



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ**  
**ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**  
**Τμήμα Κοινωνικής και Εκπαιδευτικής Πολιτικής**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**Ηλεκτρονική ηγεσία (e-leadership) και εκπαιδευτικά αποτελέσματα της ένταξης των ΤΠΕ στα σχολεία: Μελέτη των απόψεων των διευθυντών στο νομό Κορινθίας**

Σοφία Τσόγκα

Επιβλέπων Καθηγητής: Αθανάσιος Τζιμογιάννης

Κόρινθος, 2018

**ΜΕΛΗ ΤΡΙΜΕΛΟΥΣ ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ**

Αθανάσιος Τζιμογιάννης, Καθηγητής Πανεπιστημίου Πελοποννήσου,

(Επιβλέπων Καθηγητής)

Κωνσταντίνος Δημόπουλος, Καθηγητής Πανεπιστημίου Πελοποννήσου

Γεώργιος Μπαγάκης, Καθηγητής Πανεπιστημίου Πελοποννήσου

## Ευχαριστίες

Ξεκινώντας θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή κ. Αθανάσιο Τζιμογιάννη για την καθοδήγηση και υποστήριξη που μου παρείχε, αλλά και την υπομονή που επέδειξε για την επιτυχή ολοκλήρωση της εργασίας.

Επίσης, οφείλω να ευχαριστήσω τους διευθυντές που συμμετείχαν στην παρούσα έρευνα, για την άμεση αποδοχή στην πρόσκλησή μου και συνεργασία ώστε να υλοποιηθούν οι συνεντεύξεις.

Κλείνοντας, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου, γιατί χωρίς τη συμπαράσταση, την κατανόηση και τη βοήθειά τους δε θα μπορούσα αυτή τη στιγμή να είμαι σε θέση να γράφω αυτές τις γραμμές.

*Για τον Κωνσταντίνο,*

## Περίληψη

Η ηλεκτρονική ηγεσία αποτελεί αχαρτογράφητο πεδίο έρευνας στην εκπαίδευση σε ελληνικό και διεθνές επίπεδο. Η παρούσα διπλωματική εργασία δημιουργεί νέα δεδομένα των δυνατοτήτων της ηλεκτρονικής ηγεσίας και των ΤΠΕ στα ελληνικά σχολεία. Στόχος της συγκεκριμένης ποιοτικής έρευνας είναι να μελετήσει τις απόψεις διευθυντών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης σε σχέση με την ηλεκτρονική ηγεσία και τα εκπαιδευτικά αποτελέσματα της ένταξης των ΤΠΕ στα σχολεία. Στο θεωρητικό μέρος παρουσιάζονται οι όροι της ηγεσίας και των Τεχνολογιών Πληροφορίας και Επικοινωνίας στην εκπαίδευση σε σχέση με την ηλεκτρονική ηγεσία. Όσον αφορά στο μεθοδολογικό πλαίσιο, πραγματοποιήθηκαν ημιδομημένες συνεντεύξεις σε 10 διευθυντές πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας δημόσιας και ιδιωτικής εκπαίδευσης σχολείων του ν. Κορινθίας. Στα κυριότερα ευρήματα περιλαμβάνεται η ανάδειξη της σημαντικότητας του ρόλου της ηλεκτρονικής ηγεσίας, ο μακροχρόνιος σχεδιασμός για την απόκτηση υλικού και λογισμικού και η μη χρήση στο βέλτιστο των δυνατοτήτων της ηλεκτρονικής ηγεσίας. Επίσης, προέκυψε πως η καλλιέργεια δεξιοτήτων, η υλικοτεχνική υποδομή και η χρήση με σύνεση αποτελούν παράγοντες αποτελεσματικής αξιοποίησης των ΤΠΕ. Από την άλλη, τεχνικά εμπόδια, έλλειψη χρηματοδότησης και ελλιπής επιμόρφωση είναι παράγοντες που δυσκολεύουν την αποτελεσματική αξιοποίηση των ΤΠΕ. Κλείνοντας, η κατάρτιση διευθυντών και εκπαιδευτικών, η αποκέντρωση του εκπαιδευτικού συστήματος και η αλλαγή κουλτούρας είναι κάποιες από τις προτάσεις των διευθυντών για την ενίσχυση της ηλεκτρονικής ηγεσίας.

**Λέξεις κλειδιά:** Ηλεκτρονική ηγεσία, ΤΠΕ, ηγεσία, εκπαιδευτικά αποτελέσματα, εκπαίδευση

## **Summary**

Electronic leadership is an uncharted field of research in Greek and international education. This postgraduate diploma thesis creates new data on the potential of e-leadership and ICT in Greek schools. The aim of this qualitative research is to study the views of primary and secondary school managers in relation to e-leadership and educational outcomes of ICT integration in schools. The theoretical part presents the terms of leadership and Information and Communication Technologies in education in relation to e-leadership. As for the methodological framework, semi-structured interviews were conducted with 10 directors of primary and secondary public and private education schools in the area of Corinth. The main findings include highlighting the importance of the role of e-leadership, long-term planning to acquire hardware and software, and not making the best of the e-leadership capabilities. It also emerged that skills cultivation, material and technical infrastructure and prudent use are factors that make effective use of ICT. On the other hand, technical barriers, lack of funding and inadequate training are factors that make it difficult to use ICT effectively. Last but not least, the training of directors and teachers, the decentralization of the education system and the change of culture are some of the directors' suggestions for enhancing e-leadership.

**Key words:** Electronic leadership, ICT, leadership, educational results, education

## Πίνακας Περιεχομένων

Ευχαριστίες.....	3
Περίληψη.....	5
Summary.....	6
Πίνακας Περιεχομένων .....	7
Κατάλογος Πινάκων – Σχημάτων - Διαγραμμάτων .....	11
Πίνακες .....	11
Σχήματα .....	11
Διαγράμματα.....	11
Συντομογραφίες – Απόδοση Όρων .....	13
1    Κεφάλαιο: Εισαγωγή.....	14
1.1    Οριοθέτηση του προβλήματος.....	14
1.2    Σκοπός, σχεδίαση και συνοπτική παρουσίαση ευρημάτων της έρευνας .....	15
1.3    Σημασία και πρωτοτυπία της εργασίας .....	16
1.4    Δομή της εργασίας.....	17
2    Κεφάλαιο: Θεωρητικό Πλαίσιο .....	19
2.1    Η έννοια της ηγεσίας .....	19
2.1.1    Τύποι Ηγεσίας .....	21
2.1.2    Η Κατανεμημένη ή Επιμεριστική Ηγεσία .....	22
2.1.3    Η Συναλλακτική Ηγεσία.....	22
2.1.4    Η Μετασχηματιστική Ηγεσία.....	23
2.2    Ηγεσία και Εκπαίδευση.....	25
2.2.1    Τύποι ηγεσίας στην εκπαίδευση.....	27
2.2.2    Εκπαιδευτική Ηγεσία στην εκπαίδευση .....	27

2.2.3	Διοικητική ηγεσία στην εκπαίδευση .....	29
2.2.4	Μετασχηματική ηγεσία στην εκπαίδευση.....	30
2.2.5	Ηθική ηγεσία στην εκπαίδευση.....	30
2.2.6	Συμμετοχική ηγεσία στην εκπαίδευση .....	30
2.2.7	Ενδεχομενική ηγεσία στην εκπαίδευση .....	31
2.2.8	Παιδαγωγική Ηγεσία στην εκπαίδευση.....	31
2.3	E-Leadership και Virtual Education.....	33
2.3.1	Η εικονική οργάνωση και η ηγεσία στην εικονική εκπαίδευση-περιβάλλον....	34
2.3.2	Η Ηγεσία στο εικονικό περιβάλλον της εκπαίδευσης.....	34
3	Κεφάλαιο: Τεχνολογίες Πληροφορίας και Επικοινωνιών .....	36
3.1	Γενικά.....	36
3.2	Οι Τεχνολογίες Πληροφορίας και Επικοινωνιών στην εκπαίδευση .....	36
3.3	e-Leadership και εκπαιδευτική τεχνολογία .....	38
3.4	Παιδαγωγική αξιοποίηση των ΤΠΕ .....	40
3.5	Ο ρόλος των διευθυντών στην ενσωμάτωση της τεχνολογίας.....	41
3.5.1	Η έννοια και η φύση της Ηγεσίας .....	41
3.5.2	Διευκρίνιση των όρων «Ηγέτης» – «Διευθυντής» .....	41
3.6	Ψηφιακή Διοίκηση & Οργάνωση Εκπαιδευτικών Οργανισμών .....	42
4	Κεφάλαιο: Βιβλιογραφική επισκόπηση .....	44
4.1	Γενικά στοιχεία.....	44
4.2	Βιβλιογραφική επισκόπηση.....	47
4.3	Κριτική σύνθεση της επισκόπησης .....	64
5	Κεφάλαιο: Μεθοδολογία της Έρευνας .....	71
5.1	Γενικά.....	71
5.2	Επιλογή ερευνητικής μεθόδου.....	71



5.2.1	Οι συνεντεύξεις .....	73
5.3	Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα .....	74
5.4	Το Ερωτηματολόγιο .....	75
5.5	Δείγμα.....	76
5.5.1	Χαρακτηριστικά δείγματος .....	76
5.6	Διεξαγωγή της Έρευνας .....	80
5.7	Ανάλυση δεδομένων.....	80
6	Κεφάλαιο: Αποτελέσματα.....	81
6.1	Παρουσίαση αποτελεσμάτων ανάλυσης ποιοτικής Έρευνας.....	81
6.1.1	Ο ρόλος και η σημασία των ΤΠΕ στο σύγχρονο σχολείο.....	81
6.1.2	Τρόποι προώθησης των ΤΠΕ στο σχολείο .....	84
6.1.3	Αξιοποίηση των ΤΠΕ στο σχολείο.....	86
6.1.4	Προτάσεις ηλεκτρονικής ηγεσίας.....	90
6.2	Σύνοψη αποτελεσμάτων .....	91
7	Κεφάλαιο: Συμπεράσματα .....	93
7.1	Ρόλος και σημασία των ΤΠΕ στο σύγχρονο σχολείο.....	93
7.2	Τρόποι προώθησης των ΤΠΕ .....	94
7.3	Αξιοποίηση των ΤΠΕ .....	94
7.4	Προτάσεις διευθυντών για την ηλεκτρονική ηγεσία.....	95
7.5	Περιορισμοί της έρευνας.....	96
7.6	Προτάσεις για την εκπαιδευτική πρακτική .....	96
7.7	Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα .....	97
7.8	Επίλογος .....	98
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	100
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ .....	104

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ .....	104
ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ.....	107
Συνέντευξη 1 <sup>η</sup> .....	107
Συνέντευξη 2 <sup>η</sup> .....	109
Συνέντευξη 3 <sup>η</sup> .....	112
Συνέντευξη 4 <sup>η</sup> .....	118
Συνέντευξη 5 <sup>η</sup> .....	121
Συνέντευξη 6 <sup>η</sup> .....	128
Συνέντευξη 7 <sup>η</sup> .....	132
Συνέντευξη 8 <sup>η</sup> .....	134
Συνέντευξη 9 <sup>η</sup> .....	135
Συνέντευξη 10 <sup>η</sup> .....	137

## **Κατάλογος Πινάκων – Σχημάτων - Διαγραμμάτων**

### **Πίνακες**

Πίνακας 1.1: Αντιστοίχιση μοντέλων εκπαιδευτικής διοίκησης και ηγεσίας. ....	27
Πίνακας 3.1: Πλήθος συγγραφής άρθρου, έρευνας μελέτης κλπ ανάλογα την χρονιά. ....	44
Πίνακας 3.2: Πλήθος συγγραφής για την ηλεκτρονική ηγεσία και το εκπαιδευτικό αποτέλεσμα μέσω της χρήσης ΤΠΕ ανά είδος. ....	45
Πίνακας 3.3: Πλήθος συγγραφής για την ηλεκτρονική ηγεσία και το εκπαιδευτικό αποτέλεσμα μέσω της χρήσης ΤΠΕ ανάλογα τον τίτλο δημοσίευσης. ....	46
Πίνακας 3.4: Κυριότερες έρευνες / μελέτες της βιβλιογραφικής επισκόπησης. ....	65
Πίνακας 4.1: Κοινωνικό - Δημογραφικά στοιχεία του δείγματος της παρούσης ποιοτικής έρευνας. ....	77

### **Σχήματα**

Σχήμα 1.1: Τύποι Ηγεσίας. ....	21
Σχήμα 1.2: Ικανότητες των «Μετασχηματιστικών Ηγετών». ....	24
Σχήμα 1.3: Βασικές κατηγορίες εξάσκησης της μετασχηματιστικής ηγεσίας. ....	25
Σχήμα 1.4: Λειτουργίες Οργάνωσης. ....	26
Σχήμα 1.5: Μέρη της εκπαιδευτικής ηγεσίας. ....	28
Σχήμα 1.6: Πρακτικές της Διοικητικής ηγεσίας στην εκπαίδευση. ....	29

### **Διαγράμματα**

Διάγραμμα 3.1: Πλήθος συγγραφής άρθρου, έρευνας μελέτης κλπ ανάλογα την χρονιά. ....	45
Διάγραμμα 3.2: Πλήθος συγγραφής άρθρου, έρευνας μελέτης κλπ ανάλογα το είδος. ....	46

Διάγραμμα 3.3: Πλήθος συγγραφής για την ηλεκτρονική ηγεσία και το εκπαιδευτικό αποτέλεσμα μέσω της χρήσης ΤΠΕ ανάλογα τον τίτλο δημοσίευσης. ....	47
Διάγραμμα 4.1: Ηλικιακή κατανομή των εκπαιδευτικών του δείγματος. ....	78
Διάγραμμα 4.2: Η κατανομή των ετών προϋπηρεσίας των εκπαιδευτικών του δείγματος. ....	79

## Συντομογραφίες – Απόδοση Όρων

- ΔΟΠ: Διοίκησης Ολικής Ποιότητας
- Η/Υ: Ηλεκτρονικός Υπολογιστής
- ΤΠΕ: τεχνολογίες της πληροφορίας και της επικοινωνίας
- Business Intelligence: Επιχειρηματική Ευφυΐα»
- digital literacy: ψηφιακή εγγραμματοσύνη
- enterprise resource planning system: σύστημα ενδοεπιχειρησιακού σχεδιασμού
- EUN: Ευρωπαϊκού Δικτύου Σχολείων
- feedback: ανάδραση
- Physical Sciences and Engineering: Φυσικές επιστήμες και Μηχανική
- Health Sciences: Επιστήμες Υγείας
- Humanities Sciences: ανθρωπιστικές επιστήμες
- job enrichment: εμπλουτισμός της εργασίας
- leader: ηγέτης
- Leadership:
- Idealized Influenced: Επιδραστικός
- Inspirational motivator: Πνευματικός παρωθητής
- Intellectual stimulator: Διανοητικός παρωθητής
- Individualized consideration: Ατομικός υποστηρικτής
- ICT: Information and communication technology
- manager: διευθυντής
- Management Information Systems: Ολοκληρωμένα Συστήματα Διοικητικής Πληροφόρησης
- Social Sciences: κοινωνικές επιστήμες
- transformational: μετασχηματική
- GVTs: globalvirtualteams (παγκόσμιες εικονικές ομάδες)
- ERP: enterprise resource planning (συστήματα ενδοεπιχειρησιακού σχεδιασμού)
- MLQ: Multifactor Leadership Questionnaire (Πολυπαραγοντικού Ερωτηματολόγιου Ηγεσίας)

# 1 Κεφάλαιο: Εισαγωγή

## 1.1 Οριοθέτηση του προβλήματος

Η ηγεσία είναι ένας τομέας έρευνας και μια πρακτική ικανότητα που περιλαμβάνει την ικανότητα ενός ατόμου ή μιας οργάνωσης να «οδηγήσει» ή να καθοδηγήσει άλλα άτομα, ομάδες ή ολόκληρους οργανισμούς. Τα ακαδημαϊκά περιβάλλοντα ορίζουν την ηγεσία ως μια διαδικασία κοινωνικής επιρροής στην οποία ένα άτομο μπορεί να βοηθήσει και να υποστηρίξει τους άλλους στην εκπλήρωση ενός κοινού καθήκοντος. Η ηγεσία από ευρωπαϊκή και ακαδημαϊκή άποψη περιλαμβάνει μια άποψη ενός ηγέτη που μπορεί να κινηθεί όχι μόνο από τους κοινοτικούς στόχους αλλά και από την αναζήτηση προσωπικής εξουσίας, αλλά και να προκύψει από ένα συνδυασμό πολλών παραγόντων (Μπουραντάς, 2017).

Από διάφορες μελέτες της ηγεσίας έχουν παραχθεί θεωρίες που αφορούν τα χαρακτηριστικά, την αλληλεπίδραση, τη λειτουργία, τη συμπεριφορά, τη δύναμη, το όραμα και τις αξίες, το χάρισμα και την ευφυΐα<sup>1</sup>.

Η ηγεσία αποτελεί απαραίτητη και ιδιαίτερα κρίσιμη διαδικασία της διοίκησης καθώς συνδέεται άμεσα με την αποτελεσματικότητα, την ανταγωνιστικότητα και την επιτυχία μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού.

Επίσης, εξετάζει την επιρροή που ασκείται στους άλλους μέσω της κοινωνικής αλληλεπίδρασης. Η επιρροή αποτελεί τη δυναμική, άτυπη, αμφίδρομη, αλληλεπιδραστική και ακαθόριστη όψη της δύναμης η οποία προκαλεί την εθελοντική συμμόρφωση της συμπεριφοράς και ξεχωρίζει από την εξουσία, που αποτελεί τη δομική και τυπική όψη της δύναμης (Gorrdon, 2015).

---

<sup>1</sup> Αναλυτικότερα, οι έρευνες για την εκπαιδευτική ηγεσία έχουν καταδείξει πόσο σημαντικός είναι ο ρόλος του σχολικού ηγέτη στην αποτελεσματικότητα και στη βελτίωση. Τέλος, από τα αποτελέσματα των ίδιων ερευνών βρέθηκαν στοιχεία τα οποία ενδυναμώνουν την άποψη ότι η ηγεσία αποτελεί μια πολυεπίπεδη έννοια με αποτέλεσμα να επηρεάζει τις μεταβλητές που επιδρούν στα σχολεία και τους μαθητές.

Κατά τη διάρκεια της ηγεσίας παρακολουθείται και ρυθμίζεται η λειτουργία ενός οργανισμού, ώστε να εξασφαλισθεί η προσέγγιση των στόχων που τέθηκαν κατά τη διαδικασία του προγραμματισμού.

Για να είναι αποτελεσματική η ηγεσία, είναι απαραίτητη η γενική εποπτεία και η κατανόηση των λειτουργιών της διοίκησης, προκειμένου να μπορέσει να εντοπίσει τα πιθανά προβλήματα και να διαμορφώσει τα κατάλληλα διορθωτικά μέτρα.

Η ηγεσία στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς είναι απαραίτητη και αποτελεί μια συγκεκριμένη διαδικασία με σκοπό να πετύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα, να μη δημιουργεί το αίσθημα της καταπίεσης και της επιβολής δύναμης στους εκπαιδευτικούς, ιδιαίτερα σε όσους βρίσκονται σε κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα, δίνοντας στην έννοια της λέξης αρνητική χροιά (Κατσαρός, 2008).

Με βάση αυτό το γεγονός θα εξεταστεί η ηλεκτρονική ηγεσία και τα εκπαιδευτικά αποτελέσματα της ένταξης των ΤΠΕ στα σχολεία μελετώντας τις απόψεις των διευθυντών του ν. Κορινθίας.

## **1.2 Σκοπός, σχεδίαση και συνοπτική παρουσίαση ευρημάτων της έρευνας**

Ο σκοπός της παρούσας ερευνητικής διπλωματικής είναι να προκύψουν συμπεράσματα από την ηλεκτρονική ηγεσία και τα εκπαιδευτικά αποτελέσματα της ένταξης των ΤΠΕ στα σχολεία. Έτσι το επίκεντρο ήταν οι στάσεις των διευθυντών, η επάρκεια γνώσεων τους στις ΤΠΕ, η χρησιμότητα των εργαλείων, η ευκολία χρήσης τους, και διάφοροι άλλοι παράγοντες που εστιάζουν κυρίως σε προσωπικά χαρακτηριστικά και σε θέματα τεχνολογικής φύσης.

Τα θεωρητικά μοντέλα που παρουσιάζονται κατά καιρούς σε διεθνή συνέδρια και στη σχετική βιβλιογραφία, επιχειρούν να προβλέψουν και να εξηγήσουν την πρόθεση των διευθυντών /εκπαιδευτικών να χρησιμοποιήσουν την ηλεκτρονική ηγεσία μέσω των ΤΠΕ. Το καθένα ξεχωριστά μελετά κάποιες πτυχές του ζητήματος, ενώ παραβλέπει κάποιες άλλες.

Σε μία προσπάθεια να παρέχει πληροφορίες για την ηλεκτρονική ηγεσία μέσω των ΤΠΕ, η μελέτη αυτή χρησιμοποίησε τη μέθοδο της συνέντευξης για να διερευνήσει τις τρέχουσες στάσεις παιδαγωγικών ηγετών, σε 10 σχολεία του Νομού Κορινθίας προς τη χρήση της ηλεκτρονικής ηγεσίας μέσω των ΤΠΕ στην καθημερινή πρακτική.

Μέσα σε αυτό το πλαίσιο διαμορφώθηκαν τα παρακάτω ερευνητικά ερωτήματα:

- Ποιος είναι ο ρόλος των ΤΠΕ στο σύγχρονο σχολείο
- Με ποιους τρόπους προωθείται η ηλεκτρονική ηγεσία στο σχολείο
- Ποιοι παράγοντες συμβάλλουν στην αποτελεσματική αξιοποίηση των ΤΠΕ
- Πως αξιολογούν οι ίδιοι οι εκπαιδευτικοί ηγέτες την ηλεκτρονική ηγεσία

Τα αποτελέσματα έδειξαν πως ο ρόλος της ηλεκτρονικής ηγεσίας είναι ιδιαίτερα σημαντικός, καθώς μεταξύ άλλων, παρέχει ταχύτητα στη μετάδοση της γνώσης, ευκολία στην εκπαιδευτική διαδικασία και στην οργάνωση και περιορισμό των δαπανών. Τονίζεται επίσης, πως οι διευθυντές σε συνεργασία με τους εκπαιδευτικούς πραγματοποιούν μακροχρόνιους σχεδιασμούς για την απόκτηση κατάλληλου υλικού και λογισμικού.

Αξιοσημείωτο είναι πως παρά το γεγονός ότι χρησιμοποιούνται καινοτομίες σε διοικητικό και εκπαιδευτικό επίπεδο, η χρήση δεν είναι τέτοια ώστε να βελτιστοποιήσει τις δυνατότητες που παρέχει η ηλεκτρονική ηγεσία. Προκύπτει επίσης, πως η καλλιέργεια δεξιοτήτων, η απαραίτητη υλικοτεχνική υποδομή, η χρήση με σύνεση και η συνεργασία όλων των εμπλεκομένων στη σχολική ζωή αποτελούν παράγοντα κλειδί στην αποτελεσματική αξιοποίηση των ΤΠΕ.

Ωστόσο, όπως αποδείχθηκε, προσωπικοί παράγοντες, τεχνικά εμπόδια, έλλειψη χρηματοδότησης, ελλιπής υλικοτεχνική υποδομή και ελλιπής επιμόρφωση είναι παράγοντες που δυσκολεύουν την αποτελεσματική αξιοποίηση των ΤΠΕ. Παράλληλα, διαφαίνεται πως οι διευθυντές αποτελούν πρότυπα για τους εκπαιδευτικούς, καθώς ζητούν την υποστήριξη και καθοδήγησή τους κυρίως σε θέματα οργάνωσης.

Κλείνοντας, η κατάρτιση των διευθυντών και των εκπαιδευτικών, η οικονομική ενίσχυση των σχολείων, η διάθεση ψηφιακού υλικού, καθώς και η αλλαγή κουλτούρας είναι κάποιες από τις προτάσεις των διευθυντών για την ενίσχυση της ηλεκτρονικής ηγεσίας στα σχολεία.

### **1.3 Σημασία και πρωτοτυπία της εργασίας**

Η έννοια της ηλεκτρονικής ηγεσίας (e-leadership) και τα εκπαιδευτικά αποτελέσματα της ένταξης των ΤΠΕ στα σχολεία αποτελούν σύνθετους καθοριστικούς παράγοντες για τη σωστή ολοκλήρωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας.



Το ζήτημα της ηλεκτρονικής ηγεσίας αποτελεί ανοιχτό πεδίο έρευνας με περιορισμένο αριθμό δημοσιευμένων μελετών στην Ελλάδα αλλά και στον υπόλοιπο κόσμο. Αντίστοιχα περιορισμένα είναι και τα ερευνητικά συμπεράσματα για τις διαδικασίες που ακολουθούνται αλλά και τις συνέπειες της ηλεκτρονικής ηγεσίας και τα εκπαιδευτικά αποτελέσματα της ένταξης των ΤΠΕ στα σχολεία.

Η έννοια/ιδέα του e-Leadership δεν έχει πλήρως εφαρμοστεί στα ελληνικά σχολεία και -αβίαστα- αποτελεί πεδίο έρευνας. Η παρούσα διπλωματική εργασία δημιουργεί νέα δεδομένα των δυνατοτήτων της ηλεκτρονικής ηγεσίας και των ΤΠΕ στα ελληνικά σχολεία.

## 1.4 Δομή της εργασίας

Η δομή της παρούσας διπλωματικής εργασίας έχει ως εξής:

- 1<sup>ο</sup> κεφάλαιο: «Εισαγωγή», αποτελεί μία συνοπτική παρουσίαση της εργασίας. Συγκεκριμένα, καταγράφεται η οριοθέτηση του προβλήματος, ο σκοπός της έρευνας, η σχεδίαση και η συνοπτική παρουσίαση των ευρημάτων της έρευνας, η σημασία και πρωτοτυπία της εργασίας και τέλος η δομή της εργασίας.
- Στο 2<sup>ο</sup> και 3<sup>ο</sup> κεφάλαιο: «Θεωρητικό Πλαίσιο» και «Οι Τεχνολογίες της Πληροφορίας και της Επικοινωνίας», παρουσιάζονται γενικά στοιχεία της ηγεσίας και των ΤΠΕ. Συγκεκριμένα, αναλύεται η σχέση της ηγεσίας με την εκπαίδευση, η ηλεκτρονική ηγεσία και η εικονική εκπαίδευση, οι ΤΠΕ, η ηλεκτρονική ηγεσία και η εκπαιδευτική τεχνολογία, η παιδαγωγική αξιοποίηση των ΤΠΕ, ο ρόλος των διευθυντών στην ενσωμάτωση της τεχνολογίας, και τέλος η ψηφιακή διοίκηση και η οργάνωση εκπαιδευτικών οργανισμών.
- Στο 4<sup>ο</sup> κεφάλαιο: «Βιβλιογραφική επισκόπηση», προτάσσονται παγκόσμια βιβλιογραφικά στοιχεία σχετικά με το θέμα, και τέλος η κριτική σύνθεση της βιβλιογραφικής επισκόπησης.
- Στο 5<sup>ο</sup> κεφάλαιο: «Μεθοδολογία της Έρευνας», παρατίθενται γενικά ερευνητικά στοιχεία, η επιλογή της ερευνητικής μεθόδου (συνεντεύξεις), ο σκοπός της έρευνας, οι στόχοι και τα ερευνητικά ερωτήματα, το ερωτηματολόγιο της συνέντευξης, το δείγμα της έρευνας (χαρακτηριστικά δείγματος), και τέλος η μέθοδος της έρευνας που χρησιμοποιήθηκε.

- Στο 5<sup>ο</sup> κεφάλαιο: «Παρουσίαση αποτελεσμάτων της Έρευνας», εξετάζονται, αναλύονται και παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της ποιοτικής έρευνας, οι 10 συνεντεύξεις.
- Στο 6<sup>ο</sup> και τελευταίο κεφάλαιο τα: «Συμπεράσματα», καταγράφονται τα αποτελέσματα της έρευνας ανά ερευνητικό ερώτημα σε σύγκριση με προγενέστερες έρευνες, οι περιορισμοί της έρευνας, πραγματοποιούνται προτάσεις για περαιτέρω έρευνα, προτάσεις για την εκπαιδευτική πρακτική και ο επίλογος.

## 2 Κεφάλαιο: Θεωρητικό Πλαίσιο

### 2.1 Η έννοια της ηγεσίας

Η ηγεσία (leadership) είναι ένας τομέας έρευνας και μια πρακτική ικανότητα που περιλαμβάνει την ικανότητα ενός ατόμου ή μιας οργάνωσης να «οδηγήσει» ή να καθοδηγήσει άλλα άτομα, ομάδες ή ολόκληρους οργανισμούς. Τα ακαδημαϊκά περιβάλλοντα ορίζουν την ηγεσία ως μια διαδικασία κοινωνικής επιρροής στην οποία ένα άτομο μπορεί να βοηθήσει και να υποστηρίξει τους άλλους στην εκπλήρωση ενός κοινού καθήκοντος. Η ηγεσία από ευρωπαϊκή και ακαδημαϊκή άποψη περιλαμβάνει μια άποψη ενός ηγέτη που μπορεί να κινηθεί όχι μόνο από τους κοινοτικούς στόχους αλλά και από την αναζήτηση προσωπικής εξουσίας, αλλά και να προκύψει από ένα συνδυασμό πολλών παραγόντων (Μπουραντάς, 2017).

Από μελέτες της ηγεσίας έχουν παραχθεί θεωρίες που αφορούν τα χαρακτηριστικά, την αλληλεπίδραση, τη λειτουργία, τη συμπεριφορά, τη δύναμη, το όραμα και τις αξίες, το χάρισμα και την ευφυΐα.

Η ηγεσία αποτελεί απαραίτητη και ιδιαίτερα κρίσιμη διαδικασία της Διοίκησης καθώς συνδέεται άμεσα με την αποτελεσματικότητα, την ανταγωνιστικότητα και την επιτυχία μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού.

Επίσης, εξετάζει την επιρροή που ασκείται στους άλλους μέσω της κοινωνικής αλληλεπίδρασης. Η επιρροή αποτελεί τη δυναμική, άτυπη, αμφίδρομη, αλληλεπιδραστική και ακαθόριστη όψη της δύναμης η οποία προκαλεί την εθελοντική συμμόρφωση της συμπεριφοράς και ξεχωρίζει από την εξουσία, που αποτελεί τη δομική και τυπική όψη της δύναμης (Gorrdon, 2015).

Κατά τη διάρκεια της ηγεσίας παρακολουθείται και ρυθμίζεται η λειτουργία ενός Οργανισμού, ώστε να εξασφαλισθεί η προσέγγιση των στόχων που τέθηκαν κατά τη διαδικασία του προγραμματισμού.

Για να είναι αποτελεσματική η ηγεσία, είναι απαραίτητη η γενική εποπτεία και η κατανόηση των λειτουργιών της διοίκησης, προκειμένου να μπορέσει να εντοπίσει τα πιθανά προβλήματα και να διαμορφώσει τα κατάλληλα διορθωτικά μέτρα.

