α). Ανακτήθηκε από <http://eproceedings.epublishing.ekt.gr/index.php/openedu/article/viewFile/96/85>

Μπακάλμπαση, Ε., & Φωκάς, Ε. (2014). Απόψεις Δ/ντών Α/θμιας και Β/θμιας Εκπ/σης σχετικά με το σύστημα επιλογής τους και την επιμόρφωσή τους σε θέματα διοίκησης. *Έρευνα στην Εκπαίδευση*, 2. Retrieved from <file:///C:/Users/User/Downloads/8840-16623-1-SM.pdf>

Μπιρμπίλη, Μ. (2011). Σχέδιο Δράσης για την εκπόνηση προγραμμάτων σπουδών & την επιμόρφωση εκπαιδευτικών στο νέο σχολείο. Retrieved from <http://repository.edulll.gr/edulll/bitstream/10795/1528/2/1528.pdf>

Μπουραντάς, Ό., & του τομέα Παιδαγωγικής, Δ. (2009). οι τεχνολογίες της πληροφορίας και της επικοινωνίας στην ελληνική υποχρεωτική εκπαίδευση: η αξιολόγηση και η ανάλυση εκπαιδευτικού λογισμικού για το γλωσσικό μάθημα. Retrieved from [http://www.taekpaideutika.gr/ekp\\_103-104/12.pdf](http://www.taekpaideutika.gr/ekp_103-104/12.pdf)

Μυλωνά, Δ. Ζ., (2005). *Διευθυντής και Αποτελεσματική Σχολική Μονάδα. Απόψεις και στάσεις διευθυντών και εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης*. Θεσσαλονίκη: Αδελφοί Κυριακίδη Α.Ε.

McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society*. Princeton, NJ: Van Nostrand, όπ. αναφ στον Πασιαρδής, Π. (2014). *Εκπαιδευτική ηγεσία: από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή* (2<sup>η</sup> έκδοση). Αθήνα: Μεταίχμιο.



McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw Hill, όπ. Αναφ. στον Πασιαρδής, Π. (2014). *Εκπαιδευτική ηγεσία: από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή* (2<sup>η</sup> έκδοση). Αθήνα: Μεταίχμιο.

Meirinhos, M. (2013). Teachers and ICT skills: towards a new digital literacy. *Plagiarism, phenomenon in Europe: research contributes to prevention*, 51-64. Retrieved from [https://bibliotecadigital.ipb.pt/bitstream/10198/9160/7/capi%CC%81tulo\\_m.pdf](https://bibliotecadigital.ipb.pt/bitstream/10198/9160/7/capi%CC%81tulo_m.pdf)

Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, όπ. αναφ. στον Πασιαρδής, Π. (2014). *Εκπαιδευτική ηγεσία: από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή* (2<sup>η</sup> έκδοση). Αθήνα: Μεταίχμιο

Mintzberg, H. (1990). *The manager's job*. New York.

Νάκος, Κ. (2009). Ο ρόλος του Διευθυντή και η συμβολή των Νέων Τεχνολογιών στην άσκηση της Διοίκησης των Σχολικών Μονάδων Β/θμιας Εκπ/σης. Εισήγηση στην ΑΣΠΑΙΤΕ Ιωαννίνων: Ο Διευθυντής Σχολικής Μονάδος και οι Νέες Τεχνολογίες, 8-9/5/2009.

Ο.Ε.Π.ΕΚ. (2007). Ανίχνευση Επιμορφωτικών Αναγκών στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση. EURICON Ε.Π.Ε. Retrieved from [http://www.oepk.gr/pdfs/meletes/oepk\\_meleth\\_01.pdf](http://www.oepk.gr/pdfs/meletes/oepk_meleth_01.pdf)

Ο.Ε.Π.ΕΚ. (2011). Υλικό για την Επιμόρφωση των Εκπαιδευτικών Πληροφορικής που θα Διδάξουν στα 800 Ολοήμερα Δημοτικά Σχολεία με Ενιαίο Αναμορφωμένο Εκπαιδευτικό Πρόγραμμα (ΕΑΕΠ). Retrieved from [http://www.oepk.gr/pdfs/tpe\\_eaep\\_800sch.pdf](http://www.oepk.gr/pdfs/tpe_eaep_800sch.pdf)

Opara, J. A., & Onyije, L. E. (2014). Information and Communication Technologies (ICT): a panacea to achieving effective goals in institutional administration. *International Letters of Social and Humanistic Sciences*, (12), 81-87. Doi:10.18052/www.scipress.com/ILSHS.12.81

Πασιαρδής, Π. (2014). *Εκπαιδευτική ηγεσία: από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή*. Αθήνα: Μεταίχμιο, όπ. αναφ. στον Πασιαρδής, Π. (2014). *Εκπαιδευτική ηγεσία: από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή* (2<sup>η</sup> έκδοση). Αθήνα: Μεταίχμιο.

Πασιαρδής, Π. (2014). *Εκπαιδευτική ηγεσία: από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή* (2<sup>η</sup> έκδοση). Αθήνα: Μεταίχμιο.

Προκοπιάδου, Γ. (2009). *Η βελτίωση της διοικητικής λειτουργίας του σχολείου μέσα από την χρήση των τεχνολογιών πληροφορίας και επικοινωνιών*. (Δημοσιευμένη διδακτορική διατριβή). Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Αθήνα. Doi: [10.12681/eadd/28207](https://doi.org/10.12681/eadd/28207)

Papaioannou, P., & Charalambous, K. (2011). Principals' attitudes towards ICT and their perceptions about the factors that facilitate or inhibit ICT integration in primary schools of Cyprus. *Journal of Information Technology Education, 10*(1), 349-369. Retrieved from <http://www.jite.informingscience.org/documents/Vol10/JITEv10p349-369Papaioannou958.pdf>

Pelgrum, W. J. (2001). Obstacles to the integration of ICT in education: results from a worldwide educational assessment. *Computers & education, 37*(2), 163-178. Retrieved from [http://users.ntua.gr/vvesk/ictedu/article5\\_pelgrum.pdf](http://users.ntua.gr/vvesk/ictedu/article5_pelgrum.pdf)

Prakash, N., McLellan, B., Wejnert, B. (2010.) *Empowerment of Women Through Science and Technology Interventions*. Centre for Science & Technology of the Non-aligned and Other Developing Countries. Retrieved from <http://astralint.com/images/pdf/9788189233624.pdf>

Prestridge, S. (2012). The beliefs behind the teacher that influences their ICT practices. *Computers & education, 58*(1), 449-458. Retrieved from [http://www98.griffith.edu.au/dspace/bitstream/handle/10072/46114/74224\\_1.pdf?sequence=1](http://www98.griffith.edu.au/dspace/bitstream/handle/10072/46114/74224_1.pdf?sequence=1)

Punie, Y., & Ala-Mutka, K. (2007). Future Learning Spaces: new ways of learning and new digital skills to learn. *Nordic Journal of Digital Literacy*, 2(4), 210-225. Retrieved from <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.677.942&rep=rep1&type=pdf>

Ρούσσο, Π. & Πολίτης, Π. (2004). *Χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και στάσεις εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης απέναντι στις ΤΠΕ*. Αθήνα: Πρακτικά 4ου Συνεδρίου ΕΤΠΕ, 29/09 – 03/10/2004

Radivojević, N. (2010). Uloga Direktora U Finskim Školama. *Metodički obzori*, 5(9), 91-96. Retrieved from [file:///C:/Users/User/Downloads/Microsoft Word 8%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/Microsoft Word 8%20(1).pdf)

Robertson, S. I., Calder, J., Fung, P., Jones, A., O'Shea, T. & Lambrechts, G. (1996) Pupils, Teachers and Palmtop Computers, *Journal of Computer Assisted Learning*, 12, pp. 194-204, όπ. αναφ. στο Mumtaz, S. (2000). Factors affecting teachers' use of information and communications technology: a review of the literature. *Journal of information technology for teacher education*, 9(3), 319-342. Doi: 10.1080/14759390000200096

Robson, C. (2007). *How to do a research project: a guide for undergraduate students*. Blackwell, όπ. αναφ. στο <http://skillsacademic.weebly.com/taurhoiotagammaomeganuomicronpiomicron943eta sigmaeta.html>

Rockman, S., & Sloan, K. R. (1993). A Program That Works: Indiana's Principals' Technology Leadership Training Program. Retrieved from <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED368350.pdf>

Συμεωνίδης, Σ., Γκούμας, Σ., & Σαββίδου, Κ. (2015). Τρία χρόνια μετά την επιμόρφωση β-επιπέδου: Οι εκπαιδευτικοί κάνουν χρήση και αξιοποιούν τις Τεχνολογίες Πληροφορίας & Επικοινωνιών (ΤΠΕ) στην εκπαιδευτική-διδακτική διαδικασία. Retrieved from [http://hypatia.teiath.gr/xmlui/bitstream/handle/11400/6244/Symeonidis\\_35.pdf?sequence=1](http://hypatia.teiath.gr/xmlui/bitstream/handle/11400/6244/Symeonidis_35.pdf?sequence=1)

Saeed, T., Almas, S., Anis-ul-Haq, M., & Niazi, G. S. K. (2014). Leadership styles: relationship with conflict management styles. *International Journal of Conflict Management*, 25(3), 214-225. Doi: 10.1108/IJCMA-12-2012-0091

Sandys, E. (2005). Gender equality and empowerment of women through ICT. *Department of Economic and Social Affairs, United Nations Division for the Advancement of Women, New York, Promote The Goals of The Beijing Declaration And The Platform for Action* September. Retrieved from <http://www.appropriatingtechnology.org/sites/default/files/w2000-09.05-ict-e.pdf>

Selwood, I. (2004, July). Primary school teachers' use of ICT for administration and management. In *IFIP Conference on Information Technology in Educational Management* (pp. 11-22). Springer US.

Spears, L. C. (2010). Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. *The Journal of Virtues & Leadership*, 1(1), 25-30 Retrieved from [https://www.regentuniversity.org/acad/global/publications/jvl/vol1\\_iss1/Spears\\_Final.pdf](https://www.regentuniversity.org/acad/global/publications/jvl/vol1_iss1/Spears_Final.pdf)

Stogdill, R. M. (1948). Personal Factors Associated with Leadership: A survey of the Literature. *Journal of Psychology*, 25, 35-71, όπ. αναφ. στον Πασιαρδής, Π. (2014). *Εκπαιδευτική ηγεσία: από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή* (2<sup>η</sup> έκδοση). Αθήνα: Μεταίχμιο.

Sumner, M., Bock, D., & Giamartino, G. (2006). Exploring the linkage between the characteristics of IT project leaders and project success. *Information systems management*, 23(4), 43-49. Retrieved from [https://www.researchgate.net/profile/Gary\\_Giamartino/publication/220629992\\_Exploring\\_the\\_Linkage\\_Between\\_the\\_Characteristics\\_of\\_it\\_Project\\_Leaders\\_and\\_Project\\_Success/links/5425bc260cf238c6ea76ee28.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Gary_Giamartino/publication/220629992_Exploring_the_Linkage_Between_the_Characteristics_of_it_Project_Leaders_and_Project_Success/links/5425bc260cf238c6ea76ee28.pdf)

Τσακιρίδου, Δ. (2016). *Η αποτελεσματικότητα εκπαιδευτικών και στελεχών εκπαίδευσης σε σχέση με την αξιοποίηση των τεχνολογιών της πληροφορίας και της επικοινωνίας (ΤΠΕ) στο έργο τους: θεωρητική και εμπειρική προσέγγιση*. (Δημοσιευμένη διδακτορική διατριβή). Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης, Θεσσαλονίκη.

Τσιμπλίδου, Ε. (2007). *Στάσεις των διευθυντών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης του Νομού Μαγνησίας απέναντι στις τεχνολογίες πληροφοριών και επικοινωνιών*. (Αδημοσίευτη διατριβή επιπέδου μάστερ). Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, Βόλος. Retrieved from <http://ir.lib.uth.gr/bitstream/handle/11615/14426/P0014426.pdf?sequence=1&isAllo wed=y>

Telem, M. (2003). Computerization of high school pedagogical administration—Its effect on principal-parents interrelations: A case study. *Leadership and Policy in Schools*, 2(3), 189-212.

Υπ. Απ. Αριθ.Φ.353.1/324/105657/Δ1/16-02-2002, ΦΕΚ 1340/2002: «Καθορισμός των ειδικότερων καθηκόντων και αρμοδιοτήτων των προϊσταμένων των περιφερειακών υπηρεσιών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, των διευθυντών και υποδιευθυντών των σχολικών μονάδων και ΣΕΚ και των συλλόγων των διδασκόντων».

Yildirim, S. (2000). Effects of an educational computing course on preservice and inservice teachers: A discussion and analysis of attitudes and use. *Journal of Research on computing in Education*, 32(4), 479-495. DOI: 10.1080/08886504.2000.10782293

Yuen, A. H., Law, N., & Wong, K. C. (2003). ICT implementation and school leadership: Case studies of ICT integration in teaching and learning. *Journal of Educational Administration*, 41(2), 158-170. Retrieved from [https://www.researchgate.net/profile/Ahk\\_Yuen/publication/237763018\\_ICT\\_implementation\\_and\\_school\\_leadership\\_Case\\_studies\\_of\\_ICT\\_integration\\_in\\_teaching\\_and\\_learning\\_Journal\\_of\\_Educational\\_Administration\\_412\\_158-170/links/0deec52d7f06086347000000.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Ahk_Yuen/publication/237763018_ICT_implementation_and_school_leadership_Case_studies_of_ICT_integration_in_teaching_and_learning_Journal_of_Educational_Administration_412_158-170/links/0deec52d7f06086347000000.pdf)

Van Deursen, A., & Van Dijk, J. (2011). Internet skills and the digital divide. *New media & society*, 13(6), 893-911. Retrieved from [https://www.researchgate.net/profile/Alexander\\_Deursen/publication/256997049\\_Internet\\_skills\\_and\\_the\\_digital\\_divide/links/0c96052d651931863d000000.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Alexander_Deursen/publication/256997049_Internet_skills_and_the_digital_divide/links/0c96052d651931863d000000.pdf)

Van Deursen, A. J., Van Dijk, J. A., & Peters, O. (2011). Rethinking Internet skills: the contribution of gender, age, education, Internet experience, and hours online to medium-and content-related Internet skills. *Poetics*, 39(2), 125-144. Doi:10.1016/j.poetic.2011.02.001

Vodanovich, S., Urquhart, C., & Shakir, M. (2010). Same but Different: Understanding Women's Experience of ICT in the UAE. *The Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries*, 40. Retrieved from <http://144.214.55.140/ojs2/index.php/ejsdc/article/viewFile/608/310>

Wamala, C. (2012). Empowering women through ICT. Retrieved from <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:506080/FULLTEXT01.pdf>

Wastiau, P., Blamire, R., Kearney, C., Quittre, V., Van de Gaer, E., & Monseur, C. (2013). The use of ICT in education: a survey of schools in Europe. *European Journal of Education*, 48(1), 11-27.

Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organizations*. New York: Free Press, όπ. αναφ. στον Πασιαρδής, Π. (2014). *Εκπαιδευτική ηγεσία: από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή* (2<sup>η</sup> έκδοση). Αθήνα: Μεταίχμιο.

## Ηλεκτρονικές Πηγές

<http://photodentro.edu.gr/ugc/>

<http://dschool.edu.gr/p61cti/results/services/>

<http://ebooks.edu.gr/new/>

[https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%A4%CE%B5%CF%87%CE%BD%CE%BF%CE%BB%CE%BF%CE%B3%CE%AF%CE%B1\\_%CF%80%CE%BB%CE%B7%CF%81%CE%BF%CF%86%CE%BF%CF%81%CE%B9%CF%8E%CE%BD](https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%A4%CE%B5%CF%87%CE%BD%CE%BF%CE%BB%CE%BF%CE%B3%CE%AF%CE%B1_%CF%80%CE%BB%CE%B7%CF%81%CE%BF%CF%86%CE%BF%CF%81%CE%B9%CF%8E%CE%BD)

<https://www.randstad.co.uk/job-seeker/career-hub/archives/women-in-tech-tackling-the-uks-digital-skills-gap-966/>

<http://www.glamour.com/gallery/top-new-women-leaders-in-technology#12>

Αριθμοί Κλειδιά για τους Εκπαιδευτικούς και τους Διευθυντές των Σχολείων στην Ευρώπη, Έκθεση του Δικτύου Ευρυδίκης (2013). Ανακτήθηκε από την ιστοσελίδα

[http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/key\\_data\\_series/151EL.pdf](http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/key_data_series/151EL.pdf)

<https://www.accenture.com/id-en/company-news-release-digital-skills-narrow-workplace-gender-gap>

<http://www.ucy.ac.cy/pakepe/el/research-services/research-kind>

Burton, P., The Importance of Digital Skills in the Modern Workplace. Retrieved from <http://www.skillsyouneed.com/rhubarb/digital-skills-modern-workplace.html>

<http://skillsacademic.weebly.com/taurhoiotagammaomeganuomicronpiomicron943etasigmaeta.html>

<https://digitalskillsacademy.com/blog/the-top-10-digital-skills-tech-companies-are-looking-for-today>

<http://www.cti.gr/el/activities-el/research-projects/item/161-digiskills>

<http://www.cti.gr/images/stories/news/P481ADA.pdf>

[http://users.sch.gr/nikbalki/epim\\_kse/EduSoft.htm](http://users.sch.gr/nikbalki/epim_kse/EduSoft.htm)

## Παρουσιάσεις PowerPoint

Fragkaki, M. (2015). *Cultivation of Digital Capabilities in Higher Education* (Παρουσίαση PowerPoint). Sheffield Hallam University. Retrieved from [https://www.academia.edu/27166445/Cultivation of Digital Capabilities in Higher Education](https://www.academia.edu/27166445/Cultivation_of_Digital_Capabilities_in_Higher_Education)

Οικονομίδης, Α. Α. (2013). *Γυναίκες στις ΤΠΕ*. (Παρουσίαση PowerPoint). Ανακτήθηκε από [http://mis.uom.gr/wp-content/uploads/2013/11/Economides\\_20112013.pdf](http://mis.uom.gr/wp-content/uploads/2013/11/Economides_20112013.pdf)

Τζαφίλκου, Α. (2013). *Είναι η Πληροφορική Γένους Θηλυκού; Ιστορική Εξέλιξη και Κοινωνική Ανάλυση*. (Παρουσίαση PowerPoint). Ανακτήθηκε από [http://mis.uom.gr/wp-content/uploads/2013/11/Tzafilkou\\_20112013.pdf](http://mis.uom.gr/wp-content/uploads/2013/11/Tzafilkou_20112013.pdf)

Σπανακά, Α. (Χ.Χ.). *Η τριγωνοποίηση μέσα από παραδείγματα*. (Παρουσίαση PowerPoint). Ανακτήθηκε από <http://edu.antthais.net/docs/pdf/sem2009/trigonopoihsi.pdf>



**Παράρτημα**  
**Παράρτημα Α**  
**Καθηκοντολόγιο Διευθυντών/ντριών στην**  
**Ελλάδα**

Πιο επισταμένα, εκτός της βιβλιογραφικής επισκόπησης που προηγήθηκε για το ρόλο των διευθυντών σχολικών μονάδων στο τοπικό συγκείμενο, ακολουθεί αναλυτικά όπως προβλέπεται από την αντίστοιχη Υπουργική Απόφαση και τα άρθρα 27, 28, 29, 30, 31 και 32 το καθηκοντολόγιο και ο ρόλος που προβλέπεται να υπηρετήσουν οι διευθυντές/ντριες σχολικών μονάδων.

**Κεφάλαιο Δ**

Διευθυντές Υποδιευθυντές Σχολικών Μονάδων Διευθυντές Υποδιευθυντές Σ.Ε.Κ.  
Υπεύθυνοι Τομέων Σ.Ε.Κ.

**Άρθρο 27**

**Έργο των Διευθυντών των σχολικών μονάδων**

1. Ο Διευθυντής της σχολικής μονάδας βρίσκεται στην κορυφή της σχολικής κοινότητας και είναι διοικητικός αλλά και επιστημονικός παιδαγωγικός υπεύθυνος στο χώρο αυτό.

2. Ειδικότερα ο Διευθυντής της σχολικής μονάδας:

α) Καθοδηγεί τη σχολική κοινότητα ώστε να θέσει υψηλούς στόχους και να εξασφαλίσει τις προϋποθέσεις για την επίτευξή τους για ένα σχολείο δημοκρατικό και ανοικτό στην κοινωνία.

β) Καθοδηγεί και βοηθεί τους εκπαιδευτικούς στο έργο τους, και ιδιαίτερα τους νεότερους, αναλαμβάνει πρωτοβουλίες εκπαιδευτικού και παιδαγωγικού χαρακτήρα και οφείλει να αποτελεί παράδειγμα.

γ) Φροντίζει ώστε το σχολείο να γίνει στοιχειώδης μονάδα επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών σε θέματα διοικητικά, παιδαγωγικά και επιστημονικά.

δ) Προϊστάται των εκπαιδευτικών και συντονίζει το έργο τους. Συνεργάζεται μαζί τους ισότιμα και με πνεύμα αλληλεγγύης. Διατηρεί και ενισχύει την συνοχή του Συλλόγου Διδασκόντων, αμβλύνει τις αντιθέσεις, ενθαρρύνει τις πρωτοβουλίες των εκπαιδευτικών, εμπνέει και παρέχει θετικά κίνητρα σ' αυτούς.

ε) Ελέγχει την πορεία των εργασιών και κατευθύνει τους εκπαιδευτικούς ώστε να ανταποκρίνονται έγκαιρα στις υποχρεώσεις που ανέλαβαν. Τέλος, αξιολογεί τους εκπαιδευτικούς, όπως η νομοθεσία ορίζει, έχοντας ως γνώμονα της αξιολόγησής του τους στόχους της αξιολόγησης.

## Άρθρο 28

### Γενικά καθήκοντα και αρμοδιότητες των Διευθυντών σχολείων

1. Ο Διευθυντής ή ο Προϊστάμενος σχολείου συνεργάζεται με τους Σχολικούς Συμβούλους, τα Στελέχη της Διοίκησης, τους εκπαιδευτικούς, καθώς και τους μαθητές και τους γονείς για την από κοινού επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων. Ενθαρρύνει το διδακτικό προσωπικό να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες οι οποίες συμβάλλουν στη διαπαιδαγώγηση ελεύθερων, υπεύθυνων, δημοκρατικών και ευαισθητοποιημένων πολιτών.

### 2. Ειδικότερα:

α) Εκπροσωπεί το σχολείο σε όλες τις σχέσεις του με τους τρίτους.

β) Παραμένει στο σχολείο όλες τις εργάσιμες ώρες και είναι υπεύθυνος για την ομαλή λειτουργία του σχολείου και το συντονισμό της σχολικής ζωής.

γ) Εφαρμόζει τους νόμους, τα προεδρικά διατάγματα, τις κανονιστικές αποφάσεις, τις εγκυκλίους και τις υπηρεσιακές εντολές των Στελεχών Διοίκησης, είναι υπεύθυνος για την τήρησή τους και υλοποιεί τις αποφάσεις του Συλλόγου των Διδασκόντων.

δ) Προωθεί, σε συνεργασία με το Σύλλογο Διδασκόντων, το Διευθυντή Εκπαίδευσης ή Προϊστάμενο Γραφείου και τους Σχολικούς Συμβούλους, τη λειτουργία τμημάτων Πρόσθετης Διδακτικής Στήριξης, Ενισχυτικής Διδασκαλίας, τάξεων υποδοχής, φροντιστηριακών τμημάτων, τμημάτων διευρυμένου ωραρίου, Ολοήμερου σχολείου και των λοιπών εκπαιδευτικών καινοτομιών και έχει την ευθύνη για την οργάνωση και τη λειτουργία αυτών.

ε) Συγκροτεί με πράξη του τις επιτροπές για τις εξετάσεις, για τη συγκέντρωση των δικαιολογητικών και την έκδοση των αποτελεσμάτων και όσες άλλες προβλέπονται για τη λειτουργία του σχολείου.

στ) Συντάσσει τις αξιολογικές εκθέσεις για το διδακτικό και διοικητικό προσωπικό, όπως προβλέπει η νομοθεσία.

ζ) Ενημερώνει το διδακτικό προσωπικό, τους γονείς και τους μαθητές, για την εκπαιδευτική πολιτική, τους στόχους και το έργο του σχολείου.

η) Στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση ο Διευθυντής ενημερώνει και φυλάσσει τους φακέλους των υπηρεσιακών μεταβολών των εκπαιδευτικών του σχολείου του και, σε περίπτωση μετάθεσης, τους διαβιβάζει στα νέα τους σχολεία.

θ) Έχει την ευθύνη συγκέντρωσης και αποστολής των στοιχείων εκκαθάρισης των αποδοχών του προσωπικού της σχολικής μονάδας στο Γραφείο ή τη Διεύθυνση Εκπαίδευσης (Τροποποιήθηκε με την Αρ. 841/72/ΙΒ ΥΑ – ΦΕΚ 1180/2010).

ι) Έχει την παιδαγωγική ευθύνη για τη διαμόρφωση θετικού κλίματος στο σχολείο και για την ανάπτυξη αρμονικών σχέσεων ανάμεσα στα μέλη της σχολικής κοινότητας.

ια) Ενημερώνει τους νεοδιόριστους, τους αναπληρωτές και τους ωρομίσθιους εκπαιδευτικούς σχετικά με τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις και τους χορηγεί αντίγραφα των βασικών νόμων, αποφάσεων και εγκυκλίων σχετικών με την εκπαίδευση.

ιβ) Στην περίπτωση που υπηρετούν στο σχολείο περισσότεροι του ενός Υποδιευθυντές, ορίζει με πράξη του έναν υποδιευθυντή ως νόμιμο αναπληρωτή του και καταμερίζει τις αρμοδιότητες και τις εργασίες σ' αυτούς.

ιγ) Είναι υπεύθυνος σε συνεργασία με τον Υποδιευθυντή, το γραμματέα του σχολείου και τον αρμόδιο εκπαιδευτικό για την τήρηση της αλληλογραφίας του σχολείου και των πάσης φύσεως βιβλίων και εντύπων που προβλέπονται από τις ισχύουσες διατάξεις.

ιδ) Φροντίζει για τη λήψη κάθε μέτρου το οποίο συμβάλλει στην καλύτερη λειτουργία του σχολείου.

#### Άρθρο 29

Καθήκοντα και αρμοδιότητες των Διευθυντών σε σχέση με το Σύλλογο των Διδασκόντων

1. Ο Διευθυντής της σχολικής μονάδας προσκαλεί τα μέλη του Συλλόγου στις συνεδριάσεις, στις οποίες και προεδρεύει. Καταρτίζει την ημερήσια διάταξη και εισηγείται ο ίδιος ή αναθέτει την εισηγήση θεμάτων σε άλλον εκπαιδευτικό.
2. Σε συνεδρίαση του Συλλόγου των Διδασκόντων εισηγείται την κατανομή των πρόσθετων εξωδιδασκτικών εργασιών. Αξιοποιεί δημιουργικά τις δυνατότητες όλου του προσωπικού μέσα στο πλαίσιο των διακριτών ρόλων και αρμοδιοτήτων του.
3. Σε συνεργασία με τους διδάσκοντες έχει την ευθύνη της σύνταξης του ωρολογίου προγράμματος του σχολείου με γνώμονα την αποδοτική λειτουργία του.
4. Ενημερώνει το Σύλλογο των Διδασκόντων για το έργο της σχολικής επιτροπής. Μερικιά μαζί με το Σύλλογο των Διδασκόντων για τη συντήρηση και λειτουργία των σχολικών εγκαταστάσεων καθώς και την προμήθεια των απαραίτητων εποπτικών μέσων διδασκαλίας.
5. Είναι υπεύθυνος, μαζί με τους εκπαιδευτικούς, για την καθαριότητα και αισθητική των χώρων του διδακτηρίου, καθώς και για την προστασία της υγείας και ασφάλειας των μαθητών.
6. Ενημερώνει το Σύλλογο των Διδασκόντων για την εκπαιδευτική νομοθεσία, τις εγκυκλίους και τις αποφάσεις που αφορούν τη λειτουργία του σχολείου και την εφαρμογή των προγραμμάτων εκπαίδευσης.
7. Συμβάλλει στη δημιουργία κλίματος δημοκρατικής συμπεριφοράς των διδασκόντων και των μαθητών και είναι υπεύθυνος, σε συνεργασία με τους διδάσκοντες, για την τήρηση της πειθαρχίας.

8. Φροντίζει να καλύπτονται οι διδακτικές ώρες σε περίπτωση απουσίας εκπαιδευτικών, τροποποιώντας το ημερήσιο πρόγραμμα διδασκαλίας ή αναθέτοντας την κάλυψη του κενού σε διαθέσιμο εκπαιδευτικό.
9. Είναι υπεύθυνος για τη διανομή των διδακτικών βιβλίων, σε συνεργασία με τον Υποδιευθυντή του σχολείου και τον ορισθέντα εκπαιδευτικό.
10. Σε συνεργασία με τους διδάσκοντες καταρτίζει το πρόγραμμα ενημέρωσης των γονέων, το οποίο κοινοποιεί στο σύλλογο γονέων και τον οικείο Διευθυντή ή Προϊστάμενο Γραφείου Εκπαίδευσης.
11. Συνεργάζεται με τους διδάσκοντες για τον ορισμό των θεμάτων των εξετάσεων, ορίζει τους επιτηρητές και είναι υπεύθυνος για την τήρηση των σχετικών με τις εξετάσεις διατάξεων.
12. Παρέχει στους διδάσκοντες συγκεκριμένες οδηγίες για να ανταποκρίνονται στα καθήκοντά τους, σύμφωνα με τις ισχύουσες διατάξεις.
13. Απευθύνει στους διδάσκοντες, όταν είναι απαραίτητο, συστάσεις με πνεύμα συναδελφικής αλληλεγγύης. Στις περιπτώσεις που διδάσκοντες δεν ανταποκρίνονται στις υποχρεώσεις και τα καθήκοντά τους και οι προσπάθειες του μένουν χωρίς αποτέλεσμα, ενημερώνει σχετικά το Σύλλογο των Διδασκόντων, το διοικητικό του Προϊστάμενο και τον αρμόδιο Σχολικό Σύμβουλο. Εφόσον, παρ' όλα αυτά, δεν υπάρξει αποτέλεσμα, αναφέρεται γραπτά στο Διευθυντή Εκπαίδευσης ή τον Προϊστάμενο του Γραφείου.
14. Ενημερώνεται για τους λόγους απουσίας του διδακτικού προσωπικού από το σχολείο και από τις συνεδριάσεις του Συλλόγου των Διδασκόντων και ενεργεί σύμφωνα με τις ισχύουσες διατάξεις, όταν συντρέχει λόγος.
15. Είναι υπεύθυνος για την κάλυψη του υποχρεωτικού ωραρίου εβδομαδιαίας διδασκαλίας από όλους τους εκπαιδευτικούς. Σε περίπτωση αντικειμενικής αδυναμίας για τη συμπλήρωση αυτή ενημερώνει άμεσα τον Προϊστάμενο Γραφείου ή το Διευθυντή Εκπαίδευσης.

## Άρθρο 30

Καθήκοντα και αρμοδιότητες των Διευθυντών των σχολείων σε σχέση με τους

Σχολικούς Συμβούλους, το Διευθυντή Εκπαίδευσης και τον Προϊστάμενο του Γραφείου

1. Ο Διευθυντής της σχολικής μονάδας σε συνεργασία με το Σύλλογο των Διδασκόντων και τους Σχολικούς Συμβούλους προωθεί τα επιμορφωτικά προγράμματα που γίνονται για το διδακτικό προσωπικό και συμμετέχει σ' αυτά. Ο ίδιος έχει την ευθύνη της οργάνωσής τους.
2. Συνεργάζεται με τους Σχολικούς Συμβούλους ή το Διευθυντή Εκπαίδευσης ή τον Προϊστάμενο Γραφείου ή προκαλεί συσκέψεις με αυτούς για την αντιμετώπιση προβλημάτων που αντιμετωπίζει η σχολική μονάδα.
3. Αναλαμβάνει, σε συνεργασία με τους αρμόδιους Σχολικούς Συμβούλους, πρωτοβουλίες για τη βοήθεια των νέων εκπαιδευτικών στο διδακτικό τους έργο.
4. Ενημερώνει τον αρμόδιο Σχολικό Σύμβουλο και το Διευθυντή Εκπαίδευσης ή τον Προϊστάμενο Γραφείου για την πραγματοποίηση μορφωτικών ή άλλων πολιτιστικών επισκέψεων σε χώρους ιστορικής και πολιτιστικής αναφοράς και σε παραγωγικές επιχειρήσεις.
5. Ενημερώνει έγκαιρα το Διευθυντή Εκπαίδευσης ή τον Προϊστάμενο του Γραφείου για τις ελλείψεις σε διδακτικό προσωπικό.