Η ηγεσία στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς είναι απαραίτητη και αποτελεί μια συγκεκριμένη διαδικασία με σκοπό να πετύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα, να μη δημιουργεί το αίσθημα της καταπίεσης και της επιβολής δύναμης στους εκπαιδευτικούς, ιδιαίτερα σε όσους βρίσκονται σε κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα, δίνοντας στην έννοια της λέξης αρνητική χροιά (Κατσαρός, 2008).

Αναλυτικότερα, οι έρευνες για την εκπαιδευτική ηγεσία έχουν καταδείξει πόσο σημαντικός είναι ο ρόλος του σχολικού ηγέτη στην αποτελεσματικότητα και στη βελτίωση. Τέλος, από τα αποτελέσματα των ίδιων ερευνών βρέθηκαν στοιχεία τα οποία ενδυναμώνουν την άποψη ότι η ηγεσία αποτελεί μια πολυεπίπεδη έννοια με αποτέλεσμα να επηρεάζει τις μεταβλητές που επιδρούν στα σχολεία και τους μαθητές.

Σύμφωνα με τον MacBeath η έννοια της Ηγεσίας είναι ένας όρος γεμάτος ασάφεια και σειράερμηνειών. Πρόκειται για μια λέξη που μπορεί να σημαίνει «ακριβώς αυτό που θέλουμε να σημαίνει» (MacBeath, 2003). Αντίστοιχα στη θεωρία της Διοικητικής Επιστήμης η ηγεσία αποτελεί μια από τις κεντρικές έννοιες, διότι αναφέρεται σε μία διαδικασία άσκησης επιρροής, όπου η έννοια της επιρροής σημαίνει την ικανότητα επίδρασης πάνω στη συμπεριφορά των άλλων (Gorrdon, 2015).

Τα άτομα που ηγούνται είναι οπωσδήποτε ισχυροί άνθρωποι, καθώς η δύναμη αποτελεί τη βασική ενέργεια για την έναρξη και τη στήριξη της δράσης, μεταφράζοντάς την σε πραγματικότητα, όταν οι άνθρωποι προσπαθούν να εργαστούν μέσα σε πλαίσια συνεργασίας. Βέβαια, η άσκηση της εξουσίας δεν είναι απαραίτητα και καταπιεστική. Πράγματι, μπορεί κάποιος να επηρεάσει άλλους μέσω διαφορετικών ειδών εξουσίας τα οποία προέρχονται από διαφορετικές πηγές. Υπάρχει όμως διαφορά στην εξουσία εκείνων που καθοδηγούν και στην εξουσία εκείνων που διατάζουν και η διαφορά αυτή έγκειται στις πηγές από όπου προέρχεται η εξουσία (Μπουραντάς, 2017).

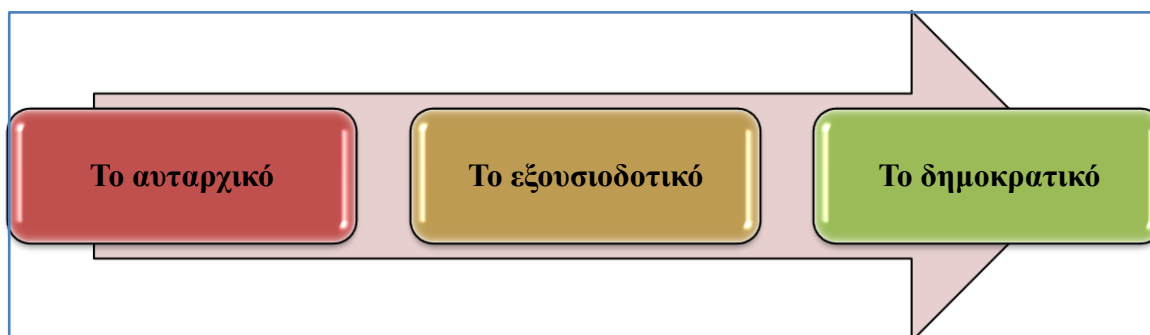
Η εξουσία που εκχωρείται με νόμιμο δικαίωμα είναι η πηγή της επιταγής, ενώ η εξουσία που ανατίθεται με εμπιστοσύνη, εμπιστευμένη εξουσία είναι η πηγή της ηγεσίας. Ένα στέλεχος ενός οργανισμού αποκτά εξουσία όταν ο οργανισμός είναι προσανατολισμένος προς την ιεραρχία και την εξουσία και ο υφιστάμενος οφείλει υπακοή στον προϊστάμενο, χάρη του ρόλου που κατέχει ο καθένας. Η εξουσία ενός προϊστάμενου του δίνει το δικαίωμα να μπορεί να επιβάλλει την υποταγή νόμιμα. Η σχέση μεταξύ του κατώτερου και του

ανώτερου είναι σχέση εξαναγκασμού, ενώ μεταξύ του οπαδού και του ηγέτη, είναι σχέση που προέρχεται από ελεύθερη επιλογή (αυτοπροαίρετη) (Μπουραντάς, 2005).

### 2.1.1 Τύποι Ηγεσίας

Τρία βασικά στυλ ηγετικής συμπεριφοράς διακρίνονται με κριτήριο το βαθμό συμμετοχής της ομάδας στη διαδικασία λήψης αποφάσεων (Σχήμα 1.1) (Gorrdon, 2015):

1. **Το αυταρχικό:** Οι υφιστάμενοι δε συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων. Τις αποφάσεις τις λαμβάνει ο ηγέτης μόνος του, δε δίνει εξηγήσεις και τις επιβάλλει με τη δύναμη της εξουσίας που του παρέχει η θέση του.
2. **Το εξουσιοδοτικό:** Οι υφιστάμενοι λαμβάνουν αποφάσεις σύμφωνα με προσωπικά κριτήρια, καθώς ο ηγέτης δεν εμπιστεύεται τις δυνατότητές του ή αδιαφορεί και εκχωρεί τον ηγετικό του ρόλο στα μέλη. Με την ηγεσία αυτού του τύπου χάνεται ο προσανατολισμός και η συνοχή και καθίσταται αναποτελεσματικός.
3. **Το δημοκρατικό:** Η λήψη των αποφάσεων είτε γίνεται με συμμετοχικές-δημοκρατικές διαδικασίες είτε γίνεται από τον ηγέτη, αφού λάβει υπόψη του τις απόψεις των άλλων ή συμβουλευτεί τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας.



Σχήμα 2.1: Τύποι Ηγεσίας.

Πηγή: (Gorrdon, 2015).

Σε άλλες προσεγγίσεις εντοπίζεται ότι κριτήριο χαρακτηρισμού της ηγετικής συμπεριφοράς δεν είναι πλέον ο τρόπος λήψης αποφάσεων αλλά η σπουδαιότητα που αποδίδει ο ηγέτης στις ανθρώπινες σχέσεις και στην απόδοσή τους στην εργασία (Μπουραντάς, 2017).

Οι έρευνες που σχετίζονται με την ηγεσία στην εκπαίδευση, από τα μέσα της δεκαετίας του '80, συνεχίζουν την κριτική σε προηγούμενες προσεγγίσεις και δίνουν τη συνέχεια σε νέες μελέτες.

### **2.1.2 Η Κατανεμημένη ή Επιμεριστική Ηγεσία**

Ο Αυστραλός ψυχολόγος Gibb πιστεύεται ότι ήταν ο πρώτος που χρησιμοποίησε τον όρο «κατανεμημένη ηγεσία». Έδωσε έμφαση στις διαδικασίες και τη δυναμική της επιρροής στο έργο των διαφόρων ομάδων και εισηγήθηκε ότι η ηγεσία δεν πρέπει να θεωρείται ως το μονοπώλιο ενός ατόμου, αλλά μάλλον ως κοινές λειτουργίες μεταξύ των ατόμων (Gorrdon, 2015). Η ηγεσία επίσης, αποτελεί μια πρακτική κατανομή και γίνεται καλύτερα αντιληπτή ως η πρακτική σοφία που κατανέμεται από τους ηγέτες στους υφισταμένους τους και ενσωματώνει τις δραστηριότητες πολλαπλών ομάδων και ατόμων.

Η πρακτική εφαρμογή της ηγεσίας είναι το αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης των διευθυντικών στελεχών των σχολείων, των υφισταμένων και των καταστάσεων, με αποτέλεσμα η κατανεμημένη ηγεσία να ευθύνεται για τη μετατόπιση του κέντρου βάρους από τους τυπικούς ή άτυπους ηγέτες σε έναν ιστό από τα ενδιαφερόμενα μέρη και τις καταστάσεις τους (Μπουραντάς, 2005).

Συνεπώς, η ηγεσία δεν ασκείται από μεμονωμένα άτομα ούτε βασίζεται στις παραδοσιακές αρχές της ιεραρχίας, αλλά συνδέεται με μια νέα μορφή καταμερισμού εργασίας στους οργανισμούς.

Η εξουσία και το πεδίο εφαρμογής των δραστηριοτήτων που πρόκειται να πραγματοποιηθούν, πρέπει να επαναπροσδιοριστούν για να συμπεριλάβουν πολλαπλούς εκτελεστές, των οποίων οι ενέργειες συμβαδίζουν ή εναρμονίζονται για να εκφράσουν νέες μορφές σχέσεων αλληλεξάρτησης.

### **2.1.3 Η Συναλλακτική Ηγεσία**

Η Συναλλακτική ηγεσία βασίζεται σε μια σχέση συναλλαγής μεταξύ ηγέτη και υφιστάμενων του. Ως συναλλακτικοί χαρακτηρίζονται οι ηγέτες ή οι πολιτικοί που προωθούν τα μέλη του οργανισμού προσφέροντάς τους ανταμοιβές.

Αυτοί οι ηγέτες προσπαθούν να κατανοήσουν τις ανάγκες των υφισταμένων τους, προσπαθώντας να τις ικανοποιήσουν εξαργυρώνοντας αυτή τους την ενέργεια με ανταπόδοση σε έργο ή υπηρεσία από τους υφισταμένους. Από τη μεριά του ο υφιστάμενος παρουσιάζει τη συμμόρφωσή του στον ηγέτη, δηλαδή είναι παραγωγικός, δείχνοντας δέσμευση στον οργανισμό και σε αντάλλαγμα, λαμβάνει απτά οφέλη, όπως οικονομικά οφέλη. Αμφότερα τα συμβαλλόμενα μέρη στη συναλλακτική ηγεσία αναγνωρίζουν τις

σχέσεις δύναμης και εξουσίας που ο ένας έχει στον άλλο και μαζί συνεχίζουν να ακολουθούν αντίστοιχους σκοπούς. Δεν υπάρχει δέσμευση από έναν αμοιβαία παρόμοιο σκοπό, αλλά μάλλον δεσμεύονται στο πλαίσιο μιας αμοιβαίας, επωφελούς «ανταλλαγής προϊόντων» (Robbins & Judge, 2011).

Οι συναλλακτικοί εκπαιδευτικοί ηγέτες προσφέρουν δουλειές, ασφάλεια, διάρκεια αξιώματος και βρίσκονται σε μεγαλύτερη συναλλαγή, συνεργασία και συμμόρφωση. Οι συναλλακτικοί ηγέτες κατευθύνουν τους εργαζόμενους προς καθιερωμένους στόχους διευκρινίζοντας τις απαιτήσεις ως προς το ρόλο και τα καθήκοντα.

#### **2.1.4 Η Μετασχηματιστική Ηγεσία**

Η Μετασχηματιστική Ηγεσία σε αντίθεση προς τη Συναλλακτική Ηγεσία, χαρακτηρίζεται από την αλληλεπίδραση των ηγετών με τους υφισταμένους τους που ενισχύουν τη δημιουργικότητα και τα κίνητρά τους στην οργάνωση. Ένας μετασχηματιστικός ηγέτης ασχολείται με τους υφιστάμενούς του, δίνοντας έμφαση στην εσωτερική παρακίνησή τους και στις ανάγκες τους. Στοχεύοντας, να δώσει ένα «όραμα» είτε με την έννοια της έμπνευσης, είτε με την έννοια της αποστολής. Προσπαθεί ακόμα η «επικοινωνία του οράματος», να είναι εντελώς κατανοητή, ενώ συνδέει το όραμα με την «ενδυνάμωση των μελών της οργάνωσης», δίνοντας έμφαση στο ρόλο του ηγέτη για τη διαμόρφωση της κουλτούρας του οργανισμού και δεσμεύοντας τα μέλη με την «εμπιστοσύνη» τους προς τον ηγέτη τα οποία αποτελούν προϋπόθεση για την επίτευξη του οράματος (Kotter, 2001).

Η μετασχηματιστική ηγεσία δεν επιδιώκει να διατηρήσει το «status quo»<sup>2</sup>, αλλά δίνει κίνητρο για την αλλαγή και την καινοτομία στον οργανισμό, όχι προς ίδιον όφελος αλλά προς όφελος του οργανισμού.

Ως μετασχηματιστικοί ηγέτες θεωρούνται εκείνοι που προβάλλουν τα τέσσερα «I's» (Idealized influence, Inspirational motivation, Intellectual stimulation and Individualized consideration) (Σχήμα 1.2). Πιο αναλυτικά (Kotter, 2001):

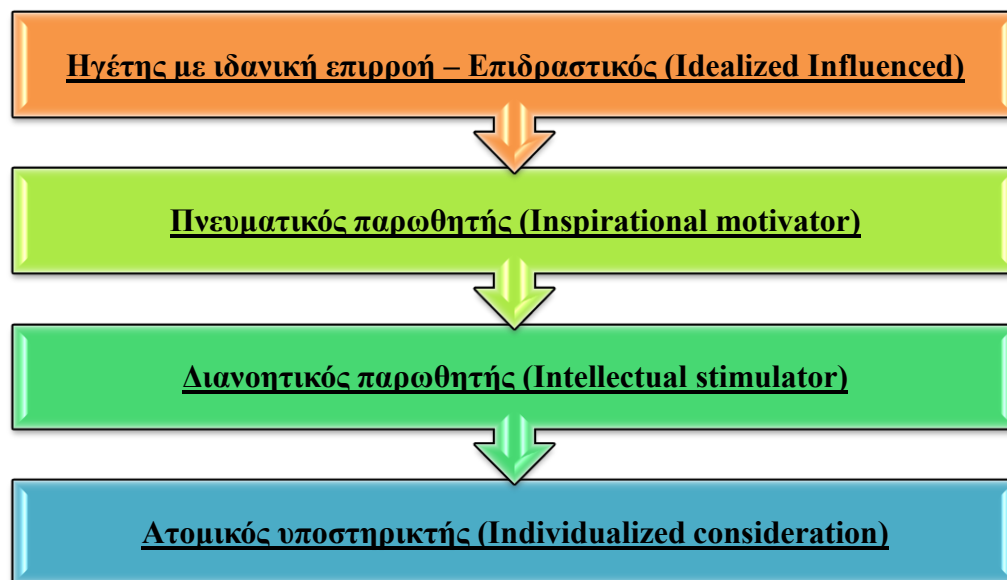
1. **Ηγέτης με ιδανική επιρροή – Επιδραστικός (Idealized Influenced).** Εδώ βρίσκεται νόημα η ιδανική επιρροή ως πραγματική συμπεριφορά του ηγέτη που χαρακτηρίζεται

---

<sup>2</sup> Την κατάσταση που επικρατεί.

από αξίες και σκοπούς και οι υφιστάμενοι τον θεωρούν αξιόπιστο και χαρισματικό, με ξεκάθαρο όραμα και εφικτή την αποστολή. Οι υφιστάμενοι με την ιδανική επίδραση, ταυτίζονται με τους ηγέτες τους και προσπαθούν να ακολουθήσουν το παράδειγμά τους.

2. **Πνευματικός παρωθητής (Inspiration almotivator).** Ο ηγέτης ωθεί πνευματικά τους υφιστάμενους ώστε να είναι δημιουργικοί και καινοτόμοι στον οργανισμό. Οι υφιστάμενοι αναμένεται να ασκούν κριτική στον ηγέτη και όλοι μαζί είναι ανοιχτοί στην επανεξέταση των πεποιθήσεων και των πιστεύω τους, δίνοντας μεγάλη αξία στη βελτίωση και την αλλαγή.
3. **Διανοητικός παρωθητής (Intellectual stimulator).** Ο ηγέτης δίνει το ερέθισμα και εμπνέει τους οπαδούς, παρέχοντάς τους νόημα και πρόκληση. Προβάλλει την ελπίδα και την αισιοδοξία για το μέλλον, ενισχύοντας έτσι το κίνητρο και τη δέσμευση των υφισταμένων για ένα κοινό όραμα για καινοτομία και δημιουργικότητα.
4. **Ατομικός υποστηρικτής (Individualized consideration).** Ο ηγέτης δίνει έμφαση στην εξατομικευμένη εξέταση που αναφέρεται σε μια κατάσταση όπου εστιάζει στις ατομικές ανάγκες των υφισταμένων του, ένα προς ένα. Οι υφιστάμενοι έτσι ενθαρρύνονται να επιτύχουν τους προσωπικούς στόχους και να ακολουθήσουν τη δική τους ανάπτυξη.



Σχήμα 2.2: Ικανότητες των «Μετασχηματιστικών Ηγετών».

Πηγή: (Kotter, 2001).

Μετά από έρευνα στα τέλη της δεκαετίας του 1980 και στις αρχές της δεκαετίας του 1990 για τη μετασχηματιστική ηγεσία αναδείχτηκαν τρεις βασικές κατηγορίες εξάσκησης της μετασχηματιστικής ηγεσίας που αναφέρονται: στον ορισμό κατευθύνσεων,



στην ανάπτυξη των ανθρώπων και στον ανασχεδιασμό του οργανισμού (Robbins & Judge, 2011).



Σχήμα 2.3: Βασικές κατηγορίες εξάσκησης της μετασχηματιστικής ηγεσίας.

Πηγή: (Robbins & Judge, 2011).

Αυτές οι τρεις βασικές κατηγορίες αποτελούνται από εννέα διαστάσεις πρακτικής, οι οποίες μπορεί να υποδιαιρούνται σε πιο συγκεκριμένες πρακτικές, οι οποίες συνδέονται με το πλαίσιο εργασιών του ηγέτη.

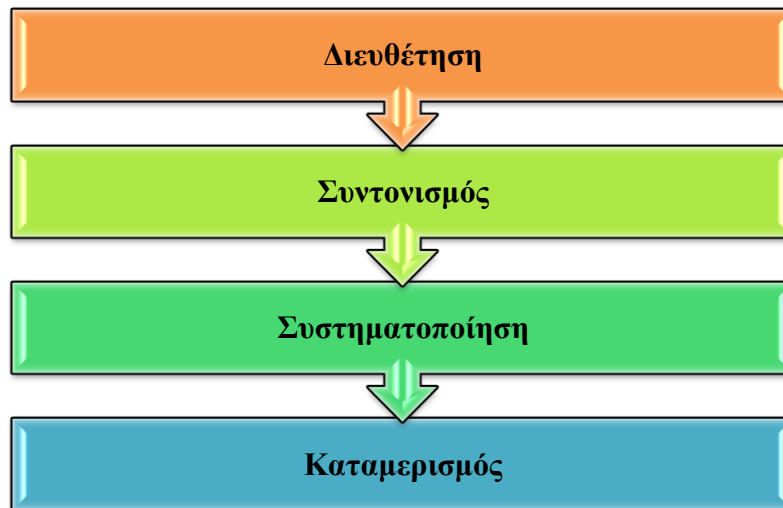
Σε πολλές χώρες έχουν γίνει πολλές προσπάθειες ώστε να διερευνηθεί η φύση και τα αποτελέσματα της μετασχηματιστικής ηγεσίας κάνοντας χρήση του Πολυπαραγοντικού Ερωτηματολόγιου Ηγεσίας (Multifactor Leadership Questionnaire – MLQ) για τη μέτρηση του στυλ ηγεσίας. Από τις περισσότερες έρευνες φαίνεται ότι η μετασχηματιστική ηγεσία επιδρά στις τρεις βασικές κατηγορίες άσκησης της, αλλά σε πολλές περιπτώσεις σημαντικό ρόλο παίζουν ενδιάμεσοι παράγοντες που φιλτράρουν τις επιπτώσεις της μέσα από άλλες οργανωτικές μεταβλητές (Robbins & Judge, 2011).

## 2.2 Ηγεσία και Εκπαίδευση

Πρόκειται για την εξειδικευμένη ανθρώπινη δραστηριότητα η οποία αναπτύσσεται στους πάσης φύσεως εκπαιδευτικούς οργανισμούς και επιδιώκει την πραγματοποίηση των σκοπών της εκπαίδευσης αξιοποιώντας τους διαθέσιμους πόρους, ανθρώπινους και υλικούς, μέσα από λειτουργίες όπως είναι ο προγραμματισμός, η

οργάνωση, η διεύθυνση, ο συντονισμός και ο έλεγχος. Η Οργάνωση εμπεριέχει (Μπουραντάς, 2017):

- τη διευθέτηση
- το συντονισμό
- τη συστηματοποίηση των τμημάτων ενός συνόλου, προσώπων, πραγμάτων και
- τον καταμερισμό έργου, αρμοδιοτήτων, ευθυνών.



Σχήμα 2.4: Λειτουργίες Οργάνωσης.

Πηγή:(Μπουραντάς, 2017).

Ταυτόχρονα εκφράζει τη σχηματική παρουσίαση της δομής και της διάρθρωσης ενός συνόλου όπου απεικονίζονται οι αρμοδιότητες και οι λειτουργίες.

Η Διοίκηση ενός εκπαιδευτικού οργανισμού είναι η διαδικασία συντονισμού ανθρώπων, μαθητών, δασκάλων, βοηθητικού προσωπικού, δραστηριοτήτων και υπαρχόντων μέσων για την παροχή εκπαίδευσης με πιο αποτελεσματικό τρόπο.

Η διοίκηση περιλαμβάνει τέσσερα στάδια (Μπουραντάς, 2017):

- τον προγραμματισμό (όπου τίθενται οι στόχοι του οργανισμού),
- την οργάνωση, δηλαδή τις αρμοδιότητες του εργαζόμενου μέσα στον οργανισμό, τους πόρους και την υλικοτεχνική υποδομή
- τη διεύθυνση, όπου οι εργαζόμενοι καθοδηγούνται για την επίτευξη των στόχων
- τον έλεγχο, με τον οποίο πιστοποιούνται αν οι ενέργειες που έχουν γίνει έχουν το αναμενόμενο αποτέλεσμα.

Η επιτυχημένη ηγεσία –μεταξύ άλλων- εξαρτάται από την αλληλεπίδραση μεταξύ σκέψης, αίσθησης και πράξης. Τα βήματα προς τη συστημική καινοτομία απαιτούν μια νέα κατανόηση της εξειδίκευσης των ηγετών σε όλα τα επίπεδα του σχολικού συστήματος. Τα αποτελέσματα, για μελλοντική πρακτική, υποδηλώνουν ότι μια κοινή κατανόηση μεταξύ των εμπλεκόμενων φορέων είναι απαραίτητη για να δοθεί νόημα στην αμοιβαία διαδικασία που καθορίζει τις σχέσεις της ηγεσίας και της μάθησης (Schratz, 2013).

### 2.2.1 Τύποι ηγεσίας στην εκπαίδευση

Στο χώρο της Διοίκησης της Εκπαίδευσης οι προσεγγίσεις της ηγεσίας ακολούθησαν τις γενικότερες τάσεις που αναπτύχθηκαν στη διοικητική επιστήμη και γνώρισαν ιδιαίτερη άνθηση μετά τη δεκαετία του '80.

Οι προσεγγίσεις αυτές ταξινομήθηκαν από αρκετούς μελετητές σε έναν αριθμό μοντέλων-τύπων ηγεσίας στην εκπαίδευση όπως: εκπαιδευτική διοικητική ή διαχειριστική, μετασχηματιστική, ηθική, συμμετοχική, ενδεχομενική. Η ταξινόμηση αυτή αποτελεί την πιο διαδεδομένη και προέκυψε μετά από ανάλυση αντιπροσωπευτικού δείγματος αποτελούμενου από 121 επιστημονικά άρθρα τη δεκαετία 1988-1998 σε τέσσερα από τα γνωστότερα αγγλόφωνα περιοδικά που αφορούν τη διοίκηση της εκπαίδευσης (Μπουραντάς, 2005).

**Πίνακας 2.1: Αντιστοίχιση μοντέλων εκπαιδευτικής διοίκησης και ηγεσίας.**

<b>Μοντέλα Εκπαιδευτικής Ηγεσίας</b>	<b>Μοντέλα Εκπαιδευτικής Διοίκησης</b>
Συναλλακτική Ηγεσία Διοικητική Ηγεσία	Πολιτικά Τυπικά
Συμμετοχική Ηγεσία Μετασχηματιστική Ηγεσία	Συμμετοχικά
Ηθική Ηγεσία Παιδαγωγική Ηγεσία	Πολιτιστικά
Μεταμοντέρνα Ηγεσία	Υποκειμενικά
Διαπροσωπική Ηγεσία	Διφορούμενα

Πηγή: (Μπουραντάς, 2005).

### 2.2.2 Εκπαιδευτική Ηγεσία στην εκπαίδευση

Πρόκειται για έναν ιδιαίτερο τύπο ηγεσίας που εμφανίζεται στην εκπαίδευση, όπου ο ρόλος της Διοίκησης και της ηγεσίας θεωρείται ότι πρέπει να στηρίζει, να υποβοηθά

και να διευκολύνει το έργο των εκπαιδευτικών οργανισμών που είναι η διδασκαλία και η μάθηση (Νικολαΐδου, και συν., 2012).

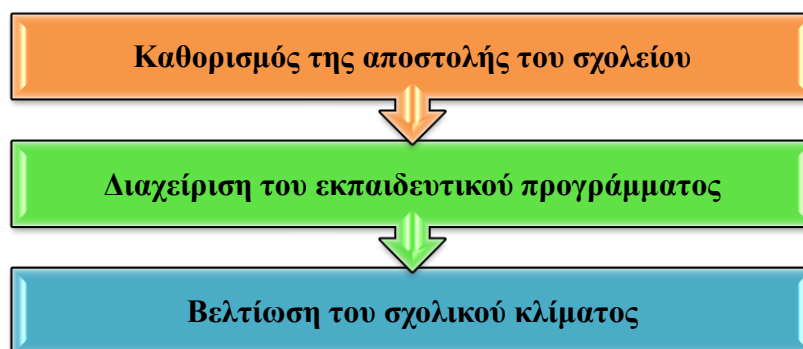
Η εκπαιδευτική ηγεσία εκδηλώνεται μέσα από συγκεκριμένες λειτουργίες και πρακτικές. Η ηγεσία ταυτίζεται με το ρόλο των διευθυντικών στελεχών και γενικότερα των ανώτερων κλιμάκων της ιεραρχίας.

Ο Διευθυντής-Ηγέτης του σχολείου ευθύνεται για την εφαρμογή των νόμων και για την εύρυθμη λειτουργία του σχολείου, προωθεί τις καινοτομίες, δίνει λύσεις στα προβλήματα, επικοινωνεί για το σχολείο με το εξωτερικό περιβάλλον δηλαδή συλλόγους, γονείς, κοινότητα, συμβούλους.

Πρόκειται για ένα διαχειριστικό τεχνοκρατικό πρότυπο ηγεσίας που εστιάζει στις λειτουργίες, στους σκοπούς και στις συμπεριφορές. Ο συγκεκριμένος τύπος ηγεσίας εστιάζει στις λειτουργίες, στους σκοπούς ή στις συμπεριφορές του ηγέτη, ταυτίζοντας την ηγεσία με τη διοίκηση. Ακόμα, αποσκοπεί στη διευκόλυνση του βασικού έργου των εκπαιδευτικών οργανισμών, δηλαδή, της διδασκαλίας και της μάθησης, στρέφοντας το ενδιαφέρον στον παιδαγωγικό τομέα υποβιβάζοντας το διοικητικό οργανωτικό.

Η εκπαιδευτική ηγεσία ενδιαφέρεται κυρίως (Σχήμα 1.5) (Νικολαΐδου, και συν., 2012):

- για τον καθορισμό της αποστολής του σχολείου
- για τη διαχείριση του εκπαιδευτικού προγράμματος
- για τη βελτίωση του σχολικού κλίματος.



Σχήμα 2.5: Μέρμνα της εκπαιδευτικής ηγεσίας.

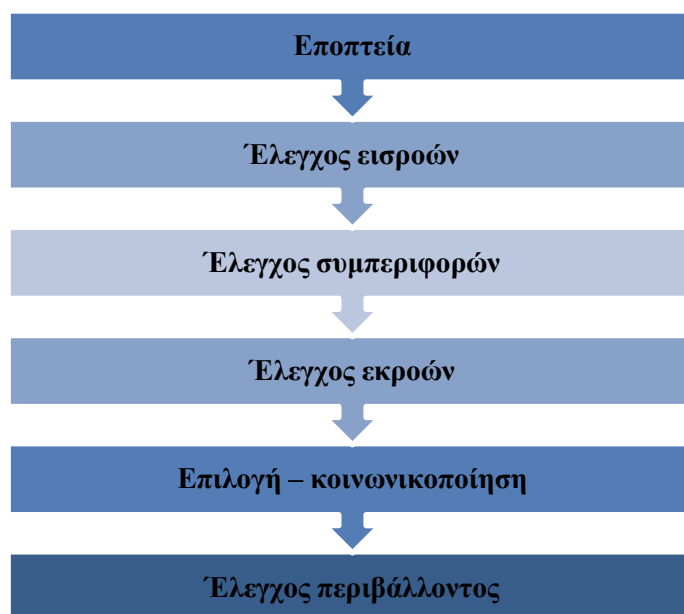
Πηγή: (Νικολαΐδου, και συν., 2012).

### 2.2.3 Διοικητική ηγεσία στην εκπαίδευση

Πρόκειται για έναν τύπο ηγεσίας ο οποίος εστιάζει στις λειτουργίες, στους σκοπούς ή στις συμπεριφορές του ηγέτη, ταυτίζοντας την ηγεσία με τη διοίκηση, οπότε στην εκπαίδευση λαμβάνουν μέρος όλες οι λειτουργίες της διοίκησης από την οργάνωση και τη διεύθυνση έως και τον έλεγχο.

Ειδικότερα, η Διοικητική ηγεσία στην εκπαίδευση στρέφει το ενδιαφέρον της στις εξής πρακτικές(Σχήμα 1.6) (Καλογιάννης, 2014):

- Εποπτεία
- Έλεγχο εισροών
- Έλεγχο συμπεριφορών
- Έλεγχο εκροών
- Επιλογή – κοινωνικοποίηση
- Έλεγχος περιβάλλοντος



Σχήμα 2.6: Πρακτικές της Διοικητικής ηγεσίας στην εκπαίδευση.

Πηγή: (Καλογιάννης, 2014).

Ωστόσο ως αδυναμία αυτού του μοντέλου θεωρείται η ταύτιση του ηγέτη με τον τυπικό γραφειοκράτη.

#### **2.2.4 Μετασχηματική ηγεσία στην εκπαίδευση**

Ο όρος «μετασχηματική» (transformational) ηγεσία, αναφέρεται στην ηγεσία εκείνη που υποστηρίζει την κατευθυνόμενη προς τους υφισταμένους έμπνευση του ηγέτη, με σκοπό το όφελος του οργανισμού, σχετίζεται με εργαλειακές θεωρίες, όπου ο ηγέτης ωθεί τους υφισταμένους να ικανοποιήσουν τις προσωπικές τους ανάγκες, ώστε η ικανοποίηση να εμφανισθεί στον οργανισμό. Ειδικότερα στο χώρο της εκπαίδευσης η Μετασχηματική ηγεσία συμβάλει στα παρακάτω (Πασιαρδής, 2014):

- δημιουργεί όραμα
- προσδιορίζει τους στόχους
- παρέχει διανοητική παρακίνηση
- προσφέρει εξατομικευμένη υποστήριξη
- παρέχει πρότυπα
- καλλιεργεί προσδοκίες
- διαμορφώνει κουλτούρα
- αναπτύσσει δομές συμμετοχικότητας

Το μειονέκτημα ωστόσο της μετασχηματικής ηγεσίας είναι ότι προϋποθέτει οργανισμούς με διοικητική αυτονομία.

#### **2.2.5 Ηθική ηγεσία στην εκπαίδευση**

Ένας ηθικός ηγέτης αποφασίζει και ενεργεί με βάση τις ηθικές αξίες τις οποίες προσπαθεί να μεταλαμπαδεύσει στους ανθρώπους στους οποίους ηγείται. Ο ηθικός ηγέτης έχει ξεκάθαρες αξίες, είναι δίκαιος και ειλικρινής, έχει επικοινωνιακές ικανότητες, ενδιαφέρεται για τους άλλους και είναι αξιόπιστος.

Στο χώρο της εκπαίδευσης η ηθική ηγεσία έχει ως χαρακτηριστικά τη δημιουργία ξεκάθਾਰου οράματος, την παρακίνηση, την έμπνευση, την ηθική, τις αξίες, την επικοινωνία, την επιβράβευση της ηθικής συμπεριφοράς των εργαζομένων. Επίσης επιπλήττει τους εργαζόμενους που καταστρατηγούν τα ηθικά στάνταρτ (Πασιαρδής, 2014).

#### **2.2.6 Συμμετοχική ηγεσία στην εκπαίδευση**

Το σημαντικότερο σε αυτόν τον τύπο ηγεσίας είναι η προώθηση της ομαδικής συνεργατικής λήψης των αποφάσεων. Η Συμμετοχική ηγεσία βοηθάει στο δέσιμο του προσωπικού και στη μείωση της πίεσης από τους προϊσταμένους.

Η εργασία των ηγετών ενός οργανισμού είναι πολύ μεγάλη, με αποτέλεσμα, ένα άτομο να μην μπορεί να κατέχει όλες τις δεξιότητες και τις ιδιότητες οι οποίες είναι απαραίτητες. Η συμμετοχική ηγεσία αποτελεί το κέντρο ενός διαφορετικού προτύπου μέσα στο σχολείο, όπου οι διακρίσεις ανάμεσα σε ηγέτες και υφισταμένους, τείνουν να εξαλείφονται. Μάλιστα, μπορεί να θεωρηθεί ως η σπονδυλική στήλη στη σχολική βελτίωση, και το κοινό πλαίσιο αξιών για την επίτευξή του (Νικολαΐδου, και συν., 2012).

### **2.2.7 Ενδεχομενική ηγεσία στην εκπαίδευση**

Η Ενδεχομενική ηγεσία στρέφει το ενδιαφέρον της στην ικανότητα προσαρμογής του ηγέτη στις εκάστοτε οργανωτικές συνθήκες και προβλήματα.

Θεμελιώνεται στην άποψη ότι κανένας τύπος ηγεσίας δεν ανταποκρίνεται εξ ολοκλήρου σε όλες τις καταστάσεις (Νικολαΐδου, και συν., 2012).

### **2.2.8 Παιδαγωγική Ηγεσία στην εκπαίδευση**

Η Παιδαγωγική ηγεσία σχετίζεται με την κρίσιμη εστίαση της προσοχής των ηγετών στη συμπεριφορά των εκπαιδευτικών, από τη στιγμή που αυτή επηρεάζει τους μαθητές. Ταυτίζεται άμεσα με δράσεις που έχουν σχέση με τη διδασκαλία και τη μάθηση (Πασιαρδής, 2014).

Πρόκειται για ένα μοντέλο το οποίο δίνει έμφαση στην ανάπτυξη του σχολείου μέσα από την ανάπτυξη της διδασκαλίας και της μάθησης.

Η Παιδαγωγική ηγεσία οδήγησε προς την επαγγελματική ανάπτυξη και τη χρήση ερευνητικών δεδομένων στη λήψη αποφάσεων. Με τη συγκεκριμένη διεύρυνση η ηγεσία οδηγείται από τη διδασκαλία στη μάθηση. Βασικές αρχές της παιδαγωγικής ηγεσίας αποτελούν ο καθορισμός της μάθησης ως προτεραιότητα, οι υψηλές προδιαγραφές για τις επιδόσεις, η ανάπτυξη προτύπων περιεχομένου και διδασκαλίας, η δημιουργία κουλτούρας συνεχόμενης και διά βίου μάθησης για όλους και η χρήση πολλαπλών πηγών δεδομένων για την αξιολόγηση της μάθησης.

Οι λειτουργίες της Παιδαγωγικής ηγεσίας είναι η σύλληψη και η επικοινωνία εκπαιδευτικού οράματος, η ανάπτυξη και διαχείριση σχολικής κουλτούρας και όλα όσα συνεπάγεται, δηλαδή από τη συνεργασία του προσωπικού έως και την εμπιστοσύνη στην ομάδα (Νικολαΐδου, και συν., 2012).

Η υποστήριξη της ατομικής και ομαδικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών και η αποτελεσματική διαχείριση όλων των πόρων, όπως και η διδασκαλία της καινοτομίας μέσω της τεχνολογίας είναι λειτουργίες που πρέπει να διακρίνουν έναν ηγέτη γενικότερα σε οποιονδήποτε οργανισμό.

Η παιδαγωγική ηγεσία αναφέρεται σε τρεις διαστάσεις της εκπαιδευτικής ηγεσίας που έχει σχέση με το ρόλο των ηγετών, τον καθορισμό της αποστολής του σχολείου, τη διαχείριση του εκπαιδευτικού προγράμματος και την προώθηση θετικού κλίματος μάθησης.

Αναλυτικότερα οι στόχοι του σχολείου και η προώθησή τους γίνεται με κατανοητούς και μετρήσιμους τρόπους. Αρμοδιότητα των εκπαιδευτικών και του σχολικού προγράμματος είναι ο συντονισμός και ο έλεγχος της διδασκαλίας καθώς και η ενασχόληση με την πρόοδο των μαθητών.

Εδώ ο ρόλος του ηγέτη γίνεται αντιληπτός και ο ηγέτης ανά πάσα στιγμή προωθεί την επαγγελματική ανάπτυξη, δίνει όραμα και δημιουργεί υψηλές προσδοκίες για τον οργανισμό στους εκπαιδευτικούς και στους μαθητές, με συγκεκριμένα κίνητρα και πρότυπα.

Για τις παραπάνω λειτουργίες είναι απαραίτητο οι εκπαιδευτικοί ηγέτες να έχουν εξειδίκευση, εμπειρία στην διοίκηση και ασφαλώς στη διδασκαλία, αυτοβελτίωση και εξέλιξη ως προσωπικότητες και ως επαγγελματίες «δάσκαλοι».

Στρατηγικές που έχουν αποτέλεσμα στην παιδαγωγική ηγεσία είναι η παροχή προτύπων, η παρακολούθηση και ανταλλαγή απόψεων σε εκπαιδευτικά θέματα και η προώθηση της επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών.

Σύμφωνα με την βιβλιογραφία, για τον τρόπο με τον οποίο οι ηγέτες προωθούν τη διδασκαλία και τη μάθηση, προσδιορίστηκαν έντεκα στρατηγικές της αποτελεσματικής παιδαγωγικής ηγεσίας οι οποίες χωρίστηκαν σε δύο κατηγορίες (Καλογιάννης, 2014). Στην πρώτη κατηγορία αναφέρεται η επικοινωνία με τους εκπαιδευτικούς για την προώθηση του προβληματισμού της αλληλεπίδρασης, όπου ο ηγέτης χρησιμοποιεί τις εξής στρατηγικές (Καλογιάννης, 2014):

- Διατυπώνει προτάσεις
- Παρέχει ανάδραση (feedback)
- Χρησιμοποιεί μοντέλα ή υποδείγματα



- Χρησιμοποιεί την έρευνα, επιστημονικές απόψεις και συμβουλές.
- στη δεύτερη η προώθηση της επαγγελματικής ανάπτυξης.

Αντίστοιχα, η δεύτερη κατηγορία εστιάζει στην προώθηση της επαγγελματικής ανάπτυξης μέσω των παρακάτω (Καλογιάννης, 2014):

- Έμφαση στη μελέτη της διδασκαλίας και της μάθησης
- Υποστήριξη της συνεργασίας μεταξύ των εκπαιδευτικών
- Ενθάρρυνση και υποστήριξη του επανασχεδιασμού των προγραμμάτων
- Εφαρμογή των αρχών προσωπικής εξέλιξης του προσωπικού.

Σύμφωνα με τα παραπάνω δίνεται έμφαση στην αλληλοεπίδραση ηγετών και εκπαιδευτικών μέσω της ουσιαστικής επικοινωνίας, της έρευνας, του προβληματισμού, της εξερεύνησης, του πειραματισμού με απώτερο στόχο την απόκτηση ενός αποθέματος δεξιοτήτων για ευέλικτες εναλλακτικές λύσεις από τις άκαμπτες μεθόδους διδασκαλίας.

Συνεπώς η εκπαιδευτική ηγεσία περιλαμβάνει συνεργασία, συνεχόμενη ανταλλαγή απόψεων μεταξύ συναδέλφων, έρευνα πάνω σε παιδαγωγικά θέματα, ομαδικότητα διάλογο, κοινή πορεία προς όφελος του σχολικού περιβάλλοντος.

### **2.3 E-Leadership και Virtual Education**

Η ραγδαία ανάπτυξη των τεχνολογιών πληροφορίας και επικοινωνίας (ΤΠΕ) έχει οδηγήσει στο να αναδυθεί ένας νέος τύπος ηγεσίας η ηλεκτρονική ηγεσία (e-leadership)· μια διαδικασία κοινωνικής επιρροής, με τη μεσολάβηση της τεχνολογίας, που παράγει μια αλλαγή στις στάσεις, τα συναισθήματα, τη σκέψη, τη συμπεριφορά και τις επιδόσεις με άτομα, ομάδες ή οργανώσεις ώστε να τους κατευθύνει προς την επίτευξη ενός συγκεκριμένου στόχου (Avolio, Kahai & Dodge, 2001).

Με βάση τη μελέτη των Chamakiotis και Panteli (2010) οι παραδοσιακές πρακτικές ηγεσίας δεν είναι πάντα κατάλληλες για τις GVT (παγκόσμιες εικονικές ομάδες / global virtual teams (GVTs)), αν και επεσήμαναν ότι αυτές μπορούν να θεωρηθούν κατάλληλες, ανάλογα με την κατάσταση. Η Κοινή ηγεσία βρέθηκε ως το πιο δημοφιλές στυλ ηλεκτρονικής ηγεσίας, αν και ο τρόπος με τον οποίο υιοθετείται ποικίλλει. Τελικά, οι ερευνητές επεκτείνουν την έρευνα σε αυτό τον τομέα (Chamakiotis & Panteli, 2010).

### **2.3.1 Η εικονική οργάνωση και η ηγεσία στην εικονική εκπαίδευση-περιβάλλον**

Η έκρηξη του διαδικτύου και η δραματική ανάπτυξη της τεχνολογίας βοήθησαν στην ανάπτυξη υλοποίησης μιας οργανωτικής μορφής, η οποία με την σειρά της δημιούργησε νέες ευκαιρίες για έρευνα και επιστημονική εξερεύνηση - η εικονική οργάνωση (Jameson, 2013). Εγκρίθηκε ως μια επαναστατική μορφή διοργάνωσης και προέβλεψε ότι αυτή η νέα οργανωτική μορφή θα βοηθούσε στην προσέγγιση της τεχνολογίας στο εκπαιδευτικό περιβάλλον.

Παρά την εμφάνιση ενός αρκετά ευρέος φάσματος τεχνολογιών, υπήρξαν ελάχιστα μοντέλα ηγεσίας για τον εικονικό προσδιορισμό του εκπαιδευτικού οργανισμού. Η υπάρχουσα οργανωτική έρευνα υπό την ηγεσία των ερευνητών σε virtuality και εικονικές οργανώσεις, έχει κύριο άξονα τα ζητήματα της λειτουργίας των εικονικών ομάδων και την οργάνωση. Το επίκεντρο τείνει να είναι περισσότερο για τη δυνατότητα - τη φύση των τεχνολογιών της πληροφορίας και της επικοινωνίας (ΤΠΕ) στη διδασκαλία και τη μάθηση των εικονικών περιβαλλόντων εκπαίδευσης και ελάχιστα στην περιοχή της ηγεσίας, και ειδικότερα στον τομέα της ηγετικής διαχείρισης αυτής της μορφής (Καλογιάννης, 2014).

### **2.3.2 Η Ηγεσία στο εικονικό περιβάλλον της εκπαίδευσης**

Η ηγεσία στο εικονικό ανώτερο εκπαιδευτικό περιβάλλον, συμπεριλαμβανομένης της ευρύτερης συζήτησης για την εξ αποστάσεως εκπαίδευση, περιλαμβάνει τόσο την ηλεκτρονική όσο και την έντυπη μορφή. Από την περιορισμένη βιβλιογραφία, θα επιδιωχτεί να εξαχθούν κάποιες κοινές αρχές που προκύπτουν σχετικά με την αποτελεσματική ηγεσία σε ένα εικονικό περιβάλλον. Με βάση αυτές τις αρχές θα αντληθεί ένα εννοιολογικό πλαίσιο για την περαιτέρω εξέταση των αλλαγών του παραδείγματος της ηγεσίας στον τομέα της εικονικής εκπαίδευσης (Καλογιάννης, 2014).

#### **2.3.2.1 Η Βιβλιογραφία σχετικά με την ηγεσία στο εκπαιδευτικό περιβάλλον**

Παρά την ταχεία ανάπτυξη των on-line προγραμμάτων, τον πολλαπλασιασμό «εικονικών» πανεπιστημίων και την αύξηση των διασυνοριακών εκπαιδευτικών προγραμμάτων, υπάρχει σχετικά λίγη βιβλιογραφία με συγκεκριμένες μελέτες και θεωρίες σχετικά με την ηγεσία στο εκπαιδευτικό περιβάλλον (Gorrdon, 2015). Επικεντρώνεται κυρίως στο πρόγραμμα με έμφαση στη διαχείριση της τεχνολογίας, της παιδαγωγικής και των ζητημάτων διαχείρισης φοιτητών.

Αναθεωρώντας αυτή την εκπληκτική έλλειψη βιβλιογραφίας και θεωρητικών πλαισίων, υποστηρίζεται ότι αυτό μπορεί να προκληθεί από δύο πιθανές παραδοχές. Πρώτον η μελέτη σχετικά με την ηγεσία δεν προωθεί την πρακτική της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης. Δεύτερον οι ερευνητές δε βλέπουν καμία σημαντική μοναδικότητα στην ηγετική πρακτική στην εξ αποστάσεως εκπαίδευσης από άλλα ανώτερα εκπαιδευτικά περιβάλλοντα (Καλογιάννης, 2014).

Ωστόσο, υπάρχει αυξανόμενη συναίνεση ότι, μέσα στο ευμετάβλητο και δυναμικό περιβάλλον της εκπαίδευσης και στην αύξηση του ρόλου της τεχνολογίας, είναι απαραίτητη περισσότερη ανάλυση σχετικά με τον «αντίκτυπο» της ηγεσίας. Έτσι, καθώς η εικονική εκπαίδευση μετακινείται από την περιφέρεια του παραδοσιακού για να γίνει μια βασική στρατηγική για επέκταση και ανταπόκριση στο ασταθές και δυναμικό περιβάλλον της εκπαίδευσης, τόσο πιο σημαντικό γίνεται για την οργάνωση η ανάλυση του τρόπου με τον οποίο η ηγεσία μπορεί να επηρεάσει την επιτυχία της στο ανταγωνιστικό περιβάλλον της εκπαίδευσης. Κατά τη δημιουργία εικονικών πανεπιστημίων, τα ιδρύματα διατρέχουν τον κίνδυνο της αποτυχίας λόγω της «έλλειψης οράματος, ηγεσίας και ορθής διαχείρισης» (Μπουραντάς, 2005).

### ***2.3.2.2 Η Ηγεσία στο εικονικό περιβάλλον της εκπαίδευσης***

Οι ερευνητές που προσπάθησαν να αντιμετωπίσουν αυτό το θέμα έχουν, σε ορισμένες περιπτώσεις, μια λίστα δεξιοτήτων, ικανοτήτων και συμπεριφορών που θεωρούν σημαντικές για την αποτελεσματική ηγεσία στο εικονικό περιβάλλον της εκπαίδευσης. Αυτά υποδηλώνουν ότι ο ηγέτης πρέπει να έχει ένα σαφές όραμα και αποστολή, να είναι εμπνευσμένος και ενεργητικός. Επίσης, θα πρέπει να διαθέτει ισχυρό στρατηγικό σχεδιασμό, καινοτομία και δεξιότητες δικτύωσης. Ακόμα, θα πρέπει να υπάρχει γνώση της αγοράς και να εμφανίζεται έξυπνα η πολιτική αίσθηση εντός και εκτός του πανεπιστημίου. Σε άλλες περιπτώσεις, οι ερευνητές απλώς συμφώνησαν ότι το εικονικό περιβάλλον της εκπαίδευσης είναι το πλέον κατάλληλο για τη μετασχηματιστική ηγεσία, για τη διανοητική ηγεσία, ή για ένα συνδυασμό όλων αυτών των μοντέλων. Είναι ενδιαφέρον ότι σε καμία από τις μελέτες δεν εξετάστηκε ή αναφέρθηκε ρητά η έννοια της ισχυρής ηγετικής ομάδας στο εικονικό περιβάλλον της εκπαίδευσης (Καλογιάννης, 2014).

## **3 Κεφάλαιο: Τεχνολογίες Πληροφορίας και Επικοινωνιών**

### **3.1 Γενικά**

Ο ηλεκτρονικός υπολογιστής τα τελευταία χρόνια έχει κάνει την εμφάνισή του στο σχολείο, διαχωρίζοντας το δίπολο εκπαιδευτικού – μαθητών, έχοντας ως αποτέλεσμα το μετασχηματισμό της επικοινωνίας εντός της τάξης - ή τουλάχιστον ένα μέρος της – αφού πλέον ο ηλεκτρονικός υπολογιστής διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην επικοινωνία.

Είναι μάλιστα παράδοξο ότι ο δάσκαλος αναγκάζεται να μοιραστεί την εξουσία του με το σημαντικότερο πρόβλημα, την απώλεια του ελέγχου στη δικτυωμένη τάξη.

Οι παλιές σχέσεις καταργούνται με τη χωρική αναδιάταξη της δικτυωμένης τάξης και δημιουργούνται νέες. Οι μαθητές εξακολουθούν να κάθονται ανά δύο, χωρίς να είναι πάντα κοινός ο προσανατολισμός όλων των ζευγαριών. Με την είσοδο των υπολογιστών στην τάξη το ενιαίο προσκήνιο διασπάστηκε σε πολλά, ατομικά. Τώρα το κάθε ζευγάρι απευθύνεται στην οθόνη του χωρίς τον πίνακα. Όσον αφορά τη μεταξύ τους επικοινωνία, κυρίως τη λεκτική, τουλάχιστον στη διαδικασία της πρόσληψης, πιθανόν να αυξάνεται (Ράπτης, 2010).

### **3.2 Οι Τεχνολογίες Πληροφορίας και Επικοινωνιών στην εκπαίδευση**

Με τις τεχνολογίες της Πληροφορίας και της Επικοινωνίας (ΤΠΕ) ορίζεται κάθε μορφής ψηφιακό μέσο το οποίο χρησιμοποιείται, αυτόνομα ή ως στοιχείο ενός τεχνολογικού συστήματος, για την αναζήτηση, την πρόσβαση, την επεξεργασία, την παραγωγή, τη διαμόρφωση και παρουσίαση καθώς και την καταχώρηση, τη συλλογή, ανάλυση, αναπαράσταση και οπωσδήποτε τη διακίνηση της πληροφορίας. Είναι οι υπολογιστικές και δικτυακές τεχνολογίες, με τις οποίες αποσαφηνίζεται ο όρος «Εκπαιδευτική τεχνολογία» (Ράπτης, 2010).

Βέβαια, πρέπει να σημειωθεί ότι οι ΤΠΕ δεν αφορούν αποκλειστικά το εκπαιδευτικό περιβάλλον, ούτε ξεκίνησαν από αυτό.

Η απαρχή τους έγινε στα πανεπιστημιακά εργαστήρια. Εφαρμόστηκαν και αναπτύχθηκαν κυρίως στο οικονομικό πεδίο, όπου η πληροφορία απέκτησε μια αξία από

μόνη της. Ωστόσο μια πληροφορία η οποία δε διακινείται, δεν επικοινωνείται και εν τέλει δεν αξιοποιείται, τότε αποβαίνει άχρηστη.

Η ανάπτυξη της δικτυακής τεχνολογίας και των δικτύων, τα οποία αποτελούν την υλική βάση για τη διακίνηση της πληροφορίας σηματοδότησε τη μετάβαση από τον εικοστό στον εικοστό πρώτο αιώνα πραγματικά. Το μεγαλύτερο μέρος της βιομηχανικής κοινωνίας μετατράπηκε με τη βοήθεια των υπολογιστών σε κοινωνία της πληροφορίας (Roblyer, 2009).

Σε μια τέτοια κοινωνία παρατηρείται:

- Έκρηξη της πληροφορίας, το οποίο σημαίνει αύξηση της ποσότητας, του όγκου, αφού δημιουργούνται όλο και περισσότερες πληροφορίες με ταυτόχρονη αύξηση της δυνατότητας πρόσβασης στις πηγές τους (Τράπεζες δεδομένων). Οι άνθρωποι ανυπομονούν να επικοινωνήσουν στην προσπάθειά τους να μη χάσουν τα όλο και περισσότερα νέα δεδομένα.
- Ραγδαία αύξηση της ταχύτητας με αποτέλεσμα η πληροφορία να διακινείται μέσα στην κοινωνία. Πλέον τείνει να μηδενιστεί η χρονική απόσταση ανάμεσα στο γεγονός και στη μετάδοση της πληροφορίας που προκύπτει από αυτό.
- Πυκνότητα της πληροφορίας, που έχει να κάνει με την όλο και μεγαλύτερη συγκέντρωσή της.

Μέσω των νέων επικοινωνιακών ψηφιακών μέσων (υπολογιστές, δίκτυα), με το πιο διακριτό χαρακτηριστικό των οποίων να είναι η αλληλεπιδραστικότητα, μπορεί να υποστηριχτεί μια τέτοια κοινωνική αναβάθμιση της πληροφορίας. Το κέντρο βάρους μετατοπίζεται μέσω της αμφίδρομης επικοινωνίας στην αναζήτηση της πληροφορίας, με αποτέλεσμα να εγκαθίσταται μια εν δυνάμει οριζόντια, αποκεντρωμένη επικοινωνία, η οποία αφορά το άτομο «αντιπαλεύοντας» την αντίθετη κυριαρχούσα τάση της πληροφοριακής συγκέντρωσης μέσα στην παγκόσμια «επικοινωνιακή μηχανή».

Η συνύπαρξη πληροφορίας και επικοινωνίας δεν είναι τυπική, αλλά αντιπροσωπεύει την όλο και μεγαλύτερη σύζευξη ανάμεσα στην αξία της πληροφορίας και τη δυνατότητα επικοινωνίας της.

Τα τελευταία είκοσι χρόνια οι ΤΠΕ διαπερνούν κάθε πτυχή της οικονομικής, πολιτικής, κοινωνικής και πολιτιστικής δραστηριότητας. Συνεπώς το σχολείο ως διαμεσολαβητής της γνώσης της κοινωνίας οφείλει να βρεθεί μέσα στο πεδίο των

καινοτομιών και των συνεπειών τους. Η ίδια η αναπαραγωγική λειτουργία του σχολείου εμπεριέχει την ιδέα ότι το σχολείο είναι δημιούργημα ενός συγκεκριμένου κοινωνικού συστήματος, το οποίο αναζητά τη διατήρηση και την αναπαραγωγή του (Roblyer, 2009).

### **3.3 e-Leadership και εκπαιδευτική τεχνολογία**

Στον τομέα της εκπαίδευσης, συγκεκριμένα στην εκπαιδευτική τεχνολογία εφαρμόζεται το φαινόμενο της ηλεκτρονικής ηγεσίας, το οποίο παρά τη γρήγορη αύξηση της τεχνολογικής καινοτομίας, της ηλεκτρονικής μάθησης (e-learning) και τις εξελίξεις στα κοινωνικά δίκτυα βρίσκεται σε πρώιμο στάδιο (Jameson, 2013).

Η εκπαιδευτική τεχνολογία και η ηγεσία είναι δύο διαφορετικοί τομείς, η ένωση των οποίων δημιουργεί την ηλεκτρονική ηγεσία και απαριθμεί πολλές διαφορετικές ονομασίες, καθώς αποτελεί ένα αχαρτογράφητο πεδίο έρευνας (Jameson, 2013).

Η εισαγωγή των ΤΠΕ στη διοίκηση των σχολικών μονάδων αυξάνεται συνεχώς σε διεθνές επίπεδο. Η Ευρωπαϊκή Ένωση κάνει ενέργειες προώθησης της εισαγωγής και χρήσης των ΤΠΕ στη διδασκαλία, αλλά και στη διοίκηση των σχολείων, αφού με τις δυνατότητες που παρέχουν συμβάλλουν στην αποτελεσματική λειτουργία των σχολικών μονάδων (Ανδρεαδάκης, 2010).

Στην ποιοτική άνοδο των σχολείων της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης συμβάλλει ο αποτελεσματικός Διευθυντής, αξιοποιώντας τις πολλές δυνατότητες που παρέχει η εφαρμογή των ΤΠΕ στη διοίκηση, αξιοποιώντας το διαδίκτυο και το διαθέσιμο διοικητικό λογισμικό, για τη διαχείριση του μαθητολογίου, την οικονομική διαχείριση της Σχολικής Επιτροπής, τη διαχείριση της Σχολικής Βιβλιοθήκης και τη σύνταξη του ωρολογίου προγράμματος της σχολικής μονάδας.

Βασική προϋπόθεση για την εφαρμογή των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) και της αποτελεσματικότητας αποτελεί η εισαγωγή των ΤΠΕ στην εκπαιδευτική διαδικασία, καθώς και στον τομέα της οργάνωσης και διοίκησης της σχολικής μονάδας.

Οι δυνατότητες και οι διαθέσεις των εκπαιδευτικών διερευνώνται από το Διευθυντή ως παράγοντας αποτελεσματικότητας και παρέχονται τα κίνητρα για να αναπτύξουν το μέγιστο των δυνατοτήτων τους. Με τη θεωρία της παρακίνησης του Herzberg (1957), τονίζεται η σχέση του εργαζόμενου με το αντικείμενο της εργασίας του, οι

ευθύνες και η αναγνώριση που του παρέχει και προτείνεται ο εμπλουτισμός της εργασίας (job enrichment) με νέες μεθόδους και στρατηγικές, για την καταπολέμηση της ανίας και την άμεση ανατροφοδότηση, με την έγκαιρη πληροφόρηση για τα αποτελέσματα της εργασίας του (Παλιόκας, και συν., 2010).

Το σχολείο μπορεί να αναδειχθεί φορέας αλλαγών και καινοτομιών υπό την προϋπόθεση να εκχωρηθούν αρμοδιότητες για τη λήψη αποφάσεων σε επίπεδο σχολικής μονάδας, να αλλάξει η ιεραρχική και γραφειοκρατική δομή της διοίκησης, να δοθεί η δυνατότητα για αποκεντρωμένη λήψη αποφάσεων και να αποκτήσει μια ηγεσία που να εμπνυχώνει, να κινητοποιεί, να οργανώνει και να συντονίζει καινοτόμες εκπαιδευτικές δράσεις.

Οι έρευνες των Pukkey και Smith αποκάλυψαν, ότι από τους σημαντικότερους παράγοντες αποτελεσματικότητας των σχολείων είναι η σχολική ηγεσία. Επίσης, οι Rutter και Mortimer, θεωρούν ότι ο βαθμός επαγγελματισμού της διοίκησης του σχολείου και ο βαθμός οργάνωσης του σχολικού περιβάλλοντος είναι ένα από τα βασικά κριτήρια αποτελεσματικότητας των σχολικών μονάδων.

Ο κύριος φορέας εισαγωγής και προώθησης καινοτομιών, πρωτοβουλιών και αλλαγών στο σχολείο είναι ο διευθυντής, με την επιτυχία τους να είναι άμεσα συνδεδεμένη με το προσωπικό του ενδιαφέρον για τη στήριξη και την προώθησή τους.

Ελπιδοφόρες κατευθύνσεις για την έρευνα, τη σχολική βελτίωση και ανάπτυξη, και την εφαρμογή πρωτοβουλιών καινοτομίας και μεταρρύθμισης στις σχολικές μονάδες προσφέρει η οργανωτική μάθηση. Για να είναι αποτελεσματική η εισαγωγή των ΤΠΕ, τόσο στη διδασκαλία, όσο και στη διοίκηση των σχολικών μονάδων πρέπει να συμβούν αλλαγές στη δομή της ίδιας της οργάνωσης του σχολικού οργανισμού και της κουλτούρας της οργανωτικής μάθησης που έχει διαμορφωθεί μέσα σε αυτόν.

Η ανάπτυξη της οργανωτικής μάθησης του σχολικού οργανισμού βασίζεται τόσο στις υπάρχουσες ικανότητες του προσωπικού, όσο και στην ανάπτυξη νέων. Οι νέες ικανότητες οργανωτικής μάθησης, έχουν ως προϋπόθεσή τους την αλλαγή κουλτούρας στον οργανισμό με τη συμβολή μιας ισχυρής και αποτελεσματικής ηγεσίας, που χρειάζεται για να μεγιστοποιήσει τις πιθανότητες αλλαγών. Η αποτελεσματική ηγεσία προσεγγίζει τους εκπαιδευτικούς, τους θεωρεί συνεργάτες, τους στηρίζει στην εισαγωγή των καινοτομιών και

των ΤΠΕ στη μαθησιακή διαδικασία και συμβάλλει στην αλλαγή κουλτούρας στην οργανωτική μάθηση του σχολικού οργανισμού (όπ. αναφ. Roblyer, 2009).

### **3.4 Παιδαγωγική αξιοποίηση των ΤΠΕ**

Από τα μέσα της δεκαετίας του '80 στις ΗΠΑ και διεθνώς, από τα μέσα της δεκαετίας του '90 άρχισε η εισαγωγή των ΤΠΕ και η αξιοποίηση των δυνατοτήτων που παρέχουν στην εκπαιδευτική διαδικασία.

Στις ΗΠΑ τον Ιούνιο του 1996 παρουσιάστηκε μια έκθεση με θέμα την τεχνολογία και την εκπαίδευση, η οποία υποστήριζε ότι η αξιοποίηση των ΤΠΕ για τη βελτίωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας είναι εξαιρετικά σημαντική όσο είναι και η απόκτηση των δεξιοτήτων της ανάγνωσης της γραφής και των μαθηματικών. Την ίδια χρονιά άρχισε η εφαρμογή του πενταετούς προγράμματος «America's Technology Literacy Challenge», στοχεύοντας στην εξοικείωση του μαθητικού πληθυσμού στη χρήση των ΤΠΕ (Roblyer, 2009).