#### Άρθρο 31

Καθήκοντα και αρμοδιότητες των Διευθυντών σχολείων σε σχέση με τους μαθητές

1. Ο Διευθυντής της σχολικής μονάδας συγκροτεί τα τμήματα κάθε τάξης και κατανέμει τους μαθητές στα τμήματα, με βάση τις ισχύουσες διατάξεις και σύμφωνα με τις αρχές της παιδαγωγικής, χωρίς κοινωνικούς αποκλεισμούς.
2. Εκδίδει και υπογράφει τους τίτλους σπουδών ως υπεύθυνος και συνυπογράφουν ως συνυπεύθυνοι, ο εκπαιδευτικός που συνέταξε τον τίτλο και οι διδάσκοντες, εφόσον απαιτείται.
3. Συνεργάζεται με τις μαθητικές κοινότητες για την οργάνωση της σχολικής ζωής, μέσα σε κλίμα κατανόησης και υπευθυνότητας.
4. Εφαρμόζει τις ισχύουσες διατάξεις για την υποχρεωτική φοίτηση των μαθητών στο σχολείο.

5. Συντελεί στη διαμόρφωση συνθηκών φιλικού παιδαγωγικού κλίματος μεταξύ μαθητών και διδασκόντων.
6. Διενεργεί και ανανεώνει τις εγγραφές των μαθητών από τάξη σε τάξη.
7. Εφαρμόζει τις διαδικασίες που προβλέπονται από τις κείμενες διατάξεις για την εγγραφή μαθητών αδήλων στα μητρώα ή δημοτολόγια.
8. Εγκρίνει τις μετεγγραφές των μαθητών, όπως προβλέπεται και έχει την ευθύνη για τη φύλαξη των στοιχείων εγγραφής στο αρχείο του σχολείου.

#### Άρθρο 32

Καθήκοντα και αρμοδιότητες των Διευθυντών σε σχέση με τα όργανα λαϊκής συμμετοχής και τους άλλους συντελεστές εκπαίδευσης

1. Ο Διευθυντής της σχολικής μονάδας καλεί τα μέλη του Σχολικού Συμβουλίου στις συνεδριάσεις του οργάνου με γραπτή πρόσκληση που την απευθύνει τρεις (3) τουλάχιστον ημέρες νωρίτερα και καταρτίζει την ημερήσια διάταξη, ύστερα από εισηγήσεις των οργάνων που μετέχουν στο Σχολικό Συμβούλιο.
2. Καλεί τους γονείς και κηδεμόνες των μαθητών για ενημέρωση και συμμετέχει στις συνεδριάσεις τους, όταν προσκαλείται και το θεωρεί αναγκαίο.
3. Παρέχει πληροφορίες σε κάθε πολίτη που έχει έννομο συμφέρον, σύμφωνα με τις κείμενες διατάξεις, και δεν τον παραπέμπει σε άλλες υπηρεσίες για θέματα που εκείνος οφείλει να γνωρίζει

# Παράρτημα Β

## Πρωτόκολλο Συνέντευξης

**Θέμα:** *Τεχνολογίες Πληροφοριών και Επικοινωνιών και Σχολική Ηγεσία*

**Ώρα Συνέντευξης:**

**Ημερομηνία:**

**Τόπος:**

**Άτομο που Παίρνει τη Συνέντευξη:**

**Άτομο που Δίνει τη Συνέντευξη:**

**Μέρος Συνέντευξης:**

Ονομάζομαι Τζούλη Κωνσταντίνα και είμαι μεταπτυχιακή φοιτήτρια στο Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου στη Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης, στο Τμήμα Επιστημών της Αγωγής. Στο πλαίσιο της Μεταπτυχιακής μου διατριβής με τίτλο «Τεχνολογίες Πληροφοριών και Επικοινωνιών και Σχολική Ηγεσία: Παρεχόμενες Δυνατότητες, Ψηφιακές Δεξιότητες και ο Ρόλος του Φύλου στην Αξιοποίησή τους στην Καθημερινή Εκπαιδευτική Πρακτική» διεξάγεται έρευνα για το σκοπό αυτό σε διευθυντές και διευθύντριες σε σχολεία Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης στο Νομό Σερρών. Σκοπός της έρευνας είναι να διαπιστωθεί η σχέση των διευθυντών/ντριών με τις *ΤΠΕ* και η πιθανή αξιοποίησή τους στην άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας, καθώς και να ερευνηθεί κατά πόσο οι διευθυντές/ντριες διαθέτουν τις απαιτούμενες ψηφιακές δεξιότητες για την αξιοποίηση των *ΤΠΕ*. Τέλος, προσδοκάται να διερευνηθεί η σχέση των γυναικών με τις *ΤΠΕ* στην άσκηση ηγεσίας τους και οι διαφοροποιήσεις στην αντιμετώπιση αντρών και γυναικών κατά την απόκτηση και αξιοποίηση των ψηφιακών δεξιοτήτων για τις ανάγκες της αξιοποίησης των *ΤΠΕ*.

Για το λόγο αυτό, θα εκτιμούσα ιδιαίτερος τη συμμετοχή σας ως διευθυντές και διευθύντριες σχολικών οργανισμών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης στην έρευνα που διεξάγεται μέσω της παρούσης συνέντευξης. Μπορείτε να απαντήσετε στις ερωτήσεις



που θα τεθούν μέσα από την παράθεση της προσωπικής σας άποψης. Διασφαλίζεται η εμπιστευτικότητα, το απόρρητο των απαντήσεων και η ανωνυμία των συμμετεχόντων. Η συμμετοχή σας κρίνεται πολύτιμη και είναι προαιρετική. Η προβλεπόμενη διάρκεια της συνέντευξης κρίνεται στα 30 λεπτά.

Ερωτήσεις:

1. Πόσα χρόνια ασκείται το έργο του/της διευθυντή/ντριας στο συγκεκριμένο σχολείο;
2. Πόσες φορές την εβδομάδα χρησιμοποιείτε σε προσωπικό επίπεδο τον υπολογιστή και για ποιους σκοπούς;
3. Το σχολείο του οποίου είστε διευθυντής/ντρια διαθέτει τεχνολογικό εξοπλισμό (ηλεκτρονικοί υπολογιστές, κλπ) στις σχολικές αίθουσες και στο γραφείο των εκπαιδευτικών-διευθυντών/ντριών;
4. Ποιες δυνατότητες πιστεύετε ότι παρέχουν οι *ΤΠΕ* στην άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας στα σχολεία Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης;
5. Με ποιους τρόπους αξιοποιούνται οι *ΤΠΕ* από την πλευρά σας κατά την άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας;
6. Ποια θεωρείτε ότι είναι τα καθήκοντα των διευθυντών και διευθυντριών στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης σήμερα;
7. Ποια προβλήματα συναντάτε στο έργο σας ως διευθυντές/ντριες σχετικά με τη χρήση των νέων τεχνολογιών;
8. Ποιες ψηφιακές δεξιότητες θεωρείτε ότι χρειάζονται για την αποτελεσματική αξιοποίηση των *ΤΠΕ* στην άσκηση ηγεσίας στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς;
9. Πιστεύετε ότι υπάρχουν στερεοτυπικές αντιλήψεις ως προς την απόκτηση ψηφιακών δεξιοτήτων από τις γυναίκες διευθύντριες και την αξιοποίηση των *ΤΠΕ* στη σχολική ηγεσία; Αιτιολογήστε την απάντησή σας.
10. Τι παραπάνω χρειάζεστε για την κατάρτισή σας σχετικά με τη χρήση των *ΤΠΕ* στη σχολική ηγεσία;
11. Ποιες προτάσεις θα μπορούσατε να κάνετε για την ενθάρρυνση των διευθυντών/ντριών να αποκτήσουν ψηφιακές δεξιότητες για το χειρισμό των νέων τεχνολογιών στην άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας;

12. Θα μας ενδιέφερε να μας προτείνετε κάτι που θεωρείτε σημαντικό να συμβεί για την ενίσχυση της παρουσίας των *ΤΠΕ* στο διοικητικό έργο των διευθυντών/ντριών.

Σας ευχαριστώ ιδιαίτερω για τη συνεργασία κα τη συμμετοχή σας στην έρευνα. Η ανωνυμία των απαντήσεών σας είναι δεδομένη και τα στοιχεία σας θα χρησιμοποιηθούν και θα παραμείνουν εμπιστευτικά αποκλειστικά για τους σκοπούς της έρευνας.

# Παράρτημα Γ

## Επιστολή Συναίνεσης Γραπτού

### Ερωτηματολογίου

Αγαπητές/οί Διευθύντριες/ές,

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση των δυνατοτήτων που προσφέρουν οι *Τεχνολογίες Πληροφοριών και Επικοινωνιών (ΤΠΕ)* στην άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας των διευθυντών/ντριών σε δημόσια σχολεία Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης του Νομού Σερρών. Επιπλέον, στόχος είναι η μελέτη και καταγραφή των απαιτούμενων ψηφιακών δεξιοτήτων που καλούνται να κατέχουν οι διευθυντές/ντριες, ώστε να είναι σε θέση να αξιοποιήσουν τις παροχές των *ΤΠΕ* στην άσκηση σχολικής ηγεσίας τους. Θα καταβληθεί προσπάθεια διερεύνησης των διαφορών που τυχόν παρατηρούνται μεταξύ του ρόλου των αντρών και των γυναικών που κατέχουν διευθυντικές θέσεις στα Δημοτικά σχολεία με την απόκτηση των ψηφιακών τους δεξιοτήτων.

Η συλλογή των δεδομένων θα πραγματοποιηθεί μέσα από τη χορήγηση του ερωτηματολογίου, όπου περιλαμβάνονται ορισμένες γενικές ερωτήσεις δημογραφικού χαρακτήρα και στη συνέχεια κάποιες ανοιχτές ερωτήσεις προς απάντηση. Σε αυτές οι συμμετέχοντες/ουσες καλούνται να απαντήσουν ελεύθερα και χωρίς να περιορίζονται από οτιδήποτε. Στόχος, είναι η έκφραση των προσωπικών σας ιδεολογιών και θέσεων αναφορικά με τις ερωτήσεις που τίθενται. Ο χρόνος συμπλήρωσης των ερωτήσεων εκτιμάται περίπου στα 10 λεπτά.

Η συμμετοχή σας στην έρευνα αυτή είναι πολύτιμη. Θα ήθελα να επισημάνω ότι κανένα προσωπικό στοιχείο δεν πρόκειται να χρησιμοποιηθεί και να δοθεί στη δημοσιότητα. Δεσμεύομαι προσωπικά για την εμπιστευτικότητα και τη διασφάλιση του ανώνυμου χαρακτήρα της συμμετοχής σας. Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου στηρίζεται στη

διακριτική ευχέρεια των διευθυντών/ντριών να συμμετέχουν και δεν είναι υποχρεωτική.

Οποιαδήποτε στιγμή αισθανθείτε ότι επιθυμείτε να αποχωρήσετε από τη διαδικασία της έρευνας, μπορείτε να το πράξετε, δίχως κάποια επίπτωση. Μέσα από τη συναίνεση για τη συμμετοχή σας, θα ωφεληθείτε συμβάλλοντας σε μία έρευνα αναφέροντας τις απόψεις σας ως διευθυντές και διευθύντριες αναφορικά με τις *ΤΠΕ* και τις προσφερόμενες δυνατότητες στην άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας, τις ψηφιακές δεξιότητες που θεωρείτε απαραίτητες για το χειρισμό των *ΤΠΕ*, καθώς και το εάν υπάρχουν διαφορές μεταξύ διευθυντών και διευθυντριών στην απόκτηση ψηφιακών δεξιοτήτων για την άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας στους σχολικούς οργανισμούς.

Δεν υπάρχει κανένας ψυχολογικός, συναισθηματικός ή άλλος κίνδυνος από τη συμμετοχή σας στην έρευνα. Μπορείτε να απευθύνετε κάθε ερώτηση ή διευκρινιστική λεπτομέρεια θεωρείτε σκόπιμη πριν ή κατά τη διάρκεια της συμμετοχής σας.

Τέλος, θα είναι ιδιαίτερα σημαντικό να σας ενημερώσω για τα αποτελέσματα της μελέτης στην οποία θα έχετε συμβάλει. Όσοι/ες επιθυμείτε τη συμμετοχή σας, παρακαλώ υπογράψτε συμπληρώνοντας το όνομά σας, δηλώνοντας ότι συμφωνείτε να συμμετέχετε, γνωρίζοντας το σκοπό της έρευνας.

Υπογραφή: .....

Ημερομηνία:

Με τιμή,

Τζούλη Κωνσταντίνα

Μεταπτυχιακή φοιτήτρια ΑΠΚΥ

Τηλέφωνο επικοινωνίας: 6978175154

# Παράρτημα Δ

## Γραπτό Ερωτηματολόγιο

### Γενικές Ερωτήσεις

1. Φύλο Άνδρας  Γυναίκα

2. Ηλικία

20-30 ετών  31-40 ετών  41-50 ετών  1-60 ετών  και άνω

3. Εκπαίδευση

Παιδαγωγική ακαδημία

Παιδαγωγικό Τμήμα Δημοτικής Εκπαίδευσης

Εξομοίωση πτυχίου

Κάτοχος Μεταπτυχιακού τίτλου

Κάτοχος Διδακτορικού τίτλου

Πτυχίο Ηλεκτρονικών Υπολογιστών

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

4. Πόσα χρόνια προϋπηρεσίας διαθέτετε ως διευθυντής/ντρια συνολικά;

1) 1<sup>ος</sup> χρόνος  2) 1-2 χρόνια  3) 3-5 χρόνια  4) 6-10 χρόνια  5) 11-15 χρόνια  6) 16-20 χρόνια  20 χρόνια και άνω

5. Πόσα χρόνια εργάζεστε ως διευθυντής/ντρια στο συγκεκριμένο σχολείο;

1) 1<sup>ος</sup> χρόνος  2) 1-2 χρόνια  3) 3-5 χρόνια  4) 6-10 χρόνια  5) 11-15 χρόνια  6) 16-20 χρόνια  20 χρόνια και άνω

6. Έχετε παρακολουθήσει μετά την ολοκλήρωση των σπουδών σας κάποιο επιμορφωτικό πρόγραμμα για την άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας;

Ναι  Όχι

7. Έχετε παρακολουθήσει κάποιο επιμορφωτικό πρόγραμμα σχετικά με τις *Τεχνολογίες Πληροφοριών και Επικοινωνιών*; (Εάν απαντήσατε θετικά στην ερώτηση αυτή, παρακαλώ προχωρήστε στην επόμενη. Διαφορετικά αγνοήστε την ερώτηση 8).

Ναι  Όχι

8. Ποιο είδος επιμόρφωσης έχετε λάβει συγκεκριμένα;

Επιμόρφωση Α Επιπέδου

Επιμόρφωση Β Επιπέδου

Άλλο είδος επιμόρφωσης στις *ΤΠΕ* (παρακαλώ συμπληρώστε)

.....  
.....

9. Πιστεύετε ότι οι *ΤΠΕ* μπορούν να αξιοποιηθούν στην άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας;

Καθόλου

Πολύ Λίγο

Λίγο

Αρκετά

Πολύ

10. Σε ποιους από τους παρακάτω τομείς της εκπαιδευτικής ηγεσίας μπορούν να χρησιμοποιηθούν οι *ΤΠΕ*; (Μπορείτε να επιλέξετε παραπάνω από μία επιλογές).

Διεκπεραίωση γραφειοκρατικών διαδικασιών

Δημιουργία ηλεκτρονικού φακέλου-ιστορικού για μαθητές/τριες

Δημιουργία ηλεκτρονικού φακέλου για εκπαιδευτικούς

Διατήρηση αρχείων μισθοδοσίας εκπαιδευτικών

Υποστήριξη και επικοινωνία διευθυντή/ντριας με τους/τις εκπαιδευτικούς

Άλλο (παρακαλώ συμπληρώστε)

.....  
.....

**11.** Ποιες από τις ακόλουθες ψηφιακές δεξιότητες πιστεύετε ότι απαιτούνται για την αξιοποίηση των *ΤΠΕ* στην άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας; (Μπορείτε να επιλέξετε παραπάνω από μία επιλογές).

Άνοιγμα και αποθήκευση αρχείων και ιστοσελίδων

Ηλεκτρονική αναζήτηση

Εντοπισμός και διαχείριση ηλεκτρονικών πληροφοριών

Ικανότητα διατήρησης προσανατολισμού στο διαδίκτυο

Ανάπτυξη πολλαπλών μορφών επικοινωνίας

Άλλο (παρακαλώ συμπληρώστε)

.....  
.....

**12.** Ποιες από τις ακόλουθες επιλογές θεωρείτε ότι εντάσσονται στα καθήκοντα των διευθυντών/ντριών; (Μπορείτε να επιλέξετε παραπάνω από μία επιλογές).

Υποστήριξη και επικοινωνία με τους/τις εκπαιδευτικούς

Παροχή ευκαιριών για συνεχή επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών

Επιμόρφωση του εκπαιδευτικού προσωπικού

Συνεργασία και επικοινωνία με τους γονείς και κηδεμόνες των παιδιών

Συνεργασία με τοπικούς φορείς

Άλλο (παρακαλώ συμπληρώστε)

.....  
.....

**13.** Πόσο ικανοποιημένος/η αισθάνεστε από τις δυνατότητες που προσφέρουν οι *ΤΠΕ* στην άσκηση ηγεσίας σας;

Καθόλου	<input type="checkbox"/>
Πολύ λίγο	<input type="checkbox"/>
Λίγο	<input type="checkbox"/>
Αρκετά	<input type="checkbox"/>
Πολύ	<input type="checkbox"/>

**14.** Ποια από τα παρακάτω χρειάζεστε για την αξιοποίηση των *ΤΠΕ* στο χώρο της εκπαιδευτικής ηγεσίας; (Μπορείτε να επιλέξετε παραπάνω από μία επιλογές).

Σεμινάρια για εκμάθηση τρόπου λειτουργίας των υπολογιστών	<input type="checkbox"/>
Επιμορφώσεις για την αποτελεσματική χρήση των <i>ΤΠΕ</i>	<input type="checkbox"/>
Απόκτηση ψηφιακών δεξιοτήτων	<input type="checkbox"/>
Αξιολόγηση των επιδόσεων και της προόδου των διευθυντών/ντριών αναφορικά με τη χρήση των <i>ΤΠΕ</i> στην άσκηση ηγεσίας	<input type="checkbox"/>
Άλλο (παρακαλώ συμπληρώστε)	

.....  
.....

**15.** Ποια είναι τα προβλήματα που συναντάτε στην άσκηση του εκπαιδευτικού σας έργου; (Μπορείτε να επιλέξετε παραπάνω από μία επιλογές).

Έλλειψη χρόνου λόγω γραφειοκρατικών καθηκόντων	<input type="checkbox"/>
Αδυναμία πρόσβασης σε ηλεκτρονικό εξοπλισμό	<input type="checkbox"/>



Έλλειψη γνώσεων και ψηφιακών δεξιοτήτων

Αδιαφορία κρατικών φορέων για τις πολλαπλές ευθύνες των διευθυντών/ντριών

Άλλο (παρακαλώ συμπληρώστε)

.....  
.....

**16.** Πιστεύετε ότι επικρατούν στερεοτυπικές αντιλήψεις σε βάρος των γυναικών ως προς την απόκτηση ψηφιακών δεξιοτήτων;

Ναι

Όχι

**17.** Εάν ναι, πού πιστεύετε ότι οφείλονται; (Μπορείτε να επιλέξετε παραπάνω από μία επιλογές).

Στην έλλειψη γνώσεων για τις ψηφιακές δεξιότητες

Στην αδιαφορία των γυναικών απέναντι στη χρήση των *ΤΠΕ*

Στην αποστασιοποίησή τους από τον τεχνολογικό τομέα, καθώς θεωρείται ανδροκρατούμενος

Στην πεποίθησή τους ότι οι *ΤΠΕ* δεν μπορούν να αξιοποιηθούν στην άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας τους

Άλλο (παρακαλώ συμπληρώστε)

.....  
.....

# Παράρτημα Ε

## Πρωτόκολλο Μελέτης Επίσημων Εγγράφων

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή με θέμα «Τεχνολογίες Πληροφοριών και Επικοινωνιών και Σχολική Ηγεσία: Παρεχόμενες Δυνατότητες, Ψηφιακές Δεξιότητες και ο Ρόλος του Φύλου στην Αξιοποίησή τους στην Καθημερινή Εκπαιδευτική Πρακτική», προσπαθώντας να διερευνήσει το παραπάνω ζήτημα και για την υποστήριξη των επιχειρημάτων που παρατίθενται αναλυτικά σε κάθε κεφάλαιο, προέβη στην αξιοποίηση ποικίλης βιβλιογραφίας και εγγράφων. Για τη βιβλιογραφική υποστήριξη των επιμέρους θεμάτων, όπως οι δυνατότητες των *ΤΠΕ* και η αξιοποίησή τους στην άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας των διευθυντών/ντριών, τα καθήκοντα των τελευταίων, οι ψηφιακές δεξιότητες που θεωρούνται απαραίτητες για την άσκηση ηγεσίας, τα προβλήματα με τα οποία είναι αντιμέτωποι οι διευθυντές/ντριες αναφορικά με τη χρήση των *ΤΠΕ* και τέλος οι δυνατότητες των διευθυντών και των διευθυντριών στην απόκτηση των ψηφιακών δεξιοτήτων και την αξιοποίηση των *ΤΠΕ* στην εκπαιδευτική ηγεσία, χρησιμοποιήθηκε βιβλιογραφία με αντίστοιχο περιεχόμενο που αναλύθηκε κριτικά. Τα ελληνόγλωσσα και ξενόγλωσσα βιβλία και άρθρα που παρατίθενται στη βιβλιογραφία, προέρχονται από επίσημες και αναγνωρισμένες πηγές, καθώς (τα άρθρα) είναι δημοσιοποιημένα και αναρτημένα σε επιστημονικά περιοδικά εκπαιδευτικού περιεχομένου. Μετά τη μελέτη των αρχείων αυτών, έγινε η κατάλληλη επεξεργασία και προσαρμογή τους στο υπόλοιπο κείμενο της μεταπτυχιακής διατριβής.

Επιπρόσθετα, όσον αφορά στην αναφορά των καθηκόντων και των αρμοδιοτήτων των διευθυντών/τριών στην Ελλάδα και σε άλλες Ευρωπαϊκές χώρες, αναζητήθηκε από την ερευνήτρια το αντίστοιχο καθηκοντολόγιο των διευθυντών/ντριών σε πηγές όπως τα Υπουργεία Παιδείας της κάθε χώρας, σε διάφορες εγκεκριμένες μελέτες και αρθρογράφους. Χαρακτηριστικά, η αναφορά των καθηκόντων έγινε για τις εξής Ευρωπαϊκές χώρες: Ελλάδα, Κύπρος, Λιθουανία, Τουρκία, Βέλγιο, Γαλλία, Πορτογαλία, Αγγλία, Σουηδία, Φινλανδία, Η.Π.Α., Ισπανία και Ολλανδία.

## Παράρτημα ΣΤ

# Πίνακας Συσχέτισης Ερευνητικών Ερωτημάτων με τα Ερευνητικά Εργαλεία

Πίνακας Συσχέτισης Ερευνητικών Δεικτών των «Επίσημων Εγγράφων» με τα Ερευνητικά Ερωτήματα

Ερευνητικά Ερωτήματα	Ερευνητικοί Δείκτες «Επίσημων Εγγράφων»
1. Ποιες δυνατότητες παρέχουν οι ΤΠΕ για την επιτυχημένη άσκηση ηγεσίας των διευθυντών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης;	1) Συμβολή των ΤΠΕ στην άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας των διευθυντών/ντριών Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. 2) Τρόποι αξιοποίησης των ΤΠΕ στην άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας. 3) Καθήκοντα και αρμοδιότητες των διευθυντών/ντριών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης.
2. Ποιες ψηφιακές δεξιότητες είναι απαραίτητο να διαθέτουν οι διευθυντές σχολικών μονάδων ως σχολικοί ηγέτες;	1) Κατάκτηση απαραίτητων ψηφιακών δεξιοτήτων από τους/τις διευθυντές/ντριες για την αξιοποίηση των ΤΠΕ στην άσκηση ηγεσίας τους. 2) Προβλήματα διευθυντών/ντριών στη χρήση των νέων τεχνολογιών.
3. Ποιες δυνατότητες έχουν οι διευθύντριες σχολικών μονάδων ως προς την κατάκτηση των απαιτούμενων ψηφιακών	1) Δυνατότητες γυναικών διευθυντριών ως προς την κατάκτηση των ψηφιακών δεξιοτήτων και την αξιοποίησή

δεξιοτήτων σε σχέση με τους άνδρες διευθυντές και την αξιοποίησή τους στην άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας;	τους στην άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας τους, συγκριτικά με τους άντρες διευθυντές.
--	--

Πίνακας Συσχέτισης «Συνέντευξης πρόσωπο με πρόσωπο» με τα Ερευνητικά Ερωτήματα

<b>Ερευνητικά Ερωτήματα</b>	<b>Ερωτήσεις «Συνέντευξης πρόσωπο με πρόσωπο»</b>
1. Ποιες δυνατότητες παρέχουν οι ΤΠΕ για την επιτυχημένη άσκηση ηγεσίας των διευθυντών Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης;	<p>1) Πόσες φορές την εβδομάδα χρησιμοποιείτε σε προσωπικό επίπεδο τον ηλεκτρονικό υπολογιστή και για ποιους σκοπούς;</p> <p>2) Το σχολείο του οποίου είστε διευθυντής/ντρια διαθέτει τεχνολογικό εξοπλισμό (ηλεκτρονικοί υπολογιστές, κλπ) στις σχολικές αίθουσες και στο γραφείο των εκπαιδευτικών-διευθυντών/ντριών;</p> <p>3) Ποιες δυνατότητες πιστεύετε ότι παρέχουν οι ΤΠΕ στην άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας στα σχολεία Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης;</p> <p>4) Με ποιους τρόπους αξιοποιούνται οι ΤΠΕ από την πλευρά σας κατά την άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας;</p> <p>5) Ποια θεωρείτε ότι είναι τα καθήκοντα των διευθυντών/ντριών στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς</p>

	<p>Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης σήμερα;</p> <p>6) Ποιες προτάσεις θα μπορούσατε να κάνετε για την ενθάρρυνση των διευθυντών/ντριών να αποκτήσουν ψηφιακές δεξιότητες για το χειρισμό των νέων τεχνολογιών στην άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας;</p>
<p>2. Ποιες ψηφιακές δεξιότητες είναι απαραίτητο να διαθέτουν οι διευθυντές σχολικών μονάδων ως σχολικοί ηγέτες;</p>	<p>1) Ποια προβλήματα συναντάτε στο έργο σας ως διευθυντές/ντριες σχετικά με τη χρήση των νέων τεχνολογιών;</p> <p>2) Ποιες ψηφιακές δεξιότητες θεωρείτε ότι χρειάζονται για την αποτελεσματική αξιοποίηση των ΤΠΕ στην άσκηση ηγεσίας στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς;</p> <p>3) Τι παραπάνω χρειάζεστε για την κατάρτισή σας σχετικά με τη χρήση των ΤΠΕ στη σχολική ηγεσία;</p> <p>4) Θα μας ενδιέφερε να μας προτείνετε κάτι που θεωρείτε σημαντικό να συμβεί για την ενίσχυση της παρουσίας των ΤΠΕ στο διοικητικό έργο των διευθυντών/ντριών.</p>
<p>3. Ποιες δυνατότητες έχουν οι διευθύντριες σχολικών μονάδων ως προς την κατάκτηση των απαιτούμενων ψηφιακών δεξιοτήτων σε σχέση με τους άνδρες διευθυντές και την</p>	<p>1) Πιστεύετε ότι υπάρχουν στερεοτυπικές αντιλήψεις ως προς την απόκτηση ψηφιακών δεξιοτήτων από τις γυναίκες διευθύντριες και την αξιοποίησή τους στη σχολική ηγεσία;</p>

αξιοποίησή τους στην άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας;	Αιτιολογήστε την απάντησή σας.
--	--------------------------------

Πίνακας Συσχέτισης Ερευνητικών Ερωτημάτων με τις Ερωτήσεις του «*Δομημένου Ερωτηματολογίου*»

<b>Ερευνητικά Ερωτήματα</b>	<b>Ερωτήσεις «<i>Δομημένου Ερωτηματολογίου</i>»</b>
1. Ποιες δυνατότητες παρέχουν οι ΤΠΕ για την επιτυχημένη άσκηση ηγεσίας των διευθυντών Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης;	<p>1) Πιστεύετε ότι οι ΤΠΕ μπορούν να αξιοποιηθούν στην άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας;</p> <p>2) Σε ποιους από τους παρακάτω τομείς της εκπαιδευτικής ηγεσίας μπορούν να εφαρμοστούν οι ΤΠΕ (μπορείτε να επιλέξετε παραπάνω από μία επιλογές):</p> <p>α) Διεκπεραίωση γραφειοκρατικών διαδικασιών.</p> <p>β) Δημιουργία ηλεκτρονικού φακέλου-ιστορικού για μαθητές/τριες.</p> <p>γ) Δημιουργία ηλεκτρονικού φακέλου για εκπαιδευτικούς.</p> <p>δ) Διατήρηση αρχείων μισθοδοσίας εκπαιδευτικών.</p> <p>ε) Υποστήριξη και επικοινωνία διευθυντή/ντριας με τους/τις εκπαιδευτικούς.</p> <p>3) Πόσο ικανοποιημένος/η αισθάνεστε από τις δυνατότητες που προσφέρουν οι ΤΠΕ στην άσκηση ηγεσίας σας;</p> <p>4) Ποιες από τις ακόλουθες</p>

	<p>επιλογές θεωρείτε ότι εντάσσονται στα καθήκοντα των διευθυντών/ντριών; (μπορείτε να επιλέξετε παραπάνω από μία επιλογές):</p> <p>α) Υποστήριξη και επικοινωνία με τους/τις εκπαιδευτικούς.</p> <p>β) Παροχή ευκαιριών για συνεχή επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών.</p> <p>γ) Επιμόρφωση του εκπαιδευτικού προσωπικού.</p> <p>δ) Συνεργασία και επικοινωνία με τους γονείς και κηδεμόνες των παιδιών.</p> <p>ε) Συνεργασία με τοπικούς φορείς.</p>
<p>2. Ποιες ψηφιακές δεξιότητες είναι απαραίτητο να διαθέτουν οι διευθυντές σχολικών μονάδων ως σχολικοί ηγέτες;</p>	<p>1) Ποιες από τις ακόλουθες ψηφιακές δεξιότητες πιστεύετε ότι απαιτούνται για την αξιοποίηση των ΤΠΕ στην άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας; (μπορείτε να επιλέξετε παραπάνω από μία επιλογές):</p> <p>α) Άνοιγμα και αποθήκευση αρχείων και ιστοσελίδων.</p> <p>β) Ηλεκτρονική αναζήτηση.</p> <p>γ) Εντοπισμός και διαχείριση ηλεκτρονικών πληροφοριών.</p> <p>δ) Ικανότητα διατήρησης προσανατολισμού στο διαδίκτυο.</p> <p>ε) Ανάπτυξη πολλαπλών μορφών επικοινωνίας.</p> <p>2) Ποια από τα παρακάτω χρειάζεστε</p>

	<p>για την αξιοποίηση των ΤΠΕ στο χώρο της εκπαιδευτικής ηγεσίας; (μπορείτε να επιλέξετε παραπάνω από μία επιλογές):</p> <p>α) Σεμινάρια για εκμάθηση τρόπου λειτουργίας των υπολογιστών.</p> <p>β) Επιμορφώσεις για την αποτελεσματική χρήση των ΤΠΕ.</p> <p>γ) Απόκτηση ψηφιακών δεξιοτήτων.</p> <p>δ) Αξιολόγηση των επιδόσεων και της προόδου των διευθυντών/ντριών αναφορικά με τη χρήση των ΤΠΕ στην άσκηση ηγεσίας.</p> <p>3) Ποια είναι τα προβλήματα που συναντάτε στην άσκηση του εκπαιδευτικού σας έργου; (μπορείτε να επιλέξετε παραπάνω από μία επιλογές):</p> <p>α) Έλλειψη χρόνου λόγω γραφειοκρατικών καθηκόντων.</p> <p>β) Αδυναμία πρόσβασης σε ηλεκτρονικό εξοπλισμό.</p> <p>γ) Έλλειψη γνώσεων και ψηφιακών δεξιοτήτων.</p> <p>δ) Αδιαφορία κρατικών φορέων για τις πολλαπλές ευθύνες των διευθυντών/ντριών.</p>
<p>3. Ποιες δυνατότητες έχουν οι διευθύντριες σχολικών μονάδων ως προς την κατάκτηση των απαιτούμενων ψηφιακών</p>	<p>1) Πιστεύετε ότι επικρατούν στερεοτυπικές αντιλήψεις σε βάρος των γυναικών ως προς την απόκτηση ψηφιακών δεξιοτήτων;</p>



<p>δεξιοτήτων σε σχέση με τους άνδρες διευθυντές και την αξιοποίησή τους στην άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας;</p>	<p>2) Εάν ναι, πού πιστεύετε ότι οφείλονται; (μπορείτε να επιλέξετε παραπάνω από μία επιλογές):</p> <p>α) Στην έλλειψη γνώσεων για τις ψηφιακές δεξιότητες.</p> <p>β) Στην αδιαφορία των γυναικών απέναντι στη χρήση των ΤΠΕ.</p> <p>γ) Στην αποστασιοποίησή τους από τον τεχνολογικό τομέα, καθώς θεωρείται ανδροκρατούμενος.</p> <p>δ) Στην πεποίθησή τους ότι οι ΤΠΕ δεν μπορούν να αξιοποιηθούν στην άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας τους.</p>
---	---

(Οι ερωτήσεις που δε συμπεριλαμβάνονται στις αντιστοιχίες του γραπτού ερωτηματολογίου με τα ερευνητικά ερωτήματα, χαρακτηρίζονται ως γενικού περιεχομένου).