Από το 1995, με το σχέδιο δράσης «Η μάθηση στην Κοινωνία της Πληροφορίας» και το πρόγραμμα e-Learning, για την ταχύτερη προσαρμογή της ευρωπαϊκής εκπαίδευσης στα νέα δεδομένα της ψηφιακής εποχής, η Ευρωπαϊκή Ένωση έθεσε σημαντικούς στόχους ως προς την εισαγωγή και χρήση των ΤΠΕ στη σχολική εκπαίδευση των κρατών μελών της.

Κάποιοι από τους στόχους αυτούς ήταν (Παλιόκας, και συν., 2010):

- Ο εξοπλισμός όλων των σχολικών μονάδων με υπολογιστές, η δυνατότητα χρήσης εφαρμογών πολυμέσων και η επιτάχυνση της δικτύωσής τους με δίκτυα υψηλής ταχύτητας αποτέλεσαν τους κύριους άξονες.
- Η επιμόρφωση των εκπαιδευτικών με την απόκτηση ψηφιακής εγγραμματοσύνης (digital literacy), για τη χρήση των ΤΠΕ και την εφαρμογή καινοτόμων παιδαγωγικών πρακτικών.
- Η ανάπτυξη εκπαιδευτικού λογισμικού και η μείωση της αναλογίας μαθητών ανά Η/Υ, σε 1-3 μαθητές ανά Η/Υ.
- Η δικτύωση των δημοσίων οργανισμών, των βιβλιοθηκών και των μουσείων και η ενίσχυση του Ευρωπαϊκού Δικτύου Σχολείων (EUN), για την ανταλλαγή πληροφοριών και εμπειριών μεταξύ των μαθητών και των σχολικών μονάδων.



Κάθε χώρα της Ευρωπαϊκής Ένωσης εξαγγέλλει πολιτικές για την προώθηση των ΤΠΕ και την ποιοτική άνοδο της σχολικής εκπαίδευσης, υλοποιώντας προγράμματα εξοπλισμού και πρόσβασης των σχολείων στο διαδίκτυο, επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών και εισαγωγής των ΤΠΕ στη διδασκαλία και τη διοίκηση των σχολείων με στόχο την ποιοτική τους άνοδο.

### **3.5 Ο ρόλος των διευθυντών στην ενσωμάτωση της τεχνολογίας**

#### **3.5.1 Η έννοια και η φύση της Ηγεσίας**

Η έννοια της ηγεσίας αποτελεί τον κεντρικό πυρήνα στη θεωρία της Διοικητικής Επιστήμης αλλά και στην καθημερινή λειτουργία των σύγχρονων οργανισμών. Η «ηγεσία» είναι ένα από τα πιο διαδεδομένα και ταυτόχρονα ένα από τα πιο σύνθετα θέματα. Από πολλούς ορίζεται ως μια διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, των συναισθημάτων, των στάσεων και των συμπεριφορών μιας μικρής ή μεγάλης τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη), ώστε πρόθυμα και εθελοντικά με την κατάλληλη συνεργασία να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό για να υλοποιήσουν αποτελεσματικούς στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας και τη φιλοδοξία της για πρόοδο ή ένα καλύτερο μέλλον.

Σχετικά με τη φύση της ηγετικής ικανότητας οι απόψεις των επιστημόνων δίστανται. Από τη μία υπάρχουν εκείνοι που υποστηρίζουν πως υπάρχουν άτομα που η φύση τους προίκισε με ηγετικές ικανότητες και υποστηρίζουν ότι η ηγεσία δε διδάσκεται. Από την άλλη μεριά υπάρχουν και εκείνοι που ισχυρίζονται ότι η ηγετική ικανότητα είναι επίκτητη και μπορεί να διδαχτεί. Ωστόσο είναι βέβαιο ότι χωρίς έμφυτη προδιάθεση δεν μπορεί να υπάρξει και η δεξιότητα. Βέβαια, οι έμφυτες προδιαθέσεις χρειάζονται τις κατάλληλες ευκαιρίες και συνθήκες για να εκδηλωθούν και να αναπτυχθούν (Νικολαΐδου, 2012).

#### **3.5.2 Διευκρίνιση των όρων «Ηγέτης» – «Διευθυντής»**

Σύμφωνα με επιστήμονες οι έννοιες «διευθυντής» (manager) και «ηγέτης» (leader) διαχωρίζονται. Συνήθως ο «διευθυντής» είναι ένα πολύ μορφωμένο και έμπειρο άτομο, το οποίο εργάζεται πολύ σκληρά και είναι πλήρως ενημερωμένος σε θέματα που αφορούν το αντικείμενο και την επιστήμη του. Επίσης, σέβεται το σύστημα και τηρεί τους νόμους και την πολιτική του υπουργείου. Πρόκειται για ένα άτομο απόλυτο, πολυάσχολο, χωρίς αρκετό ελεύθερο χρόνο για να μιλήσει με τους υφιστάμενούς του και μάλιστα αυτή η

απομάκρυνση τον οδηγεί στην αποξένωση από την πραγματικότητα. Ακόμα δίνει σαφείς και λεπτομερείς οδηγίες στους εργαζομένους, χωρίς να τους αφήνει χώρο για πρωτοβουλίες και δεν δέχεται αποκλίσεις. Τέλος, δεν του αρέσουν τα λάθη και είναι αυστηρός με τους άλλους, αλλά και με τον ίδιο του τον εαυτό (Roblyer, 2009).

Από την άλλη μεριά, ο «ηγέτης» είναι οραματιστής και δεν επιδιώκει την διαίωνηση της υπάρχουσας τάξης, ενθαρρύνοντας τις καινοτομίες και την άσκηση πρωτοβουλίας. Δεν ενδιαφέρεται για την ιεραρχία και επικοινωνεί άμεσα με τη βάση, όπου χρειάζεται. Πρόκειται για ένα απλό άνθρωπο ο οποίος αναγνωρίζει τα λάθη του και χρησιμοποιεί τη θετική ενίσχυση ως κίνητρο για εργασία. Ενώ, εκτιμά και σέβεται το προσωπικό του και προσπαθεί να τους ικανοποιήσει με το καλύτερο και μέγιστο δυνατό τρόπο. Θεωρεί τον εαυτό του συνεργάτη και συμπαραστάτη και γι' αυτό συνηθίζει να κοινοποιεί τα προβλήματα που υπάρχουν στα υπόλοιπα μέλη της σχολικής μονάδας του και αναζητούν λύσεις από κοινού. Ωστόσο, το κυριότερο χαρακτηριστικό του είναι ότι αναγνωρίζει ότι δεν μπορεί να τα κάνει όλα μόνος του αλλά ότι έχει την ανάγκη όλων (Παλιόκας, και συν., 2010).

Ακόμα ο ηγέτης γνωρίζει, τόσο τους στόχους του οργανισμού όσο και τις επιδιώξεις του προσωπικού. Επηρεάζει τα άτομα ή την ομάδα ως σύνολο, για να εργαστούν με ενθουσιασμό και ζήλο στην επιτυχία των στόχων του οργανισμού ή της ομάδας. Τέλος, οι ηγέτες αποτελούν έμπνευση για αυτούς που τους ακολουθούν, ώστε και οι ίδιοι να γίνονται ηγέτες. Συνεπώς, για να είναι κάποιος «ηγέτης» πρέπει να είναι ικανός «διευθυντής». Το συμπέρασμα, λοιπόν, που προκύπτει από αυτή τη σύγκριση είναι ότι, το δίπτυχο «ηγέτης – διευθυντής» αποτελεί τον ιδανικότερο συνδυασμό στο χώρο της Διοικητικής Ηγεσίας.

### **3.6 Ψηφιακή Διοίκηση & Οργάνωση Εκπαιδευτικών Οργανισμών**

Τα εκπαιδευτικά ιδρύματα χρειάζονται κάποιο σύστημα διοικητικής πληροφόρησης ή κάποιο σύστημα ενδοεπιχειρησιακού σχεδιασμού (enterprise resource planning system)<sup>3</sup> με στόχο τη σωστή και αποτελεσματική λειτουργία τους. Αρχικά η

---

<sup>3</sup>Τα συστήματα ενδοεπιχειρησιακού σχεδιασμού (enterprise resource planning, ERP) ενσωματώνουν εσωτερικές και εξωτερικές πληροφορίες διαχείρισης σε έναν ολόκληρο οργανισμό συνδυάζοντας χρηματοδότηση / λογιστική, κατασκευή, πωλήσεις και υπηρεσίες, διαχείριση πελατειακών σχέσεων κτλ. Τα συστήματα ERP αυτοματοποιούν αυτές τις δραστηριότητες με μια ολοκληρωμένη εφαρμογή λογισμικού. Ο

εργασία ήταν χειρωνακτική, με την κάθε διοικητική διαδικασία/πράξη να συντάσσεται και να διακινείται με παραδοσιακές αναλογικές – μεθόδους. Κατόπιν με την είσοδο των υπολογιστών ξεκίνησε η ηλεκτρονική ή και ψηφιακή διεκπεραίωση, όπου οι Τεχνολογίες Πληροφορίας και Επικοινωνιών (Τ.Π.Ε.) παρέχουν τη δυνατότητα υιοθέτησης προηγμένων τεχνολογιών για την παραγωγή, οργάνωση, διατήρηση και διακίνηση της δημόσιας πληροφορίας. Ως «Οργάνωση» εννοείται η κατάλληλη διάρθρωση διαφόρων επί μέρους συντελεστών και η κατάλληλη σύνδεση τους με σκοπό την καλύτερη δυνατή επίτευξη ενός προκαθορισμένου αντικειμενικού σκοπού.

Για την ψηφιακή οργάνωση απαιτούνται ψηφιακά συστήματα που ονομάζονται στη βιβλιογραφία: «Ολοκληρωμένα Συστήματα Διοικητικής Πληροφόρησης» (Management Information Systems) και πρόκειται για μια ξεχωριστή επιστήμη της Πληροφορικής και της Διοίκησης Επιχειρήσεων.

Ο όρος «Επιχειρηματική Ευφυΐα» (Business Intelligence) αναφέρεται στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, το οποίο πρόκειται για ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο και άκρως ανταγωνιστικό περιβάλλον. Αποτελεί ένα σύνολο τεχνολογιών, τεχνικών και πρακτικών συλλογής, διαχείρισης, ανάλυσης και παρουσίασης δεδομένων, με σκοπό την ταχεία πρόσβαση σε μεγάλους όγκους αξιόπιστων πληροφοριών για τη λήψη αποφάσεων. Ένα σωστό πληροφοριακό σύστημα διοίκησης, ανεξάρτητα εάν εξυπηρετεί ένα σχολείο ή μια εταιρεία, αποτελεί πάντα μια σημαντική επένδυση για τον οργανισμό. Η περιοδική αξιολόγηση του ώστε να κρίνεται η αποδοτικότητα της επένδυσης αυτής είναι αναγκαία (Παλιόκας, και συν., 2010).

---

σκοπός τους είναι να διευκολύνουν τη ροή των πληροφοριών μεταξύ όλων των επιχειρησιακών λειτουργιών μέσα στα όρια της οργάνωσης και να καταφέρουν τις συνδέσεις προς τα έξω με τα ενδιαφερόμενα μέρη.

Τα συστήματα ERP μπορούν να εκτελεστούν σε μια ποικιλία υλικού και διαμορφώσεις δικτύου που απασχολούν συνήθως μια βάση δεδομένων ως αποθήκη για πληροφορίες.

## 4 Κεφάλαιο: Βιβλιογραφική επισκόπηση

### 4.1 Γενικά στοιχεία

Οι μετρήσεις για βιβλιογραφικές αναφορές του θέματος σχετικά με την Ηλεκτρονική ηγεσία και εκπαιδευτικά αποτελέσματα της ένταξης των ΤΠΕ στα σχολεία, στην παγκόσμια επιστημονική βιβλιοθήκη ScienceDirect έδειξε ότι η πρόταση «Electronic leadership and educational outcomes of ICT integration in schools»<sup>4</sup> αποτελεί τίτλο ή απασχολεί το κυριότερο μέρος σε 1189 επιστημονικά περιοδικά. Οι μετρήσεις από το Science Direct είναι πλήρεις και διαφανείς.

Αναλυτικότερα, το πλήθος συγγραφής άρθρων, ερευνών, μελετών κλπ. ανάλογα την χρονιά φαίνεται στον παρακάτω πίνακα 3.1 και το αντίστοιχο διάγραμμα 3.1:

**Πίνακας 4.1: Πλήθος συγγραφής άρθρου, έρευνας μελέτης κλπ ανάλογα την χρονιά.**

Πλήθος συγγραφής για την ηλεκτρονική ηγεσία και το εκπαιδευτικό αποτέλεσμα μέσω της χρήσης ΤΠΕ ανά έτος	
2018	21
2017	139
2016	115
2015	139
2014	102
2013	97
2012	76
2011	67
2010	74
2009	63

---

<sup>4</sup><http://www.sciencedirect.com/search?qs=ELECTRONIC%20LEADERSHIP%20AND%20EDUCATION%20THROUGH%20ICT&show=25&sortBy=relevance>



**Διάγραμμα 4.1: Πλήθος συγγραφής άρθρου, έρευνας μελέτης κλπ ανάλογα τη χρονιά.**

Το πλήθος συγγραφής άρθρων, ερευνών, μελετών κλπ. ανάλογα το είδος, φαίνεται στον παρακάτω πίνακα 3.2 και το αντίστοιχο διάγραμμα 3.2:

**Πίνακας 4.2: Πλήθος συγγραφής για την ηλεκτρονική ηγεσία και το εκπαιδευτικό αποτέλεσμα μέσω της χρήσης ΤΠΕ ανά είδος.**

Πλήθος συγγραφής για την ηλεκτρονική ηγεσία και το εκπαιδευτικό αποτέλεσμα μέσω της χρήσης ΤΠΕ ανά είδος	
Review articles	44
Research articles	789
Encyclopedia	18
Book chapters	164
Abstracts	25
Book reviews	1
Conference info	2
Discussion	8
Editorials	20
News	8
Short communications	8
Other	102



**Διάγραμμα 4.2:** Πλήθος συγγραφής άρθρων, έρευνας μελέτης κλπ ανάλογα το είδος.

Το πλήθος συγγραφής άρθρων, ερευνών, μελετών κλπ. ανάλογα τον τίτλο δημοσίευσης φαίνεται στον παρακάτω πίνακα 3.3 και το αντίστοιχο διάγραμμα 3.3:

**Πίνακας 4.3:** Πλήθος συγγραφής για την ηλεκτρονική ηγεσία και το εκπαιδευτικό αποτέλεσμα μέσω της χρήσης ΤΠΕ ανάλογα τον τίτλο δημοσίευσης.

Πλήθος συγγραφής ανάλογα τον τίτλο	
Procedia - Social and Behavioral Sciences	125
Government Information Quarterly	80
Computers & Education	35
Telecommunications Policy	30
Procedia Computer Science	25
Telematics and Informatics	24
Research Policy	24
Technological Forecasting and Social Change	21
Computers in Human Behavior	20
The International Information & Library Review	20



Διάγραμμα 4.3: Πλήθος συγγραφής για την ηλεκτρονική ηγεσία και το εκπαιδευτικό αποτέλεσμα μέσω της χρήσης ΤΠΕ ανάλογα τον τίτλο δημοσίευσης.

## 4.2 Βιβλιογραφική επισκόπηση

Η Davies (2010) αναλύει την ηγετική σχολική τεχνολογική εκπαίδευση όσον αφορά τους ορισμούς των ηγετών των σχολικών τεχνολογιών και της ηγεσίας, το ρόλο τους στην εκπαιδευτική αλλαγή και γιατί τα σχολεία αλλάζουν τώρα ως αποτέλεσμα των εξελίξεων στην τεχνολογία του 21ου αιώνα. Μάλιστα η περαιτέρω εξέταση αποκάλυψε ότι η ηγεσία της τεχνολογίας είναι για την αναδιοργάνωση της διδασκαλίας και όχι για τη διαδικασία της διδασκαλίας. Ανακαλύπτονται πολλά κενά σχετικά με το ποιος διεξάγει έρευνα σχετικά με την τεχνολογική ηγεσία και γίνεται προσπάθεια να συγκεντρωθεί ένα μοντέλο που να δείχνει πώς τα σχολεία μπορούν να οργανώσουν ηγετική θέση στην τεχνολογία, ώστε να παραμείνει η διδασκαλία και η μάθηση κεντρική εστίαση (Davies, 2010).

Αργότερα ο Jameson (2013) συζητά σχετικά με τη σχετική έλλειψη έρευνας για την ηλεκτρονική ηγεσία στην εκπαιδευτική τεχνολογία. Στην εργασία προτείνεται ότι, στο πλαίσιο μιας φυσικής εξέλιξης της έρευνας στον τομέα της εκπαιδευτικής τεχνολογίας, πρέπει να επικεντρωθεί πολύ περισσότερο η προσοχή στην έρευνα και την ανάπτυξη στον τομέα της ηλεκτρονικής ηγεσίας. Στηριζόμενη σε επιλεγμένη προηγούμενη βιβλιογραφία, προτείνεται ένα επικαιροποιημένο πλαίσιο αρχών για την αποτελεσματική «ηλεκτρονική

ηγεσία» της εκπαιδευτικής τεχνολογίας, με ειδική αναφορά στην τριτοβάθμια εκπαίδευση, βασισμένη σε επιλεγμένες ιδέες που προέρχονται από την ηλεκτρονική ηγετική βιβλιογραφία και στην εμπειρία του συγγραφέα, την επαγγελματική πρακτική, την υποτροφία και την έρευνα σχετικά με τις εκπαιδευτικές τεχνολογίες και την ηγεσία στην εκπαίδευση (Jameson, 2013).

Παρακάτω ακολουθεί ό, τι ήταν γνωστό για αυτό το θέμα:

- Η ηλεκτρονική ηγεσία έχει οριστεί από διάφορους ερευνητές και στην πράξη είναι περισσότερο ή λιγότερο κατανοητή σε οργανωτικά πλαίσια, ακόμη και αν σπάνια διερευνηθεί και εφαρμοστεί.
- Έχει επιλεγεί ερευνητική βιβλιογραφία σχετικά με τη θεωρία και την πρακτική που περιλαμβάνει τους διεπιστημονικούς τομείς της ηλεκτρονικής ηγεσίας, της εκπαιδευτικής τεχνολογίας και της εκπαίδευσης.
- Υπάρχουν λίγες αναθεωρήσεις της ερευνητικής βιβλιογραφίας, συμπεριλαμβανομένων των εκθέσεων για εμπειρικές μελέτες που διεξάγονται στον τομέα της ηλεκτρονικής ηγεσίας, και πολλές από αυτές περιλαμβάνουν πλαίσια ή άλλες συστάσεις σχετικά με τις δεξιότητες ηλεκτρονικής ηγεσίας.

Η συγκεκριμένη εργασία προτείνει:

- Μια νέα «πέμπτη εποχή» της έρευνας στον τομέα της εκπαιδευτικής τεχνολογίας, ώστε να συμπεριληφθούν κρίσιμες, επιλεκτικές και στρατηγικές προσεγγίσεις για την υιοθέτηση και χρήση της εκπαιδευτικής τεχνολογίας, συμπεριλαμβανομένης της ηλεκτρονικής ηγεσίας και των συναφών τομέων ηλεκτρονικής διαχείρισης και ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στην εκπαιδευτική τεχνολογία. Για αυτή την πέμπτη ηλικία, προτείνω το πεδίο της ηλεκτρονικής ηγεσίας να είναι ένα βασικό στοιχείο.
- Ένα νέο πλαίσιο δεξιοτήτων και γνώσεων ηλεκτρονικής ηγεσίας που απαιτούνται για την εφαρμογή της ηλεκτρονικής ηγεσίας στην εκπαιδευτική τεχνολογία στην τριτοβάθμια εκπαίδευση. Υπάρχει πολύ λίγη βιβλιογραφία για την ηλεκτρονική ηγεσία στην τριτοβάθμια εκπαίδευση και το παρόν πόνημα προτείνει μια νέα εστίαση σε αυτό το κενό στην έρευνα.
- Εντοπίζει πολλαπλές πηγές έρευνας και υποτροφιών στην ηλεκτρονική ηγεσία, κάνει ανασκόπηση της βιβλιογραφίας από εκτενείς αναζητήσεις στον τομέα και τα συγκεντρώνει σε ένα πλαίσιο αναφορών προς όφελος των ερευνητών.



Εν συνεχεία ο Garcia (2015) σε μελέτη του, έθεσε τα ερωτήματα: «Είναι η ηλεκτρονική ηγεσία για την ποιότητα της εικονικής εκπαίδευσης;» και «Είναι η ηλεκτρονική ηγεσία για την ποιότητα της εικονικής εκπαίδευσης σημαντική;».

Τα τελευταία χρόνια, τα συστήματα διαχείρισης σχολείων έχουν γίνει ένα σημαντικό εργαλείο για την αποτελεσματικότητα του ηλεκτρονικού ηγέτη. Τα συστήματα αυτά υπογραμμίζουν τη ροή πληροφοριών και ηλεκτρονικών επικοινωνιών μεταξύ όλων των υπηρεσιών της οργάνωσης.

Στόχος αυτής της μελέτης είναι να υπογραμμίσει πώς οι νέες τεχνολογίες μπορούν να βοηθήσουν τους εκπαιδευτικούς. Επίσης, αναλύεται η χρήση της πληροφορίας και της επικοινωνίας στα σχολεία και το μέλλον της διδασκαλίας σχετικά με τις νέες λειτουργίες και ρόλους των εκπαιδευτικών στο επόμενο στάδιο της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης. Ο e-ηγέτης ή e-μέντορας μελετάται ειδικότερα, με το παρόν πόνημα να ορίζει και να αναλύει ένα νέο αναδυόμενο παράδειγμα ηγεσίας.

Ιδιαίτερη προσοχή δίνεται στα επόμενα θέματα:

Το πρώτο μέρος είναι μια μεγάλη ανασκόπηση του θεωρητικού πλαισίου, προκειμένου να κατανοηθεί αυτό το νέο είδος εργασίας που σχετίζονται με τους καθηγητές και τον ηγέτη στο εικονική περιβάλλον.

Στη δεύτερη ενότητα αναλύονται τα βασικά πλεονεκτήματα και οι δεξιότητες του e-ηγέτη και η σημασία του στη διαχείριση της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης. Εστιάζει στην οριοθέτηση των διαστάσεων για να χαρακτηριστούν οι διαφορετικοί τύποι εικονικών ομάδων (Garcia, 2015).

Οι Mishra, Henriksen, Boltz και Richardson (2016) αναπτύσσουν ένα ορισμό της ηλεκτρονικής ηγεσίας που εκτείνεται από τον επιχειρηματικό τομέα και περιλαμβάνει εκπαιδευτικά πλαίσια. Περιγράφονται τα σχολεία ως πολύπλοκες οικολογικές και δυναμικές οργανώσεις που απαιτούν αλλαγή τόσο στις παραδοσιακές μορφές ηγεσίας όσο και στις πιο πρόσφατες χρήσεις των ΤΠΕ. Χρησιμοποιείται το πλαίσιο RAT (Replace, Amplify, Transform) για να εξηγηθούν οι διάφοροι βαθμοί στους οποίους έχουν χρησιμοποιηθεί οι ΤΠΕ στις επιχειρήσεις και την εκπαίδευση και συνδέουν αυτό το μοντέλο με την έρευνα στον τομέα της ηλεκτρονικής ηγεσίας. Μέσω της σκόπιμης, μετασχηματιστικής χρήσης των ΤΠΕ και της ουσιαστικής ανάπτυξης πολλαπλών ειδών γνώσεων, οι υπεύθυνοι για την εκπαίδευση και την ανάπτυξη των εκπαιδευτικών μπορούν να χρησιμοποιήσουν τις ΤΠΕ για

να αναπτύξουν ένα νέο είδος ηγεσίας των εκπαιδευτικών (Mishra, Henriksen, Owens Boltz, & Richardson, 2016).

Ο Cakir (2012) διερευνά την ενσωμάτωση της τεχνολογίας στα σχολεία πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης από την άποψη της ηγεσίας στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς. Για το σκοπό αυτό, η μελέτη εξετάζει δύο ομάδες: τους διευθυντές σχολείων που διαδραματίζουν ενεργό ρόλο στην τεχνολογική ολοκλήρωση στα σχολεία και τους καθηγητές ηλεκτρονικών υπολογιστών που είναι κυρίως υπεύθυνοι για την τεχνολογική ολοκλήρωση των σχολείων.

Ειδικότερα, η έρευνα αυτή επικεντρώνεται στη στάση των διαχειριστών απέναντι στην τεχνολογία και στην ευαισθητοποίηση των εκπαιδευτικών υπολογιστών σχετικά με τις τεχνολογικές εξελίξεις. Τριάντα οκτώ διευθυντές σχολείων και τριάντα πέντε καθηγητές υπολογιστών που εργάζονται σε δημοτικά σχολεία μιας πόλης στην Τουρκία, συμμετείχαν στη μελέτη αυτή. Οι διαχειριστές συμπλήρωσαν ένα ερωτηματολόγιο σχετικά με τη στάση τους απέναντι στην τεχνολογική ολοκλήρωση, ενώ οι καθηγητές ηλεκτρονικών υπολογιστών ρωτήθηκαν για την ευαισθητοποίησή τους στο Web 2.0.

Επιπλέον, διεξήχθησαν συνεντεύξεις προκειμένου να κατανοηθούν διεξοδικά οι διευθυντές των σχολείων και οι απόψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με την τεχνολογική ολοκλήρωση και την ηγετική θέση στην τεχνολογία. Τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου έδειξαν ότι, αν και οι στάσεις των διοικητικών υπαλλήλων σε σχέση με την τεχνολογία ήταν σε μεγάλο βαθμό θετικές, έδωσαν αρνητικές απαντήσεις σε ορισμένα στοιχεία. Από την άλλη πλευρά, παρόλο που οι εκπαιδευτικοί γνωρίζουν τις τεχνολογίες Web 2.0, λίγοι σκέφτονται να χρησιμοποιούν αυτές τις τεχνολογίες στην τάξη (Cakir, 2012).

Αναγνωρίζοντας τη σπουδαιότητα της ηγεσίας στις εκπαιδευτικές οργανώσεις για την ενοποίηση της τεχνολογίας, η μελέτη αποσκοπούσε να δώσει απαντήσεις στα ακόλουθα ερωτήματα:

1. Ποιες είναι οι απόψεις των διευθυντών του δημοτικού σχολείου και των βοηθών διευθυντών για την τεχνολογία;
2. Πόσο γνωρίζουν οι εκπαιδευτικοί ηλεκτρονικών υπολογιστών για νέες τεχνολογίες (π.χ. τεχνολογίες Web 2.0) και ποια είναι η στάση τους απέναντί τους;

3. Ποιες είναι οι σκέψεις των διοικητικών υπαλλήλων της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης (διευθυντές και βοηθοί διευθυντές) και οι καθηγητές υπολογιστών σχετικά με την ηγεσία της τεχνολογίας;

Προκειμένου να δοθεί απάντηση στα παραπάνω ερωτήματα, η μελέτη χρησιμοποίησε ποσοτική έρευνα βασισμένη σε έρευνες για να εξετάσει τη στάση των διαχειριστών και των εκπαιδευτικών ηλεκτρονικών υπολογιστών για την ενσωμάτωση των νέων τεχνολογιών στα σχολεία (Cakir, 2012).

Οι Blau και Presser (2013) διαπίστωσαν ότι τα συστήματα διαχείρισης σχολείων έχουν καταστεί ένα σημαντικό εργαλείο για την αποτελεσματική ηγεσία και τη λήψη αποφάσεων βάσει δεδομένων. Τα συστήματα διαχείρισης σχολείων τονίζουν τη ροή των πληροφοριών και την ηλεκτρονική επικοινωνία μεταξύ εκπαιδευτικών, σπουδαστών και γονέων.

Αυτή η μελέτη εξετάζει την ηλεκτρονική ηγεσία από τους διευθυντές των δευτεροβάθμιων σχολείων μέσω του συστήματος διαχείρισης σχολείου του Mashon, το οποίο υλοποιείται σε 500 ισραηλινά σχολεία προκειμένου να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα του σχολείου. Στο τέλος του ακαδημαϊκού έτους 2010/2011 διεξήχθησαν ημιδομημένες συνεντεύξεις με 10 συμμετέχοντες: οκτώ διευθυντές δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, έναν επιβλέποντα του Υπουργείου Παιδείας και ένα διευθυντή του εκπαιδευτικού προγράμματος των σχολικών διευθυντών. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι το σύστημα παρέχει εκτεταμένη υποστήριξη στους διευθυντές των σχολείων στη διαχείριση της οργάνωσης, την ανάθεση ευθυνών και την προώθηση της ηλεκτρονικής ηγεσίας από το διδακτικό προσωπικό και, κατά συνέπεια, αυξάνει την παιδαγωγική αποτελεσματικότητα του σχολείου τους.

Η ηγεσία μέσω του σχολικού συστήματος διαχείρισης μεταβάλλει ολόκληρη τη σχολική κουλτούρα. Περιλαμβάνει τη λήψη αποφάσεων βάσει δεδομένων, παρακολουθεί την εφαρμογή του προγράμματος σπουδών και των μαθησιακών επιδόσεων, αλληλεπιδρά με εκπαιδευτικούς, μαθητές και γονείς, βελτιώνει το σχολικό κλίμα και αυξάνει το επίπεδο συμμετοχής των σπουδαστών και των γονέων. Τα αποτελέσματα συζητούνται με βάση τα μοντέλα καινοτομίας και ολοκληρωμένης καινοτομίας στην εφαρμογή της τεχνολογίας. Προκειμένου να ενισχυθεί η ηλεκτρονική ηγεσία, συνιστάται οι διευθυντές των σχολείων να επεκτείνουν την εφαρμογή των συστημάτων διαχείρισης σχολείων μεταξύ των φοιτητών και των γονέων, να αναθέτουν τις ευθύνες ηλεκτρονικής ηγεσίας και να παρακολουθούν το

επίπεδο δραστηριότητας των εκπαιδευτικών στο πλαίσιο του συστήματος (Blau & Presser, 2013).

Ο Parmar (2014) αναφέρει ότι η ταχεία πρόοδος των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ) μαζί με τη ζήτηση της κοινωνίας είχε τεράστιο αντίκτυπο στο εκπαιδευτικό σύστημα. Πρόσφατα, η χρήση συστημάτων διαχείρισης δεδομένων έχει γίνει ένα σημαντικό εργαλείο για την ηλεκτρονική ηγεσία και τη βελτίωση του σχολείου. Τα συστήματα διαχείρισης δεδομένων επιτρέπουν την ηλεκτρονική ηγεσία να λαμβάνει αποφάσεις βασισμένη σε τεκμήρια και να εμπλουτίζει τη ροή των πληροφοριών μέσα στα σχολεία. Αυτή η μελέτη μικρής κλίμακας εξετάζει την παρακολούθηση πρωτογενούς στόχου υποστήριξης σε ένα σύστημα διαχείρισης δεδομένων σε ένα νηπιαγωγείο, με έδρα το East Midlands. Τα ημι-δομημένα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν κατά το ακαδημαϊκό έτος 2013-2014 κατά τη θερινή περίοδο με 4 από τους 7 να απαντούν. Για να δοθεί μια πιο εμπειρισταωμένη ανάλυση, το ερωτηματολόγιο παραδόθηκε επίσης στον αναπληρωτή καθηγητή.

Τα αποτελέσματα και η ανατροφοδότηση από το ερωτηματολόγιο έδειξαν ότι ο στόχος παρέχει εκτενή υποστήριξη στο σχολείο. Αυτό γίνεται μέσω της ανάλυσης της προόδου των μαθητών, της αξιολόγησης της διδασκαλίας και της μάθησης, της διαχείρισης της απόδοσης των εκπαιδευτικών και της βελτίωσης της απόδοσης των σχολείων, συγκρίνοντας τα δεδομένα αυξάνοντας έτσι την παιδαγωγική αποτελεσματικότητα του σχολείου.

Η ηλεκτρονική ηγεσία επιτρέπει στο σχολείο να παρακολουθεί γρήγορα όλες τις εφαρμογές και να προωθεί αποφάσεις με βάση τεκμήρια, προκειμένου να αυξήσει το επίπεδο επιτυχίας των μαθητών και τη βελτίωση του σχολείου. Προκειμένου να ενισχυθεί η ηλεκτρονική ηγεσία και η βελτίωση του σχολείου με την υποστήριξη της παρακολούθησης στόχων, η ηλεκτρονική ηγεσία θα παρακολουθεί το επίπεδο της δραστηριότητας των εκπαιδευτικών με τον ερευνητή στόχων να παρακολουθεί τις παιδαγωγικές συναντήσεις για να αξιολογήσει πόσο αποτελεσματικός στόχος είναι η παρουσίαση δεδομένων σε εξωτερικούς φορείς και κυβερνητικούς φορείς. Τέλος, διεξάγει περαιτέρω μελέτες σχετικά με τον ερευνητή στόχων με μια μεγαλύτερη ομάδα δειγμάτων και να συγκρίνει τα ευρήματα (Parmar, 2014).

Η Petersen (2014) επικεντρώνεται στην ηγεσία που χρησιμοποιεί ο κύριος υπόχρεος σε ένα συνεργατικό έργο ΤΠΕ. Η μελέτη περίπτωσης που επιλέχθηκε ήταν ένα σχολικό πρόγραμμα που διεξήχθη στο πλαίσιο του προγράμματος NCCE (Nordic Cross Country Education). Το έργο που χρηματοδοτείται από την ΕΕ διήρκεσε τρία χρόνια στους βαθμούς 5-9 στη Σουηδία, τη Δανία και τη Νορβηγία.

Ο στόχος του έργου ήταν να αναπτυχθούν μοντέλα διασυνοριακής εκπαίδευσης μεταξύ των εθνικών εκπαιδευτικών συστημάτων στις τρεις χώρες. Το έργο βασίστηκε στην εικονική επικοινωνία με ψηφιακή τεχνολογία. Η μελέτη επικεντρώνεται στον τρόπο με τον οποίο οι Σουηδοί εκπαιδευτικοί από δύο σχολεία που συμμετείχαν στο πρόγραμμα NCCE βίωσαν την ηγεσία των αρχών σε θέματα που σχετίζονται με τις ΤΠΕ. Χρησιμοποιήθηκε μια ποιοτική μέθοδος μέσω της συνέντευξης των εκπαιδευτικών προκειμένου να διερευνηθεί το είδος υποστήριξης που έλαβαν από τη σχολική ηγεσία σε παιδαγωγικά ζητήματα, τον τεχνικό εξοπλισμό και τις ικανότητες των ΤΠΕ. Η ηγεσία των ΤΠΕ αναλύθηκε με τα τρία βασικά χαρακτηριστικά του Dexter: «καθορισμός κατεύθυνσης», «ανάπτυξη ανθρώπων» και «οργάνωση της εργασίας».

Το αποτέλεσμα έδειξε δύο είδη ηγεσίας. Το πρώτο έμοιαζε με μια «κατανομημένη ηγεσία», όπου ο διευθυντής συνεργάστηκε στενά με τους εκπαιδευτικούς και τους διαχειριστές ΤΠΕ, σχεδόν σαν να ήταν μέλος της ομάδας. Η δεύτερη μοιάζει περισσότερο με μια «επίσημη ηγεσία», όπου οι εντολοδόχοι είχαν μια θετική στάση απέναντι στην ανάπτυξη των ΤΠΕ, αλλά δεν συμμετείχαν προσωπικά στις εργασίες του έργου (Petersen, 2014).

Οι Cifuentes και Vanderlinde (2015) αναλύουν την ενσωμάτωση των ΤΠΕ στα ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης της Κολομβίας με επίκεντρο τις ηγετικές πρακτικές των πολιτικών ΤΠΕ, έναν τομέα έρευνας που δεν έχει λάβει μεγάλη προσοχή στις σπουδές τριτοβάθμιας εκπαίδευσης.

Συγκεκριμένα, η έρευνα επιχείρησε να κάνει γνωστό πως διανέμεται η ηγεσία των ΤΠΕ σε διαφορετικά περιβάλλοντα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Μέσω μιας πολλαπλής περιπτώσιολογικής μελέτης, η οποία περιελάμβανε ημιδομημένες συνεντεύξεις με ηγέτες και μέλη της ομάδας, ομάδες εστίασης με καθηγητές, ανάλυση εγγράφων και έρευνα που εφαρμόστηκε στα μέλη των διδασκόντων, ερευνήθηκαν οι πρακτικές ηγεσίας ΤΠΕ και οι επιπτώσεις τους.

Τα αποτελέσματα έδειξαν μια σειρά από προβλήματα που πρέπει να αντιμετωπίσουν οι ηγέτες κατά την εφαρμογή ενός σχεδίου πολιτικής ΤΠΕ, όπως για παράδειγμα, αντιμετώπιση της έλλειψης θεσμικών κανονισμών και προώθηση της εκπαιδευτικής αλλαγής παρά την απροθυμία από την πλευρά των εκπαιδευτικών. Αυτά τα ευρήματα έχουν ιδιαίτερη σημασία για το έργο των υπευθύνων χάραξης πολιτικής, των συντονιστών ΤΠΕ και των ηγετών στην τριτοβάθμια εκπαίδευση σε όλο τον κόσμο (Cifuentes & Vanderlinde, 2015).

Οι Izham, Juraimie, & Norhaini Mansor (2016) διαπιστώνουν ότι οι ηγέτες των σχολείων αντιμετωπίζουν προκλήσεις στη χρήση τεχνολογίας για την αναβάθμιση των διαδικασιών διδασκαλίας και μάθησης στον εικοστό πρώτο αιώνα, καθώς πρέπει επίσης να αποτελέσουν πρότυπα για τη χρήση τους. Έτσι, η τεχνολογία πρέπει να χρησιμοποιείται όχι μόνο για τις διαδικασίες διδασκαλίας και μάθησης αλλά και για την οργανωτική τους διαχείριση. Στόχος αυτής της έρευνας είναι, πρώτον, να προσδιοριστεί το επίπεδο της ηγετικής θέσης και της ικανότητας της τεχνολογίας στη διαχείριση των προγραμμάτων σπουδών μεταξύ των διευθυντών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στη Μαλαισία. Δεύτερον, να προσδιοριστεί εάν οι πρακτικές ηγεσίας στην τεχνολογία και η διαχείριση των δραστηριοτήτων του προγράμματος σπουδών διαφέρουν ανάλογα με τη θέση του σχολείου. Τρίτον, να αναλυθεί εάν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της ηγετικής της τεχνολογίας και της ικανότητας διαχείρισης της διδακτέας ύλης. Αυτή η ποσοτική έρευνα χρησιμοποίησε ερωτηματολόγιο για τη συλλογή δεδομένων που περιελάμβανε 341 τυχαίως επιλεγμένους διευθυντές σχολείων της Μαλαισίας. Τα δεδομένα που συλλέχθηκαν στη συνέχεια αναλύθηκαν χρησιμοποιώντας περιγραφική ανάλυση και ανάλυση συμπερασμάτων. Τα ευρήματα έδειξαν ότι οι διευθυντές της Μαλαισίας ασκούν τεχνολογική ηγεσία σε πολύ υψηλό επίπεδο και είναι επίσης πολύ ικανοί στη διαχείριση της δραστηριότητας του προγράμματος σπουδών. Η ανάλυση T-test διαπίστωσε ότι οι πρακτικές ηγεσίας στην τεχνολογία των αστικών αρχών είναι σημαντικά υψηλότερες από τις αντίστοιχες αγροτικές, αλλά οι ικανότητες διαχείρισης των προγραμμάτων σπουδών είναι στο ίδιο επίπεδο. Τα ευρήματα έδειξαν επίσης ότι υπάρχει χαμηλή αλλά σημαντική συσχέτιση μεταξύ της ικανότητας ηγεσίας της τεχνολογίας και της διαχείρισης των προγραμμάτων σπουδών (Izham, Juraimie, & Norhaini Mansor, 2016).

Από τη έρευνα αναδείχθηκε ότι:

- Δεν υπάρχει σημαντική διαφορά μεταξύ της ικανότητας ηγεσίας της τεχνολογίας και της διαχείρισης των προγραμμάτων σπουδών των διευθυντών που εδρεύουν σε διαφορετικές σχολικές τοποθεσίες.
- Δεν υπάρχει σημαντική διαφορά στις πρακτικές ηγεσίας της τεχνολογίας των διευθυντών που βασίζονται σε διαφορετικές θέσεις σχολείων.
- Δεν υπάρχει σημαντική διαφορά στα επίπεδα ικανότητας διαχείρισης προγραμμάτων σπουδών μεταξύ των διευθυντών που βασίζονται σε διαφορετικές θέσεις σχολείων.
- Δεν υπάρχει σημαντική σχέση μεταξύ της ηγεσίας της τεχνολογίας ενός διευθυντή και της διαχείρισης των προγραμμάτων σπουδών στα σχολεία.

Το ερευνητικό σχέδιο της έρευνας περιελάμβανε 420 εντολοδόχους που επιλέχθηκαν τυχαία από τα Μαλαισιανά ημερήσια σχολεία του 1984. Τα ερωτηματολόγια ταχυδρομήθηκαν σε όλα τα 420 επιλεγμένα σχολεία, 400 επιστράφηκαν και μόνο 341 ήταν κατάλληλα για περαιτέρω ανάλυση.

Τα στοιχεία που απαιτούνται για την έρευνα αυτή συλλέχθηκαν με βάση τις πέντε διαστάσεις της ηγεσίας:

- Διορατική ηγεσία
- Ψηφιακή εποχή της εκμάθησης
- Αριστεία στις επαγγελματικές πρακτικές
- Συστημική βελτίωση.
- Ψηφιακή ιθαγένεια.

Τα δεδομένα για τη διαχείριση των προγραμμάτων διδασκαλίας αναπτύχθηκαν με βάση το MSPCS, αποτελούνται από τρία στοιχεία, δηλαδή το πρότυπο της γνώσης, το πρότυπο επαγγελματικής αξίας και τα πρότυπα βέλτιστης πρακτικής.

Τα ευρήματα και η συζήτηση για αυτή την έρευνα αναφέρονται στα δεδομένα που έχουν αναλυθεί χρησιμοποιώντας το SPSS Version 22. Ο ερευνητής χρησιμοποίησε περιγραφικές στατιστικές και στατιστικά συμπεράσματα ως τις κύριες μεθόδους ανάλυσης, οι οποίες είναι κατάλληλες για τα ζητήματα που τίθενται σε αυτή την έρευνα.

Οι Kang και Park (2017) εισάγουν ένα παγκόσμιο πρόγραμμα πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών (ITTP) που φαίνεται να ενσωματώνει την εκπαίδευση στην υπεροχή της Κορέας, στην υποδομή ΤΠΕ και στον κλάδο με εξειδικευμένη ΕΑΒ. Συγκεκριμένα, αυτή η

μελέτη ανέλυσε το ανταγωνιστικό περιβάλλον του ΙΤΤΡ εξετάζοντας τα δομικά του πλεονεκτήματα και αδυναμίες μέσω μιας ανάλυσης ισχυρών, αδύνατων, ευκαιριών και απειλών (SWOT).

Από τα πιο χαρακτηριστικά στοιχεία της εργασίας είναι τα ακόλουθα:

- Οι αναπτυσσόμενες χώρες ενδέχεται να μην διαθέτουν τεχνολογικό περιβάλλον και εκπαίδευση.
- Η Κορέα διαθέτει αξιόλογες υποδομές ΤΠΕ και κοινωνική αξιοποίηση των τεχνολογιών.
- Το ΙΤΤΡ είναι ένα ειδικό μεταπτυχιακό πρόγραμμα για υπαλλήλους ΤΠΕ από αναπτυσσόμενες χώρες.
- Το ΙΤΤΡ μπορεί να χρησιμεύσει ως βοήθεια και εκπαίδευση στον τομέα των ΤΠΕ στον τομέα των ΤΠΕ και των πολιτικών.
- Το ΙΤΤΡ πρέπει να προετοιμαστεί για τη διαφοροποίηση των ΤΠΕ για την ανάπτυξη.

Οι ερευνητές απεικόνισαν το διάγραμμα σχέσεων των κυριότερων ενδιαφερόμενων μερών και τον αντίκτυπό τους χρησιμοποιώντας την προσέγγιση των πέντε δυνάμεων του Porter. Η ανάλυση υποδηλώνει ότι το ΙΤΤΡ πρέπει να ειδικευτεί σε ένα πρόγραμμα «ΤΠΕ για ανάπτυξη» (ICT4D) στο ανταγωνιστικό περιβάλλον των πανεπιστημίων της Ασίας-Ειρηνικού, συνδυάζοντας την εκπαίδευση με έργα τεχνοοικονομικής υποδομής στις αναπτυσσόμενες χώρες (Kang & Park, 217).

Οι Vanderlinde, Aesaert και Braak (2014) χρησιμοποιούν ένα πολυεπίπεδο πλαίσιο διαφορετικών ανεξάρτητων μεταβλητών σχολείων και δασκάλων για να μελετήσουν ποιοι παράγοντες σχετίζονται με τη χρήση των ΤΠΕ για διδασκαλία και μάθηση στα φλαμανδικά (Βέλγιο) δημοτικά σχολεία. Ιδιαίτερη προσοχή δίνεται στις ευρέως αποδεκτές τεχνολογικές χρήσεις των εκπαιδευτικών, η οποία χαρακτηρίζεται ως «θεσμοθετημένη χρήση ΤΠΕ». Έχει δοθεί ερωτηματολόγιο σε αντιπροσωπευτικό δείγμα εκπαιδευτικών (N= 433) σε 53 φλαμανδικά δημοτικά σχολεία. Έχουν διεξαχθεί αναλύσεις παραγόντων και αναλύσεις ιεραρχικής παλινδρόμησης πολλαπλών επιπέδων.

Τα πιο σημαντικά σημεία της εργασίας είναι τα ακόλουθα:

- Η θεσμοθετημένη χρήση ΤΠΕ αφορά τη χρήση ΤΠΕ που έχει εφαρμοστεί πλήρως προς τη διδασκαλία και τη μάθηση.



- Η θεσμοθετημένη χρήση των ΤΠΕ πρέπει να θεωρείται ως φαινόμενο δάσκαλος και σχολείο.
- Το δεκατέσσερις τοις εκατό της διακύμανσης της χρήσης των ΤΠΕ από τους εκπαιδευτικούς οφείλεται σε διαφορές μεταξύ των σχολείων.
- Η επαγγελματική ανάπτυξη των ΤΠΕ και οι ικανότητες των ΤΠΕ συνδέονται θετικά με τη χρήση των ΤΠΕ.
- Οι ατομικές διαφορές μεταξύ των εκπαιδευτικών στις ικανότητες των ΤΠΕ εξηγούνται από τις διαφορές των σχολείων στα οποία εργάζονται.

Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η «θεσμοθετημένη χρήση ΤΠΕ» δεν πρέπει να θεωρείται μόνο ως φαινόμενο εκπαιδευτικών αλλά και ως σχολικό φαινόμενο. Το μηδενικό μοντέλο δείχνει ότι περίπου το 14% της διακύμανσης της χρήσης των ΤΠΕ από τους εκπαιδευτικούς οφείλεται σε διαφορές μεταξύ των σχολείων. Σε ένα τελικό μοντέλο, οι μεταβλητές «επαγγελματική εξέλιξη των ΤΠΕ», «ικανότητες ΤΠΕ», «αναπτυξιακές εκπαιδευτικές πεποιθήσεις» και «θεώρηση και πολιτική των σχολείων» των ΤΠΕ έδειξαν μια θετική σχέση με τη «θεσμοθετημένη χρήση ΤΠΕ» (Vanderlinde, Aesaert, & Braak, 2014).

Οι Pavel, Fruth και Neacsu (2015) διαπίστωσαν ότι στο σημερινό δυναμικό και διεθνές περιβάλλον, όλοι οι τομείς της οικονομίας και ειδικότερα ο τριτογενής τομέας (τομέας υπηρεσιών) πρέπει να παρακολουθούν τις τεχνολογίες της πληροφορίας και της επικοινωνίας και να ευθυγραμμίζονται με αυτή την ταχέως εξελισσόμενη τεχνολογία προκειμένου να ικανοποιηθούν όλες οι ανάγκες των ενδιαφερομένων και οι προσδοκίες για την ανάπτυξη και τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Στο πλαίσιο αυτό, τα πανεπιστήμια πρέπει να προσαρμόσουν τις υπηρεσίες που παρέχουν και το περιεχόμενό τους, διότι δεν μπορούν να αγνοήσουν τις κοινωνικές τάσεις που σχετίζονται με τις τεχνολογίες της πληροφορίας και της επικοινωνίας λόγω του γεγονότος ότι μία από τις απαιτούμενες δεξιότητες στην τρέχουσα εποχή είναι η τεχνολογική παιδεία. Η αλλαγή στα ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης δεν εξαρτάται αποκλειστικά από αυτές τις τεχνολογίες, αλλά περισσότερο από τους ανθρώπινους πόρους και από το πως μπορούν να προσεγγίσουν και να χρησιμοποιήσουν όλες τις νέες τεχνολογίες και τις δυνατότητες ηλεκτρονικής μάθησης.

Οι ΤΠΕ και η ηλεκτρονική υποστήριξη μπορούν να βελτιώσουν την ποιότητα της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης μέσω καινοτόμων μεθόδων, αυξάνοντας τα κίνητρα, το

ενδιαφέρον και τη δέσμευση των σπουδαστών, διευκολύνοντας την απόκτηση δεξιοτήτων και βελτιώνοντας την κατάρτιση των εκπαιδευτικών που τελικά θα βελτιώσει την επικοινωνία και την ανταλλαγή πληροφοριών(Pavel, Fruth, & Neacsu, 2015).

Σύμφωνα με τους Wart, Roman, Wang και Liu (2017) οι τεχνολογίες των πληροφοριών και των επικοινωνιών (ΤΠΕ) έχουν σημαντική επίδραση στην κοινωνία και στους οργανισμούς. Ωστόσο, η βιβλιογραφία σχετικά με την υιοθέτηση των ΤΠΕ - από την επιλογή μέχρι την εφαρμογή - δεν έχει ενσωματωθεί σωστά στη θεωρία της ηγεσίας. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα όσον αφορά την υιοθέτηση. Οι ηγέτες πρέπει να υιοθετήσουν ΤΠΕ όχι μόνο για τις δικές τους ικανότητες - προϋπόθεση για το τι θεωρείται ηλεκτρονική ηγεσία, αλλά να επιλέξουν, να προτείνουν και να υποστηρίξουν την εφαρμογή των ΤΠΕ για χρήση από τις οργανώσεις / τις μονάδες τους.

Τα πιο βασικά σημεία της μελέτης τους ήταν:

- Ενώ η ηλεκτρονική διακυβέρνηση και η ηλεκτρονική διοίκηση έχουν ερευνηθεί σε μεγάλο βαθμό, η ηλεκτρονική ηγεσία δεν έχει.
- Παραδοσιακά, η ηλεκτρονική ηγεσία έχει οριστεί μόνο ως επικοινωνία μέσω των ΤΠΕ.
- Η ηλεκτρονική ηγεσία πρέπει να περιλαμβάνει την ικανότητα έγκρισης ΤΠΕ για προσωπική και επιχειρηματική χρήση.
- Τα μοντέλα υιοθέτησης τεχνολογίας μπορούν να προσαρμοστούν κατάλληλα για την οικοδόμηση θεωρίας ηγεσίας

Οι ηγέτες αναμένεται να καταστούν αποτελεσματικοί στην αντιμετώπιση και την πλοήγηση στις προκλήσεις που οδηγούν στον ψηφιακό χώρο. Αυτή τη στιγμή, υπάρχουν δύο σχετικές βιβλιογραφίες: η υιοθεσία τεχνολογίας και η βιβλιογραφία σχεδίασης πόρων για τις επιχειρήσεις - η οποία μπορεί να θεωρηθεί μια σημαντική ειδική περίπτωση της διαχείρισης της αλλαγής της ηγεσίας - και η οποία θα μπορούσε να παράσχει τη θεωρητική βάση για την ανάπτυξη μιας ενοποιημένης θεωρητικής προοπτικής για την ηλεκτρονική ηγεσία (Wart, Roman, Wang, & Liu, 2017).

Οι Schweisfurth, Davies, Symaco και Valiente (2018) παρουσιάζουν τα ευρήματα από ένα ερευνητικό πρόγραμμα το οποίο διερεύνησε τον τρόπο με τον οποίο οι εμπειρίες της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης υποστήριζαν - ή όχι - την ανάδειξη της αναπτυξιακής ηγεσίας και τη δημιουργία δικτύων μεταξύ των ηγετών τριών πολιτικών και κοινωνικών κινημάτων στις Φιλιππίνες στην εποχή μετά τον Marcos. Με βάση τις συνεντεύξεις με τους βασικούς ηγέτες,

η μελέτη υπογραμμίζει τη σημασία των διαφόρων μορφών κοινωνικού κεφαλαίου, ιδιαίτερα της γεφύρωσης του κεφαλαίου, στην πλοήγηση σε ένα διαστρωματωμένο σύστημα εντός αυτής της ολιγαρχικής δημοκρατίας. Οι εμπειρίες της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης ήταν σημαντικές για την ανάπτυξη των ηγετών, αλλά όχι απαραίτητα με προβλέψιμους τρόπους.

Η μελέτη βασίστηκε σε συνεντεύξεις για το ιστορικό της ζωής (2012-2015) με 41 ελίτ μέλη τριών κινήσεων πολιτικών ή κοινωνικών μεταρρυθμίσεων. Το άρθρο αρχίζει με μια σύντομη επισκόπηση των εννοιών και των στοιχείων που υποστηρίζουν τη διερεύνηση της σχέσης της ανώτατης εκπαίδευσης με την αναπτυξιακή ηγεσία.

Ακολουθούν τα πιο σημαντικά σημεία της εργασίας:

- Η τριτοβάθμια εκπαίδευση έχει τη δυνατότητα να διευκολύνει τόσο την προσωπική ανάπτυξη όσο και τη δικτύωση των μεταρρυθμίσεων.
- Ως «ολιγαρχική δημοκρατία», η αναπτυξιακή ηγεσία στις Φιλιππίνες καλλιεργείται μέσα σε ένα συγκεκριμένο σύνολο παραγόντων συμφραζομένων.
- Οι ηγέτες σημειώνουν ότι η τριτοβάθμια εκπαίδευση αποτελεί απαραίτητη αλλά όχι επαρκή προϋπόθεση για την προώθηση της ηγετικής ανάπτυξης.
- Οι εξωσχολικές διαστάσεις της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και η προσωπική αποφασιστικότητα των ηγετών αποδείχθηκαν τόσο σημαντικές όσο το επίσημο πρόγραμμα σπουδών και οι παιδαγωγικές εμπειρίες.

Τα ευρήματα της μελέτης διαμορφώνονται βαθιά από τα πολιτικά και εκπαιδευτικά πλαίσια αυτών των χρόνων στις Φιλιππίνες. Καθορίζονται τα σχετικά ορόσημα και οι παράγοντες διαμόρφωσης της πολιτικής, οικονομικής και εκπαιδευτικής ανάπτυξης των Φιλιππίνων στην εποχή μετά τον Marcos, δεδομένης της σπουδαιότητάς τους για την κατανόηση της θέσης αυτών των αναπτυξιακών ηγετών (Schweisfurth, Davies, Symaco, & Valiente, 2018).

Ο Tongkaw (2013) ασχολήθηκε με το βαθμό στον οποίο οι τεχνολογίες πληροφοριών και επικοινωνιών (ΤΠΕ) μπορούν να βοηθήσουν τους φτωχούς ανθρώπους σε μια αναπτυσσόμενη χώρα. Τα περισσότερα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα (ΑΕΙ) στις αναπτυσσόμενες χώρες προσπαθούν να εφαρμόσουν ΤΠΕ για όλες τις πτυχές των δραστηριοτήτων τους, όπως συστήματα διδασκαλίας, μάθησης, έρευνας και διοίκησης. Αυτή η έρευνα, χρησιμοποιώντας το μοντέλο πολλαπλών προοπτικών του Linstone, εξετάζει την εφαρμογή των ΤΠΕ σε τοπικά πανεπιστήμια του ομίλου Rajabhat που βρίσκονται σε

σαράντα μία επαρχίες από εβδομήντα οκτώ στην Ταϊλάνδη. Αυτά τα πανεπιστήμια είχαν ανατεθεί από τον βασιλιά της Ταϊλάνδης για την παροχή εκπαίδευσης σε οικογένειες που δεν θα μπορούσαν διαφορετικά να το αντέξουν οικονομικά.

Το μοντέλο πολλαπλών προοπτικών παρέχει ένα πλαίσιο για τη συλλογή δεδομένων και την οργάνωση των αποτελεσμάτων σε μια ποιοτική μελέτη. Τα δεδομένα από τις συνεντεύξεις, τις παρατηρήσεις και τα έγγραφα αναλύθηκαν χρησιμοποιώντας μια προσέγγιση πρότυπης ανάλυσης. Τα ευρήματα αυτής της μελέτης ερμηνεύτηκαν σε τρεις διαστάσεις: τεχνική (T/ technical), οργάνωση (O/ organisation) και προσωπική (P personal), προκειμένου να υπογραμμιστεί η σημασία της κατανόησης των εννοιών και κατηγοριών που σχετίζονται με την αειφορία των ΤΠΕ σε μια αναπτυσσόμενη χώρα.

Το αποτέλεσμα αυτής της μελέτης αποσαφηνίζει τη διαδικασία της αποτελεσματικής εφαρμογής των ΤΠΕ στο πλαίσιο των πανεπιστημίων, η οποία παρέχει μια πρόσθετη πολύτιμη πηγή γνώσης για τους φορείς χάραξης πολιτικής της ανώτατης εκπαίδευσης στην Ταϊλάνδη και σε άλλες αναπτυσσόμενες χώρες (Tongkaw, 213).

Οι Umara και Hussin (2014) θεωρούν τις ΤΠΕ σημαντικό στοιχείο της διδακτικής και μαθησιακής διαδικασίας στις αίθουσες διδασκαλίας. Στα Μαλαισιανά σχολεία, οι συντονιστές ΤΠΕ έχουν τεράστια ευθύνη για τη διαχείριση των θεμάτων ΤΠΕ, συμπεριλαμβανομένων των εγκαταστάσεων, του υλικού και του λογισμικού, την παρακολούθηση των δραστηριοτήτων ΤΠΕ, καθώς και τον προγραμματισμό και τη διενέργεια εκπαιδευτικών προγραμμάτων τόσο για τους εκπαιδευτικούς όσο και για τους σπουδαστές. Δεδομένου ότι το προσωπικό πόρων που συντονίζει τα θέματα ΤΠΕ, θα είναι ενδιαφέρον να διερευνηθούν οι αντιλήψεις τους σχετικά με τις πρακτικές και τα θέματα που αφορούν τις ΤΠΕ στο σχολικό τους περιβάλλον.

Ειδικότερα, η μελέτη αυτή σκοπεύει να διερευνήσει τις πρακτικές, τα εμπόδια και το μέλλον των ΤΠΕ, όπως αντιλαμβάνονται οι συντονιστές ΤΠΕ στα Μαλαισιανά σχολεία δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Χρησιμοποιήθηκε μέθοδος έρευνας με τη χρήση ερωτηματολογίου για τη συλλογή δεδομένων σχετικά με τους συντονιστές ΤΠΕ. Χρησιμοποιώντας μια τεχνική δειγματοληψίας, επιλέχθηκαν τυχαία συνολικά 400 δευτεροβάθμια σχολεία για να συμμετάσχουν στη μελέτη αυτή και το ερωτηματολόγιο στη συνέχεια διανεμήθηκε στους συντονιστές ΤΠΕ από κάθε ένα από αυτά τα σχολεία. Συνολικά επιστράφηκαν 236 ερωτηματολόγια (ποσοστό απάντησης 59%). Τα αποτελέσματα

υποδηλώνουν σημαντική και μέτρια θετική συσχέτιση μεταξύ των ΤΠΕ στην επαγγελματική πρακτική και στο μέλλον των ΤΠΕ στα σχολεία ( $r: 0.521, p: 0.00$ ). Από την άλλη πλευρά, παρατηρήθηκε σημαντική, αρνητική αλλά αδύναμη συσχέτιση μεταξύ των εμποδίων στην πρακτική των ΤΠΕ στο σχολείο και στο μέλλον των ΤΠΕ ( $r: -0.393, p: 0.00$ ). Επιπρόσθετα, παρατηρήθηκε σημαντική, αρνητική και μέτρια συσχέτιση μεταξύ των εμποδίων στην πρακτική των ΤΠΕ στο σχολείο και στην επαγγελματική πρακτική των ΤΠΕ ( $r: 0.409, p: 0.00$ ). Αυτά τα ευρήματα υποδεικνύουν ότι το μέλλον των ΤΠΕ στα σχολεία της Μαλαισίας συνδέεται σε μεγάλο βαθμό με την τρέχουσα πρακτική των ΤΠΕ τόσο από τους εκπαιδευτικούς όσο και τους σπουδαστές, καθώς και τα εμπόδια που αντιμετωπίζει η χρήση των ΤΠΕ στις αίθουσες διδασκαλίας (Umara & Hussin, 214).

Οι Blignaut, Hinostroza, Elskai Brun (2010) παρουσιάζουν μια σύγκριση μεταξύ των αποτελεσμάτων της μελέτης SITES του 2006, που σκοπό έχει να παρουσιάσει και να συζητήσει τόσο τις ανισότητες όσο και τις ομοιότητες και να προσπαθήσει να τις εξηγήσει μέσω μιας ανάλυσης των πολιτικών ΤΠΕ στον τομέα της εκπαίδευσης και των εθνικών περιβαλλόντων. Πρώτον, αυτές οι πολιτικές και τα πλαίσια περιγράφουν το εθνικό υπόβαθρο και τις πρωτοβουλίες. Δεύτερον, περιγράφεται η μεθοδολογική προσέγγιση (μια δευτερεύουσα ανάλυση των διεθνών δεδομένων που συνίσταται σε μια αμφίδρομη στατιστική ανάλυση για τον υπολογισμό σημαντικών διαφορών μεταξύ των αποτελεσμάτων της Νότιας Αφρικής και της Χιλής, αλλά και ορισμένες ειδικές αναφορές στις χώρες του βόρειου ημισφαιρίου). Τρίτον, παρουσιάζονται τα κύρια αποτελέσματα, τα οποία οργανώνονται ως εξής:

- Πρόσβαση σε πόρους ΤΠΕ
- Υποστήριξη των εκπαιδευτικών
- Επαγγελματική ανάπτυξη εκπαιδευτικών.