## Παράρτημα Ζ

### Απομαγνητοφώνηση 18 Συνεντεύξεων με Διευθυντές και Διευθύντριες Δημοτικών Σχολείων Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης

Υποκείμενο 1: Γυναίκα διευθύντρια, ηλικίας 51-60 ετών, Απόφοιτη Παιδαγωγικής Ακαδημίας, Κάτοχος Μεταπτυχιακού τίτλου και πτυχίου Ηλεκτρονικών Υπολογιστών ECDL, Διαθέτει 6-10 χρόνια προϋπηρεσίας συνολικά ως διευθύντρια, Έχει παρακολουθήσει επιμορφωτικά σεμινάρια για την άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας και για τις ΤΠΕ, διαθέτοντας επιμόρφωση Α επιπέδου.

*Ερώτηση (Ερ.)1: Πόσα χρόνια εργάζεστε ως διευθύντρια στο συγκεκριμένο σχολείο;*

Απάντηση (Απ.): Σε αυτό το δημοτικό σχολείο βρίσκομαι στη θέση της διευθύντριας εδώ και 6-10 χρόνια.

*Ερ. 2: Πόσες φορές την εβδομάδα χρησιμοποιείτε σε προσωπικό επίπεδο τον υπολογιστή και για ποιους σκοπούς;*

Απ.: Πλέον δεν μπορώ να λειτουργήσω χωρίς υπολογιστή. Τον χρησιμοποιώ στη δουλειά καθημερινά, αλλά και στο σπίτι ασχολούμαι συνέχεια, καθώς εκτός από την ενημέρωση που μου προσφέρει, τόσο προσωπική, όσο και για θέματα της δουλειάς μου, είναι απαραίτητος για τις ανάγκες των σπουδών μου για την απόκτηση διδακτορικού.

*Ερ. 3: Σε ποιους τομείς θεωρείτε ότι η απόκτηση διδακτορικού τίτλου θα σας βοηθήσει;*

Απ.: Πρέπει να σας διευκρινίσω κάτι.. (γέλια). Επειδή είμαι σε μία ηλικία που ελπίζω να βγω γρήγορα σε σύνταξη, δεν το κάνω για να ανέβω στο μισθολογικό κλιμάκιο. Το

κάνω κυρίως για μένα. Ήταν όνειρό μου και ευτυχώς στάθηκα τυχερή που το πραγματοποιώ. Σίγουρα έχω εντρυφήσει περισσότερο στον τομέα μου και αποκτώ νέες γνώσεις που με βοηθούν στην καλύτερη άσκηση του επαγγέλματος.

*Ερ. 4: Το σχολείο του οποίου είστε διευθύντρια διαθέτει τεχνολογικό εξοπλισμό (ηλεκτρονικοί υπολογιστές, κλπ) στις σχολικές αίθουσες και στο γραφείο των εκπαιδευτικών-διευθυντών/ντριών;*

Απ.: Επειδή όπως σας προείπα χωρίς τον υπολογιστή δεν μπορώ να κάνω τη δουλειά μου, υπάρχει ένας στο δικό μου γραφείο και στο γραφείο των εκπαιδευτικών υπάρχει μία γωνιά με 4 υπολογιστές. Ο κάθε ένας μπορεί ελεύθερα να τους χρησιμοποιεί για τις ανάγκες της διδασκαλίας του, μιας και δεν είχαμε ακόμα τη δυνατότητα να εμπλουτίσουμε τις αίθουσες με τεχνολογικό εξοπλισμό. Είναι κάτι που ελπίζουμε να το πραγματοποιήσουμε την επόμενη σχολική χρονιά.

*Ερ. 5: Καθώς χρησιμοποιείτε τον υπολογιστή, ποιες δυνατότητες πιστεύετε ότι παρέχουν οι ΤΠΕ στην άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας στα σχολεία Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης;*

Απ.: Είναι το πιο χρήσιμο εργαλείο που υπάρχει στη δουλειά μας. Μας λύνει τα χέρια κυριολεκτικά (γελάει). Οι ΤΠΕ βοηθούν στην πιο άμεση πληροφόρηση τόσο μεταξύ εμού και των εκπαιδευτικών, όσο και μεταξύ των Υπουργείων Παιδείας, της Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης και άλλους φορείς. Πραγματοποιείται η άμεση υποβολή σημαντικών εγγράφων, που αφορούν είτε στις άδειες των εκπαιδευτικών, στην έγκριση εκπαιδευτικών εκδρομών και άλλων παρόμοιων διαδικασιών. Άλλωστε, οι γραφειοκρατικές διαδικασίες πλέον υλοποιούνται μέσω των ΤΠΕ στον ταχύτερο δυνατό χρόνο. Στη διοίκηση της εκπαίδευσης ο χρόνος είναι πολύτιμος και εκτιμώ πάντα τη βοήθεια που μου παρέχεται μέσω της τεχνολογίας.

*Ερ. 6: Οπότε, πρακτικά με ποιους τρόπους αξιοποιούνται οι ΤΠΕ από την πλευρά σας κατά την άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας;*

Απ.: Όπως προείπα, εκτός των τυπικών διαδικασιών, με βοηθούν στο να ενημερώνω τον κάθε ένα συνάδελφο προσωπικά μέσω email για τις εξελίξεις στην εκπαίδευση, που

είναι το σημαντικότερο στην εκτέλεση των καθηκόντων μου. Οι συνάδελφοι για μένα και η καλή συνεργασία μεταξύ μας είναι το πιο βασικό στοιχείο για την επιτυχία ενός εκπαιδευτικού οργανισμού.

*Ερ. 7: Καθώς αναφερθήκατε στα καθήκοντα των διευθυντών/ντριών στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, ποια θεωρείτε ότι είναι σήμερα;*

Απ.: Αρχικά, η τήρηση των καθηκόντων ενός διευθυντή σήμερα είναι κάτι παραπάνω από υποχρεωτική. Εκτός από όσα προβλέπονται και απορρέουν από το επίσημο καθηκοντολόγιο για τους διευθυντές, θεωρώ πολύ σημαντική την καλή συνεργασία με τους συναδέλφους. Είναι η αφετηρία για την υλοποίηση όλων των στόχων σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό. Επιπλέον, η συνεργασία με το σύλλογο γονέων και κηδεμόνων είναι απαραίτητη ώστε να συμπορευτούμε όλοι μαζί για το καλό των μαθητών/τριών. Χρειαζόμαστε τη συνδρομή και την υποστήριξη των γονέων σε κάθε επίπεδο. Ένα ακόμη καθήκον αφορά και πάλι την επικοινωνία, αυτή τη φορά όμως μεταξύ του σχολείου και όλων των φορέων που εμπλέκονται με αυτό.

*Ερ. 8: Εκτός από τα καθήκοντα που έχετε ως διευθύντρια του σχολείου, υπάρχουν προβλήματα που συναντάτε στο έργο σας σχετικά με τη χρήση των νέων τεχνολογιών;*

Απ.: Σίγουρα υπάρχουν. Το πιο βασικό είναι ότι υπάρχει ελλιπής υποστήριξη σχολικού δικτύου και πολλές καθυστερήσεις σε περιπτώσεις βλαβών, οι οποίες είναι και πολύ συχνές στην περιοχή μας. Ένα άλλο πρόβλημα που αφορά στη χρήση των νέων τεχνολογιών στο σχολείο, είναι οι υπερβολικά πολλές άχρηστες πληροφορίες που εμφανίζονται στο δίκτυο του σχολείου και η αδιαφορία των κρατικών φορέων, καθώς υπάρχει ελλιπέστατη υποστήριξη σε όποιο πρόβλημα ανακύψει. Πριν την απόκτηση των υπολογιστών στο γραφείο μου και στο γραφείο των εκπαιδευτικών, αντιμετωπίζαμε και την αδυναμία πρόσβασης στους υπολογιστές. Ευτυχώς έχουμε λύσει αυτό το ζήτημα τώρα..

*Ερ. 9: Αξιοποιώντας τις ΤΠΕ, ποιες ψηφιακές δεξιότητες θεωρείτε ότι χρειάζονται για την αποτελεσματική αξιοποίησή τους στην άσκηση ηγεσίας στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς;*

Απ.: Η βασική γνώση χρήσης των υπολογιστών είναι καθοριστική για την αποτελεσματική αξιοποίηση των ΤΠΕ στην άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας. Για παράδειγμα, η γνώση διάφορων εκπαιδευτικών εφαρμογών, όπως προγράμματα power point και word είναι βοηθητικά για τη διεκπεραίωση των διαδικασιών του σχολείου, όπως η δημιουργία εγγράφων. Ακόμη, η αποθήκευση αρχείων στο διαδίκτυο και η ικανότητα ηλεκτρονικής αναζήτησης είναι από τις πιο σημαντικές ψηφιακές δεξιότητες για να μπορέσει κάποιος διευθυντής να αξιοποιήσει τις ΤΠΕ και να τις εντάξει στην άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας.

*Ερ. 10: Περνώντας σε ένα ζήτημα που σχετίζεται με τις ΤΠΕ, πιστεύετε ότι υπάρχουν στερεοτυπικές αντιλήψεις ως προς την απόκτηση ψηφιακών δεξιοτήτων από τις γυναίκες διευθύντριες και την αξιοποίηση των ΤΠΕ στη σχολική ηγεσία από μέρος τους; Αιτιολογήστε την απάντησή σας.*

Απ.: Εννοείται πως δεν πιστεύω στην ύπαρξη στερεοτυπικών αντιλήψεων σε βάρος των γυναικών. Ζούμε σε εξελιγμένες κοινωνίες και εποχές και πια γυναίκες και άντρες είναι ισότιμοι σε κάθε πλευρά της επαγγελματικής ζωής τους.

*Ερ. 11: Επιστρέφοντας στις ΤΠΕ, τι παραπάνω χρειάζεστε για την κατάρτισή σας σχετικά με τη χρήση τους στη σχολική ηγεσία;*

Απ.: Κατά βάση, είτε είμαστε διευθυντές, είτε εκπαιδευτικοί, όλοι χρειαζόμαστε εξειδικευμένες επιμορφώσεις για τις Τεχνολογίες Πληροφορίας και Επικοινωνιών και για εφαρμογές που λειτουργούν επικουρικά στη δουλειά μας, όπως εκπαιδευτικά λογισμικά. Όμως, όσοι δεν διαθέτουν ψηφιακές δεξιότητες πρέπει να τις αποκτήσουν, άρα χρειάζεται και αυτό για την κατάρτισή τους.

*Ερ. 12: Ποιες προτάσεις θα μπορούσατε να κάνετε για την ενθάρρυνση των διευθυντών/ντριών να αποκτήσουν ψηφιακές δεξιότητες για το χειρισμό των νέων τεχνολογιών στην άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας;*

Απ.: Μιας και οι νέες τεχνολογίες έχουν εισβάλλει σε κάθε πλευρά της καθημερινότητάς μας, πρέπει και εμείς να αναπροσαρμοστούμε στα νέα δεδομένα. Ευτυχώς έχουν συμβάλει και βελτιώσει κατά πολύ τη ζωή μας, θα πρότεινα σε όσους δεν διαθέτουν ακόμη τις ψηφιακές δεξιότητες να παρακολουθήσουν στοχευμένες επιμορφώσεις στο αντικείμενο των ΤΠΕ και θα εκπλαγούν από τα οφέλη τους στην άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας. Διευκολύνονται σε κάθε τομέα, όπως η υλοποίηση των γραφειοκρατικών διαδικασιών.

*Ερ. 13: Θα μας ενδιέφερε να μας προτείνετε κάτι που θεωρείτε σημαντικό να συμβεί για την ενίσχυση της παρουσίας των ΤΠΕ στο διοικητικό έργο των διευθυντών/ντριών.*

Απ.: Το μόνο που μπορώ να σκεφτώ βασισμένη στις δικές μου ανάγκες και την εμπειρία μου, είναι η διοργάνωση περισσότερων επιμορφώσεων που απευθύνονται σε όλα τα μέλη μιας σχολικής μονάδας σχετικά με τις ΤΠΕ. Πολλοί δεν είναι εξοικειωμένοι με την τεχνολογία και πρέπει να συμβεί κάτι για να αλλάξει αυτή η κατάσταση. Προσωπικά επιμένω στις καλές συνεργασίες και με τους εκπαιδευτικούς του σχολείου μου, αλλά και με άλλους διευθυντές. Αν υπάρχει αλληλεγγύη, όλα γίνονται ευκολότερα και ο ένας βοηθάει τον άλλον στα προβλήματα που υπάρχουν. Βέβαια, η κρατική στήριξη είναι πολύ βασική, ώστε οι διευθυντές να νιώσουμε την υποστήριξη που χρειαζόμαστε στο διοικητικό μας έργο, ώστε να εντάξουμε τις ΤΠΕ στην άσκηση ηγεσίας μας.

Υποκείμενο 2: Άντρας διευθυντής, ηλικίας 51-60 ετών, Απόφοιτος Παιδαγωγικής Ακαδημίας με Εξομοίωση πτυχίου και πτυχίο ηλεκτρονικών υπολογιστών, Διαθέτει 3-5 χρόνια συνολικής προϋπηρεσίας ως διευθυντής. Δεν έχει παρακολουθήσει κάποιο επιμορφωτικό σεμινάριο εκπαιδευτικής ηγεσίας, ενώ έχει παρακολουθήσει επιμορφώσεις για τις ΤΠΕ και συγκεκριμένα έχει λάβει την επιμόρφωση Α και Β επιπέδου.

*Ερ. 1: Πόσα χρόνια ασκείτε το έργο του διευθυντή στο συγκεκριμένο σχολείο;*

Απ.: Εδώ και 3-5 χρόνια λειτουργώ σε αυτό το σχολείο. Εξαρχής τοποθετήθηκα σε αυτό σχολείο και ήταν το πρώτο σχολείο που ανέλαβα ως διευθυντής στην καριέρα μου.

*Ερ. 2: Πόσες φορές την εβδομάδα χρησιμοποιείτε σε προσωπικό επίπεδο τον υπολογιστή και για ποιους σκοπούς;*

Απ.: Χρησιμοποιώ τον υπολογιστή αρκετές φορές και για διάφορους σκοπούς, κυρίως για εκπαιδευτικούς και διοικητικούς σκοπούς που έχουν σχέση με το σχολείο. Βέβαια, εννοείται πως όταν είμαι σπίτι τον χρησιμοποιώ για την προσωπική μου ενημέρωση, για όσα γίνονται στην κοινωνία και την εκπαίδευση γενικά.

*Ερ. 3: Το σχολείο του οποίου είστε διευθυντής διαθέτει τεχνολογικό εξοπλισμό (ηλεκτρονικοί υπολογιστές, κλπ) στις σχολικές αίθουσες και στο γραφείο των εκπαιδευτικών-διευθυντών/ντριών;*

Απ.: Σε κάθε σχολική αίθουσα υπάρχει ένας υπολογιστής και ένας προβολέας, ενώ στο γραφείο των εκπαιδευτικών και το δικό μου υπάρχει από ένας υπολογιστής που μας βοηθά στο να καλύψουμε τις ανάγκες μας, ο κάθε ένας δηλαδή στον τομέα του. Ξέρετε δηλαδή.. Ως διευθυντής έχω πολλές ευθύνες και συναναστρέφομαι με πολλούς ανθρώπους στο διοικητικό κομμάτι του ρόλου μου. Οι συνάδελφοι εκπαιδευτικοί χρησιμοποιούν τον υπολογιστή και τον προβολέα για εκπαιδευτικούς και διδακτικούς σκοπούς. Ξέχασα να αναφέρω πως το σχολείο διαθέτει και ένα σχετικά καλό εργαστήριο υπολογιστών, που το λειτουργούμε και τα παιδιά είναι ικανοποιημένα.

*Ερ. 4: Ποιες δυνατότητες πιστεύετε ότι παρέχουν οι ΤΠΕ στην άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας στα σχολεία Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης;*

Απ.: (Σκέφτεται).. Το πιο σημαντικό πλεονέκτημα των ΤΠΕ στην άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας χωρίς αμφιβολία είναι η παράκαμψη της γραφειοκρατίας που προφέρεται και το ότι μας διευκολύνει στα διάφορα έγγραφα. Όλα γίνονται πιο γρήγορα. Μπορώ για παράδειγμα, με τη βοήθεια των ΤΠΕ να δημιουργήσω ξεχωριστούς φακέλους για τον κάθε εκπαιδευτικό ξεχωριστά, όπου καταγράφονται τα στοιχεία επικοινωνίας του,

δηλαδή τηλέφωνα, οι τάξεις που έχουν διδάξει μέχρι στιγμής, κλπ. Βέβαια, αυτοί οι ηλεκτρονικοί φάκελοι για δασκάλους ήταν ήδη φτιαγμένοι από την προηγούμενη διευθύντρια, οπότε εγώ μόνο τα ανανεώνω. Και βέβαια οι ΤΠΕ προσφέρουν πιο λειτουργική και εύκολη επικοινωνία και παροχή υποστήριξης στους εκπαιδευτικούς μου, αφού ανταλλάσσουμε email όποια στιγμή θέλουμε και μιλάμε σε εφαρμογές όπως το Skype.

*Ερ. 5: Με ποιους τρόπους αξιοποιούνται οι ΤΠΕ από την πλευρά σας κατά την άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας;*

Απ.: Οι ΤΠΕ δεν βρίσκω να έχουν καμία σχέση με τη διοίκηση του σχολείου.

*Ερ. 6: Δεν πιστεύετε ότι συμβάλλουν στον τομέα της ηγεσίας και διευκολύνουν το έργο σας ως διευθυντές;*

Απ.: Όχι. Καθόλου μάλιστα. Αντιθέτως, νομίζω ότι αν μπλέξω τις ΤΠΕ στο δικό μου «χωράφι» που είναι η διοίκηση και η άσκηση ηγεσίας, τότε τα πράγματα θα χειροτερέψουν. Δεν θα διευκολυνθεί η δουλειά μου..

*Ερ. 7: Οι δυνατότητες που περιγράψατε προηγουμένως για την παράκαμψη της γραφειοκρατίας και τη δημιουργία ηλεκτρονικών φακέλων για μαθητές και εκπαιδευτικούς, δεν εμπεριέχονται στις αρμοδιότητές σας ως διευθυντές και την άσκηση ηγεσίας σας;*

Απ.: Αυτά που σας ανέφερα ανήκουν στα γενικά καθήκοντα των διευθυντών, και όχι στον ουσιαστικό του ρόλο, που είναι ο διοικητικός και επιστημονικός. Αυτή είναι η γνώμη μου..

*Ερ. 8: Καθώς αναφερθήκατε στα καθήκοντα, ποια θεωρείτε ότι είναι τα καθήκοντα των διευθυντών/ντριών στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης σήμερα;*



Απ.: Το πρώτο που μου έρχεται στο μυαλό είναι πως οι διευθυντές πρέπει πάντα να επικοινωνούν με τους εκπαιδευτικούς του σχολείου και να επιλύουν τα διάφορα προβλήματα που μπορεί να υπάρχουν, από μικρές διαφωνίες μέχρι και προσωπικές αντιπαραθέσεις μεταξύ τους. Πολλοί μας χαρακτηρίζουν ως σάκο του box, γιατί δεχόμαστε από παντού χτυπήματα. Η υποστήριξη και οι συμβουλές του διευθυντή στο διδακτικό έργο των εκπαιδευτικών είναι καθοριστικά και ιδιαιτέρως σημαντικά για το ηθικό των δασκάλων μας. Επειδή θέλουμε να παρέχουμε ποιοτική εκπαίδευση στα παιδιά, είναι καθήκον των διευθυντών να προσφέρουν ευκαιρίες για την επαγγελματική εξέλιξη των εκπαιδευτικών. Ένα ακόμη που θέλω να προσθέσω είναι πως οι γονείς αποτελούν ένα σπουδαίο μέρος του σχολείου, οπότε πρέπει να έχουμε μία καλή συνεργασία μαζί τους, όπως και με τους τοπικούς φορείς που ενίοτε στηρίζουν οικονομικά και υλικοτεχνικά το σχολείο μας.

*Ερ. 9: Ποια προβλήματα συναντάτε στο έργο σας ως διευθυντής σχετικά με τη χρήση των νέων τεχνολογιών;*

Απ.: Εμείς οι διευθυντές έχουμε καταλήξει να είμαστε οι γραφειοκράτες των σχολείων. Νομίζω θα ακούσετε από ένα μεγάλο ποσοστό διευθυντών ότι έχουμε αναλάβει πολλές γραφειοκρατικές υποχρεώσεις. Οπότε το μεγαλύτερο πρόβλημα που αντιμετωπίζω εγώ από τη θέση που έχω είναι η έλλειψη χρόνου. Δεν προλαβαίνω να τακτοποιήσω όλα τα ζητήματα του σχολείου, καθώς ανακύπτουν συνέχεια άλλα. Πολλά από αυτά που κάνουμε, να ξέρετε ότι δεν εμπίπτουν στις αρμοδιότητές μας (γελάει). Καλύτερα όμως να μην ανοίξουμε αυτή την κουβέντα, λόγω έλλειψης χρόνου.. (αμηχανία).

*Ερ. 10: Ποιες ψηφιακές δεξιότητες θεωρείτε ότι χρειάζονται για την αποτελεσματική αξιοποίηση των ΤΠΕ στην άσκηση ηγεσίας στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς;*

Απ.: Για να χειριστεί κανείς τον υπολογιστή και τις ΤΠΕ, άσχετα από το εάν αναφερόμαστε στην αξιοποίησή τους στην άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας, χρειάζεται οπωσδήποτε να γνωρίζουμε πώς ανοίγουμε αρχεία και ιστοσελίδες, να κάνουμε δηλαδή αναζήτηση στο διαδίκτυο που είναι χαοτικό. Μμμ.. Να ξέρουμε να χρησιμοποιούμε διάφορες ηλεκτρονικές πλατφόρμες επικοινωνίας, όπως τα email, το Skype, ή οτιδήποτε άλλο μας εξυπηρετεί, ώστε να μιλάμε με τους συναδέλφους μας είτε

εκπαιδευτικούς είτε διευθυντές τη στιγμή που εμείς θέλουμε. Μιας και έχουμε πολλές υποχρεώσεις, ο υπολογιστής μας βοηθά πολύ στα γενικά και τυπικά του ρόλου μας ως διευθυντές.

*Ερ. 11: Μεταξύ των διευθυντών και των διευθυντριών πιστεύετε ότι υπάρχουν στερεοτυπικές αντιλήψεις ως προς την απόκτηση ψηφιακών δεξιοτήτων από τις γυναίκες διευθύντριες και την αξιοποίηση των ΤΠΕ στη σχολική ηγεσία; Αιτιολογήστε την απάντησή σας.*

Απ.: .. Καλή ερώτηση.. Θα σας απαντήσω με ειλικρίνεια. Πιστεύω ότι υπάρχουν. Και αυτό το αποδίδω στο ότι συχνά οι γυναίκες αδιαφορούν στη χρήση οποιουδήποτε ηλεκτρονικού μέσου και στην προκειμένη περίπτωση των ΤΠΕ στο διοικητικό τους έργο και την άσκηση ηγεσίας τους. Δεν ξέρω για ποιο λόγο αδιαφορούν, αλλά συμβαίνει. Σίγουρα υπάρχουν και εξαιρέσεις, λίγες όμως. Ένας άλλος λόγος είναι ότι δεν είναι καταρτισμένες στις ψηφιακές δεξιότητες, οπότε έχουν έλλειψη γνώσεων. Αυτά και μόνο αρκούν για να σχηματιστούν στερεοτυπικές αντιλήψεις σε βάρος των γυναικών διευθυντριών.

*Ερ. 12: Τι παραπάνω πιστεύετε πως χρειάζεστε για την κατάρτισή σας σχετικά με τη χρήση των ΤΠΕ στη σχολική ηγεσία;*

Απ.: Σίγουρα επιβάλλεται να παρακολουθήσουμε μαθήματα για την εκμάθηση των υπολογιστών, όσοι από εμάς δεν είναι τόσο εξοικειωμένοι με τη χρήση τους όπως εγώ. Δεύτερο πολύ σημαντικό είναι ότι χρειαζόμαστε συνεχείς επιμορφώσεις τόσο στις ΤΠΕ και τη χρήση της στην άσκηση ηγεσίας, όσο και σεμινάρια εκπαιδευτικής ηγεσίας για να βελτιώσουμε τον τρόπο που διοικούμε τις σχολικές μονάδες.

*Ερ. 13: Ποιες προτάσεις θα μπορούσατε να κάνετε για την ενθάρρυνση των διευθυντών/τριών να αποκτήσουν ψηφιακές δεξιότητες για το χειρισμό των νέων τεχνολογιών στην άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας;*

Απ.: Αυτά που θα προτείνω αφορούν το γενικό περίβλημα του ρόλου των διευθυντών, γιατί όπως ανέφερα στην αρχή δε νομίζω ότι οι ΤΠΕ έχουν εφαρμογή στο καθαρά

διοικητικό και επιστημονικό έργο των διευθυντών. Έτσι λοιπόν, το να διαθέτει κάποιος ψηφιακές δεξιότητες είναι μεγάλο πλεονέκτημα, μιας και αξιοποιώντας τις ΤΠΕ κερδίζει σημαντικό χρόνο και κόπο, απ' ό,τι αν έμενε στη χειρόγραφη διεκπεραίωση των γραφειοκρατικών διαδικασιών. Επομένως, οι διευθυντές που διαθέτουν ψηφιακές δεξιότητες διευκολύνονται πολύ στην καθημερινότητά τους, και πιστέψτε με: τέτοιου είδους διευκολύνσεις τις θέλουμε πάρα πολύ.

*Ερ. 14: Θα μας ενδιέφερε να μας προτείνετε κάτι που θεωρείτε σημαντικό να συμβεί για την ενίσχυση της παρουσίας των ΤΠΕ στο διοικητικό έργο των διευθυντών/ντριών.*

Απ.: Για να ενισχυθεί η παρουσία των ΤΠΕ στο διοικητικό έργο των διευθυντών, πρέπει πρώτα απ' όλα να συμβεί κάτι πρακτικό. Είναι απαραίτητη η διάθεση οικονομικών πόρων για την αντικατάσταση των υπολογιστών που έχουμε ήδη, καθώς με παλιό εξοπλισμό δεν γίνεται τίποτα. Άρα, εκτός από την αναβάθμιση του υλικοτεχνικού εξοπλισμού, είναι καλό να γίνονται συχνές επιμορφώσεις για τους διευθυντές και τους εκπαιδευτικούς με πρακτικές εφαρμογές τόσο στις ΤΠΕ όσο και άλλα ζητήματα των διευθυντών, όπως η διαχείριση του εκπαιδευτικού προσωπικού.

Υποκείμενο 3: Άντρας διευθυντής, ηλικίας 41-50 ετών. Απόφοιτος Παιδαγωγικής Ακαδημίας με Εξομοίωση Πτυχίου. Συνολική προϋπηρεσία ως διευθυντής 11-15 χρόνια. Έχει παρακολουθήσει επιμορφωτικά προγράμματα για την άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας και για τις ΤΠΕ, διαθέτοντας επιμόρφωση Α και Β επιπέδου και παρακολούθηση επιμορφωτικών σεμιναρίων στα Κέντρα Εκπαίδευσης Ενηλίκων (ΚΕΕ) και στο Ελληνικό Κέντρο Παραγωγικότητας (ΕΛΚΕΠΑ).

*Ερ. 1: Πόσα χρόνια ασκείτε το έργο του διευθυντή στο συγκεκριμένο σχολείο;*

Απ.: Στο συγκεκριμένο σχολείο βρίσκομαι τα τελευταία 3-5 χρόνια.

*Ερ. 2: Πόσες φορές την εβδομάδα χρησιμοποιείτε σε προσωπικό επίπεδο τον υπολογιστή και για ποιους σκοπούς;*

Απ.: Και βέβαια. Χρησιμοποιώ τον υπολογιστή και μάλιστα καθημερινά. Είναι πολύτιμος και απαραίτητος. Σε προσωπικό επίπεδο τον χρησιμοποιώ ως εργαλείο επικοινωνίας και αναζήτησης πληροφοριών, είτε για την κοινωνική ενημέρωσή μου, είτε για τη δουλειά μου.

*Ερ. 3: Το σχολείο του οποίου είστε διευθυντής διαθέτει τεχνολογικό εξοπλισμό (ηλεκτρονικοί υπολογιστές, κλπ) στις σχολικές αίθουσες και στο γραφείο των εκπαιδευτικών-διευθυντών/ντριών;*

Απ.: Το σχολείο που υπηρετώ, μερίμνησα να διαθέτει ένα σύγχρονο εργαστήριο πληροφορικής με 7 ηλεκτρονικούς υπολογιστές νέας γενιάς και έναν προβολέα. Ενώ σε κάθε σχολική αίθουσα υπάρχει είτε ένας σταθερός υπολογιστής είτε ένας φορητός, μαζί με τον αντίστοιχο προβολέα. Επιπλέον, στο δικό μου γραφείο, όπως και στο γραφείο των εκπαιδευτικών υπάρχει από έναν σταθερό υπολογιστή. Μας διευκολύνουν πάρα πολύ.

*Ερ. 4: Ποιες δυνατότητες πιστεύετε ότι παρέχουν οι ΤΠΕ στην άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας στα σχολεία Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης;*

Απ.: Για εμένα είναι αυτονόητη η ύπαρξη των υπολογιστών στα σχολεία. Οι ΤΠΕ έχουν πολυάριθμες δυνατότητες. Ξεκινώντας από το ότι παρέχουν πρόσβαση στο διαδίκτυο και έχουμε τη δυνατότητα να ανταλλάξουμε με τους εκπαιδευτικούς email, επιτυγχάνοντας έτσι την επικοινωνία της σχολικής μονάδας. Επομένως, η επικοινωνία και η στήριξη που προσφέρω στους δασκάλους μου, είναι το σημαντικότερο προσόν που έχουν οι ΤΠΕ, γι' αυτό και τις χρησιμοποιώ στην άσκηση ηγεσίας μου. Η δεύτερη και εξίσου μοναδική δυνατότητα είναι ότι οι γραφειοκρατικού τύπου διαδικασίες διεκπεραιώνονται πολύ εύκολα και γρήγορα, με αποτέλεσμα να αφιερώνω το χρόνο που μου μένει σε άλλες υποχρεώσεις.

*Ερ. 5: Οπότε εσείς, με ποιους τρόπους αξιοποιείτε τις ΤΠΕ από την πλευρά σας κατά την άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας;*

Απ.: Οι ΤΠΕ συνιστούν ένα πολύ αποδοτικό και υποβοηθητικό μέσο για τη διαχείριση πληροφοριακών δεδομένων, συμβάλλοντας στην αποτελεσματική γραμματειακή υποστήριξη του σχολείου, μέσω της χρήσης ποικίλων λογισμικών προγραμμάτων, καθώς επίσης και την τήρηση του ηλεκτρονικού αρχείου, όπως παραδείγματος χάριν τις βαθμολογίες των μαθητών, τη φοίτηση και το απουσιολόγιό τους, κλπ.