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης δείχνουν ότι οι περισσότερες από τις ανισότητες μεταξύ των δύο χωρών μπορούν να εξηγηθούν από τις διαφορές στο εθνικό τους πλαίσιο και τις αντίστοιχες ΤΠΕ στις εκπαιδευτικές πολιτικές (ιδίως εκείνες που σχετίζονται με την παροχή εξοπλισμού ΤΠΕ και τα προγράμματα επαγγελματικής ανάπτυξης εκπαιδευτικών). Τα συμπεράσματα αυτά θα μπορούσαν να είναι ιδιαίτερα χρήσιμα για τους υπευθύνους χάραξης πολιτικής στη Νότιο Αφρική και τη Χιλή, επισημαίνοντας ορισμένους τομείς στους

οποίους θα μπορούσαν να εφαρμοστούν σχέδια βελτίωσης (Blignaut, Hinostroza, Els, & Brun, 2010).

Οι Kršák, Seňová και Dugas (2014) διαπιστώνουν τη σημασία των τεχνολογιών της πληροφορίας και της επικοινωνίας (ΤΠΕ) στην εκπαίδευση σημειώνοντας σημαντικά το πλαίσιο της καινοτομίας του εκπαιδευτικού συστήματος. Η εκπαίδευση με ηλεκτρονική υποστήριξη γενικά εισχωρεί στην εκπαίδευση, ιδίως σε εξ αποστάσεως μορφή σπουδών. Οι αλλαγές που σχετίζονται με την εξ αποστάσεως μάθηση με ηλεκτρονική υποστήριξη θα πρέπει να ενσωματωθούν στην εκπαιδευτική διαδικασία με επίκεντρο τις ομάδες-στόχους των ανθρώπων και τις ιδιαιτερότητές τους. Κατά τη διδασκαλία θα πρέπει να αποδίδουν θετικά αποτελέσματα στην εκπαίδευση και έτσι να πείθουν τους δασκάλους και τους σπουδαστές για τη σημασία τους. Συμπερασματικά, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της μάθησης γενικά εγείρουν περισσότερες ερωτήσεις (Kršák, Seňová, & Dugas, 2014).

Σύμφωνα με τους Arokiasamy, Abdullah & Ismail (2015) οι σχολικοί ηγέτες αποτελούν βασικούς παράγοντες για την εφαρμογή της τεχνολογίας της πληροφορίας και της επικοινωνίας (ΤΠΕ) στα σχολεία. Πρέπει να κατανοήσουν τις ικανότητες των νέων τεχνολογιών, να έχουν προσωπική επάρκεια στη χρήση τους και να είναι σε θέση να προωθήσουν μια σχολική κουλτούρα που ενθαρρύνει την εξερεύνηση νέων τεχνικών στη διδασκαλία, στη μάθηση και στη διαχείριση. Ωστόσο, υπάρχουν λιγότερες πληροφορίες σχετικά με την τρέχουσα κατάσταση της χρήσης ΤΠΕ από τους διευθυντές σχολείων της Μαλαισίας. Η παρούσα εργασία διερεύνησε το βαθμό στον οποίο οι διευθυντές δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης χρησιμοποιούν υπολογιστές στη Μαλαισία και τους παράγοντες που σχετίζονται με το επίπεδο χρήσης υπολογιστών από τους διευθυντές (πολιτισμικές αντιλήψεις και στυλ ηγεσίας των διευθυντών). Η αρχική έκθεση υπογράμμισε επίσης την ανάλυση των βασικών δεδομένων που συγκεντρώθηκαν από 520 διευθυντές δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην πολιτεία Selangor και Wilayah Persekutuan της Μαλαισίας.

Τα ευρήματα δείχνουν ότι οι διευθυντές σχολείων χρησιμοποιούν υπολογιστές για εκπαιδευτικούς και διοικητικούς σκοπούς, έχουν μέτρια ικανότητα στις εφαρμογές υπολογιστών και εργάζονται λίγες φορές την εβδομάδα στους υπολογιστές τους. Επίσης, οι πολιτισμικές αντιλήψεις και η ηγεσία μετασχηματισμού συνέβαλαν σημαντικά στο επίπεδο χρήσης υπολογιστών από τους διευθυντές. Τα στοιχεία που προέκυψαν από τη μελέτη

άνοιξαν νέες κατευθύνσεις έρευνας σχετικά με τους κρίσιμους ρόλους των ηγετών των σχολείων στην υιοθέτηση των ΤΠΕ και συνέβαλαν στις αποφάσεις σχετικά με τις μελλοντικές αναπτυξιακές ανάγκες. Ως εκ τούτου, οι υπεύθυνοι για τη χάραξη πολιτικής πρέπει να σχεδιάσουν προγράμματα επαγγελματικής ανάπτυξης, όπως μελέτες ηγεσίας, προκειμένου να διδάξουν τα στοιχεία της ηγεσίας μετασχηματισμού, εξιδανικευμένη επιρροή, εμπνευσμένο κίνητρο κ.ά.(Arokiasamya, Abdullah, & Ismail, 2015).

Οι Weng and Tang (2014) διερεύνησαν πως τα σχολεία έφτασαν στη θέση της πρωτοποριακής καινοτομίας, καθώς και τις στρατηγικές τεχνολογικής ηγεσίας που έχουν υιοθετήσει τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα που μπορεί να έχουν επιρροή στην επίτευξη αποτελεσματικότερης σχολικής διοίκησης. Συγκεκριμένα ερεύνησαν το επίπεδο της σχολικής εκπαιδευτικής τεχνολογίας που χρησιμοποιείται από τη διοίκηση πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, το βαθμό στον οποίο γνωρίζουν για την αποτελεσματικότητα της σχολικής διοίκησης, τη σχέση ανάμεσα στις στρατηγικές τεχνολογικής ηγεσίας της διοίκησης και στην αποτελεσματικότητα της διοίκησης σχολείων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης και το πότε οι στρατηγικές τεχνολογικής ηγεσίας της διοίκησης μπορούν να προβλέψουν την αποτελεσματικότητα της διοίκησης των σχολείων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης.

Πραγματοποιήθηκαν ημιδομημένες συνεντεύξεις σε 323 διοικητές (συμπεριλαμβάνονταν διευθυντές ακαδημαϊκών υποθέσεων, μαθητικών υποθέσεων, γενικών υποθέσεων και συμβουλευτικών υπηρεσιών) από 82 δημοτικά σχολεία από την ευρύτερη περιοχή της Ταϊwan. Τα αποτελέσματα έδειξαν υψηλή συνειδητή χρήση στρατηγικών τεχνολογικής ηγεσίας από τους διοικητές, και ότι αυτοί οι διοικητές είχαν γενικά υψηλό επίπεδο αποτελεσματικότητας σχετικά με τη σχολική διοίκηση. Επίσης, οι στρατηγικές τεχνολογικής ηγεσίας είχαν σημαντική θετική επίπτωση στην αποτελεσματικότητα της σχολικής διοίκησης. Τέλος, τα αποτελέσματα αποκάλυψαν ότι οι στρατηγικές τεχνολογικής ηγεσίας μπορούν να θεωρηθούν ως ένα ουσιώδες κομμάτι των προγραμμάτων εκπαίδευσης σχολικής διοίκησης με σκοπό να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα διοίκησης των σχολείων (Weng and Tang, 2014).

Ο Jimoyiannis (2008) σε μία εκτενή βιβλιογραφική ανασκόπηση εξέτασε τους παράγοντες που σχετίζονται με την υιοθέτηση των ΤΠΕ από εκπαιδευτικούς και σχολεία. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι προσωπικοί παράγοντες, τεχνικά εμπόδια, σχολικοί παράγοντες

και το παιδαγωγικό πλαίσιο των ΤΠΕ είναι παράγοντες που επηρεάζουν την υιοθέτηση των ΤΠΕ από τους εκπαιδευτικούς.

Συγκεκριμένα, μεταξύ άλλων, προέκυψε ότι οι παράγοντες που επηρεάζουν είναι το φύλο, η ηλικία, οι ικανότητες και δεξιότητες σε θέματα ΤΠΕ, η έλλειψη υλικού και λογισμικού, η έλλειψη χρόνου, η έλλειψη τεχνικής υποστήριξης, η κουλτούρα του σχολείου, η αντίσταση του σχολείου στις αλλαγές και η έλλειψη ευρύτερου πλαισίου για τις ΤΠΕ στην εκπαίδευση (Jimoyiannis, 2008).

### **4.3 Κριτική σύνθεση της επισκόπησης**

Στον παρακάτω πίνακα 3.4 καταγράφονται οι κυριότερες έρευνες / μελέτες της βιβλιογραφικής επισκόπησης του κεφαλαίου και στις οποίες θα στηριχθούν οι υποθέσεις τους ερωτηματολογίου της συνέντευξης που θα λάβει χώρα στην έρευνα πεδίου του επόμενου κεφαλαίου.



Πίνακας 4.4: Κυριότερες έρευνες / μελέτες της βιβλιογραφικής επισκόπησης.

Έρευνα	Αντικείμενο – Ερευνητικός Σκοπός	Πλαίσιο	Μεθοδολογία	Ευρήματα
<b>Davies (2010)</b>	Η εργασία εξετάζει τους ισχυρισμούς στη βιβλιογραφία σχετικά με την ηγεσία της εκπαιδευτικής τεχνολογίας και τους δεσμούς της με την αλλαγή του σχολείου.	Ανάλυση υπάρχουσας βιβλιογραφίας.	Ποιοτική	Η σχέση ανάμεσα στην εκπαιδευτική τεχνολογική ηγεσία και τη σχολική αλλαγή είναι ακόμα να αντιμετωπιστεί άμεσα. Ο ρόλος της ηγεσίας της εκπαιδευτικής τεχνολογίας παρουσιάζει κενά στη βιβλιογραφία και εμφανίζεται ο όρος εκπαιδευτικός τεχνολόγος.
<b>Jameson (2013)</b>	Πλαίσιο δεξιοτήτων ηλεκτρονικής ηγεσίας για την εκπαιδευτική τεχνολογία στην τριτοβάθμια εκπαίδευση	Ανασκόπηση προηγούμενων ερευνών σχετικά με την ηλεκτρονική ηγεσία στην εκπαιδευτική τεχνολογία.	Ποιοτική	Παρά την πληθώρα των καινοτομιών στην εκπαίδευση οι ηγέτες δεν έχουν τις ευκαιρίες να αναπτύξουν την αντίληψη και να επικοινωνήσουν με τους μαθητές και το προσωπικό ώστε να βελτιστοποιήσουν τις δυνατότητες που προσφέρει η τεχνολογία. Οι καινοτομίες αυτές εισέρχονται με αργούς ρυθμούς και απαιτούν νέες δεξιότητες από τους ηγέτες.
<b>Garcia (2015)</b>	Βασικός στόχος πως μπορούν οι νέες τεχνολογίες να βοηθήσουν τον εκπαιδευτικό στη διδασκαλία του μέλλοντος (εξ αποστάσεως εκπαίδευση), αναλύεται ο νέος ρόλος του εικονικού ηγέτη και μέντορα (e-tutoring, e-mentoring), διερευνάται η ηλεκτρονική ηγεσία.	Βιβλιογραφική ανασκόπηση για την ηλεκτρονική ηγεσία.	Ποιοτική	(1) Εξέλιξη ηγεσίας σε ηλεκτρονική ηγεσία, όπως και εξέλιξη του τρόπου διδασκαλίας, (2) Εικονική ηγεσία στην εκπαιδευτική διαδικασία, (3) Η ηλεκτρονική ηγεσία παρέχει πληθώρα νέων ευκαιριών, προκλήσεων και στρατηγικών και αφορά στη σύνδεση των ανθρώπων με τους καλύτερους τρόπους.

<b>Mishra, Henriksen, Boltz, &amp; Richardson (2016)</b>	Ορίζεται η ηλεκτρονική ηγεσία στο χώρο της εκπαίδευσης, αναλύεται σε ποιο βαθμό γίνεται η χρήση των ΤΠΕ (στον επιχειρηματικό κλάδο και στον εκπαιδευτικό)	Βιβλιογραφική ανασκόπηση	Ποιοτική	Δεν έχουν γίνει αρκετά βήματα στο χώρο της εκπαίδευσης όσον αφορά στην ηλεκτρονική ηγεσία. Απαιτείται ανάπτυξη γνώσης πέρα από την τεχνογνωσία. Ανάπτυξη κουλτούρας επιχείρησης.
<b>Cakir (2012)</b>	Η έρευνα εξετάζει τη σημασία της ηγεσίας στην ενσωμάτωση της τεχνολογίας, εντοπισμός της στάσης των διαχειριστών απέναντι στην τεχνολογία και καθορισμός της στάσης των εκπαιδευτικών των υπολογιστών απέναντι στις νέες εξελίξεις και της ενσωμάτωσής τους στο εκπαιδευτικό περιβάλλον.	Ερωτηματολόγια, συνεντεύξεις με ανοιχτού τύπου ερωτήσεις σε διευθυντές, βοηθούς διευθυντή και εκπαιδευτικούς υπολογιστών δημοτικών σχολείων.	Ποσοτική και ποιοτική	(1) Οι διευθυντές και οι εκπαιδευτικοί υπολογιστών έχουν υψηλό βαθμό ενδιαφέροντος και θετική στάση απέναντι στην τεχνολογία (2) Οι διευθυντές αποτελούν πρότυπα για τους εκπαιδευτικούς και η προοδευτική στάση τους αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την αποτελεσματική ενσωμάτωση της τεχνολογίας στα σχολεία (3) Αμοιβαίες προσδοκίες των διευθυντών και των εκπαιδευτικών υπολογιστών όσον αφορά στο ρόλο τους στην ενσωμάτωση της τεχνολογίας στα σχολεία.
<b>Blau &amp; Presser (2013)</b>	Η μελέτη διερευνά πως η εφαρμογή ενός συστήματος διαχείρισης στο σχολείο επιτρέπει την ηλεκτρονική ηγεσία των διευθυντών της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και του διδακτικού προσωπικού και προωθεί την αποτελεσματικότητα του σχολείου.	Ημιδομημένες συνεντεύξεις, 10 συμμετέχοντες από διαφορετικά σχολεία και με διαφορετικά επαγγελματικό υπόβαθρο.	Ποιοτική	Η επιτυχής εφαρμογή του συστήματος διαχείρισης σχολικών δεδομένων ενεργοποιεί την ηλεκτρονική ηγεσία των διευθυντών του σχολείου και του διδακτικού προσωπικού και εν συνεχεία αυξάνει την αποτελεσματικότητα των σχολείων τους.

<b>Parmar (2014)</b>	<p>Η μελέτη αφορά στο Νηπιαγωγείο και διερευνά:</p> <p>(1) γιατί είναι σημαντικό να υπάρχει ένα σύστημα διαχείρισης δεδομένων στο σχολείο,</p> <p>(2) έχει αντίκτυπο στην πρόοδο των μαθητών και</p> <p>(3) πως το «target tracker» υποστηρίζει την ηλεκτρονική-ηγεσία και τη βελτίωση του σχολείου.</p>	<p>Ημιδομημένα ερωτηματολόγια</p>	<p>Ποιοτική και Ποσοτική</p>	<p>(1) Η χρήση ενός συστήματος διαχείρισης δεδομένων στο σχολείο αποδείχθηκε ευεργετική,</p> <p>(2) Υποστηρίζει την πρόοδο των μαθητών και</p> <p>(3) Υποστηρίζει την ηλεκτρονική ηγεσία και τη βελτίωση του σχολείου.</p>
<b>Petersen (2014)</b>	<p>Ερευνήθηκε με ποιο τρόπο βίωσαν οι δάσκαλοι την ηγεσία του διευθυντή σε ένα πρόγραμμα με χρήση ΤΠΕ σε τρεις διαφορετικές χώρες.</p>	<p>Συνεντεύξεις Σουηδών Εκπαιδευτικών δύο σχολείων το 2014 κ.λπ.</p>	<p>Ποιοτική</p>	<p>Προέκυψαν δύο τύποι ηγεσίας, η «καταναμημένη ηγεσία» και η «επίσημη ηγεσία». Εν συνεχεία υποστηρίχτηκε ότι η διασυννοριακή επικοινωνία εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ψηφιακή τεχνολογία, την παιδεία των υπολογιστών και τις διαπροσωπικές δεξιότητες.</p>
<b>Cifuentes &amp; Vanderlinde (2015)</b>	<p>Αναλύεται πώς η ηγεσία των ΤΠΕ διανέμεται σε διαφορετικά περιβάλλοντα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, επισημαίνοντας τα είδη των προβλημάτων που προκύπτουν σε μια τέτοια δραστηριότητα.</p>	<p>Μικτή (Ημιδομημένες συνεντεύξεις, δομημένες συνεντεύξεις, έρευνα, focus groups)</p>	<p>Ποιοτική και ποσοτική</p>	<p>Τα αποτελέσματα δείχνουν πως οι ηγέτες καλούνται να αντιμετωπίσουν διάφορα προβλήματα κατά την εφαρμογή ενός σχεδίου πολιτικής ΤΠΕ, όπως η αντιμετώπιση της έλλειψης θεσμικών κανονισμών και η προώθηση της εκπαιδευτικής αλλαγής παρά την απροθυμία από την πλευρά των εκπαιδευτικών.</p>

<b>Izham, Juraimie &amp; Norhaini Mansor (2016)</b>	(1) Να βρεθεί το επίπεδο ηγεσίας και τεχνολογικών ικανοτήτων στη διαχείριση των προγραμμάτων σπουδών των διευθυντών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, (2) να προσδιοριστεί αν οι πρακτικές ηγεσίας στην τεχνολογία και στη διαχείριση πρ. σπουδών διαφέρει ανάλογα με τη θέση του σχολείου και (3) να αναλύσει τυχόν συσχέτιση ανάμεσα στην τεχνολογική ηγεσία και στη διαχείριση πρ. σπουδών	Ερωτηματολόγια	Ποσοτική	(1) Οι διευθυντές έχουν υψηλό επίπεδο τεχνολογικής ηγεσίας και επάρκεια στη διαχείριση προγραμμάτων σπουδών(2) Διαφέρουν μόνο οι πρακτικές ηγεσίας της τεχνολογίας των διευθυντών που βασίζονται σε διαφορετικές θέσεις σχολείων, και (3) Υπάρχει μικρή αλλά σημαντική συσχέτιση ανάμεσα στην τεχνολογική ηγεσία και στην ικανότητα διαχείρισης προγραμμάτων σπουδών.
<b>Kang &amp; Park (2017)</b>	(1)Να εισάγει ένα παγκόσμιο πρόγραμμα πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών (ITTP) και (2) να απεικονίσει τις σχέσεις των κυριότερων ενδιαφερόμενων μερών και τον αντίκτυπό τους.	Βιβλιογραφική ανασκόπηση	Ποιοτική	Το ITTP πρέπει να ειδικευτεί σε ένα πρόγραμμα «ΤΠΕ για ανάπτυξη» (ICT4D) στο ανταγωνιστικό περιβάλλον των πανεπιστημίων.
<b>Vanderlinde, Aesaert &amp; Braak (2014)</b>	Να μελετήσει ποιοι παράγοντες σχετίζονται με τη χρήση των ΤΠΕ για διδασκαλία και μάθηση στα φλαμανδικά (Βέλγιο) δημοτικά σχολεία.	Ερωτηματολόγια	Ποσοτική	(1)Η «θεσμοθετημένη χρήση ΤΠΕ» δεν πρέπει να θεωρείται μόνο ως φαινόμενο εκπαιδευτικών αλλά και ως σχολικό φαινόμενο, (2) Η διακύμανση της χρήσης των ΤΠΕ από τους εκπαιδευτικούς οφείλεται σε διαφορές μεταξύ των σχολείων.
<b>Pavel, Fruth &amp; Neacsu (2015)</b>	Εξετάζει κατά πόσο ο τριτογενής τομέας ( υπηρεσιών) παρακολουθεί τις ΤΠΕ και ευθυγραμμίζεται με αυτή την ταχέως εξελισσόμενη τεχνολογία.	Βιβλιογραφική ανασκόπηση	Ποιοτική	Οι ΤΠΕ και η ηλεκτρονική υποστήριξη μπορούν να βελτιώσουν την ποιότητα της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης μέσω καινοτόμων μεθόδων.

<b>Wart, Roman, Wang &amp; Liu (2017)</b>	Η έρευνα εξετάζει το πώς μπορούν να καταστούν οι ηγέτες αποτελεσματικοί στην αντιμετώπιση και την πλοήγηση στις προκλήσεις που οδηγούν στον ψηφιακό χώρο.	<i>Βιβλιογραφική ανασκόπηση</i>	<i>Ποιοτική</i>	Πλαίσιο και προτάσεις για τη σύνδεση των δυο σχετικών βιβλιογραφιών εστιάζοντας στις επιπτώσεις των επιμέρους χαρακτηριστικών ηγετών στη διαδικασία υιοθέτησης ΤΠΕ από προσωπική και επιχειρηματική προοπτική.
<b>Schweisfurth, Davies, Symaco &amp; Valiente (2018)</b>	Διερευνήθηκε ο τρόπος με τον οποίο οι εμπειρίες της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης υποστήριζαν - ή όχι - την ανάπτυξη της αναπτυξιακής ηγεσίας και τη δημιουργία δικτύων μεταξύ των ηγετών τριών πολιτικών και κοινωνικών κινημάτων στις Φιλιππίνες.	Συνεντεύξεις	Ποιοτική	Οι παράγοντες διαμόρφωσης της πολιτικής, οικονομικής και εκπαιδευτικής ανάπτυξης των Φιλιππίνων στην εποχή μετά τον Marcos, δεδομένης της σπουδαιότητάς τους για την κατανόηση της θέσης αυτών των αναπτυξιακών ηγετών.
<b>Umara &amp; Hussin (2014)</b>	Διερεύνηση των πρακτικών, των εμποδίων και του μέλλοντος των ΤΠΕ, όπως τα αντιλαμβάνονται οι συντονιστές ΤΠΕ στα Μαλαισιανά σχολεία δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.	Ερωτηματολόγιο (τεχνική δειγματοληψίας)	Ποσοτική	Το μέλλον των ΤΠΕ στα σχολεία της Μαλαισίας συνδέεται σε μεγάλο βαθμό με την τρέχουσα πρακτική των ΤΠΕ τόσο από τους εκπαιδευτικούς όσο και τους σπουδαστές.
<b>Blignaut, Hinostroza, Els &amp; Brun (2010)</b>	Παρουσίαση και συζήτηση τόσο των ανισοτήτων όσο και των ομοιοτήτων και προσπάθεια εξήγησης μέσω μιας ανάλυσης των πολιτικών ΤΠΕ στον τομέα της εκπαίδευσης και των εθνικών περιβαλλόντων.	Βιβλιογραφική ανασκόπηση	Ποιοτική	Οι περισσότερες από τις ανισότητες μεταξύ των δύο χωρών μπορούν να εξηγηθούν από τις διαφορές στο εθνικό τους πλαίσιο και τις αντίστοιχες ΤΠΕ στις εκπαιδευτικές πολιτικές.

<b>Kršák, Seňová &amp; Dugas (2014)</b>	Η σημασία των τεχνολογιών της πληροφορίας και της επικοινωνίας (ΤΠΕ) στην εκπαίδευση με έμφαση στο πλαίσιο της καινοτομίας του εκπαιδευτικού συστήματος.		Ποιοτική	Κατά τη διδασκαλία θα πρέπει να αποδίδονται θετικά αποτελέσματα στην εκπαίδευση και έτσι να πείθονται οι δάσκαλοι και οι σπουδαστές για τη σημασία τους. Επίσης, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της μάθησης γενικά εγείρουν περισσότερες ερωτήσεις.
<b>Arokiasamy, Abdullah, &amp; Ismail (2015)</b>	Διερεύνηση του κατά πόσο οι διευθυντές δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στη Μαλαισία χρησιμοποιούν υπολογιστές και των παραγόντων που σχετίζονται με το επίπεδο χρήσης υπολογιστών από τους διευθυντές.	Ερωτηματολόγιο	Ποσοτική	Οι διευθυντές των σχολείων χρησιμοποιούν υπολογιστές για εκπαιδευτικούς και διοικητικούς σκοπούς, έχουν μέτρια ικανότητα στις εφαρμογές υπολογιστών και εργάζονται λίγες φορές την εβδομάδα στους υπολογιστές τους.
<b>Weng and Tang (2014)</b>	Πως τα σχολεία έφτασαν στη θέση της πρωτοποριακής καινοτομίας, καθώς και τις στρατηγικές τεχνολογικής ηγεσίας που έχουν υιοθετήσει τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα που μπορεί να έχουν επιρροή στην επίτευξη αποτελεσματικότερης σχολικής διοίκησης	Ημιδομημένη συνέντευξη	Ποιοτική	Υψηλή συνειδητή χρήση στρατηγικών τεχνολογικής ηγεσίας από τους διοικητές, οι διοικητές είχαν υψηλό επίπεδο αποτελεσματικότητας σχετικά με τη σχολική διοίκηση, οι στρατηγικές τεχνολογικής ηγεσίας είχαν θετική επίπτωση στην αποτελεσματικότητα της σχολικής διοίκησης
<b>Jimoyiannis (2008)</b>	Διερεύνηση των παραγόντων που σχετίζονται με την υιοθέτηση των ΤΠΕ από εκπαιδευτικούς και σχολεία.	Βιβλιογραφική Ανασκόπηση	Ποιοτική	Προσωπικοί παράγοντες, τεχνικά εμπόδια, σχολικοί παράγοντες και το παιδαγωγικό πλαίσιο των ΤΠΕ είναι παράγοντες που επηρεάζουν την υιοθέτηση των ΤΠΕ από τους εκπαιδευτικούς.

## **5 Κεφάλαιο: Μεθοδολογία της Έρευνας**

### **5.1 Γενικά**

Αφορμή για τη διεξαγωγή μιας έρευνας αποτελεί συνήθως ένας προβληματισμός, ένα ερευνητικό ερώτημα. Το πρώτο ίσως πράγμα που καλείται, να πραγματοποιήσει ένας ερευνητής είναι να σχεδιάσει /υιοθετήσει την μεθοδολογία, σε σχέση με τον προβληματισμό του και δεύτερον με το υπό εξέταση πεδίο. Η πορεία δηλαδή πάνω στην οποία θα βασιστεί για να εκπονήσει την έρευνά του και να την παρουσιάσει έπειτα ως γραπτό κείμενο. Αυτή η διαδικασία δεν είναι καθόλου εύκολη, διότι είναι αρκετά δύσκολο να αποφασίσει κάποιος ποια μεθοδολογία θα επιλέξει (Ιωσηφίδης, 2017).

Αλλά και από τη στιγμή που θα συγκεκριμενοποιήσει την ερευνητική του επιλογή θα αντιμετωπίσει άλλου είδους προβλήματα. Συμβουλευόμενος επιστημονικά βιβλία θα βρεθεί στη δύσκολη θέση να προσπαθεί να καταλάβει ποιο μοντέλο μεθοδολογίας τελικά έχει επιλέξει. Με άλλα λόγια υπάρχουν διαφωνίες μεταξύ των ειδικών που αφορούν τυπολογικά ζητήματα, που σχετίζονται με τις ονομασίες και τους ορισμούς των μεθόδων. Ειδικά όσον αφορά στις συνεντεύξεις το πρόβλημα μοιάζει να μεγεθύνεται.

Όσον αφορά στην περιοχή της εκπαίδευσης υπάρχουν ορισμένες ερευνητικές δυσκολίες που αφορούν επιστημονικά ερωτήματα, ζητήματα και αντικείμενα που δεν μπορούν να αναπτυχθούν και να μελετηθούν ποσοτικά. Όταν η έρευνα σχετίζεται με θέματα που άπτονται της συνεργασίας με ενήλικες οι ερευνητές δυσκολεύονται να αποσπάσουν αξιοποιήσιμες πληροφορίες. Σε τέτοιου είδους έρευνες απαιτείται άμεση επικοινωνία και αλληλεπίδραση μεταξύ ερευνητή και υποκειμένων. Αυτή επιτυγχάνεται σε μεγάλο βαθμό μέσω των συνεντεύξεων, οι οποίες εμφανίζουν ιδιαίζουσα σημασία (Creswell, 2016).

### **5.2 Επιλογή ερευνητικής μεθόδου**

Οι ερευνητικές μέθοδοι διακρίνονται σε ποιοτικές και ποσοτικές. Οι ποσοτικές αναλύουν την ποσότητα εμφάνισης του φαινομένου που εξετάζεται και οι ποιοτικές αναφέρονται στο είδος, στο συγκεκριμένο χαρακτήρα του φαινομένου. Και οι δύο μέθοδοι δίνουν τη δυνατότητα στον ερευνητή να προσεγγίσει ένα ερευνητικό πεδίο και να επικεντρωθεί σε αυτό.

Σημαίνοντα στοιχεία που χαρακτηρίζουν τις ποιοτικές μεθόδους είναι ότι έχουν μια φυσιολογική ροή και κατά ένα μεγάλο βαθμό δεν είναι κατευθυνόμενες από τον ερευνητή. Ο ερευνητής έτσι μπορεί να διεισδύσει στην προσωπικότητα των υποκειμένων και να κατανοήσει τις κοινωνικές επιρροές που τα υποκείμενα έχουν δεχτεί (Creswell, 2016).

Ο ερευνητής που ακολουθεί ποιοτική μέθοδο παρατηρεί, παίρνει συνεντεύξεις, κρατά σημειώσεις, περιγράφει και ερμηνεύει τα φαινόμενα όπως ακριβώς έχουν. Όταν ο ερευνητής εργάζεται πάνω στο πεδίο που μελετά, είναι πάντα ενεργός, γιατί οι ποιοτικές μέθοδοι απαιτούν να γίνεται χρήση όλων εκείνων των στοιχείων, που ο ερευνητής συναντά: σχόλια από όσους σχετίζονται με το αντικείμενο, κάτι που ο ίδιος παρατηρεί, ακόμα και τον τρόπο που τα υποκείμενα κάθονται ή συνομιλούν. Οφείλει να καταγράψει τα γεγονότα, αλλά ταυτοχρόνως έρχεται αντιμέτωπος με τον ίδιο του τον εαυτό. Αναλαμβάνει να συνδυάσει με ένα λογικό τρόπο δεδομένα, στοιχεία και καταστάσεις ώστε να καταλήξει σε ένα συμπέρασμα από τα όσα παρατηρεί. Αυτό συμβαίνει μέσω του τρόπου με τον οποίο αντιλαμβάνεται την παρουσία των πραγμάτων και τη σπουδαιότητά τους. Ο ερευνητής, αφού συλλέξει τα δεδομένα, θα προσπαθήσει να τα ερμηνεύσει, με τη βοήθεια της βιβλιογραφίας ή της συνεργασίας με ομότεχνους επιστήμονες, ώστε να επιτύχει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Η συναίσθηση του τι είναι σημαντικό και το πλαίσιο, μέσα στο οποίο αυτό θα ερευνηθεί, υπόκειται στις ικανότητες του ερευνητή (Ζαφειρόπουλος, 2015).