*Ερ. 6: Ποια θεωρείτε ότι είναι τα καθήκοντα των διευθυντών/ντριών στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης σήμερα;*

Απ.: Οι διευθυντές των σχολείων παρά τις γραφειοκρατικές υποχρεώσεις που έχουν, είναι αρμόδιοι και για την τήρηση συγκεκριμένων καθηκόντων που προβλέπονται και από Υπουργικές αποφάσεις. Προσωπικά, πιστεύω πως ένας διευθυντής οφείλει να καθοδηγεί τη σχολική κοινότητα, ώστε να θέτει υψηλούς στόχους και να καθοδηγεί και να βοηθά τους εκπαιδευτικούς στο έργο τους και ιδιαίτερα τους νέους. Σημαντικό καθήκον είναι να φροντίζει ώστε το σχολείο να γίνει στοιχειώδης μονάδα επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών σε θέματα διοικητικά, παιδαγωγικά και επιστημονικά και τέλος να ενισχύει τη συνοχή του Συλλόγου Διδασκόντων. Εννοώ ότι πρέπει να αμβλύνει τις αντιθέσεις και να ενθαρρύνει τις πρωτοβουλίες των εκπαιδευτικών. Σε γενικές γραμμές θα έλεγα ότι πρέπει να επικοινωνεί πάντα και με κάθε δυνατό τρόπο με τους εκπαιδευτικούς, να στηρίζει το έργο τους αλλά και τους ίδιους. Όπως επικοινωνεί όμως με τους εκπαιδευτικούς, το ίδιο πρέπει να κάνει και με τους γονείς των μαθητών, για να κερδίσει τη συνεργασία και στήριξή τους στις δράσεις του σχολείου.

*Ερ. 7: Ποια προβλήματα συναντάτε στο έργο σας ως διευθυντής σχετικά με τη χρήση των νέων τεχνολογιών;*

Απ.: Το σημαντικότερο πρόβλημα είναι ότι δεν υπάρχουν οι αναγκαίοι οικονομικοί πόροι για την προμήθεια καινούργιου τεχνολογικού εξοπλισμού και για τη συντήρηση του υπάρχοντος. Είναι απαραίτητη η τεχνική υποστήριξη και αναβάθμιση του εξοπλισμού που διαθέτουμε, ωστόσο δεν υπάρχει ανταπόκριση από κάποιους εξειδικευμένους φορείς που θα μπορούσαν να αναλάβουν αυτές τις διορθώσεις, με αποτέλεσμα να αντιμετωπίζουμε προβλήματα. Ακόμη, πριν τον πλήρη υλικοτεχνικό εξοπλισμό του σχολείου που έγινε με δική μου πρωτοβουλία, αντιμετωπίζαμε την

αδυναμία πρόσβασης στον ηλεκτρονικό εξοπλισμό, και νιώθαμε παραγκωνισμένοι, μιας και δεν είχαμε την ανάλογη στήριξη του Υπουργείου μας. Για το τέλος άφησα ένα πρόβλημα που όσο περνάει ο καιρός διαιωνίζεται και μιλάω βέβαια για την αδιάφορη στάση που επιδεικνύει το Υπουργείο Παιδείας σχετικά με τις υπερβολικές αρμοδιότητες που έχουμε ως διευθυντές. Και το χειρότερο είναι πως δεν έχουμε εισακουστεί και μας δυσκολεύει πάρα πολύ στην καθημερινότητά μας.

*Ερ. 8: Αναφορικά με τις ψηφιακές δεξιότητες, ποιες θεωρείτε ότι χρειάζονται για την αποτελεσματική αξιοποίηση των ΤΠΕ στην άσκηση ηγεσίας στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς;*

Απ.: Αρχικά, πρέπει οι διευθυντές να είναι πολύ καλοί χρήστες των ηλεκτρονικών υπολογιστών. Το ψηφιακό περιβάλλον των ΤΠΕ που θα διαμορφώσει ο διευθυντής, πρέπει να είναι το νέο εργασιακό και επικοινωνιακό περιβάλλον για τους εκπαιδευτικούς και τους μαθητές. Με τα project, τις ιστοσελίδες, τα εκπαιδευτικά λογισμικά και τις μηχανές αναζήτησης πρέπει να επιδιώκεται ένα μάθημα διερευνητικό, ανακαλυπτικό ή διαδραστικό. Μία άλλη βασική ψηφιακή δεξιότητα είναι η ικανότητα ηλεκτρονικής αναζήτησης στο διαδίκτυο, το οποίο το χρησιμοποιούμε κατά κόρον στις εργασίες μας, όπως επίσης και η αποθήκευση διάφορων ιστοσελίδων που μας κεντρίζουν το ενδιαφέρον. Πρέπει να αναφέρω πως δεν είναι όλες οι πληροφορίες χρήσιμες, οπότε πρέπει να είμαστε σε θέση να διακρίνουμε ποιες χρειαζόμαστε και ποιες όχι. Μία τελευταία που έχω αναφέρει και προηγουμένως είναι η ικανότητα να επικοινωνούμε μεταξύ μας με διάφορους τρόπους μέσα από ηλεκτρονικές πλατφόρμες, όπως το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο.

*Ερ. 9: Πιστεύετε ότι υπάρχουν στερεοτυπικές αντιλήψεις ως προς την απόκτηση ψηφιακών δεξιοτήτων από τις γυναίκες διευθύντριες και την αξιοποίηση των ΤΠΕ στη σχολική ηγεσία; Αιτιολογήστε την απάντησή σας.*

Απ.: Οι οικογενειακές υποχρεώσεις των γυναικών εκπαιδευτικών δυσκολεύουν την απόκτηση ψηφιακών δεξιοτήτων, και αυτό έχει ως αποτέλεσμα όλο και λιγότερες γυναίκες να πληρούν τα αυξημένα κριτήρια επιλογής σε θέσεις ευθύνης. Η έλλειψη αυτοπεποίθησης τις εμποδίζει να διεκδικήσουν θέσεις εξουσίας. Η μακροχρόνια

κυριαρχία του αντρικού φύλου στις θέσεις στελεχών, δημιουργεί προβλήματα στον τρόπο άσκησης της εξουσίας από τις γυναίκες. Μπορώ να αποδώσω αυτές τις στερεοτυπικές αντιλήψεις στο ότι συχνά οι γυναίκες δεν ενδιαφέρονται για την απόκτηση προσόντων όπως οι ψηφιακές δεξιότητες, καθώς δείχνουν μία αποστροφή στον τεχνολογικό τομέα και αδιαφορούν σε κάποιο βαθμό για τις ΤΠΕ.

*Ερ. 10: Τι παραπάνω χρειάζεστε για την κατάρτισή σας σχετικά με τη χρήση των ΤΠΕ στη σχολική ηγεσία;*

Απ.: Σίγουρα χρειαζόμαστε συνεχείς επιμορφώσεις στις νέες τεχνολογίες καθώς και μαθήματα για την απόκτηση ψηφιακών δεξιοτήτων για όσους δεν τις διαθέτουν.

*Ερ. 11: Ποιες προτάσεις θα μπορούσατε να κάνετε για την ενθάρρυνση των διευθυντών/ντριών να αποκτήσουν ψηφιακές δεξιότητες για το χειρισμό των νέων τεχνολογιών στην άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας;*

Απ.: Το σύγχρονο εκπαιδευτικό «management» έχει ανάγκη να ανταποκριθεί στις επιταγές της σύγχρονης ψηφιακής πραγματικότητας, γι' αυτό προτείνω να αποκτήσουν ψηφιακές δεξιότητες για την αποδοτικότερη γραμματειακή υποστήριξη και μηχανοργάνωση των σχολείων, για την απρόσκοπτη ηλεκτρονική επικοινωνία-αλληλογραφία και τις ηλεκτρονικές συναλλαγές, καθώς και για την τήρηση διάφορων αρχείων, σύνταξης ηλεκτρονικών εγγράφων, όπως την τήρηση αρχείου μαθητών και προσωπικού.

*Ερ. 12: Θα μας ενδιέφερε να μας προτείνετε κάτι που θεωρείτε σημαντικό να συμβεί για την ενίσχυση της παρουσίας των ΤΠΕ στο διοικητικό έργο των διευθυντών/ντριών.*

Απ.: Οι προτάσεις που έχω να κάνω έχουν ως εξής: Αρχικά, προτείνω την αύξηση οικονομικών πόρων, τον συνεχή έλεγχο, την πρόληψη ενδεχόμενων βλαβών και τη συντήρηση των τεχνολογικών μηχανημάτων και όχι επισκευές μετά από σοβαρές βλάβες. Ακόμη, νομίζω ότι είναι καθοριστική η υποχρεωτική επιμόρφωση των διευθυντών και διευθυντριών σε θέματα ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και εξειδικευμένης χρήσης των ΤΠΕ στην εκπαιδευτική οργάνωση και διοίκηση των

σχολείων. Τέλος, η ύπαρξη μεντορικού προγράμματος ανατροφοδότησης των διευθυντών και διευθυντριών για την προσφορότερη αξιοποίηση των Τεχνολογιών Πληροφορίας και Επικοινωνιών στο διοικητικό γίνεσθαι της σχολικής μονάδας. Μέσα από όλες αυτές τις προτάσεις, θεωρώ ότι η παρουσία των ΤΠΕ μπορεί να ενισχυθεί και να δώσει εκπληκτικά αποτελέσματα.

Υποκείμενο 4: Άνδρας διευθυντής, ηλικίας 41-50 ετών. Απόφοιτος Παιδαγωγικής Ακαδημίας με Εξομοίωση πτυχίου και Πτυχίο στους Ηλεκτρονικούς Υπολογιστές. Διαθέτει 11-15 χρόνια συνολικής προϋπηρεσίας ως διευθυντής. Έχει παρακολουθήσει επιμορφωτικά προγράμματα για την άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας και για τις ΤΠΕ, ενώ διαθέτει επιμόρφωση Α επιπέδου.

*Ερ. 1: Πόσα χρόνια ασκείτε το έργο του διευθυντή στο συγκεκριμένο σχολείο;*

Απ.: Περίπου 6-10 χρόνια υπηρετώ στο σχολείο αυτό ως διευθυντής.

*Ερ. 2: Πόσες φορές την εβδομάδα χρησιμοποιείτε σε προσωπικό επίπεδο τον υπολογιστή και για ποιους σκοπούς;*

Απ.: Εκτός από το ότι χρησιμοποιώ τον υπολογιστή εδώ στο σχολείο για υπηρεσιακούς λόγους, τον χρησιμοποιώ και στο σπίτι κυρίως για προσωπική ενημέρωση γενικά.

*Ερ. 3: Το σχολείο του οποίου είστε διευθυντής διαθέτει τεχνολογικό εξοπλισμό (ηλεκτρονικοί υπολογιστές, κλπ) στις σχολικές αίθουσες και στο γραφείο των εκπαιδευτικών-διευθυντών/ντριών;*

Απ.: Θα ξεκινήσω με τις σχολικές τάξεις, όπου υπάρχει από ένας ηλεκτρονικός υπολογιστής και ένας προβολέας, ενώ στο γραφείο των εκπαιδευτικών και του διευθυντή υπάρχει επίσης από ένας υπολογιστής και εκτυπωτής.

*Ερ. 4: Ποιες δυνατότητες πιστεύετε ότι παρέχουν οι ΤΠΕ στην άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας στα σχολεία Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης;*



Απ.: Μπορώ με σιγουριά να πω ότι οι ΤΠΕ παρέχουν καλύτερη οργάνωση του αρχείου και αμεσότερη πρόσβαση σε αυτό. Δηλαδή, μέσω των ΤΠΕ έχω δημιουργήσει ιστορικό φακέλου για το κάθε παιδί που φοιτά στο σχολείο αυτό, όπως το ίδιο έχω κάνει για τους εκπαιδευτικούς που έχουν υπηρετήσει και εξακολουθούν να υπηρετούν. Ο φάκελος αυτός περιλαμβάνει από τη μισθοδοσία του κάθε εκπαιδευτικού έως και το πόσες φορές έχει διδάξει μία τάξη, ή οτιδήποτε άλλο. Καταχωρώ κάθε στοιχείο που θεωρώ εγώ σημαντικό. Εννοείται όμως πως οι γραφειοκρατικές διαδικασίες, όπως η έκδοση και αποστολή εγγράφων, διεκπεραιώνονται με τη συμβολή των ΤΠΕ. Ο υπολογιστής είναι ένα χρήσιμο εργαλείο.

*Ερ. 5: Με ποιους τρόπους αξιοποιούνται οι ΤΠΕ από την πλευρά σας κατά την άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας;*

Απ.: Ως διευθυντής αξιοποιώ τις ΤΠΕ σε όλους τους τομείς της διοίκησης. Αυτό σημαίνει ότι τις εντάσσω στα διοικητικά και παιδαγωγικά θέματα που ανακύπτουν, καθώς και στην καθημερινότητα του σχολείου, αν υπάρξει κάποια ανάγκη, όπως η έκδοση πρακτικών για τις εκδρομές που πηγαίνουμε.

*Ερ. 6: Ποια θεωρείτε ότι είναι τα καθήκοντα των διευθυντών/ντριών στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης σήμερα;*

Απ.: Μία από τις πιο ουσιαστικές υποχρεώσεις των διευθυντών –παρ' όλο που για μένα είναι ευχαρίστηση- είναι η διατήρηση της επικοινωνίας με τους εκπαιδευτικούς και η στήριξη και ενθάρρυνση στο πρόσωπό τους. Πρέπει να εμπιστευόμαστε τους εκπαιδευτικούς μας, για να μπορέσουν και αυτοί να παράσχουν ποιοτική εκπαίδευση στα παιδιά μας. Για να γίνει αυτό όμως, οφείλουμε να τους δίνουμε ευκαιρίες και κίνητρα για την επιμόρφωσή τους σε κάθε τομέα. Ένα τελευταίο καθήκον που μπορώ να πω είναι η συνεργασία με τους γονείς των μαθητών. Είναι το άλφα και το ωμέγα οι καλές συνεργασίες, και ειδικά με τους γονείς, γιατί μπορούν να μας βοηθήσουν σε πολλούς τομείς και να μας διευκολύνουν.

*Ερ. 7: Είστε ικανοποιημένος από τη μέχρι τώρα συνεργασία σας με τους γονείς των παιδιών;*

Απ.: Ευτυχώς ναι. Έχω καταβάλλει και εγώ, αλλά και οι δάσκαλοι τεράστια προσπάθεια για να τους φέρουμε κοντά στο σχολείο.

*Ερ. 8: Ποια προβλήματα συναντάτε στο έργο σας ως διευθυντές/ντριες σχετικά με τη χρήση των νέων τεχνολογιών;*

Απ.: Η παλαιότητα των υλικών. Δεν έχουν αντικατασταθεί εδώ και μία δεκαετία και επιπλέον, το κόστος επισκευών και αγοράς νέων υλικών για την επισκευή είναι αρκετά μεγάλο και δεν μπορούμε να το καλύψουμε όλο σαν σχολείο. Μπορεί να υπάρχουν υπολογιστές σε κάθε τάξη, αλλά συχνά υπάρχει αδυναμία πρόσβασης σε αυτούς, λόγω παλαιότητας όπως σας είπα.

*Ερ. 9: Ποιες ψηφιακές δεξιότητες θεωρείτε ότι χρειάζονται για την αποτελεσματική αξιοποίηση των ΤΠΕ στην άσκηση ηγεσίας στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς;*

Απ.: Νομίζω ότι χρειάζονται τα βασικά. Δηλαδή, χρειαζόμαστε σίγουρα τη γνώση για τη γενική χρήση των υπολογιστών. Όσον αφορά στις ψηφιακές δεξιότητες, πιστεύω ότι είναι απαραίτητο να ξέρουμε την πλοήγηση στο διαδίκτυο, να αναζητούμε τις πληροφορίες που θέλουμε εμείς ανάμεσα στις τόσες που υπάρχουν και να μπορούμε αυτό που εντοπίζουμε να το αποθηκεύουμε για μελλοντική χρήση.

*Ερ. 10: Πιστεύετε ότι υπάρχουν στερεοτυπικές αντιλήψεις ως προς την απόκτηση ψηφιακών δεξιοτήτων από τις γυναίκες διευθύντριες και την αξιοποίηση των ΤΠΕ στη σχολική ηγεσία; Αιτιολογήστε την απάντησή σας.*

Απ.: Θεωρώ πως πριν από δύο δεκαετίες υπήρχαν τέτοιες προκαταλήψεις. Τώρα πλέον δεν νομίζω ότι τίθεται τέτοιο θέμα. Άρα, όχι δεν πιστεύω σε τέτοιες διακρίσεις.

*Ερ. 11: Τι παραπάνω χρειάζεστε για την κατάρτισή σας σχετικά με τη χρήση των ΤΠΕ στη σχολική ηγεσία;*

Απ.: Για να είμαστε περισσότερο καταρτισμένοι στις ΤΠΕ για τη χρήση τους στη σχολική ηγεσία, πρέπει να υπάρχει συνεχής επιμόρφωση για θέματα Τεχνολογίας της Πληροφορίας και Επικοινωνιών ανά τακτά χρονικά διαστήματα, όπως κάθε τριετία.

*Ερ. 12: Ποιες προτάσεις θα μπορούσατε να κάνετε για την ενθάρρυνση των διευθυντών/ντριών να αποκτήσουν ψηφιακές δεξιότητες για το χειρισμό των νέων τεχνολογιών στην άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας;*

Απ.: Το μόνο που μπορώ να πω και συνοψίζει απόλυτα τη σημασία και την αξία των ψηφιακών δεξιοτήτων για τη χρήση των ΤΠΕ στην εκπαιδευτική ηγεσία είναι πως χωρίς αυτές, το έργο των διευθυντών θα είναι δύσκολο και ελλιπές.

*Ερ. 13: Θα μας ενδιέφερε να μας προτείνετε κάτι που θεωρείτε σημαντικό να συμβεί για την ενίσχυση της παρουσίας των ΤΠΕ στο διοικητικό έργο των διευθυντών/ντριών.*

Απ.: Ελπίζω να εισακουστεί η πρόταση που θα κάνω (γελάει). Έχω να προτείνω την αγορά μηχανημάτων νέας τεχνολογίας και τη διάθεση οικονομικών πόρων για το σκοπό αυτό. Μμ.. και τη συνεχή επιμόρφωση των στελεχών της εκπαίδευσης για τη βελτίωσή τους στο έργο του σχολείου.

Υποκείμενο 5: Γυναίκα διευθύντρια, ηλικίας 20-30 ετών. Απόφοιτη Παιδαγωγικού Τμήματος Δημοτικής Εκπαίδευσης, Κάτοχος Μεταπτυχιακού τίτλου. Διαθέτει συνολική προϋπηρεσία ως διευθύντρια 1 χρόνο. Έχει παρακολουθήσει κάποιο επιμορφωτικό πρόγραμμα για την άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας και για τις ΤΠΕ. Διαθέτει επιμόρφωση Α επιπέδου.

*Ερ. 1: Πόσα χρόνια ασκείτε το έργο της διευθύντριας στο συγκεκριμένο σχολείο;*

Απ.: Είναι ο πρώτος χρόνος που αναλαμβάνω χρέη διευθύντριας. Δεν έχω ιδιαίτερη πείρα, παρά μόνο όσα με έχουν συμβουλέψει οι παλιότεροι διευθυντές.

*Ερ. 2: Πόσες φορές την εβδομάδα χρησιμοποιείτε σε προσωπικό επίπεδο τον υπολογιστή και για ποιους σκοπούς;*

Απ.: Τον χρησιμοποιώ απαραίτητως κάθε μέρα οπωσδήποτε και για αρκετές ώρες. Κυρίως για τη δουλειά μου, για ενημέρωση σε εκπαιδευτικά θέματα, ζητήματα ηγεσίας, διάφορες ανακοινώσεις από το Υπουργείο Παιδείας.. τέτοια πράγματα.

*Ερ. 3: Το σχολείο του οποίου είστε διευθύντρια διαθέτει τεχνολογικό εξοπλισμό (ηλεκτρονικοί υπολογιστές, κλπ) στις σχολικές αίθουσες και στο γραφείο των εκπαιδευτικών-διευθυντών/ντριών;*

Απ.: Ηλεκτρονικοί υπολογιστές υπάρχουν στο γραφείο των εκπαιδευτικών και στο δικό μου για τη διεκπεραίωση γραφειοκρατικών ζητημάτων. Στις σχολικές τάξεις υπάρχει από ένας υπολογιστής που λειτουργεί μόνο υπό την επίβλεψη των εκπαιδευτικών.

*Ερ. 4: Ποιες δυνατότητες πιστεύετε ότι παρέχουν οι ΤΠΕ στην άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας στα σχολεία Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης;*

Απ.: Βοηθούν στα γραφειοκρατικά προβλήματα. Έτσι, κερδίζουμε χρόνο μέσα από τη χρήση υπολογιστών. Μια άλλη δυνατότητα είναι ότι συμβάλλουν στην οργάνωση των φακέλων των μαθητών, όπου είναι καταγεγραμμένο το ιστορικό τους, οι βαθμοί τους και οι παρουσίες και απουσίες τους.

*Ερ. 5: Με ποιους τρόπους αξιοποιούνται οι ΤΠΕ από την πλευρά σας κατά την άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας;*

Απ.: Επειδή είμαι άνθρωπος της τεχνολογίας, αξιοποιώ τις ΤΠΕ πιο πολύ στην επικοινωνία μου με τους εκπαιδευτικούς, με την προώθηση email που αφορούν σε αποφάσεις του Υπουργού Παιδείας κα σε τυχόν ενημερώσεις από τους σχολικούς συμβούλους. Ακόμη, οι ΤΠΕ με έχουν σώσει κυριολεκτικά στο πεδίο της οργάνωσης των πρακτικών του σχολείου, όπου χρειάστηκα περίπου τρεις μήνες για να το οργανώσω και ακόμη έχω αρκετή δουλειά να κάνω..

*Ερ. 6: Ως νέα διευθύντρια, ποια θεωρείτε ότι είναι τα καθήκοντά σας στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης σήμερα;*

Απ.: Πρέπει να σας πω ότι μαθαίνω ακόμη.. Αρχικά, καθήκον μας είναι να επιλύουμε τα προβλήματα που δημιουργούνται στα σχολεία και αφορούν είτε στα γραφειοκρατικά ζητήματα που προκαλούν αρκετή γκρίνια, είτε στις διαφωνίες μεταξύ των εκπαιδευτικών. Μπορεί να δημιουργηθούν προβλήματα μεταξύ γονέων και εκπαιδευτικών, παραδείγματος χάριν για μία συμπεριφορά δασκάλου που παρερμηνεύτηκε από το γονιό, οπότε εγώ ως διευθύντρια θα πρέπει να το λύσω άμεσα. Τελευταίο αλλά εξίσου σημαντικό είναι η αναγνώριση της δουλειάς των εκπαιδευτικών, οι οποίοι στηρίζουν το σχολείο μας και είναι πάντα πρόθυμοι και παρόντες σε ό, τι χρειαστεί.

*Ερ. 7: Ποια προβλήματα συναντάτε στο έργο σας ως διευθύντρια σχετικά με τη χρήση των νέων τεχνολογιών;*

Απ.: Δεν υπάρχουν τόσα πολλά επιμορφωτικά προγράμματα για τη χρήση των ΤΠΕ, που να γίνονται σε ώρες και μέρες που οι διευθυντές είναι διαθέσιμοι. Το Υπουργείο μας έχει φορτώσει με πολλές ευθύνες, που αρκετά συχνά δεν έχουμε το χρόνο να ασχοληθούμε επισταμένα με τις ΤΠΕ στην ηγεσία.

*Ερ. 8: Για ποιο λόγο πιστεύετε ότι οι διευθυντές επωμίζονται τόσες ευθύνες και δεν υπάρχει κάποια ελάφρυνση από την Πολιτεία;*

Απ.: Δεν ξέρω πώς θα ακουστεί αυτό που θα πω, αλλά οι διευθυντές είμαστε οι εκτελεστές διάφορων ενεργειών του Υπουργείου, το οποίο δεν λαμβάνει υπόψη του πως ο ρόλος μας δεν είναι γραφειοκρατικός, αλλά είμαστε επιστημονικοί καθοδηγητές και έχουμε διοικητικό έργο να ασκήσουμε στα σχολεία, που πολύ συχνά το παραβλέπουμε.

*Ερ. 9: Περνώντας στις ψηφιακές δεξιότητες, ποιες θεωρείτε ότι χρειάζονται για την αποτελεσματική αξιοποίηση των ΤΠΕ στην άσκηση ηγεσίας στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς;*

Απ.: Οι δεξιότητες χειρισμού των υπολογιστών γενικά καθώς και ψηφιακές δεξιότητες για την ηλεκτρονική αποθήκευση των δεδομένων των μαθητών και των εκπαιδευτικών σε διάφορα λογισμικά προγράμματα είναι απαραίτητα για τους διευθυντές σήμερα. Επιπλέον, για να μπορούμε να αξιοποιήσουμε τις ΤΠΕ στην άσκηση ηγεσίας, πρέπει να ξέρουμε να χειριζόμαστε προγράμματα επικοινωνίας με τους εκπαιδευτικούς και κάθε φορέα που εμπλέκεται με το σχολείο σε οποιαδήποτε στιγμή.

*Ερ. 10: Πιστεύετε ότι υπάρχουν στερεοτυπικές αντιλήψεις ως προς την απόκτηση ψηφιακών δεξιοτήτων από τις γυναίκες διευθύντριες και την αξιοποίηση των ΤΠΕ στη σχολική ηγεσία; Αιτιολογήστε την απάντησή σας.*

Απ.: Δυστυχώς νομίζω ότι υπάρχουν. Οι άντρες πιστεύουν ότι οι γυναίκες διευθύντριες δεν είναι ικανές να αποκτήσουν ψηφιακές δεξιότητες και να αξιοποιήσουν τις ΤΠΕ στη σχολική ηγεσία, καθώς πιστεύουν ότι είναι απομακρυσμένες από την τεχνολογία και ότι δεν γνωρίζουν τους τρόπους αξιοποίησης των ΤΠΕ στο έργο των διευθυντών. Τέτοιου είδους αντιλήψεις πρέπει να αλλάξουν άμεσα, μιας και δεν ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα.

*Ερ. 11: Τι παραπάνω χρειάζεστε για την κατάρτισή σας σχετικά με τη χρήση των ΤΠΕ στη σχολική ηγεσία;*

Απ.: Χρειαζόμαστε περισσότερες επιμορφώσεις για τις ΤΠΕ, οργανωμένες είτε από εξειδικευμένους φορείς, είτε το Υπουργείο, και περισσότερο απ' όλα χρειαζόμαστε περισσότερη προσωπική διάθεση και θέληση να εργαστούμε με τη βοήθεια των ΤΠΕ, με την προϋπόθεση ότι θα έχουμε λιγότερες αρμοδιότητες στις πλάτες μας.

*Ερ. 12: Ποιες προτάσεις θα μπορούσατε να κάνετε για την ενθάρρυνση των διευθυντών/ντριών να αποκτήσουν ψηφιακές δεξιότητες για το χειρισμό των νέων τεχνολογιών στην άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας;*

Απ.: Είναι σημαντικό να κατέχουν οι διευθυντές τις ψηφιακές δεξιότητες, γιατί διευκολύνονται τόσο σε προσωπικό επίπεδο με τον χειρισμό των ΤΠΕ, όσο και στο

επαγγελματικό κομμάτι της δουλειάς τους. Η εξοικονόμηση χρόνου και κόπου με τη χρήση των ΤΠΕ είναι σπουδαία και ωφέλιμη.

*Ερ. 13: Θα μας ενδιέφερε να μας προτείνετε κάτι που θεωρείτε σημαντικό να συμβεί για την ενίσχυση της παρουσίας των ΤΠΕ στο διοικητικό έργο των διευθυντών/ντριών.*

Απ.: Έχω να προτείνω κάτι πρακτικό, όπως η διάθεση οικονομικών πόρων για την αγορά εξοπλισμού, που είναι και το βασικότερο. Επιπλέον, μέσα από την ένταξη των ΤΠΕ στο διοικητικό έργο, οι διευθυντές εκσυγχρονίζονται και μπορούν να ανταποκριθούν καλύτερα και αμεσότερα στις ανάγκες της οργάνωσης και διευθέτησης των υποχρεώσεών τους.

Υποκείμενο 6: Γυναίκα διευθύντρια, ηλικίας 41-50 ετών, Απόφοιτη Παιδαγωγικής Ακαδημίας, κάτοχος Μεταπτυχιακού τίτλου και πτυχίου ηλεκτρονικών υπολογιστών. Διαθέτει συνολικά 6-10 χρόνια προϋπηρεσίας ως διευθύντρια. Έχει παρακολουθήσει επιμορφωτικά προγράμματα για την άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας και για τις ΤΠΕ, διαθέτοντας επιμόρφωση Β επιπέδου.

*Ερ. 1: Πόσα χρόνια ασκείτε το έργο της διευθύντριας στο συγκεκριμένο σχολείο;*

Απ.: Στο συγκεκριμένο σχολείο βρίσκομαι εδώ και 1-2 χρόνια.

*Ερ. 2: Πόσες φορές την εβδομάδα χρησιμοποιείτε σε προσωπικό επίπεδο τον υπολογιστή και για ποιους σκοπούς;*

Απ.: Προσωπικά τον χρησιμοποιώ σχεδόν κάθε μέρα, έστω και για λίγα λεπτά, για τη διεκπεραίωση όλων των θεμάτων του σχολείου, όπως καθημερινή ενημέρωση για εκπαιδευτικά ζητήματα ψάχνοντας στο διαδίκτυο, για την εκτέλεση διοικητικών θεμάτων, τη δημιουργία καταλόγων με τα στοιχεία των μαθητών, για την εύρεση διδακτικού υλικού, για ανακοινώσεις και διάφορα προγράμματα.

*Ερ. 3: Το σχολείο του οποίου είστε διευθύντρια διαθέτει τεχνολογικό εξοπλισμό (ηλεκτρονικοί υπολογιστές, κλπ) στις σχολικές αίθουσες και στο γραφείο των εκπαιδευτικών-διευθυντών/ντριών;*

Απ.: Διαθέτει ηλεκτρονικούς υπολογιστές, και εκτυπωτή μόνο στην αίθουσα υπολογιστών. Εγώ δουλεύω πάνω στο δικό μου υπολογιστή, τον οποίο μεταφέρω καθημερινά από το σπίτι μου στο σχολείο. Αυτό συμβαίνει γιατί υπάρχει έλλειψη κονδυλίων για αγορά επιπλέον υπολογιστών για τους εκπαιδευτικούς και για εμένα. Προς το παρόν συμβιβάζομαστε με την κατάσταση αυτή και ελπίζουμε να αλλάξουν τα δεδομένα σύντομα.

*Ερ. 4: Ποιες δυνατότητες πιστεύετε ότι παρέχουν οι ΤΠΕ στην άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας στα σχολεία Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης;*

Απ.: Μία από τις προσφερόμενες δυνατότητες είναι ότι οι διευθυντές μπορούν να αξιοποιήσουν τις γνώσεις χρήσης των ΤΠΕ σε πολλαπλά εκπαιδευτικά και διοικητικά αντικείμενα. Χαρακτηριστικά είναι η οργάνωση όλων των στοιχείων των μαθητών και των εκπαιδευτικών σε ηλεκτρονικούς φακέλους. Στην ουσία πρόκειται για ένα μικρό ιστορικό των ατόμων αυτών, κάτι που βοηθά πολύ, γιατί οποιαδήποτε πληροφορία χρειαστούμε, είναι καταχωρημένη μέσα στους φακέλους αυτούς. Ακόμη, οι ΤΠΕ στην άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας προσφέρουν καλύτερη επικοινωνία και γρηγορότερη με όλα τα μέλη του σχολείου και πιο συγκεκριμένα με τους εκπαιδευτικούς.

*Ερ. 5: Με ποιους τρόπους αξιοποιούνται οι ΤΠΕ από την πλευρά σας κατά την άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας;*

Απ.: Οι τομείς που αξιοποιώ τις ΤΠΕ είναι συνήθως στην αναζήτηση πληροφοριών στο διαδίκτυο, στη συλλογή των απαραίτητων στοιχείων και στην οργάνωση των διοικητικών καθηκόντων μου. Ακόμη τις χρησιμοποιώ στη γραφή κειμένων, στη δημιουργία και αποθήκευση ηλεκτρονικών αρχείων και γενικά στη χρήση διαφόρων λογισμικών και πολυμεσικών εφαρμογών.

*Ερ. 6: Ποια θεωρείτε ότι είναι τα καθήκοντα των διευθυντών/ντριών στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης σήμερα;*



Απ.: Τα καθήκοντα των διευθυντών έτσι; .. (σκέφτεται). Θεωρώ ότι οι διευθυντές οφείλουν να έχουν την ευθύνη για την καλή λειτουργία του σχολείου που διευθύνουν, την οργάνωση και τον συντονισμό ολόκληρης της σχολικής κοινότητας. Είναι απαραίτητο να μεριμνούν για την άριστη επικοινωνία και συνεργασία με τους συναδέλφους, τους μαθητές και τους γονείς των μαθητών. Καθήκον τους τέλος είναι η άμεση αντιμετώπιση των όποιων προβλημάτων προκύπτουν. Είναι κάτι που επιβάλλεται. Όπως επίσης επιβάλλεται να μεριμνούν και για την επιπλέον ανάπτυξη των εκπαιδευτικών, ώστε να εξελίσσονται μέσα από την επαγγελματική τους ανάπτυξη.

*Ερ. 7: Ποια προβλήματα συναντάτε στο έργο σας ως διευθυντές/ντριες σχετικά με τη χρήση των νέων τεχνολογιών;*

Απ.: Ως το κυριότερο πρόβλημα θα αναφέρω την έλλειψη κατάλληλου εξοπλισμού πληροφορικής, αλλά και την έλλειψη κατάρτισης και επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών όλων των ειδικοτήτων, μιας και θα μπορούσαν να βελτιώσουν την ποιότητα της διδασκαλίας τους. Μάλιστα, συχνά συναντώ ορισμένους εκπαιδευτικούς παλαιότερης γενιάς, που αρνούνται να εισάγουν στην εκπαιδευτική τους προσέγγιση τις ΤΠΕ φοβούμενοι ότι θα ξεφύγουν από τον παραδοσιακό τρόπο διδασκαλίας. Εννοείται πως μετά από αυτά τα προβλήματα, θα επισημάνω και την έλλειψη χρόνου που έχουμε όλοι οι διευθυντές, μιας και η ενασχόληση με διάφορα έγγραφα και άλλες διαδικασίες, μειώνουν το διαθέσιμο χρόνο μας για να χρησιμοποιήσουμε τις ΤΠΕ.

*Ερ. 8: Ποιες ψηφιακές δεξιότητες θεωρείτε ότι χρειάζονται για την αποτελεσματική αξιοποίηση των ΤΠΕ στην άσκηση ηγεσίας στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς;*

Απ.: Πρώτα απ' όλα πρέπει να είμαστε γνώστες των βασικών λειτουργιών του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και να έχουμε την ικανότητα εξερεύνησης στο διαδίκτυο. Μετά, οφείλουμε να ξέρουμε να αναζητούμε αυτό που ψάχνουμε, να το εντοπίζουμε μεταξύ των χιλιάδων διαφημίσεων που εμφανίζονται στο διαδίκτυο, χωρίς να μπερδευόμαστε και να το αποθηκεύουμε στο αρχείο μας για μελλοντική χρήση.

*Ερ. 9: Πιστεύετε ότι υπάρχουν στερεοτυπικές αντιλήψεις ως προς την απόκτηση ψηφιακών δεξιοτήτων από τις γυναίκες διευθύντριες και την αξιοποίηση των ΤΠΕ στη σχολική ηγεσία; Αιτιολογήστε την απάντησή σας.*

Απ.: Προσωπικά δεν πιστεύω ότι υπάρχουν. Οι γυναίκες κατέχουν υψηλές θέσεις στην εργασιακή ιεραρχία και διαθέτουν όλο και περισσότερα εκπαιδευτικά προσόντα, άρα τέτοιες αντιλήψεις είναι ασταθείς και αβάσιμες.

*Ερ. 10: Τι παραπάνω χρειάζεστε για την κατάρτισή σας σχετικά με τη χρήση των ΤΠΕ στη σχολική ηγεσία;*

Απ.: Τακτικά επιμορφωτικά σεμινάρια για την αδιάκοπη ενίσχυση των ψηφιακών δεξιοτήτων μας και τη διαρκή εκπαίδευσή μας πάνω στις ΤΠΕ. Χρειαζόμαστε και ανάλογη οικονομική βοήθεια από την Πολιτεία για τον απαραίτητο εξοπλισμό όλων των σχολείων, ώστε να είμαστε πλήρως εξοικειωμένοι με τη χρήση των ΤΠΕ.

*Ερ. 11: Ποιες προτάσεις θα μπορούσατε να κάνετε για την ενθάρρυνση των διευθυντών/ντριών να αποκτήσουν ψηφιακές δεξιότητες για το χειρισμό των νέων τεχνολογιών στην άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας;*

Απ.: Θεωρώ πως αξιοποιώντας τις νέες τεχνολογίες οι διευθυντές και οι διευθύντριες αποκτούν πολλαπλές δυνατότητες στην εκτέλεση των διοικητικών καθηκόντων τους. Επιπλέον ανοίγουν δρόμους συνεργασίας με εκπαιδευτικούς κ μαθητές της σχολικής τους κοινότητας σε μαθησιακά θέματα.

*Ερ. 12: Θα μας ενδιέφερε να μας προτείνετε κάτι που θεωρείτε σημαντικό να συμβεί για την ενίσχυση της παρουσίας των ΤΠΕ στο διοικητικό έργο των διευθυντών/ντριών.*

Απ.: Προτείνω εν συντομία την εντονότερη και συστηματικότερη ενημέρωση τόσο των διευθυντών, όσο και των υπολοίπων εκπαιδευτικών κάθε σχολικής μονάδας κατά τη διάρκεια όλης της σχολικής χρονιάς για τις χρήσεις και τις προσφερόμενες δυνατότητες των ΤΠΕ στα δημοτικά.

Υποκείμενο 7: Άντρας διευθυντής, ηλικίας 41-50 ετών. Απόφοιτος Παιδαγωγικής Ακαδημίας με Εξομοίωση πτυχίου και κάτοχος Μεταπτυχιακού τίτλου. Διαθέτει συνολικά 6-10 χρόνια προϋπηρεσίας ως διευθυντής. Δεν έχει παρακολουθήσει κάποιο επιμορφωτικό πρόγραμμα σχετικά με την άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας, αλλά έχει παρακολουθήσει επιμορφώσεις στις ΤΠΕ, διαθέτοντας την επιμόρφωση Α και Β επιπέδου.

*Ερ. 1: Πόσα χρόνια ασκείτε το έργο του διευθυντή στο συγκεκριμένο σχολείο;*

Απ.: Τα τελευταία 6-10 χρόνια είμαι διευθυντής σε αυτό το σχολείο.

*Ερ. 2: Πόσες φορές την εβδομάδα χρησιμοποιείτε σε προσωπικό επίπεδο τον υπολογιστή και για ποιους σκοπούς;*

Απ.: Τον χρησιμοποιώ ατέλειωτες ώρες κάθε ημέρα, κυρίως για λόγους προσωπικής ενημέρωσης, για τη διεκπεραίωση των εργασιών μου και για εκπαιδευτικούς σκοπούς, παρακολουθώντας τις εξελίξεις στη διοίκηση σχολείων.

*Ερ. 3: Το σχολείο του οποίου είστε διευθυντής διαθέτει τεχνολογικό εξοπλισμό (ηλεκτρονικοί υπολογιστές, κλπ) στις σχολικές αίθουσες και στο γραφείο των εκπαιδευτικών-διευθυντών/ντριών;*

Απ.: Ναι. Συγκεκριμένα διαθέτει από ένα laptop σε κάθε τάξη, έναν υπολογιστή στο γραφείο μου και έναν στο γραφείο των εκπαιδευτικών.

*Ερ. 4: Ποιες δυνατότητες πιστεύετε ότι παρέχουν οι ΤΠΕ στην άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας στα σχολεία Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης;*

Απ.: Θα αναφέρω τις δυνατότητες από τις οποίες έχω ωφεληθεί και εγώ ο ίδιος. Η υλοποίηση των γραφειοκρατικών θεμάτων που υπάρχουν, η γρήγορη ενημέρωση των συναδέλφων μου, η άμεση επαφή και αλληλεπίδραση που έχω μαζί τους μέσω της ηλεκτρονικής επικοινωνίας για να τους δώσω συμβουλές ή για την επίλυση ενός

ζητήματος που τους προβληματίζει, με κάνει να εκτιμώ κάθε μέρα την ένταξη των ΤΠΕ στην άσκηση ηγεσίας μου.

*Ερ. 5: Με ποιους τρόπους αξιοποιούνται οι ΤΠΕ από την πλευρά σας κατά την άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας;*

Απ.: Νομίζω ότι θα επαναλάβω τα ίδια, καθώς εφαρμόζω πρακτικά όσα ανέφερα προηγουμένως και είμαι αρκετά ικανοποιημένος από την αξιοποίηση των ΤΠΕ στη διοίκηση της εκπαίδευσης. Οπότε, αξιοποιώ τις ΤΠΕ στην επικοινωνία μου με τους εκπαιδευτικούς μέσω των email για διάφορους λόγους, καθώς και στην τακτοποίηση των όποιων εκκρεμοτήτων υπάρχουν με κάποιους φορείς, με τράπεζες, με την Πρωτοβάθμια υπηρεσία εκπαίδευσης, το Υπουργείο... δηλαδή όλη τη γραφειοκρατία που ποτέ δεν τελειώνει στο σχολείο.

*Ερ. 6: Ποια θεωρείτε ότι είναι τα καθήκοντα των διευθυντών/ντριών στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης σήμερα;*

Απ.: Λοιπόν.. Είμαστε μεταξύ σφυριού και άκμονος.. Τα καθήκοντά μας είναι πολυποίκιλα και πάντα σχετίζονται με τους γονείς, τους μαθητές, τους συναδέλφους εκπαιδευτικούς.. Είμαστε σάκοι το box για τους γονείς, τα παιδιά, τους εκπαιδευτικούς, ακόμα και για το Υπουργείο Παιδείας, καθώς δεχόμαστε παράπονα από παντού και χρέος μας είναι τα λύνουμε. Κατά τα άλλα, καθήκον μας είναι να επικοινωνούμε και να προστατεύουμε τους εκπαιδευτικούς τους σχολείου, καθοδηγώντας τους και δίνοντας την ευκαιρία να συμμετάσχουν σε επιμορφωτικά προγράμματα, προκειμένου να βελτιώσουν την ποιότητα της διδασκαλίας τους. Τέλος, οφείλουμε να συνεργαζόμαστε με τους γονείς των μαθητών, μιας και τους θέλουμε συμπαραστάτες και βοηθούς μας.

*Ερ. 7: Ποια προβλήματα συναντάτε στο έργο σας ως διευθυντές/ντριες σχετικά με τη χρήση των νέων τεχνολογιών;*

Απ.: Προσωπικά δεν αντιμετωπίζω κανένα πρόβλημα με τη χρήση των νέων τεχνολογιών.

*Ερ. 8: Ποιες ψηφιακές δεξιότητες θεωρείτε ότι χρειάζονται για την αποτελεσματική αξιοποίηση των ΤΠΕ στην άσκηση ηγεσίας στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς;*

Απ.: Για να μπορέσει κάποιος να αξιοποιήσει αποτελεσματικά τις ΤΠΕ στην εκπαιδευτική ηγεσία, πρέπει να είναι γνώστης βασικών γνώσεων για τους υπολογιστές. Από εκεί και πέρα, πρέπει να ξέρει με ποιο τρόπο θα αναζητήσει τις πληροφορίες που θέλει και να μπορεί να ανοίξει τα αρχεία που επέλεξε και να τα αποθηκεύει.

*Ερ. 9: Πιστεύετε ότι υπάρχουν στερεοτυπικές αντιλήψεις ως προς την απόκτηση ψηφιακών δεξιοτήτων από τις γυναίκες διευθύντριες και την αξιοποίηση των ΤΠΕ στη σχολική ηγεσία; Αιτιολογήστε την απάντησή σας.*

Απ.: Όχι βέβαια. Παλιά ίσως υπήρχαν.

*Ερ. 10: Τι παραπάνω χρειάζεστε για την κατάρτισή σας σχετικά με τη χρήση των ΤΠΕ στη σχολική ηγεσία;*

Απ.: Για να είμαστε περισσότερο καταρτισμένοι πάνω στις ΤΠΕ, πρέπει να παρακολουθούμε σχετικές επιμορφώσεις σε κάθε τι νέο στην πληροφορική.

*Ερ. 11: Ποιες προτάσεις θα μπορούσατε να κάνετε για την ενθάρρυνση των διευθυντών/ντριών να αποκτήσουν ψηφιακές δεξιότητες για το χειρισμό των νέων τεχνολογιών στην άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας;*

Απ.: Η πρότασή μου είναι αρκετά δελεαστική και ανταποκρίνεται στην πραγματικότητα, μιας και όσοι διευθυντές αποκτήσουν τις ψηφιακές δεξιότητες που είναι απαραίτητες για την αποτελεσματική χρήση των ΤΠΕ, θα «λυθούν» τα χέρια τους, μιας και πολλές αρμοδιότητές τους εκτελούνται από το μηχάνημα του υπολογιστή.

*Ερ. 12: Θα μας ενδιέφερε να μας προτείνετε κάτι που θεωρείτε σημαντικό να συμβεί για την ενίσχυση της παρουσίας των ΤΠΕ στο διοικητικό έργο των διευθυντών/ντριών.*

Απ.: Είναι πολύ σημαντικό για εμένα να πραγματοποιείται η χρήση των υπολογιστών για εσωτερική επιμόρφωση σε ζεύγη μεταξύ των σχολείων, ώστε οι διευθυντές να νιώσουν άνετα με τις ΤΠΕ και να μπορούν να τις αξιοποιήσουν και να τις εφαρμόσουν πρακτικά στο διοικητικό τους έργο. Αν μπορώ βέβαια να το αναφέρω εδώ, θα ήταν καλό να υπάρχουν πιο γρήγορες ταχύτητες στα δίκτυα, καθώς σε διαφορετική περίπτωση καθυστερεί πολύ η υλοποίηση των εργασιών των διευθυντών.

Υποκείμενο 8: Άντρας διευθυντής, ηλικίας 41-50 ετών. Απόφοιτος Παιδαγωγικής Ακαδημίας με Εξομοίωση πτυχίου. Διαθέτει συνολικά 6-10 χρόνια προϋπηρεσίας ως διευθυντής. Έχει παρακολουθήσει επιμορφωτικά προγράμματα σχετικά με την άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας και τις ΤΠΕ. Διαθέτει επιμόρφωση Α επιπέδου.

*Ερ. 1: Πόσα χρόνια ασκείτε το έργο του διευθυντή στο συγκεκριμένο σχολείο;*

Απ.: Διατελώ το επάγγελμα του διευθυντή σε αυτό το σχολείο εδώ και 6-10 χρόνια.

*Ερ. 2: Πόσες φορές την εβδομάδα χρησιμοποιείτε σε προσωπικό επίπεδο τον υπολογιστή και για ποιους σκοπούς;*

Απ.: Χρησιμοποιώ τον υπολογιστή καθημερινά για εκπαιδευτικούς και υπηρεσιακούς λόγους.

*Ερ. 3: Το σχολείο του οποίου είστε διευθυντής διαθέτει τεχνολογικό εξοπλισμό (ηλεκτρονικοί υπολογιστές, κλπ) στις σχολικές αίθουσες και στο γραφείο των εκπαιδευτικών-διευθυντών/ντριών;*

Απ.: Το σχολείο μας διαθέτει έναν ηλεκτρονικό υπολογιστή αποκλειστικά για τους εκπαιδευτικούς, έναν για εμένα στο γραφείο μου, έχει ακόμη ένα εργαστήριο Πληροφορικής με αρκετούς υπολογιστές και τέλος 2 υπολογιστές σε κάθε τάξη.

*Ερ. 4: Ποιες δυνατότητες πιστεύετε ότι παρέχουν οι ΤΠΕ στην άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας στα σχολεία Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης;*

Απ.: Οι δυνατότητες των ΤΠΕ στην άσκηση ηγεσίας είναι πολλές. Βοηθούν στη διαχείριση των πληροφοριακών δεδομένων και την υλοποίηση της γραφειοκρατίας, στην απλοποίηση των διδακτικών και διοικητικών εργασιών, στην εξοικονόμηση χρόνου και χρήματος και στον εμπλουτισμό των δικτύων επικοινωνίας που οδηγούν στην αμεσότερη επικοινωνία με τους άλλους εκπαιδευτικούς.

*Ερ. 5: Με ποιους τρόπους αξιοποιούνται οι ΤΠΕ από την πλευρά σας κατά την άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας;*

Απ.: Όσα χρόνια έχω το ρόλο του διευθυντή σε αυτό το σχολείο, φροντίζω να αξιοποιώ στο μέγιστο τις ΤΠΕ κατά την ηγεσία μου. Χαρακτηριστικά, τις έχω εντάξει στην παροχή γραμματειακής και διοικητικής υποστήριξης μέσα από τη μηχανοργάνωση, στην ηλεκτρονική επικοινωνία και αλληλογραφία και την τήρηση αρχείων για τους μαθητές που έχουν φοιτήσει στο σχολείο.

*Ερ. 6: Ποια θεωρείτε ότι είναι τα καθήκοντα των διευθυντών/ντριών στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης σήμερα;*

Απ.: Επειδή είμαι αρκετά χρόνια σε αυτό το λειτούργημα, έχω να πω ότι οι διευθυντές είναι αρμόδιοι για να καθοδηγούν τη σχολική κοινότητα ως διοικητικοί, επιστημονικοί και παιδαγωγικοί υπεύθυνοι και να καθοδηγούν τους εκπαιδευτικούς στο έργο τους. Καθήκον τους είναι να φροντίζουν για την επιμόρφωση των εκπαιδευτικών σε θέματα διοικητικά και παιδαγωγικά και να συντονίζουν το έργο των εκπαιδευτικών. Πρέπει να ελέγχουν τη στοχοθεσία του σχολείου, καθώς και να διατηρούν σε καλά επίπεδα τη συνεργασία τους με τους γονείς και κηδεμόνες των παιδιών.

*Ερ. 7: Ποια προβλήματα συναντάτε στο έργο σας ως διευθυντές/ντριες σχετικά με τη χρήση των νέων τεχνολογιών;*

Απ.: Το σημαντικότερο πρόβλημα είναι η έλλειψη χρόνου για τη χρήση των ΤΠΕ λόγω των πολλών αρμοδιοτήτων, όπως και η έλλειψη γνώσεων και δεξιοτήτων στις ΤΠΕ από άλλους εκπαιδευτικούς, οι οποίοι συχνά υποτιμούν τις νέες τεχνολογίες και την προσπάθεια των διευθυντών να τις καθιερώσουν στην άσκηση ηγεσίας. Ένα τελευταίο

πρόβλημα, είναι η έλλειψη τεχνικής υποστήριξης στα προβλήματα που αντιμετωπίζουμε με τους υπολογιστές, με αποτέλεσμα άλλοτε να προσπαθούμε μόνοι μας και άλλοτε να χαλάνε εντελώς οι υπολογιστές.

*Ερ. 8: Ποιες ψηφιακές δεξιότητες θεωρείτε ότι χρειάζονται για την αποτελεσματική αξιοποίηση των ΤΠΕ στην άσκηση ηγεσίας στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς;*

Απ.: Οι ψηφιακές δεξιότητες θα πρέπει να αφορούν την επεξεργασία των δεδομένων, τη διαχείριση και επεξεργασία των ηλεκτρονικών και μη αρχείων, τη διαχείριση των πληροφοριών που προέρχονται από το διαδίκτυο και την ανάπτυξη μορφών επικοινωνίας.

*Ερ. 9: Πιστεύετε ότι υπάρχουν στερεοτυπικές αντιλήψεις ως προς την απόκτηση ψηφιακών δεξιοτήτων από τις γυναίκες διευθύντριες και την αξιοποίηση των ΤΠΕ στη σχολική ηγεσία; Αιτιολογήστε την απάντησή σας.*

Απ.: Η απάντησή μου είναι κάθετη: όχι, δεν υπάρχουν. Τα όποια στερεότυπα πλέον έχουν εξαλειφθεί.

*Ερ. 10: Τι παραπάνω χρειάζεστε για την κατάρτισή σας σχετικά με τη χρήση των ΤΠΕ στη σχολική ηγεσία;*

Απ.: Εε.. Συνεχή και στοχευμένη ενημέρωση και επιμόρφωση στις ΤΠΕ.

*Ερ. 11: Ποιες προτάσεις θα μπορούσατε να κάνετε για την ενθάρρυνση των διευθυντών/ντριών να αποκτήσουν ψηφιακές δεξιότητες για το χειρισμό των νέων τεχνολογιών στην άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας;*

Απ.: Μπορώ να ενθαρρύνω και άλλους διευθυντές να αποκτήσουν ψηφιακές δεξιότητες για την αξιοποίηση των ΤΠΕ στην εκπαιδευτική ηγεσία, λέγοντάς τους ότι θα λειτουργούν πιο αμέριμνοι και σίγουροι ότι κάποιες από τις εργασίες τους θα εκτελεστούν με τη βοήθεια του υπολογιστή. Είναι μεγάλη βοήθεια και ανακούφιση ταυτόχρονα.



*Ερ. 12: Θα μας ενδιέφερε να μας προτείνετε κάτι που θεωρείτε σημαντικό να συμβεί για την ενίσχυση της παρουσίας των ΤΠΕ στο διοικητικό έργο των διευθυντών/ντριών.*

Απ.: Θα ήταν καλό να προσληφθούν εκπαιδευτικοί με ειδίκευση στις ΤΠΕ σε κάθε σχολείο, με ωράριο που θα καλύπτει και τις μαθησιακές ανάγκες των μαθητών, όσο και την ενημέρωση και εκπαίδευση των εκπαιδευτικών πάνω στις ψηφιακές δεξιότητες.

Υποκείμενο 9: Άντρας διευθυντής, ηλικίας 41-50 ετών. Απόφοιτος Παιδαγωγικής Ακαδημίας με Εξομοίωση πτυχίου. Διαθέτει συνολικά 1-2 χρόνια προϋπηρεσίας ως διευθυντής. Έχει παρακολουθήσει επιμορφωτικά προγράμματα σχετικά με την άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας και τις ΤΠΕ. Διαθέτει επιμόρφωση Α και Β επιπέδου στις ΤΠΕ.

*Ερ. 1: Πόσα χρόνια ασκείτε το έργο του διευθυντή στο συγκεκριμένο σχολείο;*

Απ.: Τα τελευταία 1-2 χρόνια βρίσκομαι στο σχολείο αυτό, από τότε δηλαδή που ανέλαβα καθήκοντα διευθυντή.

*Ερ. 2: Πόσες φορές την εβδομάδα χρησιμοποιείτε σε προσωπικό επίπεδο τον υπολογιστή και για ποιους σκοπούς;*

Απ.: Τον υπολογιστή μπορώ να πω ότι δεν τον αποχωρίζομαι. Τον χρησιμοποιώ κάθε μέρα, για την ενημέρωση και την ψυχαγωγία μου, ασχολούμαι με την ηλεκτρονική μου αλληλογραφία για επαγγελματικούς λόγους, αλλά και για να κάνω τις ηλεκτρονικές αγορές μου.

*Ερ. 3: Το σχολείο του οποίου είστε διευθυντής διαθέτει τεχνολογικό εξοπλισμό (ηλεκτρονικοί υπολογιστές, κλπ) στις σχολικές αίθουσες και στο γραφείο των εκπαιδευτικών-διευθυντών/ντριών;*

Απ.: Στο γραφείο του διευθυντή υπάρχει ένας σταθερός υπολογιστής, όπως και στο γραφείο διδασκόντων, ενώ στις αίθουσες υπάρχουν από ένας φορητός υπολογιστής και

ένας προβολέας και 2 διαδραστικοί πίνακες που μεταφέρονται ανάλογα με το ποια τάξη τους έχει ανάγκη.

*Ερ. 4: Ποιες δυνατότητες πιστεύετε ότι παρέχουν οι ΤΠΕ στην άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας στα σχολεία Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης;*

Απ.: Οι δυνατότητες των ΤΠΕ στην άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας στα δημοτικά είναι απεριόριστες. Υπάρχει η δυνατότητα αναζήτησης της πληροφορίας που επιθυμεί ο κάθε ένας, η δυνατότητα της ολοκλήρωσης μίας ενέργειας που απαιτεί χρόνο, αλλά και η δυνατότητα της επικοινωνίας με τους εκπαιδευτικούς και τα μέλη του σχολείου. Το πλεονέκτημα όλων αυτών είναι ότι γίνονται ασύγχρονα, χωρίς να είναι υποχρεωτική η ταυτόχρονη παρουσία και άλλων στο διαδίκτυο.

*Ερ. 5: Με ποιους τρόπους αξιοποιούνται οι ΤΠΕ από την πλευρά σας κατά την άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας;*

Απ.: Αξιοποιούνται αρχικά στον τομέα της επικοινωνίας με τους εκπαιδευτικούς, η οποία γίνεται αμεσότερη χάρη στις ΤΠΕ, αλλά και στη μηχανοργάνωση του γραφείου. Υπάρχει μία ταχύτητα στη διεκπεραίωση των γραφειοκρατικών διαδικασιών και είναι πολύ ευχάριστο για εμάς τους διευθυντές, καθώς έχουμε πολλά πράγματα που πρέπει να φέρουμε εις πέρας με επιτυχία. Οι ΤΠΕ σαφώς και συμβάλλουν με τον καλύτερο τρόπο σε όσα έχουμε να κάνουμε.

*Ερ. 6: Ποια θεωρείτε ότι είναι τα καθήκοντα των διευθυντών/ντριών στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης σήμερα;*

Απ.: Αρχικά, η καλή επικοινωνία που οφείλει να έχει με τους εκπαιδευτικούς και τους γονείς των μαθητών, μιας και όλοι βρισκόμαστε στο ίδιο περιβάλλον και πρέπει να είμαστε αποδοτικοί. Οι σχολικοί ηγέτες έχουμε την ευθύνη να δημιουργήσουμε ένα δημοκρατικό και ανοικτό σχολείο, που θα το αγαπήσουν οι μαθητές και θα λειτουργεί για το συμφέρον των παιδιών μας.

*Ερ. 7: Ποια προβλήματα συναντάτε στο έργο σας ως διευθυντές/ντριες σχετικά με τη χρήση των νέων τεχνολογιών;*

Απ.: Στη χρήση των νέων τεχνολογιών το μόνο πρόβλημα που συναντώ είναι η παλαιότητα των υλικών και η άρνηση χρήσης των υπολογιστών από άλλους συναδέλφους μου, οι οποίοι δεν γνωρίζουν τρόπους χειρισμού των υπολογιστών και ένταξής τους στη διδασκαλία τους. Ο εξοπλισμός δεν έχει ανανεωθεί εδώ και δεκαετίες και είναι δύσκολο να εργαστούμε σε συστήματα που δε συμβαδίζουν με το τώρα. Οπότε μπορώ να πω ότι δεν έχουμε ηλεκτρονικό εξοπλισμό.

*Ερ. 8: Ποιες ψηφιακές δεξιότητες θεωρείτε ότι χρειάζονται για την αποτελεσματική αξιοποίηση των ΤΠΕ στην άσκηση ηγεσίας στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς;*

Απ.: Πιστεύω ότι οι βασικές δεξιότητες λειτουργίας των υπολογιστών, της γραφής κειμένων στο word, της αναζήτησης όταν χρησιμοποιούμε το διαδίκτυο και της ικανότητας αποθήκευσης των στοιχείων που εντοπίζουμε, είναι αρκετές για να μπορούμε να αξιοποιήσουμε τις ΤΠΕ στην άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας μας.

*Ερ. 9: Πιστεύετε ότι υπάρχουν στερεοτυπικές αντιλήψεις ως προς την απόκτηση ψηφιακών δεξιοτήτων από τις γυναίκες διευθύντριες και την αξιοποίηση των ΤΠΕ στη σχολική ηγεσία; Αιτιολογήστε την απάντησή σας.*

Απ.: Όχι. Η εικόνα που έχω για τις γυναίκες διευθύντριες είναι ότι δεν κάνουν κάτι διαφορετικό από τους αντίστοιχους άντρες διευθυντές. Οι γυναίκες ξέρουν πολύ καλά να εφαρμόζουν τις δεξιότητές τους και να χειρίζονται τις ΤΠΕ στη διοίκηση του σχολείου.

*Ερ. 10: Τι παραπάνω χρειάζεστε για την κατάρτισή σας σχετικά με τη χρήση των ΤΠΕ στη σχολική ηγεσία;*

Απ.: Πιστεύω ότι δε χρειαζόμαστε κάτι παραπάνω. Η εμπειρία που αποκτούμε χρόνο με το χρόνο είναι ικανή να καλύψει τις απαιτήσεις μας.

*Ερ. 11: Ποιες προτάσεις θα μπορούσατε να κάνετε για την ενθάρρυνση των διευθυντών/ντριών να αποκτήσουν ψηφιακές δεξιότητες για το χειρισμό των νέων τεχνολογιών στην άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας;*

*Απ.: Πρέπει να καταλάβουν την αξία των ηλεκτρονικών υπολογιστών και σίγουρα θα κερδίσουν χρόνο.*

*Ερ. 12: Θα μας ενδιέφερε να μας προτείνετε κάτι που θεωρείτε σημαντικό να συμβεί για την ενίσχυση της παρουσίας των ΤΠΕ στο διοικητικό έργο των διευθυντών/ντριών.*

*Απ.: Εε.. Δε νομίζω ότι έχω να κάνω προτάσεις.. Αρκούν όλα όσα γίνονται.*

Υποκείμενο 10: Άντρας διευθυντής, ηλικίας 41-50 ετών. Απόφοιτος Παιδαγωγικής Ακαδημίας και Παιδαγωγικού Τμήματος Δημοτικής Εκπαίδευσης, με Εξομοίωση πτυχίου και κάτοχος Μεταπτυχιακού τίτλου και πτυχίου Ηλεκτρονικών Υπολογιστών. Διαθέτει συνολικά 6-10 χρόνια προϋπηρεσίας ως διευθυντής. Έχει παρακολουθήσει επιμορφωτικά προγράμματα για την άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας και τις ΤΠΕ. Διαθέτει την επιμόρφωση Β επιπέδου.

*Ερ. 1: Πόσα χρόνια ασκείτε το έργο του διευθυντή στο συγκεκριμένο σχολείο;*

*Απ.: Τα τελευταία 3-5 χρόνια.*

*Ερ. 2: Πόσες φορές την εβδομάδα χρησιμοποιείτε σε προσωπικό επίπεδο τον υπολογιστή και για ποιους σκοπούς;*

*Απ.: Καθημερινά ανελλιπώς. Τον χρησιμοποιώ κυρίως για διοικητικούς σκοπούς και για την εκπαιδευτική διαδικασία.*

*Ερ. 3: Το σχολείο του οποίου είστε διευθυντής διαθέτει τεχνολογικό εξοπλισμό (ηλεκτρονικοί υπολογιστές, κλπ) στις σχολικές αίθουσες και στο γραφείο των εκπαιδευτικών-διευθυντών/ντριών;*

Απ.: Ναι, διαθέτει. Υπάρχει ένας υπολογιστής σε κάθε τάξη, ένας υπολογιστής στο γραφείο των συναδέλφων εκπαιδευτικών και ένας στο γραφείο μου, αυτό του διευθυντή.

*Ερ. 4: Ποιες δυνατότητες πιστεύετε ότι παρέχουν οι ΤΠΕ στην άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας στα σχολεία Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης;*

Απ.: Επειδή χρησιμοποιώ πολύ την οπτικοποίηση εννοιών, οι ΤΠΕ μου δίνουν τη δυνατότητα να χρησιμοποιήσω ποικίλες αναπαραστάσεις και προσομοιώσεις καταστάσεων ακόμα στην άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας. Είναι ιδιαίτερα ενδιαφέρον αυτό που προσφέρουν οι ΤΠΕ, πέρα από τις συνηθισμένες δυνατότητες, δηλαδή τη διεκπεραίωση των γραφειοκρατικών εγγράφων και την επικοινωνία που ούτως ή άλλως διατηρώ με τους εκπαιδευτικούς και σε ηλεκτρονική μορφή. Αξιοποιώ κάθε δυνατότητα της τεχνολογίας.

*Ερ. 5: Με ποιους τρόπους αξιοποιούνται οι ΤΠΕ από την πλευρά σας κατά την άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας;*

Απ.: Εκτός της εκπαιδευτικής διαδικασίας που τον χρησιμοποιώ στην κατανόηση και οπτικοποίηση των εννοιών, στην άσκηση ηγεσίας χρησιμεύουν για την αξιολόγηση των μαθητών και την αποτίμηση της εκπαιδευτικής και διοικητικής διαδικασίας.