Είναι ο ερευνητής που θα ζωντανέψει τα ουσιαστικά στοιχεία της έρευνας και θα κρίνει τι να συμπεριληφθεί στα αποτελέσματα και τι όχι. Πάντα, όμως, θα πρέπει να λαμβάνεται υπ' όψη η υποκειμενικότητά του, ως ερευνητή, παρά τις προσπάθειες για αντικειμενική έρευνα.

Οι ποιοτικές μέθοδοι δίνουν την ευκαιρία στον ερευνητή να στοχεύσει στο τι σημαίνει για τα υποκείμενα η εμπειρία για την οποία μιλούν, με άλλα λόγια, να εμβαθύνει. Αυτό που συμβαίνει είναι μια «λεπτή» περιγραφή από την πλευρά των ερευνητών. Πέρα, όμως, από τη λεπτομερή ανάλυση, οι ποιοτικές μέθοδοι καταγράφουν τη «φωνή» του υποκειμένου και τις εκφράσεις του (Ιωσηφίδης, 2017).

Δεν περιγράφονται, όμως, μόνο τα υποκείμενα και οι αφηγήσεις τους στις ποιοτικές μεθόδους. Οι ποιοτικές μέθοδοι σε μεγάλο βαθμό επηρεάζονται από την κουλτούρα-πολιτισμό του ερευνητή. Ο ερευνητής καλείται να ερμηνεύσει τα δεδομένα που έχουν συλλεχθεί και να αναδείξει τα τελικά συμπεράσματα, χρησιμοποιώντας τις



παρατηρήσεις του. Το κείμενο αποδεικνύει πως δεν βρίσκεται πίσω από τις γραμμές μια μηχανή, αλλά ένας άνθρωπος και μερικές φορές ίσως είναι ανειλικρινές, υποκριτικό το ότι καλύπτεται πίσω από το πρώτο πληθυντικό πρόσωπο ή το τρίτο ενικό (π.χ. «εμείς» ή «ο ερευνητής»).

Εκείνο λοιπόν που έχει βαρύτητα στις ποιοτικές μεθόδους είναι η κρίση του ερευνητή και όσων θα διαβάσουν την έρευνα. Πάντοτε όμως τα αποτελέσματα μιας έρευνας αποτελούν αφετηρία για μια σειρά ποιοτικών και ποσοτικών μεθοδολογικών προσπαθειών, γιατί τα ζητήματα προς μελέτη και ανάλυση δε σταματούν να υφίστανται και τα αποτελέσματά τους θέτουν συνεχείς προβληματισμούς στους ερευνητές (Ζαφειρόπουλος, 2015).

### **5.2.1 Οι συνεντεύξεις**

Η συνέντευξη είναι ένα από τα βασικότερα εργαλεία της ποιοτικής μεθόδου. Πρόκειται για την αλληλεπίδραση, την επικοινωνία μεταξύ προσώπων, που καθοδηγείται από τον ερευνητή ή ερωτώνται με στόχο την απόσπαση πληροφοριών σχετικών με το αντικείμενο της έρευνας. Με άλλα λόγια πρόκειται για τη μέθοδο που έχει ως αντικείμενό της να σχηματίσει ένα «νοητικό περιεχόμενο», να αποκαλύψει πτυχές της προσωπικότητας και να αναγνωρίσει συμπεριφορές. Βασικό εργαλείο της είναι η συνομιλία που λαμβάνει χώρα μεταξύ δύο ή και παραπάνω προσώπων (Ζαφειρόπουλος, 2015).

Οι συνεντεύξεις προβάλλουν τις γνώσεις που το υποκείμενο κατέχει (πληροφορίες και γνώσεις), τι του αρέσει και τι όχι (αξίες και προτιμήσεις) και κυρίως τι σκέπτεται (απόψεις και αντιλήψεις).

Ένα στοιχείο που τη διαφοροποιεί από μια απλή συζήτηση, είναι ότι αποτελεί το βασικό εργαλείο της έρευνας, ένας έμμεσος τρόπος συλλογής πληροφοριών αναφορικά με τις αντιλήψεις και τα «πιστεύω» των ανθρώπων που ερωτώνται. Ένα δεύτερο στοιχείο είναι ότι ο διάλογος λαμβάνει χώρα ανάμεσα σε ανθρώπους που κατ' ουσίαν είναι ξένοι μεταξύ τους και ένα τρίτο στοιχείο είναι πως οι συνεντεύξεις κατευθύνονται από τον ερευνητή κατά ένα μεγάλο ποσοστό, στοιχείο που βέβαια εξαρτάται και από το είδος της συνέντευξης. Η επιλογή του ερευνητή να ακολουθήσει συνεντεύξεις κρύβει ένα πολύ θετικό στοιχείο και για εκείνον και για την πλευρά του υποκειμένου: ενθαρρύνει και τις δύο πλευρές, που λαμβάνουν μέρος στη διαδικασία να νιώσουν περισσότερο συνδεδεμένες με τη συζήτηση, που διεξάγεται, ανατροφοδοτούμενη από τις απόψεις που εκφράζονται (Creswell, 2016).

Οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν στο χώρο των συμμετεχόντων και σε χρόνο που οι ίδιοι επέλεξαν ανάλογα με τη διαθεσιμότητά τους (Κυριαζή, 1999).

Σε αυτό το σημείο, πρέπει να αναφερθεί ότι η συνέντευξη βασίζεται στην παρακάτω θέση: η γνώση επιτυγχάνεται σε μεγάλο βαθμό μέσω καλής ακρόασης των κόσμων των υποκειμένων, τα οποία ο ερευνητής οφείλει να έχει ενθαρρύνει να εκφραστούν. Για αυτό το λόγο ακόμα και τα πρώτα λεπτά της συνέντευξης είναι καθοριστικά.

Η συνέντευξη είναι βασικό στοιχείο της ποιοτικής έρευνας και δεν πρόκειται για απλή, τυπική διαδικασία διαλόγου μεταξύ ερευνητή και υποκειμένων. Εκείνα που καλείται να υπερκεράσει ο ερευνητής είναι η διστακτικότητα και οι φόβοι-προβληματισμοί των υποκειμένων σε επικοινωνιακό επίπεδο. Σε αυτό το σημείο έγκειται και η σημασία της συνέντευξης: να ξεπεραστούν κοινωνικά στεγανά, που δυσχεραίνουν την ουσιαστική συμμετοχή στο διάλογο, ώστε να επέλθει η προσέγγιση της αληθινής πραγματικότητας.

### **5.3 Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα**

Από την ανασκόπηση της σύγχρονης βιβλιογραφίας προκύπτει ότι η αναζήτηση όσων προηγούνται της χρήσης ΤΠΕ έχει επικεντρωθεί:

- στις στάσεις των εκπαιδευτικών,
- στην επάρκεια γνώσεων τους στις ΤΠΕ,
- στη χρησιμότητα των εργαλείων,
- στην ευκολία χρήσης τους, και
- στους διάφορους άλλους παράγοντες που εστιάζουν κυρίως σε προσωπικά χαρακτηριστικά και σε θέματα τεχνολογικής φύσης.

Επίσης τα θεωρητικά μοντέλα που παρουσιάζονται κατά καιρούς σε διεθνή συνέδρια και στη σχετική βιβλιογραφία, επιχειρούν να προβλέψουν και να εξηγήσουν την πρόθεση των εκπαιδευτικών να χρησιμοποιήσουν την ηλεκτρονική ηγεσία μέσω των ΤΠΕ, το καθένα ξεχωριστά μελετά κάποιες πτυχές του ζητήματος, ενώ παραβλέπει κάποιες άλλες.

Μελετώντας όλες τις πληροφορίες από τη σύγχρονη βιβλιογραφία σχετικά με τις απόψεις των διευθυντών σχολικών μονάδων για την ηλεκτρονική ηγεσία και παράλληλα

αναλύοντας τα θεωρητικά μοντέλα, επιχειρήθηκε να δημιουργηθούν οι βάσεις για την ανάλυση των σχετικών υποθέσεων, δηλαδή:

- 1.Υπόθεση** Ο ρόλος και η σημασία των ΤΠΕ στο σύγχρονο σχολείο.
- 2.Υπόθεση** Τρόποι προώθησης των ΤΠΕ στο σχολείο.
- 3.Υπόθεση** Αξιοποίηση των ΤΠΕ στο σχολείο.
- 4.Υπόθεση** Προτάσεις ηλεκτρονικής ηγεσίας.

Με βάση τις παραπάνω υποθέσεις στόχος της παρούσας έρευνας είναι να διερευνηθεί το ζήτημα της παιδαγωγικής ενσωμάτωσης της ηλεκτρονικής ηγεσίας μέσω των ΤΠΕ, μελετώντας τις απόψεις των ίδιων των παιδαγωγικών ηγετών ως ουσιώδεις συντελεστές της εκπαιδευτικής διαδικασίας.

Σε μία προσπάθεια να παρέχει πληροφορίες για την ηλεκτρονική ηγεσία μέσω των ΤΠΕ, η μελέτη αυτή χρησιμοποίησε τη μέθοδο της συνέντευξης για να διερευνήσει τις τρέχουσες στάσεις παιδαγωγικών ηγετών, σε 10 σχολεία του Νομού Κορινθίας προς τη χρήση της ηλεκτρονικής ηγεσίας μέσω των ΤΠΕ στην καθημερινή πρακτική.

Μέσα σε αυτό το πλαίσιο διαμορφώθηκαν τα παρακάτω ερευνητικά ερωτήματα:

- Ποιος είναι ο ρόλος των ΤΠΕ στο σύγχρονο σχολείο
- Με ποιους τρόπους προωθείται η ηλεκτρονική ηγεσία στο σχολείο
- Ποιοι παράγοντες συμβάλλουν στην αποτελεσματική αξιοποίηση των ΤΠΕ
- Πως αξιολογούν οι ίδιοι οι εκπαιδευτικοί ηγέτες την ηλεκτρονική ηγεσία

Τα παραπάνω πλαισίωσαν το συνολικό ερωτηματολόγιο της συνέντευξης έτσι ώστε το αποτέλεσμα να καλύπτει όσο το δυνατό περισσότερο τις σύγχρονες τάσεις στο συγκεκριμένο πεδίο έρευνας. Το τελικό αποτέλεσμα του ερευνητικού πεδίου είναι ένα ερωτηματολόγιο, το οποίο μαζί με το θεωρητικό κομμάτι αυτής της εργασίας, δημιούργησαν τις βάσεις για την εξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων.

## **5.4 Το Ερωτηματολόγιο**

Ως εργαλείο για τη συλλογή των δεδομένων της παρούσας έρευνας χρησιμοποιήθηκε ερωτηματολόγιο 9 ερωτήσεων ανοικτού τύπου (δίχως τις κοινωνικό - δημογραφικές ερωτήσεις) το οποίο κατασκευάστηκε από την ερευνήτρια με βάση τα ακόλουθα: πληροφορίες που προέρχονται από σχετική βιβλιογραφία του πρώτου μέρους της

παρούσης στον τομέα της ένταξης ΤΠΕ στην εκπαίδευση, τις σχετικές έρευνες ανά τον κόσμο για τη συγκεκριμένη ερευνητική θεματολογία, την επιμέρους σημασία της αξιολόγησης του εκπαιδευτικού αποτελέσματος, και τέλος την παιδαγωγική διάσταση της ένταξης ΤΠΕ στη διδασκαλία.

Το ερωτηματολόγιο χωρίστηκε σε δύο μέρη. Το πρώτο μέρος της ποιοτικής έρευνας είχε σκοπό τη συλλογή δημογραφικών πληροφοριών σχετικά με τους εκπαιδευτικούς, που περιελάμβαναν την ηλικία, το φύλο, τα έτη προϋπηρεσίας, το επίπεδο σπουδών, την ειδικότητα και την παρακολούθηση κάποιου προγράμματος επιμόρφωσης σχετικά με την ηλεκτρονική ηγεσία και την ένταξη των ΤΠΕ στα σχολεία.

Το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου είχε σκοπό την συλλογή πληροφοριών από τη μελέτη των απαντήσεων των δέκα εκπαιδευτικών στις ερωτήσεις που αφορούσαν τις ανεξάρτητες μεταβλητές της έρευνας. Οι ερωτήσεις ήταν ανοικτού τύπου με σκοπό την ενθάρρυνση των συμμετεχόντων να εκφράσουν τις απόψεις τους (Κυριαζή, 1998).

## **5.5 Δείγμα**

Το δείγμα αποτελείται από 10 διευθυντές σχολείων πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας δημόσιας και ιδιωτικής εκπαίδευσης. Συγκεκριμένα η 1<sup>η</sup>, η 2<sup>η</sup>, 5<sup>η</sup>, 8<sup>η</sup> και η 9<sup>η</sup> συνέντευξη δόθηκαν από διευθυντές δημοτικών σχολείων, η 3<sup>η</sup>, η 4<sup>η</sup>, η 6<sup>η</sup>, 7<sup>η</sup> και η 10<sup>η</sup> συνέντευξη δόθηκαν από διευθυντές γυμνασίων. Τέλος οι συνεντεύξεις 4 έως 10 αφορούσαν σε διευθυντές της δημόσιας εκπαίδευσης και οι 1 έως 3 σε διευθυντές της ιδιωτικής εκπαίδευσης.

### **5.5.1 Χαρακτηριστικά δείγματος**

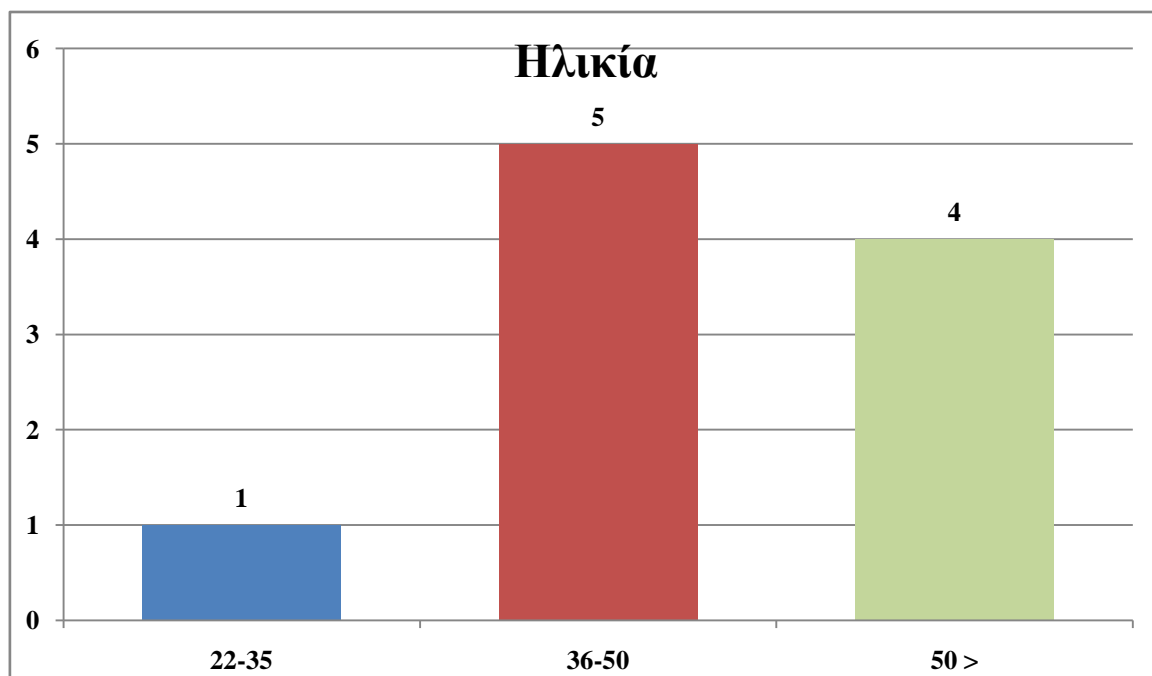
Τα χαρακτηριστικά / Κοινωνικό - Δημογραφικά στοιχεία του δείγματος της παρούσης ποιοτικής έρευνας παρουσιάζονται συνοπτικά στον παρακάτω πίνακα 4.1 και αναλύονται στα παρακάτω διαγράμματα:

Πίνακας 5.1: Κοινωνικό - Δημογραφικά στοιχεία του δείγματος της παρούσης ποιοτικής έρευνας.

Κοινωνικό - Δημογραφικά στοιχεία		Συνεντεύξεις									
		1 <sup>η</sup>	2 <sup>η</sup>	3 <sup>η</sup>	4 <sup>η</sup>	5 <sup>η</sup>	6 <sup>η</sup>	7 <sup>η</sup>	8 <sup>η</sup>	9 <sup>η</sup>	10 <sup>η</sup>
Ηλικία	22-35		X								
	36-50	X		X	X					X	X
	50 >					X	X	X	X		
Φύλο	Άνδρας						X	X		X	X
	Γυναίκα	X	X	X	X	X			X		
Έτη πρώτηρεσίας	1-10		X								
	11-20	X		X							X
	21-30				X		X	X		X	
	Πάνω από 30					X			X		
Επίπεδο σπουδών	Πτυχίο			X				X			
	Μεταπτυχιακό	X	X		X	X	X		X	X	
	Διδακτορικό										X
	Κοινωνικές επιστήμες	X							X		
Ειδικότητα	Επιστήμες, Τεχνολογία, Μαθηματικά										
	Ανθρωπιστικές επιστήμες		X	X	X	X	X	X		X	X
	Άλλο										
Επιμόρφωση	Ναι	X	X	X		X	X	X	X		X
	Όχι				X					X	

### 5.5.1.1 Ηλικία

Ως προς την ηλικία τους, οι 10 εκπαιδευτικοί που έλαβαν μέρος στην έρευνα ήταν: 1 άτομο 22-35 ετών (ποσοστό 10%), 5 άτομα 36-50 ετών (ποσοστό 50%), και τέλος 4 άτομα άνω των 50 ετών (ποσοστό 40%) (Διάγραμμα 4.1).



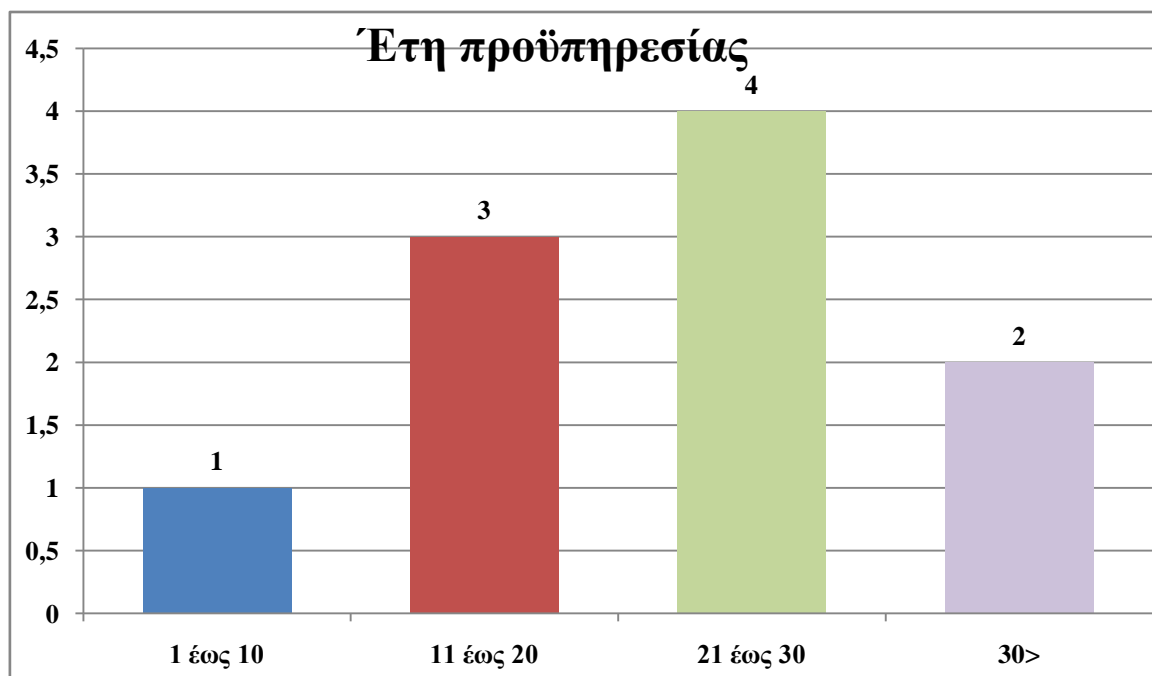
Διάγραμμα 5.1: Ηλικιακή κατανομή των εκπαιδευτικών του δείγματος.

#### 5.5.1.2 Φύλο

Ως προς το φύλο τους, οι 10 εκπαιδευτικοί που έλαβαν μέρος στην έρευνα ήταν: άνδρες 4 άτομα (ποσοστό 40%), και γυναίκες 6 άτομα (ποσοστό 60%).

#### 5.5.1.3 Έτη προϋπηρεσίας

Ως προς τα έτη προϋπηρεσίας τους, οι 10 εκπαιδευτικοί που έλαβαν μέρος στην έρευνα ήταν: 1 άτομο από 1 έως 10 έτη (ποσοστό 10%), 3 άτομα από 11 έως 20 έτη (ποσοστό 30%), 4 άτομα από 21 έως 30 έτη (ποσοστό 40%), και 2 άτομα περισσότερα από 30 έτη (ποσοστό 20%) (Διάγραμμα 4.2).



Διάγραμμα 5.2: Η κατανομή των ετών προϋπηρεσίας των εκπαιδευτικών του δείγματος.

#### 5.5.1.4 Επίπεδο σπουδών

Ως προς το επίπεδο σπουδών τους, οι 10 εκπαιδευτικοί που έλαβαν μέρος στην έρευνα ήταν: 2 άτομα κατείχαν βασικό πτυχίο (ποσοστό 20%), 7 άτομα κατείχαν μεταπτυχιακό (ποσοστό 70%), και τέλος 1 άτομο είχε μεταπτυχιακό (ποσοστό 10%)

#### 5.5.1.5 Ειδικότητα

Ως προς την ειδικότητά τους, οι 10 εκπαιδευτικοί που έλαβαν μέρος στην έρευνα είχαν ειδικότητα: Κοινωνικές επιστήμες 2 άτομα (ποσοστό 20%), και 8 άτομα είχαν ειδικότητα Ανθρωπιστικές επιστήμες (ποσοστό 80%), δεν υπήρχαν άτομα με σπουδές Επιστήμες, Τεχνολογία, Μαθηματικά.

#### 5.5.1.6 Παρακολούθηση προγράμματος επιμόρφωσης

Ως προς την παρακολούθηση κάποιου προγράμματος επιμόρφωσης σχετικά με την ηλεκτρονική ηγεσία και την ένταξη των ΤΠΕ στα σχολεία, οι 10 εκπαιδευτικοί που έλαβαν μέρος στην έρευνα: 8 άτομα επιμορφώθηκαν (ποσοστό 80%), ενώ 2 άτομα δεν είχαν κάποια σχετική επιμόρφωση (ποσοστό 20%).

## **5.6 Διεξαγωγή της Έρευνας**

Προκειμένου να διερευνήσουμε το φαινόμενο της ηλεκτρονικής ηγεσίας και την αύξηση του εκπαιδευτικού αποτελέσματος μέσω της χρήσης εργαλείων ΤΠΕ, ακολουθήθηκε η μέθοδος της ποιοτικής έρευνας, η οποία στηρίχτηκε σε ημι- δομημένες προφορικές συνεντεύξεις (με τη μορφή ερωτηματολογίου) και πραγματοποιήθηκε κατά το διάστημα Ιανουαρίου – Φεβρουαρίου του 2018.

Στην έρευνα συμμετείχαν δέκα (10) άτομα, διευθυντές σχολικών μονάδων, οι οποίοι δραστηριοποιούνται, στο νομό Κορινθίας. Σημαντικός παράγοντας για την επιλογή του δείγματος αποτέλεσε η διαθεσιμότητα και η ανταπόκρισή τους. Η παραπάνω επιλογή λοιπόν, αποτελεί χαρακτηριστική περίπτωση σκόπιμης δειγματοληψίας (*purposive sample*), κατά την οποία το δείγμα έχει τη γνώση, τα χαρακτηριστικά και τη θέληση, να δώσει στην παρούσα ερευνητή φάση, αντιπροσωπευτικές και χαρακτηριστικές απαντήσεις, στο θέμα που διερευνάται.

## **5.7 Ανάλυση δεδομένων**

Μετά τη συλλογή και απομαγνητοφώνηση του υλικού από τις συνεντεύξεις, κατηγοριοποιήθηκε από την ερευνήτρια το περιεχόμενο κάθε συνέντευξης σε κωδικούς, σύμφωνα με το λόγο των ίδιων των ερωτώμενων και έχοντας ως κριτήριο τα κοινά νοήματα που παρουσίαζε. Στη συνέχεια, συγκεντρώθηκαν όλοι οι κωδικοί και συμπυκνώθηκαν σε λιγότερους. Τέλος ομαδοποιήθηκαν σε θεματικές κατηγορίες ώστε να συνδεθούν με τα ερευνητικά ερωτήματα και παρουσιάστηκαν συνολικά σε έναν πίνακα.



## **6 Κεφάλαιο: Αποτελέσματα**

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των απαντήσεων στις μεταβλητές της έρευνας, τα οποία οργανώνονται σύμφωνα με τους άξονες του μοντέλου και του αντίστοιχου ερωτηματολογίου της συνέντευξης.

### **6.1 Παρουσίαση αποτελεσμάτων ανάλυσης ποιοτικής Έρευνας**

Η ανάλυση των απόψεων, των αντιλήψεων και των εμπειριών των διευθυντών σχολικών μονάδων για την ηλεκτρονική ηγεσία και τα εκπαιδευτικά αποτελέσματα της ένταξης των ΤΠΕ στα σχολεία, η οποία δομήθηκε σε τέσσερις άξονες:

- Ο ρόλος και η σημασία των ΤΠΕ στο σύγχρονο σχολείο
- Τρόποι προώθησης των ΤΠΕ στο σχολείο
- Αξιοποίηση των ΤΠΕ στο σχολείο
- Προτάσεις ηλεκτρονικής ηγεσίας

Στην ανάλυση αντιλήψεων και των εμπειριών των διευθυντών σχολικών μονάδων για την ηλεκτρονική ηγεσία και τα εκπαιδευτικά αποτελέσματα της ένταξης των ΤΠΕ στα σχολεία παρατίθενται αποσπάσματα, των συνεντευξιαζομένων, σύμφωνα με την παρακάτω κωδικοποίηση: **Σ1**: 1<sup>η</sup> συνέντευξη, **Σ2**: 2<sup>η</sup> συνέντευξη, ..., **Σ10**: 10<sup>η</sup> συνέντευξη.

#### **6.1.1 Ο ρόλος και η σημασία των ΤΠΕ στο σύγχρονο σχολείο**

Στον πρώτο άξονα συγκεκριμενοποιείται ο ρόλος και η σημασία των ΤΠΕ στο σύγχρονο σχολείο. Ιδιαίτερα, αναδείχθηκε η σπουδαιότητα όσον αφορά στην ένταξη των νέων τεχνολογιών για το σχολείο, τους εκπαιδευτικούς και τους μαθητές.

##### **Για το σχολείο**

Είναι ξεκάθαρο μέσα από τις συνεντεύξεις η σημαντικότητα του ρόλου και της σημασίας των ΤΠΕ στο σχολείο. Χαρακτηριστικά η ένταξη των ΤΠΕ θεωρείται μονόδρομος, ότι αναβαθμίζει τις παρεχόμενες υπηρεσίες και ότι περιορίζει τις δαπάνες.

**Σ1**: «Διαφαίνεται ότι είναι μονόδρομος πλέον η χρήση των ΤΠΕ στα σχολεία. Γύρω μας, η κοινωνία, το εμπόριο, αυτά που ζητούνται στο χώρο εργασίας, όλα πιέζουν και είναι

πλέον μονόδρομος να χρησιμοποιηθούν οι Τεχνολογίες στο σύγχρονο σχολείο... Οι χρόνοι, το κόστος της χρήσης για το σχολείο»

**Σ2:** «Θεμελιώδης η σημασία των ΤΠΕ στο σύγχρονο σχολείο»

**Σ5:** «Πιστεύω ότι είναι σημαντικός ο ρόλος των ΤΠΕ στο σύγχρονο σχολείο γιατί βοηθάει μια τάξη να μεταβεί σε περιβάλλοντα που ικανοποιούν το γνωστικό της αντικείμενο»

**Σ6:** «Βέβαια, πιστεύω ότι η εισαγωγή και η ύπαρξη των νέων τεχνολογιών στο σχολείο είναι ένας σημαντικός παράγοντας για τον εκσυγχρονισμό του ή για να θεωρείται, να αποκτήσει τη σημασία σύγχρονο σχολείο»

**Σ7:** «Πάρα πολύ σημαντική. Είναι απαραίτητη».

Επιπλέον, είναι φανερό πως ανεξάρτητα από την πληθώρα των πλεονεκτημάτων που απορρέουν από την ένταξη των ΤΠΕ στο σχολείο, ανακύπτουν και προκλήσεις οι οποίες μπορούν να αντιμετωπιστούν με τη συνετή χρήση των νέων τεχνολογιών.

**Σ3:** «Ειδικότερα, έχει πολλά πλεονεκτήματα η χρήση των ΤΠΕ για το σχολείο. Τα συστήματα διαχείρισης μαθημάτων που είναι χρήσιμα για τη δημιουργία και διαχείριση διαφόρων υπηρεσιών υποστήριξης των μαθητών, περιλήψεις διδακτικών αντικειμένων, ψηφιοποίηση του εκπαιδευτικού υλικού, η δημιουργία ομάδων συζήτησης, εργαστηριακά εγχειρίδια, ακόμα και ζωντανά μαθήματα που μπορούν να μαγνητοσκοπηθούν και να προβληθούν στη συνέχεια, οι σημειώσεις που ακολουθούν αυτά τα μαθήματα και τις διαλέξεις, σύνδεσμοι (links) με συγκεκριμένους ιστοχώρους, on line σεμινάρια, ακόμα και επιπλέον υλικό και ώρες για συζήτηση εκπαιδευτή και εκπαιδευόμενου. Να μην παραλείψουμε επίσης τις ηλεκτρονικές βιβλιοθήκες που είναι πολύ σημαντικές και γιατί περιορίζονται η δαπάνες αγοράς εγχειριδίων, και γιατί μπορεί κανείς να βρει βιβλία όπου κι αν βρίσκεται και σε όποιο μέρος κι αν τα ψάχνει. Και βέβαια πέρα από τα πλεονεκτήματα, αφού μιλάμε για τις ΤΠΕ, υπάρχουν και κάποιες προκλήσεις, οι οποίες βέβαια πρέπει να λαμβάνονται και αυτές υπ' όψιν»

**Σ4:** «Και μόνο η λέξη σύγχρονο περιλαμβάνει αυτόματα ότι πρέπει να χρησιμοποιηθούν τα ΤΠΕ. Μέχρι ενός ορίου βέβαια ... Για το σχολείο είναι αναβάθμιση να προχωρήσουν περαιτέρω τη γνώση τους από αυτήν που τους παρέχουν τα βιβλία»

**Σ8:** «Η σημασία των ΤΠΕ στο σύγχρονο σχολείο είναι σημαντική, αρκεί να γίνεται συνετή χρήση, συνειδητοποιημένη χρήση θα έλεγα»

**Σ10:** «Διευκολύνει στο να έχουν μπροστά τους παρατεταγμένη τη γνώση πολλών εποχών, πολλών θεσμών, φάσεων, κάτι που δυσκολευόντουσαν πριν είκοσι-τριάντα-σαράντα χρόνια, από εκεί και πέρα μένει το ουσιαστικό πως όλα αυτά θα γίνουν ώριμη ύλη για τους μαθητές».