*Ερ. 6: Ποια θεωρείτε ότι είναι τα καθήκοντα των διευθυντών/ντριών στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης σήμερα;*

Απ.: Πέρα από τη διοίκηση της σχολικής μονάδας, είναι εξαιρετικά σημαντικό ο διευθυντής να διαθέτει όραμα και σκοπό για το σχολείο που ηγείται. Είναι βασικό να υλοποιεί τους στόχους της εκπαιδευτικής μονάδας και να δίνει κίνητρο μέσα από τη συνεργασία και επικοινωνία με τους εκπαιδευτικούς και τους γονείς να συμμετέχουν όλοι στην επίτευξη των στόχων.

*Ερ. 7: Ποια προβλήματα συναντάτε στο έργο σας ως διευθυντές/ντριες σχετικά με τη χρήση των νέων τεχνολογιών;*

Απ.: Κανένα πρόβλημα δεν υπάρχει.

*Ερ. 8: Ποιες ψηφιακές δεξιότητες θεωρείτε ότι χρειάζονται για την αποτελεσματική αξιοποίηση των ΤΠΕ στην άσκηση ηγεσίας στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς;*

Απ.: Ως απαραίτητες ψηφιακές δεξιότητες θεωρώ τη γνώση των Office, με ό,τι αυτό συνεπάγεται, δηλαδή να ξέρουμε να αναζητούμε πληροφορίες, να διατηρούμε το αρχείο που έχουμε βρει και να αξιοποιούμε τα εκπαιδευτικά προγράμματα που βοηθούν στη δημιουργία εκπαιδευτικών εφαρμογών.

*Ερ. 9: Πιστεύετε ότι υπάρχουν στερεοτυπικές αντιλήψεις ως προς την απόκτηση ψηφιακών δεξιοτήτων από τις γυναίκες διευθύντριες και την αξιοποίηση των ΤΠΕ στη σχολική ηγεσία; Αιτιολογήστε την απάντησή σας.*

Απ.: Πιστεύω ότι υπάρχουν. Κοιτάξτε τώρα.. Πιστεύω ότι το στερεότυπο αυτό γίνεται δικαιολογία για τις γυναίκες για την μη ενασχόλησή τους με τις ΤΠΕ, καθώς φαίνεται να μην ενδιαφέρονται. Είναι όλα στο χέρι των ανθρώπων.

*Ερ. 10: Τι παραπάνω χρειάζεστε για την κατάρτισή σας σχετικά με τη χρήση των ΤΠΕ στη σχολική ηγεσία;*

Απ.: Χρειαζόμαστε σίγουρα περισσότερα επιμορφωτικά προγράμματα για τις ΤΠΕ και καλύτερο υλικοτεχνικό εξοπλισμό.

*Ερ. 11: Ποιες προτάσεις θα μπορούσατε να κάνετε για την ενθάρρυνση των διευθυντών/ντριών να αποκτήσουν ψηφιακές δεξιότητες για το χειρισμό των νέων τεχνολογιών στην άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας;*

Απ.: Για να σκεφτώ.. Θα πρότεινα σίγουρα την παρακολούθηση συνεχών επιμορφώσεων για τα θετικά των ΤΠΕ και τις δυνατότητες που προσφέρουν στην άσκηση ηγεσίας.

*Ερ. 12: Θα μας ενδιέφερε να μας προτείνετε κάτι που θεωρείτε σημαντικό να συμβεί για την ενίσχυση της παρουσίας των ΤΠΕ στο διοικητικό έργο των διευθυντών/ντριών.*

Απ.: Νομίζω πως για να ενισχυθεί η παρουσία των ΤΠΕ στην εκπαιδευτική διοίκηση κρίνεται σκόπιμη η απλοποίηση των διαδικασιών χρήσης συγκεκριμένων εφαρμογών των ΤΠΕ και περισσότερους διευθυντές που διαθέτουν ψηφιακές δεξιότητες.

Υποκείμενο 11: Άντρας διευθυντής, ηλικίας 41-50 ετών. Απόφοιτος Παιδαγωγικής Ακαδημίας με Εξομοίωση πτυχίου και Πτυχίο στους Ηλεκτρονικούς Υπολογιστές. Διαθέτει συνολικά πάνω από 21 χρόνια προϋπηρεσίας ως διευθυντής. Έχει παρακολουθήσει κάποια επιμορφωτικά προγράμματα σχετικά με την άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας και τις ΤΠΕ. Διαθέτει την επιμόρφωση Α και Β επιπέδου.

*Ερ. 1: Πόσα χρόνια ασκείτε το έργο του διευθυντή στο συγκεκριμένο σχολείο;*

Απ.: Σε αυτό το σχολείο βρίσκομαι περίπου 3-5 χρόνια.

*Ερ. 2: Πόσες φορές την εβδομάδα χρησιμοποιείτε σε προσωπικό επίπεδο τον υπολογιστή και για ποιους σκοπούς;*

Απ.: Τον χρησιμοποιώ καθημερινά, για λόγους προσωπικής ενημέρωσης και εκπαιδευτικούς.

*Ερ. 3: Το σχολείο του οποίου είστε διευθυντής διαθέτει τεχνολογικό εξοπλισμό (ηλεκτρονικοί υπολογιστές, κλπ) στις σχολικές αίθουσες και στο γραφείο των εκπαιδευτικών-διευθυντών/ντριών;*

Απ.: Υπολογιστές υπάρχουν ένας στο γραφείο των διδασκόντων, ένας στο γραφείο του διευθυντή και ένας σε κάθε σχολική αίθουσα. Δεν υπάρχει άλλος διαθέσιμος εξοπλισμός.

*Ερ. 4: Ποιες δυνατότητες πιστεύετε ότι παρέχουν οι ΤΠΕ στην άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας στα σχολεία Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης;*

Απ.: Κυρίως στη γενική οργάνωση της διοίκησης, στην τακτοποίηση διάφορων ζητημάτων που έχουν σχέση με την υπηρεσία μας, την Πρωτοβάθμια Σερρών. Μία άλλη παροχή των ΤΠΕ είναι τα γραφειοκρατικά έγγραφα. Μας βοηθούν στην άμεση και γρήγορη εκτέλεση ανάλογων θεμάτων και είναι ανακούφιση για εμάς τους διευθυντές, γιατί κερδίζουμε χρόνο.

*Ερ. 5: Με ποιους τρόπους αξιοποιούνται οι ΤΠΕ από την πλευρά σας κατά την άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας;*

Απ.: Όπως ανέφερα και πριν, εγώ χρησιμοποιώ ανέκαθεν τις ΤΠΕ για την οργάνωση των αρμοδιοτήτων και του έργου μου, αλλά και στην επίτευξη της επικοινωνίας μου με άλλους διευθυντές, τους εκπαιδευτικούς του σχολείου μου, με το σχολικό σύμβουλο και τον προϊστάμενό μας.

*Ερ. 6: Ποια θεωρείτε ότι είναι τα καθήκοντα των διευθυντών/ντριών στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης σήμερα;*

Απ.: Πρώτα απ' όλα θα πω ότι το σημαντικότερο καθήκον ενός διευθυντή είναι η συνεργασία με τους τοπικούς φορείς. Το σχολείο πρέπει να είναι ανοικτό στην κοινωνία, αφού αποτελεί μέρος της. Ένα ακόμη αφορά στην προσπάθεια του διευθυντή να διαμορφώσει ένα καλό εκπαιδευτικό κλίμα στο σχολείο, μιας και συνυπάρχουμε με τους εκπαιδευτικούς πολλές ώρες κάθε μέρα, άρα η καλή επικοινωνία πρέπει να είναι προτεραιότητα όλων. Το να λειτουργεί το σχολείο με κέντρο το/τη μαθητή/τρια είναι σημαντική αρχή και καθήκον όλων, είτε είσαι εκπαιδευτικός, είτε διευθυντής.

*Ερ. 7: Ποια προβλήματα συναντάτε στο έργο σας ως διευθυντές/ντριες σχετικά με τη χρήση των νέων τεχνολογιών;*

Απ.: Το βασικότερο πρόβλημα είναι το απαρχαιωμένο δίκτυο και η παλαιότητα των μηχανημάτων που έχουμε και αυτό μας εμποδίζει από το να χρησιμοποιήσουμε ελεύθερα τις ΤΠΕ στην άσκηση ηγεσίας μας. Παλιότερα που είχαμε έλλειψη σε εξοπλισμό, ήμασταν αντιμέτωποι και με την αδυναμία πρόσβασης στους υπολογιστές. Ευτυχώς τώρα οι συνθήκες είναι κάπως καλύτερες.



*Ερ. 8: Ποιες ψηφιακές δεξιότητες θεωρείτε ότι χρειάζονται για την αποτελεσματική αξιοποίηση των ΤΠΕ στην άσκηση ηγεσίας στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς;*

Απ.: Οπωσδήποτε χρειάζεται άριστη γνώση της λειτουργίας και χρήσης του υπολογιστή τόσο γενικά, όσο και όταν χρησιμοποιούμε το διαδίκτυο. Πρέπει να γνωρίζουμε από πλοήγηση στο internet, να ανοίγουμε τις ιστοσελίδες που μας ενδιαφέρουν, χωρίς να επηρεαζόμαστε από τις διαφημίσεις και το βομβαρδισμό από άσχετα πράγματα, και τέλος να εκμεταλλευόμαστε όλες τις δυνατότητες της επικοινωνίας μέσω email.

*Ερ. 9: Πιστεύετε ότι υπάρχουν στερεοτυπικές αντιλήψεις ως προς την απόκτηση ψηφιακών δεξιοτήτων από τις γυναίκες διευθύντριες και την αξιοποίηση των ΤΠΕ στη σχολική ηγεσία; Αιτιολογήστε την απάντησή σας.*

Απ.: Όχι. Σπανίζουν πλέον τέτοιες αντιλήψεις που έχουν σχέση με το φύλλο στο χώρο των διευθυντών. Επομένως η απόκτηση και αξιοποίηση των ψηφιακών δεξιοτήτων δεν έχει με το φύλλο.

*Ερ. 10: Τι παραπάνω χρειάζεστε για την κατάρτισή σας σχετικά με τη χρήση των ΤΠΕ στη σχολική ηγεσία;*

Απ.: Χρειαζόμαστε συνεχείς ενημέρωση μέσω επιμορφωτικών ημερίδων σχετικά με τις ραγδαίες εξελίξεις στο χώρο.

*Ερ. 11: Ποιες προτάσεις θα μπορούσατε να κάνετε για την ενθάρρυνση των διευθυντών/ντριών να αποκτήσουν ψηφιακές δεξιότητες για το χειρισμό των νέων τεχνολογιών στην άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας;*

Απ.: Η άγνοια αυτών των δεξιοτήτων κάνει απλώς αδύνατη την άσκηση ηγεσίας και διοίκησης.

*Ερ. 12: Θα μας ενδιέφερε να μας προτείνετε κάτι που θεωρείτε σημαντικό να συμβεί για την ενίσχυση της παρουσίας των ΤΠΕ στο διοικητικό έργο των διευθυντών/ντριών.*

Απ.: Προτείνω κυρίως τον εκσυγχρονισμό δικτύου και την ανανέωση του υλικού.

Υποκείμενο 12: Γυναίκα διευθύντρια, ηλικίας 41-50 ετών. Απόφοιτη Παιδαγωγικής Ακαδημίας με Εξομοίωση πτυχίου και Κάτοχος Πτυχίου Ηλεκτρονικών Υπολογιστών. Διαθέτει συνολικά 6-10 χρόνια προϋπηρεσίας ως διευθύντρια. Έχει παρακολουθήσει επιμορφωτικά προγράμματα μόνο για την άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας και όχι στις ΤΠΕ.

*Ερ. 1: Πόσα χρόνια ασκείτε το έργο της διευθύντριας στο συγκεκριμένο σχολείο;*

Απ.: Τώρα κλείνω σχεδόν 1-2 χρόνια στο σχολείο αυτό.

*Ερ. 2: Πόσες φορές την εβδομάδα χρησιμοποιείτε σε προσωπικό επίπεδο τον υπολογιστή και για ποιους σκοπούς;*

Απ.: Δεν υπάρχει μέρα που να μην χρησιμοποιήσω υπολογιστή. Και για τη δουλειά μου στο σχολείο και στο σπίτι. Στο σπίτι τον χρησιμοποιώ κυρίως για δική μου ενημέρωση και παρακολούθηση των γεγονότων που συμβαίνουν παγκοσμίως, αλλά και για εκπαιδευτικούς λόγους.

*Ερ. 3: Το σχολείο του οποίου είστε διευθύντρια διαθέτει τεχνολογικό εξοπλισμό (ηλεκτρονικοί υπολογιστές, κλπ) στις σχολικές αίθουσες και στο γραφείο των εκπαιδευτικών-διευθυντών/ντριών;*

Απ.: Αα.. Υπολογιστές προς το παρόν υπάρχουν μόνο στο γραφείο των συναδέλφων εκπαιδευτικών και συγκεκριμένα δύο, ώστε να εξυπηρετούνται καλύτερα και ένας υπάρχει στο δικό μου γραφείο.

*Ερ. 4: Υπάρχει πιθανότητα τεχνολογικού εξοπλισμού και των σχολικών τάξεων στο προσεχές μέλλον;*

Απ.: Σίγουρα. Το σκεφτόμαστε, αλλά λόγω έλλειψης κονδυλίων και χρημάτων δεν μπορούμε ακόμη να αγοράσουμε. Σύντομα ωστόσο θα εξοπλιστούν και οι αίθουσες.

*Ερ. 5: Ποιες δυνατότητες πιστεύετε ότι παρέχουν οι ΤΠΕ στην άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας στα σχολεία Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης;*

Απ.: Οι υπολογιστές και οι Τεχνολογίες Πληροφοριών και Επικοινωνιών βοηθούν όχι μόνο στην καθημερινή προσωπική μας ζωή, αλλά μας διευκολύνουν και στον επαγγελματικό στίβο, με τις άπειρες δυνατότητες που προσφέρουν. Κατ' αρχάς, μέσω αυτών βελτιώνεται η πρακτική οργάνωση του διοικητικού έργου. Ζητήματα που πρέπει να επιλυθούν άμεσα και σχετίζονται με έγγραφα, διάφορα χαρτιά που πρέπει να στείλουμε για την ενημέρωση της υπηρεσίας μας σχετικά με εκδρομές, άδειες εκπαιδευτικών, συνεδριάσεις συλλόγου διδασκόντων, κλπ, ή όπως τα αποκαλούμε σύντομα γραφειοκρατικά θέματα, λύνονται πολύ γρήγορα μέσω των ΤΠΕ. Μία ακόμη δυνατότητα είναι ότι μπορούμε να αξιοποιήσουμε κάποια προγράμματα για να φτιάξουμε λίστες με τους μαθητές που έχουμε στο σχολείο και τους εκπαιδευτικούς που εργάζονται.

*Ερ. 6: Με ποιους τρόπους αξιοποιούνται οι ΤΠΕ από την πλευρά σας κατά την άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας;*

Απ.: Όλες αυτές τις δυνατότητες που προσφέρουν οι ΤΠΕ σε εμάς τις διευθύντριες και τους διευθυντές, εγώ προσωπικά τις χρησιμοποιώ. Έχω καταφέρει στα χρόνια που είμαι σε αυτό το σχολείο να οργανώσω την εικόνα του σχολείου με πολύ κόπο δικό μου. Για να καταλάβετε, έχω δαπανήσει ώρες για να δημιουργήσω φακέλους σε διάφορα προγράμματα για το ιστορικό του κάθε παιδιού στο σχολείο, για την τάξη που παρακολουθεί, τους βαθμούς του, συμμετοχές σε διαγωνισμούς, αθλητικές επιδόσεις. Την ίδια διαδικασία έχω κάνει και για τους εκπαιδευτικούς, ώστε αν χρειαστώ κάτι εγώ ή οι εκπαιδευτικοί ή ακόμη και οι γονείς, να μπορώ να έχω πρόσβαση σε σημαντικά στοιχεία γρήγορα. Για τις γραφειοκρατικές διαδικασίες σίγουρα μπορώ να αναφέρω ότι έχω κερδίσει χρόνο, αφού υλοποιούνται άμεσα μέσω υπολογιστή και επιπλέον μπορώ να επικοινωνώ με τους συναδέλφους μου, το σχολικό μας σύμβουλο και την Πρωτοβάθμια ανά πάσα στιγμή με ένα email.

*Ερ. 7: Ποια θεωρείτε ότι είναι τα καθήκοντα των διευθυντών/ντριών στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης σήμερα;*

*Απ.: Ένας διευθυντής πρέπει να μεριμνά για τη σωστή λειτουργία της σχολικής του μονάδας. Πρέπει να τηρεί ένα καλό κλίμα επικοινωνίας και συνεργασίας μεταξύ διευθυντών και εκπαιδευτικών και βέβαια να φροντίζει για την εφαρμογή νόμων και διατάξεων που προέρχονται από το Υπουργείο .*

*Ερ. 8: Εκτός από τα καθήκοντα που έχετε, ποια προβλήματα συναντάτε στο έργο σας ως διευθύντρια σχετικά με τη χρήση των νέων τεχνολογιών;*

*Απ.: Έχουμε πολλές ευθύνες και πολλές αρμοδιότητες. Ως διευθύντρια με πολλά χρόνια εμπειρίας, μπορώ να πω ότι δυσκολευόμαστε να τα βγάλουμε πέρα, λόγω χρόνου. Αυτό είναι διαπιστευμένο πρόβλημα. Δεν έχουμε την ευκαιρία να συμμετέχουμε και σε άλλες λειτουργίες του σχολείου. Είμαστε απομονωμένοι στα γραφεία μας για να διεκπεραιώνουμε υποθέσεις.*

*Ερ. 9: Ποιες ψηφιακές δεξιότητες θεωρείτε ότι χρειάζονται για την αποτελεσματική αξιοποίηση των ΤΠΕ στην άσκηση ηγεσίας στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς;*

*Απ.: Εε.. Αρχικά είναι αναγκαίο ένα πτυχίο στους ηλεκτρονικούς υπολογιστές που θα μας επιτρέπει να χειριζόμαστε προγράμματα για την καταχώρηση στοιχείων των μαθητών και εκπαιδευτικών. Μαθαίνουμε να ανοίγουμε, να επεξεργαζόμαστε και να αποθηκεύουμε αρχεία κειμένων στο Word, ιστοσελίδες και σημεία που μας ενδιαφέρουν, να αναζητούμε μέσω του διαδικτύου και να βρίσκουμε όσες πληροφορίες χρειαζόμαστε.*

*Ερ. 10: Πιστεύετε ότι υπάρχουν στερεοτυπικές αντιλήψεις ως προς την απόκτηση ψηφιακών δεξιοτήτων από τις γυναίκες διευθύντριες και την αξιοποίηση των ΤΠΕ στη σχολική ηγεσία; Αιτιολογήστε την απάντησή σας.*

Απ.: Θεωρώ ότι υπάρχουν στερεότυπα για εμάς τις γυναίκες. Επικρατεί μία εικόνα ότι οι άντρες είναι το μόνο φύλο που μπορεί να ανταποκριθεί στον τεχνολογικό τομέα και γενικά ό, τι έχει σχέση με υπολογιστές. Βέβαια, υπάρχουν και γυναίκες που έχουν ελλιπείς γνώσεις για τις ψηφιακές δεξιότητες, τις ΤΠΕ και την αξιοποίησή τους στη εκπαιδευτική ηγεσία.

*Ερ. 11: Τι παραπάνω χρειάζεστε για την κατάρτισή σας σχετικά με τη χρήση των ΤΠΕ στη σχολική ηγεσία;*

Απ.: Με δύο λέξεις, χρειαζόμαστε συνεχείς επιμορφώσεις. Πρέπει να δίνονται ευκαιρίες για την ενημέρωσή μας σε κάθε τι που μας βοηθά να εξελισσόμαστε στον τομέα της τεχνολογίας και για απόκτηση των ψηφιακών δεξιοτήτων από όσους δεν τις κατέχουν ήδη. Χρειαζόμαστε κρατική βοήθεια και στήριξη. Ωστόσο, υπάρχουν και εκείνοι που δεν ξέρουν να χειρίζονται υπολογιστή, άρα θα πρέπει να υπάρχει και παρακολούθηση μαθημάτων για την εκμάθηση της λειτουργίας των υπολογιστών.

*Ερ. 12: Ποιες προτάσεις θα μπορούσατε να κάνετε για την ενθάρρυνση των διευθυντών/ντριών να αποκτήσουν ψηφιακές δεξιότητες για το χειρισμό των νέων τεχνολογιών στην άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας;*

Απ.: Όσοι διευθυντές δεν έχουν αποκτήσει ακόμη τις απαραίτητες ψηφιακές δεξιότητες και δεν διαθέτουν κάποιο είδος επιμόρφωσης, πρέπει να το κάνουν γιατί θα τους διευκολύνουν πάρα πολύ. Ιδιαίτερα στις εργασίες τις γραφειοκρατικές όπως είπαμε και πριν. Κερδίζουν χρόνο και κόπο. Αυτό είναι ένα καλό κίνητρο για να τις αποκτήσουν και να μπορούν να ανταποκρίνονται στη χρήση των νέων τεχνολογιών.

*Ερ. 13: Θα μας ενδιέφερε να μας προτείνετε κάτι που θεωρείτε σημαντικό να συμβεί για την ενίσχυση της παρουσίας των ΤΠΕ στο διοικητικό έργο των διευθυντών/ντριών.*

Απ.: Για να αυξηθεί η παρουσία των ΤΠΕ στη διοίκηση των σχολείων, πρέπει να διατεθούν οικονομικοί πόροι για την αγορά και αντικατάσταση του υλικότεχνικού μας εξοπλισμού. Είναι απαραίτητο αυτό. Μία άλλη πρόταση αφορά στην ελάφρυνση των

ευθυνών μας ως ανθρώπων που έχουν αναλάβει θέσεις εξουσίας στα σχολεία, ώστε να έχουμε περισσότερο χρόνο για την ορθή αξιοποίηση των υπολογιστών και των ΤΠΕ.

Υποκείμενο 13: Γυναίκα διευθύντρια, ηλικίας 41-50 ετών. Απόφοιτη Παιδαγωγικής Ακαδημίας με Εξομοίωση πτυχίου και Κάτοχος Πτυχίου Ηλεκτρονικών Υπολογιστών. Διαθέτει συνολικά 3-5 χρόνια προϋπηρεσίας ως διευθύντρια. Έχει παρακολουθήσει επιμορφωτικά προγράμματα μόνο για την άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας και όχι στις ΤΠΕ.

*Ερ. 1: Πόσα χρόνια ασκείτε το έργο της διευθύντριας στο συγκεκριμένο σχολείο;*

Απ.: Φέτος είναι η πρώτη χρονιά που ανέλαβα καθήκοντα διευθύντριας σε αυτό το σχολείο.

*Ερ. 2: Πόσες φορές την εβδομάδα χρησιμοποιείτε σε προσωπικό επίπεδο τον υπολογιστή και για ποιους σκοπούς;*

Απ.: Θα χρησιμοποιήσω τον υπολογιστή μου πολλές φορές μέσα στη μέρα. Κυρίως για ενημέρωση, για να διαβάσω κάτι που με ενδιαφέρει.

*Ερ. 3: Το σχολείο του οποίου είστε διευθύντρια διαθέτει τεχνολογικό εξοπλισμό (ηλεκτρονικοί υπολογιστές, κλπ) στις σχολικές αίθουσες και στο γραφείο των εκπαιδευτικών-διευθυντών/ντριών;*

Απ.: Υπολογιστή διαθέτει μόνο το γραφείο μου, αυτό της διευθύντριας.

*Ερ. 4: Το γραφείο των εκπαιδευτικών και οι σχολικές τάξεις είναι εξοπλισμένα με τα απαραίτητα τεχνολογικά μέσα, όπως ο υπολογιστής;*

Απ.: Όχι.. Δεν υπάρχουν.

*Ερ. 5: Ποιες δυνατότητες πιστεύετε ότι παρέχουν οι ΤΠΕ στην άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας στα σχολεία Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης;*

Απ.: Εμένα ως διευθύντρια με βοηθούν μόνο στη διευκόλυνση των εργασιών που απαιτούν χρήση υπολογιστή, και θεωρώ ότι είναι όσα σχετίζονται με την γραφειοκρατική πλευρά του σχολείου. Εξοικονομώ αρκετό χρόνο έτσι.

*Ερ. 6: Με ποιους τρόπους αξιοποιούνται οι ΤΠΕ από την πλευρά σας κατά την άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας;*

Απ.: Αξιοποιούνται οι ΤΠΕ για τη δημιουργία πρώτα απ' όλα ατομικού φακέλου φοίτησης του κάθε μαθητή. Είναι απαραίτητη αυτή η λειτουργία, καθώς στους φακέλους αυτούς συμπεριλαμβάνεται το ιστορικό των παιδιών. Έχω καταχωρήσει όλα τα πρακτικά του σχολείου, που είναι πρακτικά σχολικών εκδρομών, αδειών των εκπαιδευτικών, βεβαιώσεις και διάφορα άλλα, όπου απλά τα εκτυπώνω, χωρίς να κάθομαι εκείνη την ώρα να τα γράφω.

*Ερ. 7: Ποια θεωρείτε ότι είναι τα καθήκοντα των διευθυντών/ντριών στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης σήμερα;*

Απ.: Η διατήρηση της επικοινωνίας μεταξύ των διευθυντών και των εκπαιδευτικών είναι το σημαντικότερο καθήκον που πρέπει να τηρείται. Μάλιστα, τώρα που το σκέφτομαι, είναι τόσο αναγκαία η επικοινωνία με όλους όσους εμπλέκονται στο σχολείο, όπως οι γονείς και οι μαθητές. Ένα καθήκον ακόμα που αφορά σε ένα άλλο πεδίο, είναι πως οι εμείς οι διευθυντές έχουμε την ευθύνη για την εξέλιξη των εκπαιδευτικών μας, αφού πρέπει να τους δίνουμε κίνητρα να αποκτούν περισσότερες γνώσεις και εφόδια στο επάγγελμά τους.

*Ερ. 8: Ποια προβλήματα συναντάτε στο έργο σας ως διευθύντρια σχετικά με τη χρήση των νέων τεχνολογιών;*

Απ.: Μία πρώτη διαπίστωση είναι ότι δεν έχουμε άπλετο χρόνο στη σχολική καθημερινότητά μας να ασχοληθούμε με τις ΤΠΕ και ιδιαίτερα να μάθουμε να τις αξιοποιούμε. Πρέπει να γίνει γνωστό, πως δεν είμαστε όλοι οι άνθρωποι εξοικειωμένοι

με την τεχνολογία και για να μπορέσουμε να εξοικειωθούμε, χρειαζόμαστε περισσότερο χρόνο και λιγότερες αρμοδιότητες.

*Ερ. 9: Ποιες ψηφιακές δεξιότητες θεωρείτε ότι χρειάζονται για την αποτελεσματική αξιοποίηση των ΤΠΕ στην άσκηση ηγεσίας στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς;*

Απ.: Στις ψηφιακές δεξιότητες θα εντάξω τη γενική γνώση των υπολογιστών, των προγραμμάτων που είναι πιο γνωστά και χρησιμοποιούνται περισσότερο, όπως το word, το power point, προγράμματα επικοινωνίας.. Εε.. Και ό, τι έχει σχέση με το διαδίκτυο και την αναζήτηση σε αυτό. Δηλαδή να μπορείς να ψάχνεις στο internet, να ανοίγεις και να διαβάζεις την ιστοσελίδα που θέλεις.

*Ερ. 10: Πιστεύετε ότι υπάρχουν στερεοτυπικές αντιλήψεις ως προς την απόκτηση ψηφιακών δεξιοτήτων από τις γυναίκες διευθύντριες και την αξιοποίηση των ΤΠΕ στη σχολική ηγεσία; Αιτιολογήστε την απάντησή σας.*

Απ.: Τα στερεότυπα εξαλείφονται με τα χρόνια. Όλοι είμαστε ισότιμοι ευτυχώς.

*Ερ. 11: Τι παραπάνω χρειάζεστε για την κατάρτισή σας σχετικά με τη χρήση των ΤΠΕ στη σχολική ηγεσία;*

Απ.: Η κατάρτιση στις ΤΠΕ είναι χρήσιμη και γι' αυτό χρειαζόμαστε συνεχείς επιμορφώσεις στον τομέα της πληροφορικής, αλλά και αξιολογήσεις για τις επιδόσεις που σημειώνουμε. Είμαι υπέρ της αξιολόγησης. Πιο πολύ χρειάζεται προσωπική θέληση να μάθουμε και να υιοθετήσουμε τις ΤΠΕ στην άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας.

*Ερ. 12: Ποιες προτάσεις θα μπορούσατε να κάνετε για την ενθάρρυνση των διευθυντών/ντριών να αποκτήσουν ψηφιακές δεξιότητες για το χειρισμό των νέων τεχνολογιών στην άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας;*

Απ.: Μπορώ να ενθαρρύνω τους συναδέλφους μου λέγοντας ότι η επαγγελματική καθημερινότητά τους θα διευκολυνθεί, όπως και το έργο που παράγουν. Έχουν κέρδος



χρόνου, κόπου και εκσυγχρονίζονται και προσαρμόζονται στις ανάγκες που επιτάσσει η εποχή.

*Ερ. 13: Θα μας ενδιέφερε να μας προτείνετε κάτι που θεωρείτε σημαντικό να συμβεί για την ενίσχυση της παρουσίας των ΤΠΕ στο διοικητικό έργο των διευθυντών/ντριών.*

Απ.: Είναι κάτι που το σκέφτομαι εδώ και καιρό και το συζητάω μαζί με άλλους διευθυντές και εκπαιδευτικούς. Πρέπει να ενταχθούν βασικά μαθήματα στον προπτυχιακό κύκλο σπουδών που να αφορούν στις ΤΠΕ και την πληροφορική. Αυτά τα υποχρεωτικά μαθήματα θα βοηθήσουν πολύ την ενίσχυση της παρουσίας των ΤΠΕ στην εκπαιδευτική διοίκηση. Βεβαίως και οι επιμορφώσεις που πρότεινα για τις ΤΠΕ χρειάζονται και αυτές.

Υποκείμενο 14: Γυναίκα διευθύντρια, ηλικίας 51-60 ετών. Απόφοιτη Παιδαγωγικής Ακαδημίας με Εξομοίωση πτυχίου και Κάτοχος Μεταπτυχιακού τίτλου. Διαθέτει συνολικά 11-15 χρόνια προϋπηρεσίας ως διευθύντρια. Έχει παρακολουθήσει επιμορφωτικά προγράμματα για την άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας και τις ΤΠΕ. Διαθέτει επιμόρφωση Α επιπέδου.

*Ερ. 1: Πόσα χρόνια ασκείτε το έργο της διευθύντριας στο συγκεκριμένο σχολείο;*

Απ.: Στο τωρινό σχολείο βρίσκομαι περίπου 3-5 χρόνια. Δεν είμαι ούτε πάρα πολλά αλλά ούτε και πολύ λίγα. Έχω μάθει το σχολείο και τους ανθρώπους.

*Ερ. 2: Είστε ευχαριστημένη από τη συνεργασία σας με τους/τις εκπαιδευτικούς και άλλους εμπλεκόμενους φορείς;*

Απ.: Ναι. Καθημερινή προσπάθεια χρειάζεται πάντα.

*Ερ. 3: Πόσες φορές την εβδομάδα χρησιμοποιείτε σε προσωπικό επίπεδο τον υπολογιστή και για ποιους σκοπούς;*

Απ.: Δεν τον χρησιμοποιώ τόσο συχνά. Εάν τύχει θα τον χρησιμοποιήσω στοχευμένα για εκπαιδευτική ενημέρωση. Ενώ ζούμε στην εποχή της ηλεκτρονικής πληροφορίας, εγώ

αρνούμαι να γίνω ένα με τη μάζα που κάθε λεπτό βρίσκεται με κάποιο ηλεκτρονικό μέσο ανά χείρας.

*Ερ. 4: Πώς σας δημιουργήθηκε αυτή η άποψη;*

Απ.: Δεν υπάρχει κάποια επιρροή άλλου ανθρώπου πάνω μου, που να δημιούργησε την άποψη αυτή. Απλά πιστεύω ότι η τεχνολογία δεν συνοδεύει ούτε συνδέεται με τη ζωή μας.

*Ερ. 5: Το σχολείο του οποίου είστε διευθύντρια διαθέτει τεχνολογικό εξοπλισμό (ηλεκτρονικοί υπολογιστές, κλπ) στις σχολικές αίθουσες και στο γραφείο των εκπαιδευτικών-διευθυντών/ντριών;*

Απ.: Το σχολείο διαθέτει έναν υπολογιστή και αυτός βρίσκεται στο γραφείο της διευθύντριας. Στο γραφείο των εκπαιδευτικών και στις τάξεις δεν υπάρχουν. Δεν είναι απαραίτητοι πάντα και παντού οι υπολογιστές.

*Ερ. 6: Ποιες δυνατότητες πιστεύετε ότι παρέχουν οι ΤΠΕ στην άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας στα σχολεία Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης;*

Απ.: Δεν θεωρώ ότι μπορούν οι ΤΠΕ να αξιοποιηθούν στην εκπαιδευτική ηγεσία. Δεν προσφέρουν κάτι ιδιαίτερο.

*Ερ. 7: Επομένως, αξιοποιούνται οι ΤΠΕ ή όχι από την πλευρά σας κατά την άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας;*

Απ.: Όχι. Δεν αξιοποιείται ιδιαίτερος η τεχνολογία γενικά. Επιμένω να λειτουργώ με τον παλιό παραδοσιακό τρόπο, χειρόγραφα και χωρίς υπολογιστή. Σπάνια κάποιος εκπαιδευτικός θα χρησιμοποιήσει υπολογιστή για να φέρει εις πέρας κάποια εκπαιδευτική διαδικασία. Έχω περάσει αυτή τη φιλοσοφία στο σχολείο.

*Ερ. 8: Νιώθετε κάποιου είδους πίεση από άλλους/ες συναδέλφους σας για χρήση των τεχνολογικών μέσων, ώστε να «συμβαδίσετε» με το πνεύμα της εποχής;*

Απ.: Καμία πίεση. Σαφώς και υπάρχουν σχόλια, όπως ότι δεν εκσυγχρονίζομαι, ότι μένω στάσιμη σε παλιές νοοτροπίες, κλπ.. Αλλά δεν με ενδιαφέρει. Ο κάθε ένας λειτουργεί διαφορετικά.

*Ερ. 9: Κατά τη γνώμη σας, οι δυνατότητες που προσφέρει ο υπολογιστής είναι ίδιες με τις δυνατότητες της εργασίας χωρίς αυτόν;*

Απ.: Πιστεύω ότι έχουμε συνδέσει τον υπολογιστή με όλες τις λειτουργίες της ζωής μας. Μάλλον θα με διευκόλυνε η χρήση του. Αλλά δεν θέλω να τον εντάξω στην καθημερινότητά μου.

*Ερ. 10: Ποια θεωρείτε ότι είναι τα καθήκοντα των διευθυντών/ντριών στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης σήμερα;*

Απ.: Πρωταρχικό μας καθήκον είναι η στήριξη στο έργο των εκπαιδευτικών και να ακούει τα προβλήματα των δασκάλων, των παιδιών και των γονέων τους. Πρέπει να προσπαθούμε για την επίλυσή τους.

*Ερ. 11: Στις σπάνιες περιπτώσεις που θα χρησιμοποιήσετε τις νέες τεχνολογίες, υπάρχουν κάποια προβλήματα που αντιμετωπίζετε στο έργο σας ως διευθυντές/ντριες;*

Απ.: Εις γνώση μου δεν έμαθα να χειρίζομαι υπολογιστή. Ξέρω ότι είναι μειονέκτημα, αλλά εξακολουθώ να πιστεύω ότι οι ΤΠΕ δεν θα με βοηθήσουν στην αποτελεσματικότερη άσκηση ηγεσίας. Όταν σπανίως τον χρησιμοποιώ δεν έχω τόσα προβλήματα, μιας και διαθέτω την επιμόρφωση Α επιπέδου, την οποία απέκτησα γιατί ήταν ήμουν περίεργη να διαπιστώσω το περιεχόμενο της επιμόρφωσης. Κατά καιρούς μπορεί να δυσκολευτώ λίγο, αλλά είναι λογικό για μένα που δεν χρησιμοποιώ συχνά υπολογιστή.

*Ερ. 12: Ποιες ψηφιακές δεξιότητες θεωρείτε ότι χρειάζονται για την αποτελεσματική αξιοποίηση των ΤΠΕ στην άσκηση ηγεσίας στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς;*

Απ.: Φαντάζομαι ότι χρειάζεται πτυχίο υπολογιστών, γνώση λογισμικών επικοινωνίας και λειτουργίας προγραμμάτων, όπως η γραφή κειμένου. Προχωρώντας στις γνώσεις για το διαδίκτυο, χρειάζεται σίγουρα η ικανότητα αναζήτησης ψηφιακών πληροφοριών, η αποθήκευση των σημαντικών στοιχείων που μπορεί να εντοπίσει κανείς και τέλος να μπορεί να μην επηρεάζεται από την πληθώρα στοιχείων και διαφημίσεων που υπάρχουν.

*Ερ. 13: Πιστεύετε ότι υπάρχουν στερεοτυπικές αντιλήψεις ως προς την απόκτηση ψηφιακών δεξιοτήτων από τις γυναίκες διευθύντριες και την αξιοποίηση των ΤΠΕ στη σχολική ηγεσία; Αιτιολογήστε την απάντησή σας.*

Απ.: Δε νομίζω. Πιστεύω ότι είναι στο χέρι του καθενός να κάμψει τις όποιες προκαταλήψεις.

*Ερ. 14: Τι παραπάνω χρειάζεστε για την κατάρτισή σας σχετικά με τη χρήση των ΤΠΕ στη σχολική ηγεσία;*

Απ.: Μιλώντας για τους υπόλοιπους διευθυντές και λιγότερο για εμένα, δεδομένου ότι δεν μου είναι τόσο απαραίτητος ο υπολογιστής, θεωρώ ότι χρειάζονται επιμορφώσεις, σεμινάρια χρήσης του υπολογιστή γενικά, βασικά προπτυχιακά μαθήματα για την πληροφορική και πολύ προσωπική διάθεση και δουλειά.

*Ερ. 15: Ποιες προτάσεις θα μπορούσατε να κάνετε για την ενθάρρυνση των διευθυντών/ντριών να αποκτήσουν ψηφιακές δεξιότητες για το χειρισμό των νέων τεχνολογιών στην άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας;*

Απ.: Δεν μπορώ να προτρέψω κάποιον να αποκτήσει ή όχι ψηφιακές δεξιότητες. Είναι προσωπική επιλογή και απόφαση.

*Ερ. 16: Θα μας ενδιέφερε να μας προτείνετε κάτι που θεωρείτε σημαντικό να συμβεί για την ενίσχυση της παρουσίας των ΤΠΕ στο διοικητικό έργο των διευθυντών/ντριών.*

Απ.: Θεωρώ πως αν υπήρχαν περισσότερα υποχρεωτικά προπτυχιακά μαθήματα για τις ΤΠΕ τα πράγματα θα ήταν καλύτερα, καθώς οι σχολικοί ηγέτες αργότερα πρέπει να συμφιλιωθούν με την ένταξη των ΤΠΕ στην άσκηση ηγεσίας τους και θα είναι δύσκολο. Φυσικά χρειάζεται στήριξη από φορείς όπως το Υπουργείο Παιδείας.

Υποκείμενο 15: Γυναίκα διευθύντρια, ηλικίας 31-40 ετών. Απόφοιτη Παιδαγωγικής Ακαδημίας με Εξομοίωση πτυχίου και Κάτοχος Πτυχίου Ηλεκτρονικών Υπολογιστών. Διαθέτει συνολικά ένα χρόνο προϋπηρεσίας ως διευθύντρια. Δεν έχει παρακολουθήσει επιμορφωτικά προγράμματα για την άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας, αλλά έχει παρακολουθήσει στις ΤΠΕ. Διαθέτει την επιμόρφωση Α επιπέδου.

*Ερ. 1: Πόσα χρόνια ασκείτε το έργο της διευθύντριας στο συγκεκριμένο σχολείο;*

Απ.: Κλείνω ένα χρόνο σε αυτό το σχολείο σε λίγους μήνες. Ήταν η πρώτη χρονιά που ανέλαβα καθήκοντα διευθύντριας.

*Ερ. 2: Πόσες φορές την εβδομάδα χρησιμοποιείτε σε προσωπικό επίπεδο τον υπολογιστή και για ποιους σκοπούς;*

Απ.: Καθημερινά χρησιμοποιώ υπολογιστή. Για προσωπικούς λόγους αλλά και επιστημονικούς περισσότερο.

*Ερ. 3: Το σχολείο του οποίου είστε διευθύντρια διαθέτει τεχνολογικό εξοπλισμό (ηλεκτρονικοί υπολογιστές, κλπ) στις σχολικές αίθουσες και στο γραφείο των εκπαιδευτικών-διευθυντών/ντριών;*

Απ.: Υπολογιστή διαθέτουν μόνο το γραφείο των εκπαιδευτικών και της διευθύντριας. Από έναν στο κάθε γραφείο.

*Ερ. 4: Ποιες δυνατότητες πιστεύετε ότι παρέχουν οι ΤΠΕ στην άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας στα σχολεία Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης;*

Απ.: Είναι απαραίτητο εργαλείο. Βοηθούν στην οργάνωση και διεκπεραίωση των γραφειοκρατικών διαδικασιών και στη διαχείριση και οργάνωση των αρχείων του σχολείου που αφορούν σε μαθητές και εκπαιδευτικούς.

*Ερ. 5: Με ποιους τρόπους αξιοποιούνται οι ΤΠΕ από την πλευρά σας κατά την άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας;*

Απ.: Με έχουν βοηθήσει πάρα πολύ οι ΤΠΕ στην εκπαιδευτική μου ηγεσία. Ολοκληρώνω γρήγορα τις γραφειοκρατικές μου υποχρεώσεις και οργανώνω σε φακέλους τα πρακτικά που αφορούν στο σχολείο και τη γενική λειτουργία του, αλλά και για τη δημιουργία ονομαστικών φακέλων για εκπαιδευτικούς και μαθητές. Να μην ξεχάσω ότι οι ΤΠΕ χρησιμεύουν στην επικοινωνία μου με τους εκπαιδευτικούς και τους γονείς σε πιο διευρυμένο επίπεδο.

*Ερ. 6: Καθώς στην αρχή αναφέρατε ότι είναι η πρώτη φορά που αναλαμβάνετε καθήκοντα διευθύντριας, ποια θεωρείτε ότι είναι αυτά στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης σήμερα;*

Απ.: Και ως εκπαιδευτικός, αλλά και τώρα ως διευθύντρια πιστεύω ότι η επικοινωνία, η αλληλεπίδραση και αλληλοϋποστήριξη είναι βασικά στοιχεία του ρόλου των διευθυντών. Χρειάζεται συνεχής προσπάθεια για βελτίωση της παρεχόμενης εκπαίδευσης στα παιδιά, μέσα από την παροχή ευκαιριών για επαγγελματική ανέλιξη των εκπαιδευτικών, όπως και του τρόπου άσκησης ηγεσίας μας.

*Ερ. 7: Ποια προβλήματα συναντάτε στο έργο σας ως διευθυντές/ντριες σχετικά με τη χρήση των νέων τεχνολογιών;*

Απ.: Ένα μείζον πρόβλημα είναι ότι δεν υπάρχει χρόνος για την εξοικείωση και εκμάθηση τρόπων αξιοποίησης των ΤΠΕ στην άσκηση ηγεσίας. Διαπιστώνω πως υπάρχει ελλιπής στήριξη από το κράτος και λίγες ευκαιρίες για τη χρήση των ΤΠΕ, λόγω των πολλών καθηκόντων μας.

*Ερ. 8: Ποιες ψηφιακές δεξιότητες θεωρείτε ότι χρειάζονται για την αποτελεσματική αξιοποίηση των ΤΠΕ στην άσκηση ηγεσίας στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς;*

Απ.: Μεταξύ των ψηφιακών δεξιοτήτων που χρειάζονται είναι η άριστη γνώση των ΤΠΕ και των υπολογιστών. Συνδυαστικά βοηθούν οι γνώσεις για τη γραφή κειμένων, τα προγράμματα επικοινωνίας, όπως email και Skype και οι δεξιότητες που απορρέουν από το χειρισμό του διαδικτύου. Είναι δηλαδή η ικανότητα να αναζητείς ηλεκτρονικά, να επεξεργάζεσαι την πληροφορία που έχεις μπροστά σου και αν μπορείς να την ξαναχρησιμοποιείς μελλοντικά.

*Ερ. 9: Πιστεύετε ότι υπάρχουν στερεοτυπικές αντιλήψεις ως προς την απόκτηση ψηφιακών δεξιοτήτων από τις γυναίκες διευθύντριες και την αξιοποίηση των ΤΠΕ στη σχολική ηγεσία; Αιτιολογήστε την απάντησή σας.*

Απ.: Ως γυναίκα, θεωρώ ότι χρειάζεται αρκετή δουλειά για να ανέβεις ιεραρχικά μεταξύ των αντρών. Στερεοτυπικές αντιλήψεις δεν υπάρχουν, αλλά πρέπει να καταβληθεί πολύς κόπος για να αναρριχηθεί μία γυναίκα.

*Ερ. 10: Τι παραπάνω χρειάζεστε για την κατάρτισή σας σχετικά με τη χρήση των ΤΠΕ στη σχολική ηγεσία;*

Απ.: Χρειαζόμαστε περισσότερο χρόνο για την ενασχόληση με τους υπολογιστές, την εκμάθηση χρήσης τους για όσους δεν ξέρουν και την παράλληλη μείωση των ευθυνών μας. Επίσης, οι Πρωτοβάθμιες υπηρεσίες πρέπει να δίνουν τη δυνατότητα διοργάνωσης και συμμετοχής σε διάφορα σεμινάρια, μαζί με τους κρατικούς φορείς, το Υπουργείο Παιδείας και Εργασίας που πρέπει να μας στηρίζουν.

*Ερ. 11: Ποιες προτάσεις θα μπορούσατε να κάνετε για την ενθάρρυνση των διευθυντών/ντριών να αποκτήσουν ψηφιακές δεξιότητες για το χειρισμό των νέων τεχνολογιών στην άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας;*

Απ.: Με σιγουριά μπορώ να πω πως οι ΤΠΕ διευκολύνουν πολύ την άσκηση των καθηκόντων τους και οι ίδιοι οι διευθυντές γλιτώνουν κυριολεκτικά πολύ χρόνο. Αξίζει να επενδύσουν στις ΤΠΕ, καθώς είναι ένας τομέας που θα αποκομίσουν πολλά όχι μόνο επαγγελματικά, αλλά και προσωπικά.

*Ερ. 12: Θα μας ενδιέφερε να μας προτείνετε κάτι που θεωρείτε σημαντικό να συμβεί για την ενίσχυση της παρουσίας των ΤΠΕ στο διοικητικό έργο των διευθυντών/ντριών.*

Απ.: Μμ.. Οι προτάσεις μου έχουν να κάνουν με την ύπαρξη ευκαιριών για ανέλιξη στο πεδίο των ΤΠΕ, τόσο πριν την ανάληψη καθηκόντων διευθυντή, όσο και δια βίου. Η διοργάνωση επιμορφωτικών σεμιναρίων από συλλόγους εκπαιδευτικών κρίνονται σπουδαίες για εμένα. Στο τέλος όμως, αν δεν υπάρχει και προσωπική προσπάθεια, η επιτυχία δεν θα είναι τόσο μεγάλη.

Υποκείμενο 16: Γυναίκα διευθύντρια, ηλικίας 41-50 ετών. Απόφοιτη Παιδαγωγικής Ακαδημίας με Εξομοίωση πτυχίου και Κάτοχος Πτυχίου Ηλεκτρονικών Υπολογιστών. Διαθέτει συνολικά 3-5 χρόνια προϋπηρεσίας ως διευθύντρια. Έχει παρακολουθήσει επιμορφωτικά προγράμματα για την άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας και τις ΤΠΕ. Διαθέτει την επιμόρφωση Α επιπέδου.

*Ερ. 1: Πόσα χρόνια ασκείτε το έργο της διευθύντριας στο συγκεκριμένο σχολείο;*

Απ.: Είμαι διευθύντρια στο σχολείο αυτό περίπου 1-2 χρόνια.

*Ερ. 2: Πόσες φορές την εβδομάδα χρησιμοποιείτε σε προσωπικό επίπεδο τον υπολογιστή και για ποιους σκοπούς;*

Απ.: Χρησιμοποιώ υπολογιστή καθημερινά, για τους προσωπικούς μου λόγους και για θέματα ενημέρωσης για το σχολείο και τη δουλειά μου.

*Ερ. 3: Το σχολείο του οποίου είστε διευθυντής/ντρια διαθέτει τεχνολογικό εξοπλισμό (ηλεκτρονικοί υπολογιστές, κλπ) στις σχολικές αίθουσες και στο γραφείο των εκπαιδευτικών-διευθυντών/ντριών;*

Απ.: Λοιπόν.. Έχουμε έναν υπολογιστή στο γραφείο της διευθύντριας και έναν στο γραφείο των εκπαιδευτικών.



*Ερ. 4: Ποιες δυνατότητες πιστεύετε ότι παρέχουν οι ΤΠΕ στην άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας στα σχολεία Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης;*

Απ.: Οι ΤΠΕ είναι ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο. Μας διευκολύνουν πάντα. Πιο πολύ στα γραφειοκρατικά ζητήματα που είναι πολλά και φαντάζομαι αρκετοί συνάδελφοι διευθυντές θα το επισημάνουν αυτό. Προσφέρεται και η δυνατότητα της ηλεκτρονικής επικοινωνίας.

*Ερ. 5: Με ποιους τρόπους αξιοποιούνται οι ΤΠΕ από την πλευρά σας κατά την άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας;*

Απ.: Εγώ χρησιμοποιώ τις ΤΠΕ στην υλοποίηση αποστολής εγγράφων και πρακτικών του σχολείου, όπως και στην ασύγχρονη επικοινωνία μου με τους εκπαιδευτικούς για επίλυση δυσκολιών στο διδακτικό τους έργο. Ακόμη, αξιοποιούμε τη δυνατότητα που δίνεται για το ανέβασμα των εκπαιδευτικών αρχείων σε κάποιες πλατφόρμες και την παρακολούθησή τους από τα παιδιά για εξάσκηση όποια στιγμή θέλουν.

*Ερ. 6: Ποια θεωρείτε ότι είναι τα καθήκοντα των διευθυντών/ντριών στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης σήμερα;*

Απ.: Τα καθήκοντά μας είναι πολλά. Γενικά θα αναφέρω ότι είμαστε υπεύθυνοι για τη σωστή και εύρυθμη λειτουργία των σχολικών μονάδων, για την καλή επικοινωνία μεταξύ μας με τους εκπαιδευτικούς και φυσικά η συνεργασία μας με τους γονείς και τα παιδιά. Είμαστε όλοι συνοδοιπόροι.

*Ερ. 7: Ποια προβλήματα συναντάτε στο έργο σας ως διευθυντές/ντριες σχετικά με τη χρήση των νέων τεχνολογιών;*

Απ.: Αρχικά, δεν έχω συνηθίσει να δουλεύω χωρίς υπολογιστή. Δεν θεωρώ ότι υπάρχουν προβλήματα, αφού όποιος θέλει να μάθει κάτι, το καταφέρνει.

*Ερ. 8: Ποιες ψηφιακές δεξιότητες θεωρείτε ότι χρειάζονται για την αποτελεσματική αξιοποίηση των ΤΠΕ στην άσκηση ηγεσίας στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς;*

Απ.: Πρώτα απ' όλα μεγάλη προσπάθεια από μέρους μας. Κατά δεύτερον, χρειάζεται η γνώση διαχείρισης βασικών λειτουργιών του υπολογιστή, όπως η επεξεργασία κειμένου, η ηλεκτρονική επικοινωνία, η ηλεκτρονική αναζήτηση και εύρεση πληροφοριών στο internet που αποτελεί μία τεράστια βιβλιοθήκη. Εννοείται πως σε ό, τι αφορά στο διαδίκτυο πρέπει να είμαστε σε θέση να ανταποκριθούμε.

*Ερ. 9: Πιστεύετε ότι υπάρχουν στερεοτυπικές αντιλήψεις ως προς την απόκτηση ψηφιακών δεξιοτήτων από τις γυναίκες διευθύντριες και την αξιοποίηση των ΤΠΕ στη σχολική ηγεσία; Αιτιολογήστε την απάντησή σας.*

Απ.: Δεν πιστεύω ότι υπάρχουν στερεοτυπικές αντιλήψεις. Για την απόκτηση και αξιοποίηση των ΤΠΕ δεν υπάρχουν διαφορές μεταξύ αντρών και γυναικών. Όλα εναπόκεινται στην προσωπική θέληση και προσπάθεια του καθενός από εμάς.

*Ερ. 10: Τι παραπάνω χρειάζεστε για την κατάρτισή σας σχετικά με τη χρήση των ΤΠΕ στη σχολική ηγεσία;*

Απ.: Για περισσότερη κατάρτιση στις ΤΠΕ χρειαζόμαστε περισσότερες επιμορφώσεις σε μία ποικιλία ζητημάτων γύρω από την τεχνολογία και την ηγεσία. Είναι καλό να δούμε και να μελετήσουμε παραδείγματα αξιοποίησης και «παντρέματος» των ΤΠΕ με την εκπαιδευτική ηγεσία.

*Ερ. 11: Ποιες προτάσεις θα μπορούσατε να κάνετε για την ενθάρρυνση των διευθυντών/ντριών να αποκτήσουν ψηφιακές δεξιότητες για το χειρισμό των νέων τεχνολογιών στην άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας;*

Απ.: Είναι το πλέον απαραίτητο και ουσιαστικό εργαλείο στο επάγγελμά μας τη σήμερα ημέρα. Η απόκτηση των ψηφιακών δεξιοτήτων θα τους βοηθήσει στη ζωή τους και στην αποδοτικότερη οργάνωση της καθημερινότητάς τους.

*Ερ. 12: Θα μας ενδιέφερε να μας προτείνετε κάτι που θεωρείτε σημαντικό να συμβεί για την ενίσχυση της παρουσίας των ΤΠΕ στο διοικητικό έργο των διευθυντών/ντριών.*

Απ.: Για να καταστεί δυνατή η ενίσχυση της παρουσίας των ΤΠΕ στην εκπαιδευτική ηγεσία, είναι σκόπιμο να υπάρξει υλικοτεχνικός εξοπλισμός σε όλα τα σχολεία. Ταυτόχρονα, για όσους δεν γνωρίζουν, πρέπει να παρακολουθούν μαθήματα για τη χρήση των υπολογιστών. Μία τελευταία πρόταση έχει να κάνει με την παρακολούθηση και προώθηση των πρακτικών εφαρμογών και οφελών των ΤΠΕ στο διοικητικό έργο των διευθυντών.

Υποκείμενο 17: Γυναίκα διευθύντρια, ηλικίας 51-60 ετών. Απόφοιτη Παιδαγωγικής Ακαδημίας με Εξομοίωση πτυχίου. Διαθέτει συνολικά 11-15 χρόνια προϋπηρεσίας ως διευθύντρια. Έχει παρακολουθήσει επιμορφωτικά προγράμματα για την άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας και τις ΤΠΕ. Διαθέτει την επιμόρφωση Α επιπέδου.

*Ερ. 1: Πόσα χρόνια ασκείτε το έργο της διευθύντριας στο συγκεκριμένο σχολείο;*

Απ.: Εε.. Σε αυτό το σχολείο είμαι εδώ κι 3-5 χρόνια.

*Ερ. 2: Πόσες φορές την εβδομάδα χρησιμοποιείτε σε προσωπικό επίπεδο τον υπολογιστή και για ποιους σκοπούς;*

Απ.: Τον χρησιμοποιώ λίγες φορές, όταν είναι ανάγκη να παρακολουθήσω τις εξελίξεις στην εκπαίδευση και την εφαρμογή Νομοθετικών πλαισίων από το Υπουργείο.

*Ερ. 3: Το σχολείο του οποίου είστε διευθύντρια διαθέτει τεχνολογικό εξοπλισμό (ηλεκτρονικοί υπολογιστές, κλπ) στις σχολικές αίθουσες και στο γραφείο των εκπαιδευτικών-διευθυντών/ντριών;*

Απ.: Ως σχολείο διαθέτουμε έναν υπολογιστή στο γραφείο των διδασκόντων εκπαιδευτικών για την κάλυψη των εκπαιδευτικών τους αναγκών και έναν υπολογιστή στο γραφείο μου, αυτό της διευθύντριας.

*Ερ. 4: Ποιες δυνατότητες πιστεύετε ότι παρέχουν οι ΤΠΕ στην άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας στα σχολεία Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης;*

Απ.: Οι δυνατότητες που προσφέρουν οι ΤΠΕ επικεντρώνονται κυρίως στην επίλυση των γραφειοκρατικών προβλημάτων, στη διευκόλυνση της επικοινωνίας με διαφορετικούς τρόπους εκτός του τηλεφώνου και στην καταχώρηση του μητρώου μαθητών.

*Ερ. 5: Με ποιους τρόπους αξιοποιούνται οι ΤΠΕ από την πλευρά σας κατά την άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας;*

Απ.: Με όλους τους παραπάνω. Οι ΤΠΕ αξιοποιούνται κατά την μη συγχρονισμένη επικοινωνία με τους εκπαιδευτικούς, την Πρωτοβάθμια υπηρεσία Εκπαίδευσης και για την υλοποίηση των γραφειοκρατικών εγγράφων και υποχρεώσεων. Βέβαια, το πιο καθοριστικό είναι ότι έχουμε δημιουργήσει το ατομικό μητρώο κάθε μαθητή, με όλες τις χρήσιμες πληροφορίες να συμπεριλαμβάνονται σε αυτό.

*Ερ. 6: Ποια θεωρείτε ότι είναι τα καθήκοντα των διευθυντών/ντριών στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης σήμερα;*

Απ.: Τα καθήκοντά τους επικεντρώνονται στην επίλυση των προβλημάτων που βγαίνουν στην επιφάνεια του σχολείου, αλλά και στην πρόληψη των προβλημάτων με τη διατήρηση καλού κλίματος επικοινωνίας και συνεργασίας με όλους τους εκπαιδευτικούς. Είμαστε σάκος το box για γονείς και μαθητές και επομένως είμαστε και οι μόνοι υπεύθυνοι για την επίλυση των θεμάτων που δημιουργούνται.

*Ερ. 7: Ποια προβλήματα συναντάτε στο έργο σας ως διευθυντές/ντριες σχετικά με τη χρήση των νέων τεχνολογιών;*

Απ.: Το πιο σημαντικό είναι ότι δεν υπάρχει καθοδήγηση και στήριξη από τις Πρωτοβάθμιες και τα αρμόδια Υπουργεία μας. Χρειαζόμαστε καθημερινή στήριξη στο έργο μας και ειδικά με τις ΤΠΕ.

*Ερ. 8: Γιατί συγκεκριμένα χρειάζεστε στήριξη στις ΤΠΕ; Ποιες ψηφιακές δεξιότητες θεωρείτε ότι χρειάζονται για την αποτελεσματική αξιοποίησή τους στην άσκηση ηγεσίας στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς;*

Απ.: Διότι χρειαζόμαστε γνώσεις για τη γενική λειτουργία των υπολογιστών, μιας και αρκετοί συνάδελφοι δεν γνωρίζουν από υπολογιστές. Επιπλέον, χρειαζόμαστε δεξιότητες που σχετίζονται με τη γνώση ηλεκτρονικών τρόπων επικοινωνίας και πλοήγησης στο διαδίκτυο, όπως είναι η αναζήτηση και καταχώρηση πληροφοριών.

*Ερ. 9: Πιστεύετε ότι υπάρχουν στερεοτυπικές αντιλήψεις ως προς την απόκτηση ψηφιακών δεξιοτήτων από τις γυναίκες διευθύντριες και την αξιοποίηση των ΤΠΕ στη σχολική ηγεσία; Αιτιολογήστε την απάντησή σας.*

Απ.: Πιστεύω ότι υπάρχουν τέτοιες αντιλήψεις.. Λίγοι είναι αυτοί τάσσονται υπέρ, αλλά υπάρχουν και αποδίδονται στο ότι το γυναικείο φύλο απομακρύνεται από την τεχνολογία, μιας και οι άντρες είναι κυρίαρχοι στον τομέα της πληροφορικής.

*Ερ. 10: Τι παραπάνω χρειάζεστε για την κατάρτισή σας σχετικά με τη χρήση των ΤΠΕ στη σχολική ηγεσία;*

Απ.: Για να υπάρχουν περισσότεροι καταρτισμένοι διευθυντές στις ΤΠΕ, οφείλουν να υπάρχουν ευκαιρίες μέσω επιμορφώσεων για την εξοικείωση με τις νέες τεχνολογίες και παράλληλα μαθήματα για όσους δεν ξέρουν να χρησιμοποιούν υπολογιστή και να αξιοποιούν τις ΤΠΕ στο διοικητικό έργο τους. Όπως φαίνεται άλλωστε, οι ψηφιακές δεξιότητες είναι απαραίτητες για την επιβίωση στον κόσμο της τεχνολογίας (γελάει).

*Ερ. 11: Ποιες προτάσεις θα μπορούσατε να κάνετε για την ενθάρρυνση των διευθυντών/ντριών να αποκτήσουν ψηφιακές δεξιότητες για το χειρισμό των νέων τεχνολογιών στην άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας;*

Απ.: Είναι το δεξί μας χέρι πια. Μας βοηθά εκτελώντας πολλά από τα καθήκοντά μας, οπότε εμείς έχοντας τις αναγκαίες γνώσεις, κερδίζουμε χρόνο.

*Ερ. 12: Θα μας ενδιέφερε να μας προτείνετε κάτι που θεωρείτε σημαντικό να συμβεί για την ενίσχυση της παρουσίας των ΤΠΕ στο διοικητικό έργο των διευθυντών/ντριών.*

Απ.: Επιγραμματικά θα επισημάνω την αγορά εξοπλισμού υπολογιστών, για την οποία κάνω λόγο εδώ και χρόνια. Οι ανώτεροί μας και όσοι εισηγούνται τη χρήση των ΤΠΕ και οποιουδήποτε άλλου μέσου στην εκπαιδευτική ηγεσία, πρέπει να μας δείξουν πρακτικές εφαρμογές αυτών των προγραμμάτων για να υπάρξει θετική αντίδραση και επιρροή από τους διευθυντές. Και πριν την απόκτηση διευθυντικής θέσης στα σχολεία, κρίνεται απαραίτητη για εμένα η απόκτηση πτυχίου υπολογιστών, που είναι βασικό προσόν.

Υποκείμενο 18: : Άντρας διευθυντής, ηλικίας 41-50 ετών. Απόφοιτος Παιδαγωγικής Ακαδημίας, Παιδαγωγικού Τμήματος Δημοτικής Εκπαίδευσης και κάτοχος Πτυχίου στους Ηλεκτρονικούς Υπολογιστές. Διαθέτει συνολικά 3-5 χρόνια προϋπηρεσίας ως διευθυντής. Έχει παρακολουθήσει κάποια επιμορφωτικά προγράμματα σχετικά με την άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας και τις ΤΠΕ. Διαθέτει την επιμόρφωση Α και Β επιπέδου.

*Ερ. 1: Πόσα χρόνια ασκείτε το έργο του διευθυντή στο συγκεκριμένο σχολείο;*

Απ.: Δουλεύω λίγα χρόνια σε αυτό το σχολείο. Έχω μόλις 1-2 χρόνια προϋπηρεσίας.

*Ερ. 2: Χρησιμοποιείτε τον υπολογιστή σε προσωπικό επίπεδο; Και αν ναι, πόσες φορές την εβδομάδα και για ποιους σκοπούς;*

Απ.: Σαφέστατα και χρησιμοποιώ υπολογιστή. Είναι το δεξί μου χέρι πια. Κυρίως για τη δουλειά μου, αλλά και για εκπαιδευτικούς και ενημερωτικούς σκοπούς. Για το τι συμβαίνει στην κοινωνία, στη χώρα μου, και αν υπάρχουν θέματα που με ενδιαφέρουν, προσπαθώ να τα προωθήσω στη διδασκαλία των εκπαιδευτικών, ώστε και τα παιδιά να εξοικειωθούν με την ενημέρωση μέσω υπολογιστή. Έχει αντικαταστήσει πια την τηλεόραση.

*Ερ. 3: Το σχολείο του οποίου είστε διευθυντής διαθέτει τεχνολογικό εξοπλισμό (ηλεκτρονικοί υπολογιστές, κλπ) στις σχολικές αίθουσες και στο γραφείο των εκπαιδευτικών-διευθυντών/ντριών;*

Απ.: Δυστυχώς υπολογιστές υπάρχουν μόνο στο γραφείο των εκπαιδευτικών και ένας στο δικό μου γραφείο.

*Ερ. 4: Στις σχολικές τάξεις δεν υπάρχει αντίστοιχος εξοπλισμός;*

Απ.: Όχι και αυτό είναι λυπηρό, καθώς τα παιδιά δεν έχουν πρόσβαση στη τεχνολογία, που έχει μπει για τα καλά στη ζωή μας. Κάνουμε προσπάθειες για την αγορά υπολογιστών και προβολέων, ώστε να μπουν σε κάθε αίθουσα, αλλά δεν το έχουμε καταφέρει ακόμη. Προς το παρόν, εάν κάποιος εκπαιδευτικός χρειαστεί στη διδασκαλία του υπολογιστή, φέρνει τον προσωπικό του φορητό από το σπίτι για να κάνει τη δουλειά του. Ξέρουμε ότι υπάρχουν πολλές δυνατότητες από την τεχνολογία, αλλά δεν μπορούμε να τις αξιοποιήσουμε όσο θα θέλαμε στις τάξεις.

*Ερ. 5: Καθώς μιλήσατε για τις δυνατότητες της τεχνολογίας, ποιες δυνατότητες πιστεύετε ότι παρέχουν οι ΤΠΕ στην άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας στα σχολεία Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης;*

Απ.: Επειδή έχω την τύχη να χρησιμοποιώ υπολογιστή στο γραφείο μου, θα σας πω ότι οι ΤΠΕ με διευκολύνουν πάρα πολύ στις εργασίες που έχω για τη γραφή κειμένων, την υποβολή διάφορων επιστολών και εγγράφων. Εε.. Είναι σημαντικό το ότι μπορούμε να επικοινωνούμε τα μέλη της εκπαιδευτικής κοινότητας μεταξύ μας όποτε θέλουμε, μέσω email και να δημιουργούμε ηλεκτρονικά στο excel φακέλους για τις επιδόσεις των παιδιών, αλλά και κατάλογο για το ιστορικό των εκπαιδευτικών. Όλα είναι καταχωρημένα και καταγεγραμμένα στον υπολογιστή, πάντα με τη βοήθεια της τεχνολογίας. Επιλύονται πολύ γρήγορα όλα τα ζητήματα και τα προβλήματα.

*Ερ. 6: Εσείς προσωπικά, με ποιους τρόπους αξιοποιείτε τις ΤΠΕ κατά την άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας σας;*

Απ.: Όσες δυνατότητες προσφέρουν οι ΤΠΕ, να ξέρετε ότι τις αξιοποιώ. Δηλαδή, από τότε που ανέλαβα τα καθήκοντα του διευθυντή, δημιούργησα προγράμματα για να μπορώ να καταχωρώ τα δεδομένα των παιδιών που έρχονται στο σχολείο, όπως είναι τηλέφωνα επικοινωνίας, τάξη φοίτησης, βαθμολογίες, παρατηρήσεις για τη

συμπεριφορά τους, ακραία περιστατικά που έχουν συμβεί.. Το ίδιο έχω κάνει και για τους δασκάλους. Όταν υπάρχει οργάνωση, μπορείς να ασκήσεις το έργο σου ανενόχλητος, χωρίς πολλά προβλήματα και χάσιμο χρόνου. Πια έχω συνηθίσει τους συναδέλφους, ακόμα και εν ώρα υπηρεσίας να τους στέλνω email για να επικοινωνήσουμε, παρ' όλο που είμαστε στον ίδιο χώρο. Για να μην τους απασχολώ από τη δουλειά τους, όταν το δουν θα μου απαντήσουν (γελάει).

*Ερ. 7: Όσον αφορά στα καθήκοντα των διευθυντών/ντριών στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, ποια θεωρείτε ότι είναι σήμερα;*

Απ.: Σίγουρα είναι η επικοινωνία και η στήριξη στους συναδέλφους, ιδίως τους νέους. Πολλές φορές έχω φροντίσει για την παρακίνηση των εκπαιδευτικών στο να επιμορφωθούν και να εξελιχθούν επαγγελματικά. Επικοινωνούμε καθημερινά με τους γονείς και με τα παιδιά. Ακόμη, προσπαθούμε να λύνουμε τα προβλήματα που δημιουργούνται και μπορούν να αφορούν στο οτιδήποτε. Είναι ποικίλα τα καθήκοντά μας, αλλά κάνω ό,τι μπορώ.

*Ερ. 8: Ποια προβλήματα συναντάτε στο έργο σας ως διευθυντές/ντριες σχετικά με τη χρήση των νέων τεχνολογιών;*

Απ.: Λόγω των πολλών ευθυνών και καθηκόντων που είπαμε πριν, έχουμε πολύ λίγο χρόνο να ασχοληθούμε με τις ΤΠΕ. Βλέπουμε ότι οι κρατικοί και αρμόδιοι φορείς αδιαφορούν για το πρόβλημα αυτό και δυσκολευόμαστε πολύ, καθώς δεν έχουμε εναλλακτικές λύσεις. Οι πολλές αρμοδιότητες και η έλλειψη υποστήριξης, δεν μας αφήνει πολλά περιθώρια ενασχόλησης με τις ΤΠΕ στην ηγεσία μας.

*Ερ. 9: Στο χρόνο που σας απομένει για την αξιοποίηση των ΤΠΕ, ποιες ψηφιακές δεξιότητες θεωρείτε ότι χρειάζονται για την αποτελεσματική χρήση τους στην άσκηση ηγεσίας σας στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς;*

Απ.: Η γενική χρήση των υπολογιστών σε πρώτο επίπεδο. Να ξέρεις να τον ανοίγεις, να χρησιμοποιείς τα προγράμματα κειμένου, power point, να κάνεις αναζητήσεις στο διαδίκτυο, να αποθηκεύεις τα δεδομένα σου για να μπορείς να τα χρησιμοποιήσεις ξανά



και σίγουρα να βρίσκεις γρήγορα την πληροφορία που ψάχνεις. Από εκεί και πέρα, είναι απαραίτητο να γνωρίζεις τις δυνατότητες που δίνει το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, για να επικοινωνείς και να κάνεις διάφορες προωθήσεις εγγράφων.

*Ερ.10: Μεταξύ αντρών και γυναικών, πιστεύετε ότι υπάρχουν στερεοτυπικές αντιλήψεις ως προς την απόκτηση ψηφιακών δεξιοτήτων από τις γυναίκες διευθύντριες και την αξιοποίηση των ΤΠΕ στη σχολική ηγεσία; Αιτιολογήστε την απάντησή σας.*

Απ.: Κατηγορηματικά όχι. Όλοι είναι ίσοι. Το ποιες δεξιότητες θα αποκτήσει και θα χρησιμοποιήσει κάποιος είναι θέμα προσωπικής επιλογής. Δεν υπάρχουν στερεότυπα.

*Ερ. 11: Τι παραπάνω χρειάζεστε για την κατάρτισή σας σχετικά με τη χρήση των ΤΠΕ στη σχολική ηγεσία;*

Απ.: .. (Σκέφτεται).. Πιστεύω ότι χρειαζόμαστε επιμορφώσεις για τις ΤΠΕ. Υποθέτω ότι είναι απαίτηση όλων των διευθυντών και των εκπαιδευτικών. Επιπλέον, πρέπει να αφιερώσουμε προσωπικό χρόνο για την εκμάθηση και χρήση των ΤΠΕ για επιστημονικούς λόγους και για την εργασία μας.

*Ερ. 12: Ποιες προτάσεις θα μπορούσατε να κάνετε για την ενθάρρυνση των διευθυντών/ντριών να αποκτήσουν ψηφιακές δεξιότητες για το χειρισμό των νέων τεχνολογιών στην άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας;*

Απ.: Κάθε επάγγελμα έχει τα δικά του αναγκαία στοιχεία. Για τους διευθυντές, οι ψηφιακές δεξιότητες και οι ΤΠΕ αποτελούν ενιαίο κομμάτι της πορείας τους. Κερδίζουν πολύτιμο χρόνο και κόπο, αξιοποιώντας τις ΤΠΕ. Επιλύουν άμεσα τα προβλήματα που ανακύπτουν και σίγουρα εκσυγχρονίζονται και προσαρμόζονται στις εξελισσόμενες ανάγκες της εκπαίδευσης.

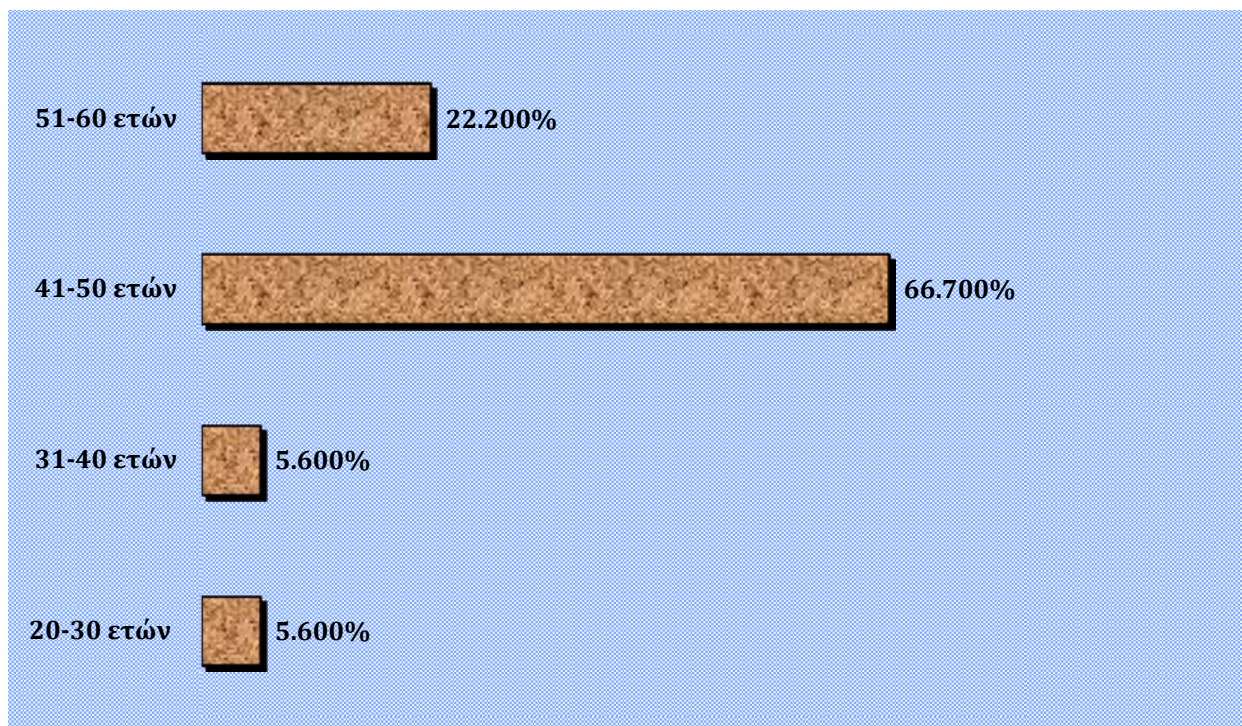
*Ερ. 13: Θα μας ενδιέφερε να μας προτείνετε κάτι που θεωρείτε σημαντικό να συμβεί για την ενίσχυση της παρουσίας των ΤΠΕ στο διοικητικό έργο των διευθυντών/ντριών.*

Απ.: Θα έπρεπε ήδη να είναι ενισχυμένη η παρουσία των ΤΠΕ στη διοίκηση της εκπαίδευσης. Τέλος πάντων.. Οι προτάσεις μου έχουν και πάλι ως περιεχόμενο τις περισσότερες ευκαιρίες για συμμετοχή στην εκμάθηση των υπολογιστών, που είναι άρρηκτα συνδεδεμένο με τη δουλειά μας. Όσοι διευθυντές δεν είναι εξοικειωμένοι με το αντικείμενο αυτό, πρέπει να ενεργήσουν άμεσα. Προτείνω ακόμη τις συχνές επιμορφώσεις στη χρήση των ΤΠΕ με πρακτική εφαρμογή στην άσκηση ηγεσίας. Ελπίζω να βοηθήσουν αυτές οι κινήσεις και να εφαρμοστούν κάποτε.

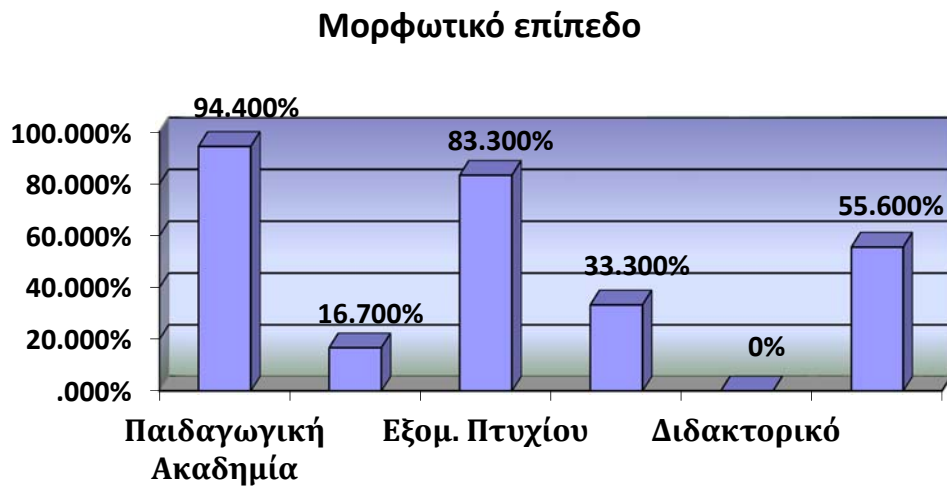
## Παράρτημα Η

### Γραφική Αναπαράσταση Ποσοτικών Δεδομένων (Ερωτήσεις 2-7, 9, 12, 13, 15,16)

Γρ. 6: Ηλικιακή κλίμακα συμμετεχόντων/ουσών (ερ. 2)

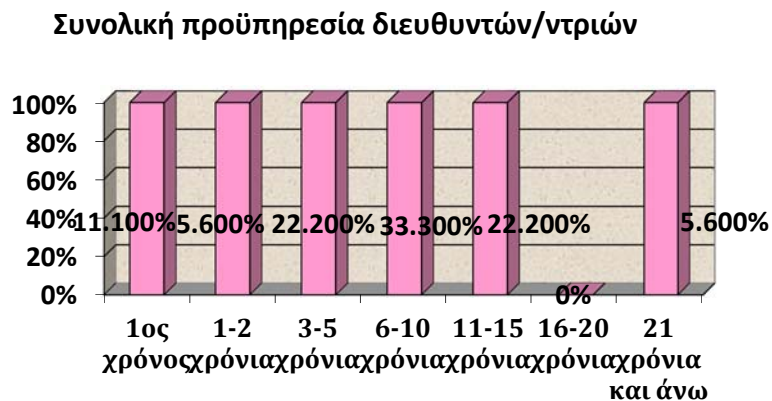


Γρ. 7: Μορφωτικό επίπεδο διευθυντών/ντριών (ερ. 3)

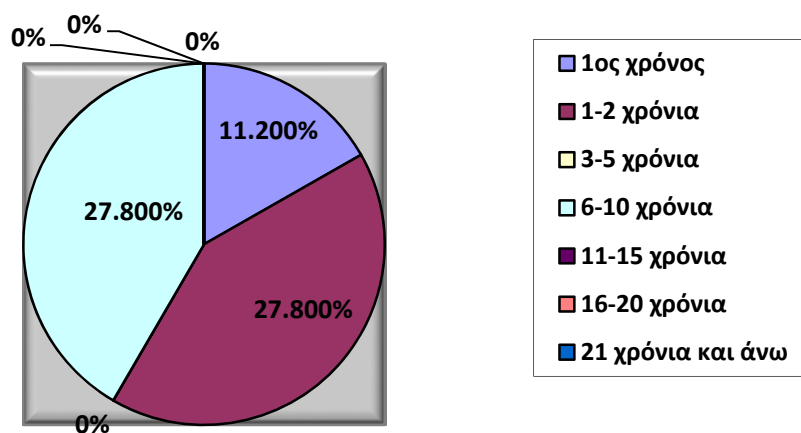


Παιδαγωγική Ακαδημία	ΠΤΔΕ	Εξομοίωση Πτυχίου	Κάτοχοι Μεταπτυχιακού	Κάτοχοι Διδακτορικού	ECDL
94,4%	16,7%	83,3%	33,3%	0%	55,6%

Γρ. 8: Συνολική προϋπηρεσία συμμετεχόντων/ουσών ως διευθυντές/ντριες (ερ. 4)

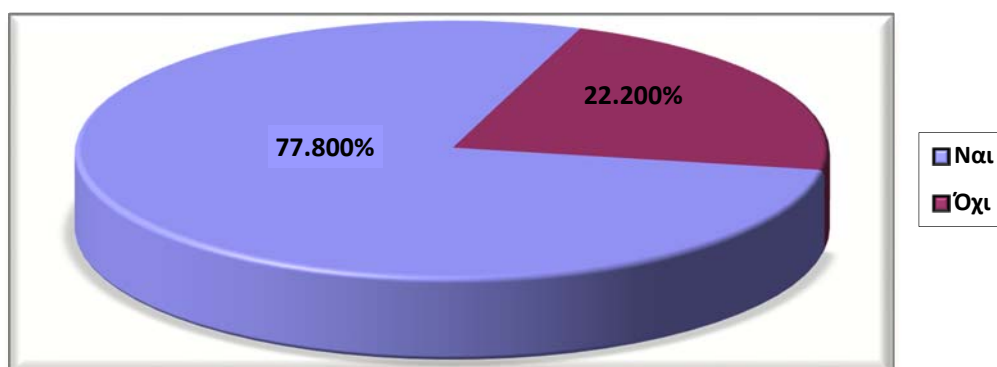


Γρ. 9: Προϋπηρεσία ως διευθυντές/ντριες στο συγκεκριμένο σχολείο (ερ. 5)



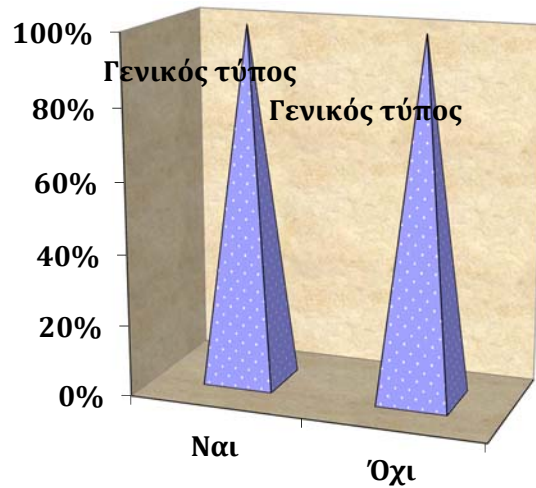
Γρ. 10: Παρακολούθηση επιμορφωτικών σεμιναρίων για την άσκηση σχολικής ηγεσίας (ερ. 6)

#### Παρακολούθηση σεμιναρίων σχολικής ηγεσίας



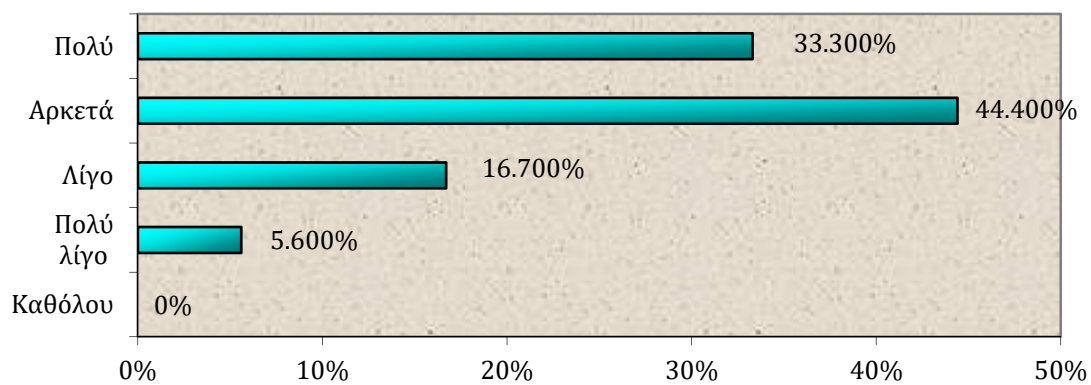
Γρ. 11: Παρακολούθηση επιμορφωτικών σεμιναρίων για τις ΤΠΕ (ερ. 7)

### Παρακολούθηση επιμορφώσεων για τις ΤΠΕ

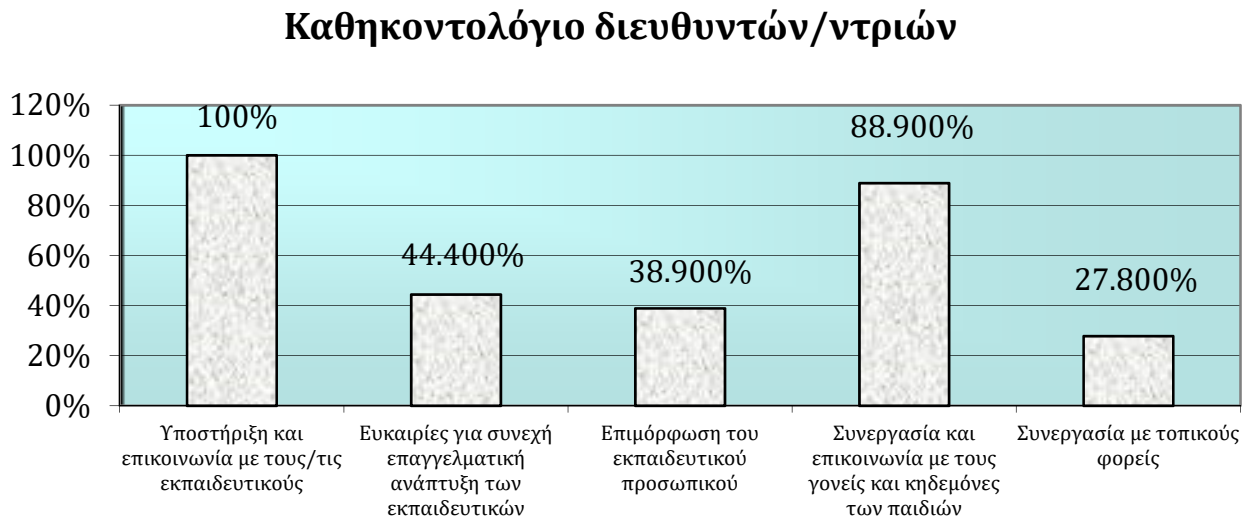


Γρ. 12: Βαθμός αξιοποίησης των ΤΠΕ κατά την άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας (ερ. 9)

### Βαθμός αξιοποίησης των ΤΠΕ στην άσκηση ηγεσίας

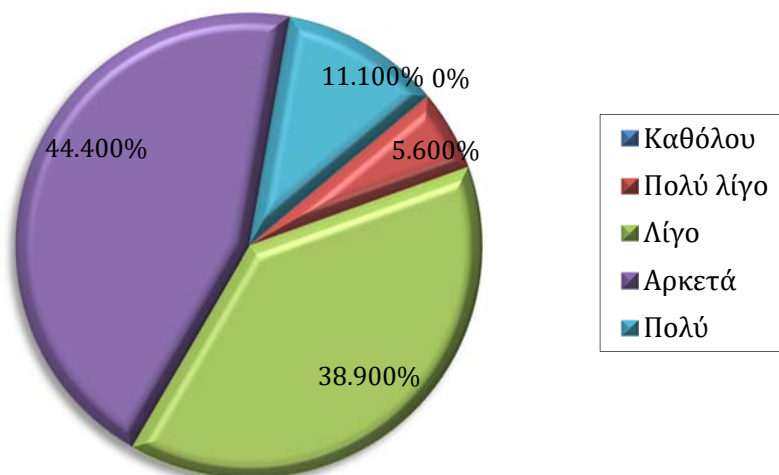


Γρ. 13: Καθηκοντολόγιο διευθυντών/ντριών (ερ. 12)

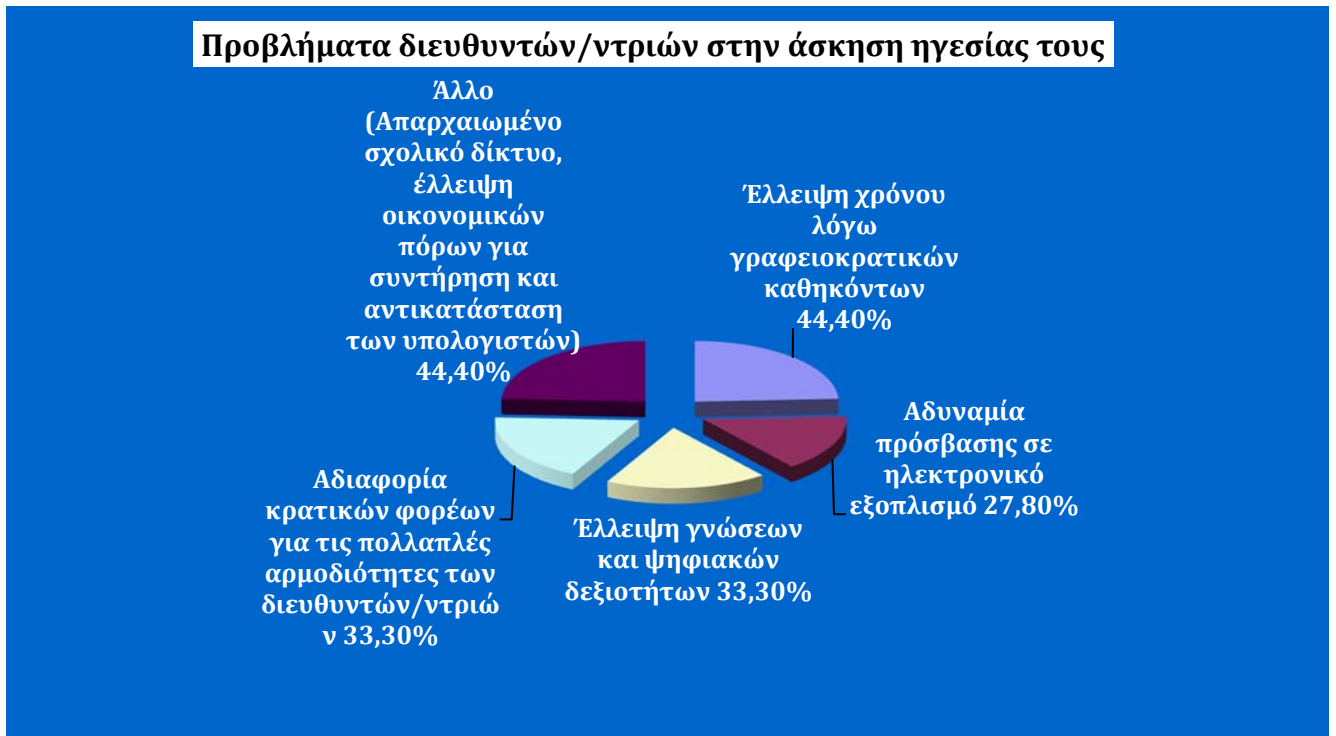


Γρ. 14: Ικανοποίηση από τις δυνατότητες των ΤΠΕ στην άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας (ερ. 13)

### Αίσθηση ικανοποίησης από τις δυνατότητες των ΤΠΕ στην άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας

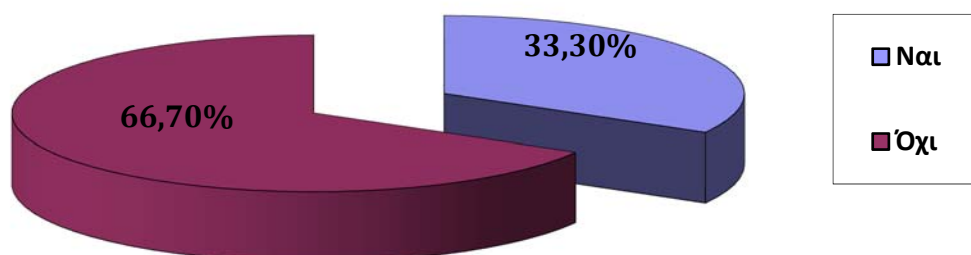


Γρ. 15: Προβλήματα διευθυντών/ντριών στην άσκηση ηγεσίας τους (ερ. 15)



Γρ. 16: Ύπαρξη στερεοτύπων σε βάρος των γυναικών διευθυντριών και υπέρ των αντρών διευθυντών για την απόκτηση των ψηφιακών δεξιοτήτων και την αξιοποίησή τους στις ΤΠΕ, (ερ. 16)

**Ύπαρξη στερεοτύπων σε βάρος των γυναικών διευθυντριών για την απόκτηση ψηφιακών δεξιοτήτων και την αξιοποίησή τους στην άσκηση ηγεσίας τους**





## Παράρτημα Θ

### Δυνατότητες των ΤΠΕ – Προστιθέμενη Αξία τους και Ψηφιακές Δεξιότητες με τις οποίες Αξιοποιούνται

Δυνατότητες των ΤΠΕ στην Άσκηση Εκπαιδευτικής Ηγεσίας	Προστιθέμενη Αξία των ΤΠΕ	Ψηφιακές Δεξιότητες που απαιτούνται για την αξιοποίηση των δυνατοτήτων
1) Δημιουργία ξεχωριστών φακέλων για το ιστορικό των μαθητών/τριών και των εκπαιδευτικών	1) Υλοποιείται μέσα από τα Λογιστικά φύλλα: επιτυγχάνεται η οπτικοποίηση των δεδομένων και προσφέρουν την οργάνωση και επεξεργασία των δεδομένων	1) Απόκτηση στρατηγικών ψηφιακών δεξιοτήτων, μιας και ωφελούνται από τη χρήση του διαδικτύου
2) Καταχώρηση και επεξεργασία στοιχείων	2) Υλοποιείται μέσα από τα Λογιστικά φύλλα: επιτυγχάνεται η οπτικοποίηση των δεδομένων και προσφέρουν την οργάνωση και επεξεργασία των δεδομένων	2) Απόκτηση λειτουργικών ψηφιακών δεξιοτήτων.
3) Ταχύτατη επικοινωνία μεταξύ των εκπαιδευτικών	3) Πραγματοποιείται μέσω του Διαδικτύου και της επικοινωνιακής δυνατότητας: χρήση email, Skype, chat, ηλεκτρονικές πλατφόρμες επικοινωνίας	3) Απόκτηση στρατηγικών ψηφιακών δεξιοτήτων
4) Δημιουργία κατάλληλων βάσεων για την ένταξη των ΤΠΕ στην	4) Επιτυγχάνεται μέσω λογισμικών γενικής χρήσης, όπως τα εργαλεία του word, power point και προσφέρουν δυνατότητες	4) Απόκτηση όλων των ειδών των ψηφιακών δεξιοτήτων, για την καλύτερη χρήση των ΤΠΕ

εκπαιδευτική ηγεσία.	παραγωγής και επεξεργασίας κειμένων και την παρουσίαση έργων από παιδιά και εκπαιδευτικούς/διευθυντές/ντριες, κλπ.	στην άσκηση ηγεσίας των διευθυντών/ντριών.
----------------------	--	--

# Παράρτημα Ι

## Συσχέτιση Προβλημάτων Άσκησης Εκπαιδευτικής Ηγεσίας με τις Ψηφιακές Δεξιότητες

Προβλήματα Άσκησης Εκπαιδευτικής Ηγεσίας	Ψηφιακές Δεξιότητες που συμβάλλουν στην Επίλυσή τους	Θεωρητική Προσέγγιση των Δεξιοτήτων
1) Έλλειψη γνώσεων των διευθυντών/ντριών σχετικά με τη γνώση γενικής λειτουργίας των υπολογιστών	1) Λειτουργικές ψηφιακές δεξιότητες (άνοιγμα και αποθήκευση αρχείων και ιστοσελίδων)	1) Κοινωνικό-Πολιτισμικές Θεωρήσεις για τη μάθηση: η μάθηση πραγματοποιείται μέσα σε συγκεκριμένα πλαίσια, με την κοινωνική αλληλεπίδραση)
2) Έλλειψη γνώσεων των ψηφιακών δεξιοτήτων των διευθυντών/ντριών για το χειρισμό και την αξιοποίηση των ΤΠΕ στην άσκηση εκπαιδευτικής ηγεσίας	2) Τυπικές Ψηφιακές Δεξιότητες (ηλεκτρονική αναζήτηση) και Πληροφοριακές Ψηφιακές Δεξιότητες (εντοπισμός και διαχείριση ηλεκτρονικών πληροφοριών)	2) Γνωστικές Θεωρίες μάθησης – κονστρουκτιβισμός: η μάθηση πραγματοποιείται μέσα από εσωτερικές διεργασίες του ατόμου και βασίζεται στην τροποποίηση των προηγούμενων γνώσεων