#### **Για τους εκπαιδευτικούς**

Όσον αφορά στους εκπαιδευτικούς οι συμμετέχοντες θεωρούν πως παρέχεται ταχύτητα στη μετάδοση της γνώσης, ευκολία στην εκπαιδευτική διαδικασία και στην οργάνωση, καθώς και πραγματοποίηση καινοτόμων δράσεων για την επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων.

**Σ1:** «Είναι πιο εύκολο γιατί οποιαδήποτε ώρα της ημέρας μπορούν είτε να παραδώσουν κάτι στην πλατφόρμα του σχολείου, είτε σε blog, είτε να στείλουν κάτι στους μαθητές, είτε στους γονείς τους»

**Σ2:** «Διευκολύνει ιδιαίτερα γιατί είναι ένας τρόπος να οργανώνουμε ένα σχεδιάγραμμα για το επόμενο τρίμηνο»

**Σ5:** «Οι εκπαιδευτικοί χωρίς τις τεχνολογίες δεν μπορούν να κάνουν τη γνώση προσιτή, να σταματήσουν δηλαδή το βιβλιοκεντρισμό του σχολείου ... βοηθάει στο να πραγματοποιηθούν οι στόχοι της διδασκαλίας»

**Σ6:** «Μπορούν να το χρησιμοποιήσουν σε διάφορες μορφές διδασκαλίας, από τις πιο παραδοσιακές μέχρι τις πιο καινοτόμες».

#### **Για τους μαθητές**

Όπως αναφέρεται στη **Σ3:** «Οι μαθητές είναι το κέντρο θα λέγαμε όλης της διαδικασίας της εκπαίδευση και αυτό οι ΤΠΕ επηρεάζουν πολύ σημαντικά τη διαδικασία και τους τρόπους εκμάθησης καθώς διαμορφώνουν νέα δεδομένα. Και έτσι έχουν πολύ σημαντικό αντίκτυπο στο αντικείμενο της μάθησης. Εκπονούνται προγράμματα σπουδών βασισμένα πλέον στην ικανότητα και την απόδοση».

Η ένταξη των ΤΠΕ στην εκπαίδευση δίνει τη δυνατότητα αλλαγής στάσης των μαθητών απέναντί της. Η συντριπτική πλειοψηφία των συμμετεχόντων θεωρεί ότι η ένταξη

των ΤΠΕ για τους μαθητές είναι χρήσιμη καθώς παρέχει ένα ευχάριστο περιβάλλον μάθησης, άμεση επαφή με τη γνώση και αποτελεί κίνητρο για μάθηση.

**Σ1:** «Το μάθημα γίνεται πιο ευχάριστο και πιο κατανοητό»

**Σ2:** «Παρακινείς τους μαθητές πολύ περισσότερο στο να προσέξουν και να αφομοιώσουν καλύτερα την ύλη»

**Σ4:** «Ευχαριστιούνται πολύ περισσότερο όταν οι καθηγητές τους χρησιμοποιούν»

**Σ5:** «Βοηθάει στην κινητοποίησή τους»

**Σ8:** «Αποτελούν κίνητρο για μάθηση».

Προκύπτει επίσης, ότι είναι σημαντικό οι μαθητές να κατανοήσουν πως οι υπολογιστές και οι νέες τεχνολογίες δεν είναι μια απλή παιχνιδομηχανή αλλά ένα χρήσιμο εργαλείο για τη μάθηση και την πρόοδό τους.

Από την άλλη ένας συμμετέχοντας θεωρεί πως οι νέες τεχνολογίες ευθύνονται για τη διάσπαση προσοχής και για την έλλειψη κριτικής ικανότητας των μαθητών.

**Σ10:** «Η νέα τεχνολογία νομίζω ότι ευθύνεται για τη διάσπαση προσοχής, οι μαθητές δεν μπορούν να συγκεντρωθούν, δεν μπορούν να αξιοποιήσουν την κριτική τους ικανότητα, είμαι λίγο αυστηρός βεβαίως αλλά τα αποτελέσματα από την πείρα που έχω δε νομίζω ότι δηλώνουν κάτι διαφορετικό».

## **6.1.2 Τρόποι προώθησης των ΤΠΕ στο σχολείο**

Στον άξονα αυτό μελετώνται στοιχεία που αφορούν στην προώθηση των ΤΠΕ στο σχολείο. Για να πραγματοποιηθεί αυτό είναι απαραίτητο να υπάρχει ένας σχεδιασμός από το σχολείο στον οποίο έχουν συμμετάσχει οι εμπλεκόμενοι στη μαθησιακή διαδικασία.

### **Σχεδιασμός**

Είναι ξεκάθαρο πως ο σχεδιασμός των σχολείων για την ένταξη των ΤΠΕ στην πλειοψηφία αποτελεί μακροχρόνια προσπάθεια και περιλαμβάνει εξοπλισμό των τάξεων με υπολογιστές, διαδραστικούς πίνακες, χρήση ψηφιακού υλικού, συμμετοχή σε προγράμματα του Υπουργείου Παιδείας και χρήση ηλεκτρονικής επικοινωνίας.

**Σ1:** «Εμείς χρησιμοποιούμε Τεχνολογίες στο σχολείο μας. Ενδεικτικά θα αναφέρω ότι όλες μας οι τάξεις διαθέτουν διαδραστικό πίνακα, πολυμηχανήματα, φαξ, τηλέφωνο και εκτυπωτή μέσα σε κάθε τάξη για την ευκολία των εκπαιδευτικών. Κάποιοι εκπαιδευτικοί χρησιμοποιούν blogs και όλοι οι εκπαιδευτικοί χρησιμοποιούν ένα κοινό σύστημα, μία πλατφόρμα επικοινωνίας με τους γονείς και με τους μαθητές. Κάνουμε χρήση και ενός ειδικού λογισμικού που λέγεται Mimio»

**Σ3:** «Στο σχολείο μας οι ΤΠΕ έχουν ενταχθεί και αξιοποιούνται από την πρώτη στιγμή που ιδρύθηκε. Έτσι γίνεται συστηματική και ευρεία χρήση των ψηφιακών μέσων, ψηφιακού διδακτικού υλικού, υπάρχουν διαδραστικοί πίνακες, αίθουσα υπολογιστών με αρκετούς υπολογιστές, να έχει κάθε παιδί τον υπολογιστή του κ.ά. Το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο από τα πρώτα που χρησιμοποιούνται ευρύτατα για ηλεκτρονική ανταλλαγή πληροφοριών, στέλνουν οι μαθητές τις εργασίες τους, διορθώνονται πάλι ηλεκτρονικά, πέρα από τα γραπτά εδώ στο σχολείο κ.λπ. Στα επί μέρους μαθήματα τώρα χρησιμοποιούνται ηλεκτρονικές πλατφόρμες ... στα Μαθηματικά αξιοποιείται η εφαρμογή Edmodo»

**Σ4:** «Έχουμε διαδραστικούς,, έχουμε πάρει μέρος σε αρκετούς διαγωνισμούς όπου έχουμε χρησιμοποιήσει ΤΠΕ και μοντέρνα προγράμματα, το σχολείο μας είναι μέλος στα e-twinning, παίρνει και εκεί πέρα συνεχώς διακρίσεις και βραβεία με προγράμματα που χρησιμοποιούν τα ΤΠΕ»

**Σ6:** «Το σχολείο μας διαθέτει συστήματα διαδραστικών συστημάτων από το 2010, 6 συστήματα και προσπαθούμε κάθε φορά να γίνεται εναλλαγή όταν κάποιοι συνάδελφοι επιθυμούν να χρησιμοποιήσουν τις αίθουσες που διαθέτουν αυτά τα συστήματα, να γίνεται ανακατανομή των μαθημάτων και να μπαίνουν εκεί και να παρακολουθούν, σε ό,τι αφορά την υποδομή»

**Σ5:** «Η ρομποτική, το να έχει κάθε εκπαιδευτικός στο γραφείο του έναν προτζέκτορα και ένα laptop ... Έχω βάλει όλους τους εκπαιδευτικούς και στέλνω τα e-mail στο σπίτι τους αντί να εκτυπώνουν, για να τα διαβάσουν πριν τη συνεδρίαση ή τις προτάσεις μου, ή ό,τι θέλω να πω για να μην είναι την ώρα που γίνεται ένας πανικός που έχουμε διάλειμμα, που έχουμε εφημερίες, που οι μισοί είναι στην τάξη και δεν έχουν προλάβει να κατέβουν»

**Σ8:** «Παίρνουμε μέρος στο Erasmus και e-twinning. Είμαστε σε συνεχή επικοινωνία με το ΚΕΠΑΗNET για τεχνική υποστήριξη και είμαστε πάντα σε συνεργασία με τον εκπαιδευτικό πληροφορικής του σχολείου».

### **Εμπλεκόμενοι**

Στην πλειοψηφία των σχολείων το ατομικό ενδιαφέρον του διευθυντή αλλά και το ενδιαφέρον του συλλόγου διδασκόντων είναι οι άμεσα εμπλεκόμενοι σχετικά με την πολιτική για την ένταξη των ΤΠΕ στο εκάστοτε σχολείο.

**Σ4:** «Πιο πολύ βασιζόμαστε στους διδάσκοντες»

**Σ6:** «Κυρίως ό,τι γίνεται, γίνεται σε επίπεδο συλλόγου διδασκόντων με τη συνδρομή τη δική μου, είτε με την πρωτοβουλία τη δική μου είτε με την πρωτοβουλία κάποιων συναδέλφων»

**Σ7:** «Εμπλέκονται σχεδόν όλοι οι συνάδελφοι»

**Σ9:** «Το ενδιαφέρον είναι κοινό. Και εγώ και ο σύλλογος διδασκόντων».

Ωστόσο, σε μεμονωμένες περιπτώσεις αναφέρθηκε πως ο σύλλογος γονέων έχει παίξει σημαντικό ρόλο στο σχεδιασμό πολιτικής ένταξης των ΤΠΕ κυρίως με την παροχή υπηρεσιών για την υλικοτεχνική υποδομή, αλλά και ο δήμος με την παροχή κάποιας δωρεάς.

**Σ4:** «Βέβαια οφείλω να ομολογήσω ότι ο σύλλογος γονέων είναι αυτός ο οποίος «πέρασε» σε όλο το σχολείο γραμμές internet, για να μπορεί σε κάθε τάξη να έχουμε σύνδεση και όχι wi-fi στο internet, ήταν ατομικό ενδιαφέρον γονέα, ο σύλλογος γονέων μας έβαλε τα ηχεία σε μια αίθουσα προβολών που έχουμε, σε αυτό το σημείο έχει βοηθήσει πολύ»

**Σ5:** «Έχει γίνει μια μεγάλη προσπάθεια τόσο από το σύλλογο γονέων όσο και από τους εκπαιδευτικούς οι οποίοι με διάφορα πρότζεκτ προσπαθούσαν να βρουν τρόπους ώστε να προμηθευτούν υλικά».

### **6.1.3 Αξιοποίηση των ΤΠΕ στο σχολείο**

Σε αυτή την ενότητα το ενδιαφέρον εστιάζεται στις απόψεις των διευθυντών για τους παράγοντες που ευνοούν την αποτελεσματική αξιοποίηση των ΤΠΕ, τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι ίδιοι αλλά και οι εκπαιδευτικοί, καθώς και αν υπάρχει κάποιας μορφής καθοδήγησης των εκπαιδευτικών σε θέματα επιμόρφωσης και οργάνωσης.

#### **Κριτήρια Αξιοποίησης**

Από τις συνεντεύξεις προέκυψε πως η ηλικία και η ειδικότητα των εκπαιδευτικών είναι καθοριστικής σημασίας για την αξιοποίηση των ΤΠΕ.

**Σ3:** «Εμάς εδώ είναι νέοι οι καθηγητές αλλά πιστεύω ότι μεγαλύτεροι στην ηλικία θα θέλουν κάποια κίνητρα»

**Σ4:** «Για τους εκπαιδευτικούς αυτή τη στιγμή ο μέσος όρος ηλικίας στο δικό μας το σχολείο, γύρω στα 50 έτη, για αρκετούς από τους εκπαιδευτικούς είναι ένα βάσανο γιατί δεν είναι σε θέση να τις χρησιμοποιήσουν. Πέρα δηλαδή από ένα laptop και ένα βιντεοπροβολέα, τον οποίο τον χρησιμοποιούν όλοι, δεν είναι σε θέση, δε γνωρίζουν να χρησιμοποιούν π.χ. τους διαδραστικούς που έχουμε εμείς εδώ. Παρ' ότι έχουν γίνει επιμορφώσεις»

**Σ6:** «Οι νεότεροι καθηγητές είναι πιο δεκτικοί στη χρήση των νέων τεχνολογιών. ... Εκείνοι οι οποίοι χρησιμοποιούν με μεγαλύτερη άνεση είναι οι ξενόγλωσσοι»

**Σ10:** «Οι καθηγητές πληροφορικής και μπορώ να πω στην πλειοψηφία τους οι των θετικών επιστημών έχουν μεγαλύτερη έφεση στο να αξιοποιούν τις νέες τεχνολογίες και να είναι στα ενδιαφέροντά τους. Οι άλλες ειδικότητες, όχι προς Θεού ότι δεν είναι αλλά εγώ διαπιστώνω ότι υπάρχει μία επιφυλακτικότητα υπερβολική που τους κρατάει λίγο πιο πίσω».

### **Υποστήριξη – καθοδήγηση**

Όπως αναφέρεται στη **Σ3:** «Η υποστήριξη – καθοδήγηση πάντα υπάρχει, έχουμε διοργανώσει στην πλατφόρμα σεμινάρια, εσωτερικά, και πιο πρακτικά θέματα όπως πως λειτουργεί ο διαδραστικός πίνακας, τι προγράμματα μπορεί να αξιοποιήσει ένας εκπαιδευτικός για να φτιάξει εκπαιδευτικό υλικό κ.λπ. επειδή οι περισσότεροι είναι νέοι είναι ήδη καταρτισμένοι αρκετά αλλά και εμείς προσπαθούμε να είμαστε πάντα δίπλα σε όλες τις πρωτοβουλίες και τις δραστηριότητές τους»

**Σ6:** «Σε πολλές περιπτώσεις ναι, έχουμε κάνει ήδη εδώ τα προηγούμενα χρόνια ένα δύο σεμινάρια, που δεν αφορούν μόνο το σχολείο αλλά και άλλους συναδέλφους από άλλα σχολεία σε συνεργασία με τη διεύθυνση και σε πάρα πολλές περιπτώσεις συνεργαζόμαστε σε ζητήματα οργάνωσης»

**Σ8:** «Ναι, ζητούν υποστήριξη σε θέματα οργάνωσης, όχι όμως σε θέματα επιμόρφωσής τους».

### **Παράγοντες που ευνοούν την αποτελεσματική αξιοποίηση των ΤΠΕ**

Η καλλιέργεια δεξιοτήτων, η υλικοτεχνική υποδομή, η χρήση με σύνεση, η αλλαγή νοοτροπίας και η συνεργασία όλων των εμπλεκομένων στη σχολική ζωή είναι βασικοί παράγοντες για την αποτελεσματική αξιοποίηση των ΤΠΕ.

**Σ1:** «Αν κάποιος εκπαιδευτικός παρόλα ταύτα ακόμα αντιμετωπίζει κάποιο πρόβλημα συνήθως ζητάει από τους υπόλοιπους εκπαιδευτικούς συμβουλές ή από το άτομο πληροφορικής που έχουμε στο σχολείο»

**Σ2:** «Σίγουρα βέβαια υπάρχει μεταξύ μας μια προσπάθεια του να περάσουμε και να μεταδώσουμε ό,τι γνώσεις έχει ο καθένας ώστε να αξιοποιήσουμε καλύτερα τα υλικά που έχουμε στα χέρια μας»

**Σ3:** «Πιστεύω πως χρειάζεται η καλλιέργεια των λεγόμενων ψηφιακών δεξιοτήτων. Δεν επαρκούν για έναν καλό εκπαιδευτικό μόνο οι δεξιότητες χρηστών ΤΠΕ. Χρειάζονται δεξιότητες επαγγελματιών ΤΠΕ, ικανότητες δηλαδή που απαιτούνται για την έρευνα, την ανάπτυξη, το σχεδιασμό, τη διαχείριση κ.λπ. των ΤΠΕ. Αν θέλουμε να συνοψίσουμε, πιο συγκεκριμένα απαιτούνται κατάλληλα σχεδιασμένα μαθήματα, εκπαιδευτικές ικανότητες και πλάνο με απώτατο στόχο τη μέγιστη αξιοποίηση των δυνατοτήτων των νέων τεχνολογιών»

**Σ4:** «Χρειάζονται περισσότερα σεμινάρια, περισσότερη εξάσκηση και επίσης χρειάζεται να δουλεύουν και όλα ρολόι»

**Σ5:** «Κίνητρα, εκπαίδευση, σεμινάρια επιδοτούμενα και να μπορεί ένας εκπαιδευτικός να επιμορφωθεί για κάποιο χρονικό διάστημα συγκεκριμένα, στο αντικείμενο που αυτός επιθυμεί»

**Σ10:** «Επιμόρφωση. Δηλαδή θεωρώ ότι η επιμόρφωση πρέπει να γίνει υποχρεωτικά για όλους και όχι αποκλειστικά και μόνο 2-3 μήνες, ενδοσχολικά, με κάθε μορφή που μπορεί να σκεφτεί η προϊσταμένη μας αρχή, το Υπουργείο προκειμένου να δώσει τα εφόδια στους συναδέλφους εκπαιδευτικούς και από εκεί και πέρα εμείς είμαστε εδώ με την κρίση μας ο καθένας και το παιδαγωγικό και ιδεολογικό μας υπόβαθρο να αξιολογήσουμε και να αξιοποιήσουμε τις νέες τεχνολογίες»

**Σ6:** «Χρειάζεται γενικότερα μια αλλαγή νοοτροπίας και στη συνέχεια αλλαγή όλης της διαδικασίας. Από αλλαγή του αναλυτικού προγράμματος, μέχρι του να μη μας ενδιαφέρει η ύλη, ο καθορισμός της ύλης ανά σχολείο για να δούμε που μπορούμε να πάμε. Γιατί μέσα από αυτό ανοίγουν νέα μονοπάτια που σου δίνουν την ευκαιρία και πρέπει να την έχεις να φτάσεις εκεί που εσύ θέλεις και όχι εκεί που επιβάλλει το αναλυτικό πρόγραμμα».



### **Δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι εκπαιδευτικοί**

Η ελλιπής επιμόρφωση και η ελλιπής υλικοτεχνική υποδομή και ο φόβος του άγνωστου δυσκολεύουν τους εκπαιδευτικούς στην καλύτερη αξιοποίηση των ΤΠΕ.

**Σ3:** «Οι δυσκολίες ή καλύτερα είναι οι προκλήσεις, που καλείται να αντιμετωπίσει ο εκπαιδευτικός » επίσης γίνεται αναφορά στην έλλειψη ψηφιακού υλικού «Υπάρχει σήμερα το φωτόδεντρο και άλλες πηγές αλλά είναι πολύ περιορισμένο»

**Σ6:** «Όσοι από τους συναδέλφους έχουν αποκτήσει κάποιες γνώσεις και έχουν δει την αξία, όλο και περισσότερο μπαίνουν στα βαθιά. Για να μπορέσεις να πειστείς ότι ένα εργαλείο είναι και χρήσιμο και αποδοτικό θα πρέπει να το γνωρίσεις πρώτα»

**Σ8:** «Το βασικό πρόβλημα που αντιμετωπίζουμε έχει να κάνει με το σήμα του παρόχου που έχουμε σε σχέση με τη σύνδεσή μας στο internet»

**Σ9:** «Ίσως έχουν μερικοί κάποιο φόβο απέναντι στις δυνατότητες χρησιμοποίησης των ΤΠΕ και ένα δεύτερο στοιχείο είναι χρειάζονται κάποια περισσότερη επιμόρφωση κυρίως επιπέδου β στη χρήση-αξιοποίηση των ΤΠΕ στη διδακτική διαδικασία»

**Σ10:** «Οι εκπαιδευτικοί δεν έχουν περάσει όλοι την πιστοποίηση-επιμόρφωση στις νέες τεχνολογίες και δημιουργείται φόβος. Από εκεί και πέρα δεν είναι η υλικοτεχνική υποδομή στο βαθμό που επιθυμούμε».

### **Δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι διευθυντές**

Έλλειψη χρηματοδότησης, χρόνου και η γραφειοκρατία είναι οι βασικές δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι διευθυντές.

**Σ5:** «Καταρχήν μια χρηματοδότηση»

**Σ7:** «Το πρόβλημα είναι η υλικοτεχνική υποδομή»

**Σ9:** «Μόνο η υλικοτεχνική υποδομή, το οικονομικό κόστος αυτό είναι».

Φαίνεται πως το ζήτημα της γραφειοκρατίας έχει αντικρουόμενες απόψεις. Από τη μία αναφέρεται πως τις δυσκολίες που προκαλεί η γραφειοκρατία θα τις υπερκεράσει η ηλεκτρονική ηγεσία.

**Σ10:** «Η γραφειοκρατία δηλαδή, τα έγγραφα που μας έρχονται, που τυπώνονται, που, που, δεν υπάρχει λόγος. Είναι ματαιοπονία όταν έχει προχωρήσει η τεχνολογία όπως είπαμε και εμείς κρατάμε δομές και μορφές πενήντα χρόνων πίσω ... Οι δυσκολίες τώρα

είναι επαναλαμβάνω ότι ως διευθυντής ο χρόνος είναι περιορισμένος και αυτό είναι σημαντικό».

Από την άλλη μεμονωμένη περίπτωση αναφέρει πως «όσο αυξάνεται η ηλεκτρονική χρησιμοποίηση αυξάνεται και η γραφειοκρατία».

**Σ4:** «Στο διοικητικό κομμάτι είμαστε πλήρως ηλεκτρονικώς διαδίκτυοι και είναι και αυτό ένα βάσανο εδώ που τα λέμε, έχουμε ηλεκτρονικά αρχεία σύνδεση όλοι οι υπολογιστές των καθηγητών, γιατί έχουμε μέσα υπολογιστές, της υποδιεύθυνσης και οι δικοί μου συνδεδεμένοι προκειμένου να μοιραζόμαστε την ενημέρωση και τα αρχεία κατευθείαν αλλά όσο αυξάνεται η ηλεκτρονική χρησιμοποίηση τόσο αυξάνεται και η γραφειοκρατία».

#### **6.1.4 Προτάσεις ηλεκτρονικής ηγεσίας**

Στο τέλος της συνέντευξης ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να καταθέσουν τις δικές τους προτάσεις για το θέμα ηλεκτρονική ηγεσία των σχολικών μονάδων.

Αυτές αναφέρονται στην επιμόρφωση, στην παροχή κινήτρων, στην οικονομική ενίσχυση, στην αλλαγή κουλτούρας και στην ασφάλεια προσωπικών δεδομένων.

**Σ2:** «Σίγουρα αυτό που είπα και ξεκινώντας είναι το να έχουμε μια πολύ σημαντική επιμόρφωση, ίσως μια απλή επιμόρφωση να μην έφτανε κιάλας, ίσως να μιλούσαμε για κάτι λίγο πιο ειδικό πιο στοχευμένο με περισσότερες ώρες στις οποίες θα μπορούσαμε και εμείς να ανταποκριθούμε καλύτερα. Το οποίο θα ήταν πολύ σημαντικό να είχε μια τάση του να ανανεώνεται να επικαιροποιείται».

**Σ4:** «Πρέπει να γίνεται επιμόρφωση στους καθηγητές, συνεχείς όμως»

**Σ3:** «Αν το αντιλαμβάνομαι σωστά η ηλεκτρονική ηγεσία αποτελεί μια μορφή αυτού που λέμε ηλεκτρονική διακυβέρνηση. Στην Ελλάδα έχουμε το my school. Ένα πρόγραμμα που εντάσσονται όλα τα δεδομένα, που αφορούν τη λειτουργία του σχολείου, τα δεδομένα των μαθητών, τις βαθμολογίες τους, το σχολικό πρόγραμμα, τους εκπαιδευτικούς, έχει πολλά ευεργετήματα, έχει βέβαια και σημεία αιχμής, όπως το ποιος έχει πρόσβαση στα στοιχεία των μαθητών, τι ενδεχομένως μπορεί να συμβεί από μια ολοκληρωτικού τύπου εξουσία, η οποία θα χρησιμοποιήσει τα δεδομένα»

**Σ6:** «Επιμόρφωση με κίνητρα για να αλλάξουμε τη νοοτροπία. Υπάρχει η διάθεση αλλά κάθε φορά πρέπει να υπάρξει και λίγο «σπρώξιμο»»

**Σ8:** «Οι προτάσεις μου είναι ενημέρωση και τρόποι διάχυσης για κάθε καινοτομία, ενδοσχολική επιμόρφωση στα πάντα όλα με πρακτική χροιά»

**Σ9:** «Αυτό το οποίο χρειάζεται να γίνει είναι επιμόρφωση των διοικητικών στελεχών πάνω στην ηλεκτρονική διακυβέρνηση και χρήση των ΤΠΕ στη διοίκηση της εκπαίδευσης με ό,τι πιο σύγχρονο υπάρχει»

**Σ10:** «Ό,τι έχει να κάνει με διεκπεραίωση εγγράφων, διοικητικά θέματα, επικοινωνία των σχολικών μονάδων με τις προϊσταμένες αρχές, βεβαίως αποκλειστικά και μόνο ηλεκτρονικά και για λόγους οικονομίας και για λόγους δεοντολογίας και για λόγους ιδεολογίας και σεβασμού προς το περιβάλλον. Από εκεί και πέρα όμως η ηγεσία των μονάδων που έχει να κάνει όπως είπαμε με όλες τις άλλες δομές θα πρέπει να παρακάμψουμε τα ηλεκτρονικά μέσα και να μείνουμε στην απευθείας συνεργασία με το πρόσωπο».

## 6.2 Σύνοψη αποτελεσμάτων

Οι διευθυντές κατέθεσαν τις απόψεις τους σχετικά με την ηλεκτρονική ηγεσία και την ένταξη των ΤΠΕ στα σχολεία. Κρίσιμα στοιχεία ήταν η έλλειψη επιμόρφωσης και τα προβλήματα στην υλικοτεχνική υποδομή. Ωστόσο, η θέληση να εμπεριέξουν τις ΤΠΕ σε διοικητικό και εκπαιδευτικό επίπεδο είναι αξιοσημείωτη. Στον παρακάτω πίνακα αποτυπώνονται συμπερασματικά οι απόψεις των διευθυντών σχολικών μονάδων που συμμετείχαν στην έρευνα.

**Πίνακας 6.1:** Σύνοψη συμπερασμάτων συνεντεύξεων.

Άξονες	Παράγοντες	Δείκτες
<b>Ο ρόλος και η σημασία των ΤΠΕ στο σύγχρονο σχολείο</b>	Σχολείο	Μονόδρομος Θεμελιώδους σημασίας Αναβάθμιση Εκσυγχρονισμός Περιορισμός δαπανών
	Εκπαιδευτικοί	Ταχύτητα Ευκολία Καινοτομία
	Μαθητές	Ευχάριστο περιβάλλον μάθησης Παρακινεί Ενθαρρύνει Χρήσιμο Άμεση επαφή με τη γνώση Αλλαγή στάσης Διάσπαση προσοχής

Άξονες	Παράγοντες	Δείκτες
<b>Τρόποι προώθησης των ΤΠΕ στο σχολείο</b>	Σχεδιασμός	Διαδραστικός πίνακας Χρήση blogs Ηλεκτρονική πλατφόρμα Προσομοίωση-εικονικά εργαστήρια Ed-modo Mimio E-twinning Ρομποτική Ηλεκτρονική επικοινωνία Αναζήτηση προγραμμάτων Υπουργείου Παιδείας
	Εμπλεκόμενοι	Διευθυντής Σύλλογος διδασκόντων Σύλλογος γονέων
<b>Αξιοποίηση των ΤΠΕ στο σχολείο</b>	Κριτήρια αξιοποίησης	Ηλικία Ειδικότητα
	Υποστήριξη-καθοδήγηση	Σε θέματα οργάνωσης Σε θέματα επιμόρφωσης
	Παράγοντες που ευνοούν την αποτελεσματική αξιοποίηση των ΤΠΕ	Καλλιέργεια δεξιοτήτων Υλικοτεχνική υποδομή Χρήση με σύνεση Αλλαγή νοοτροπίας Συνεργασία
	Δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι εκπαιδευτικοί	Έλλειψη ψηφιακού υλικού Φόβος Ελλιπής επιμόρφωση Μη παροχή δικτύου Χαλασμένα μηχανήματα
	Δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι διευθυντές	Γραφειοκρατία Έλλειψη χρόνου Έλλειψη χρηματοδότησης
<b>Προτάσεις ηλεκτρονικής ηγεσίας</b>	Για την υλικοτεχνική υποδομή	Επιχορήγηση Ασφάλεια δεδομένων my school Εύχρηστα εργαλεία Διάθεση ψηφιακού υλικού
	Για τους διευθυντές και τους εκπαιδευτικούς	Επιμόρφωση Κατάρτιση δεξιοτήτων Αλλαγή κουλτούρας

## 7 Κεφάλαιο: Συμπεράσματα

Η παρούσα εργασία μελετά τις απόψεις των διευθυντών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης για το επίκαιρο ζήτημα της ηλεκτρονικής ηγεσίας και των εκπαιδευτικών αποτελεσμάτων από την ένταξη των ΤΠΕ στα σχολεία. Ποιος είναι ο ρόλος τους στο σχολείο του σήμερα; Με ποιους τρόπους προωθούν και πως αξιοποιούν οι παιδαγωγικοί ηγέτες την ηλεκτρονική ηγεσία; Τι προτείνουν οι ίδιοι για την ηλεκτρονική ηγεσία;

Το κεφάλαιο αυτό εστιάζει στην ερμηνεία των αποτελεσμάτων όπως αυτά παρατέθηκαν σε προηγούμενο κεφάλαιο. Γίνεται αναφορά στους περιορισμούς της έρευνας, διατυπώνονται προτάσεις για την εκπαιδευτική πρακτική και για περαιτέρω μελέτη του ζητήματος. Τέλος, παρουσιάζονται γενικά συμπεράσματα που αφορούν στο κομμάτι της ηλεκτρονικής ηγεσίας.

### 7.1 Ρόλος και σημασία των ΤΠΕ στο σύγχρονο σχολείο

Ο ρόλος της ηλεκτρονικής ηγεσίας όσον αφορά στην ένταξη των ΤΠΕ στο σύγχρονο σχολείο αναδείχθηκε ιδιαίτερα σημαντικός. Πλέον η διαδικασία και οι τρόποι εκμάθησης της γνώσης μεταβάλλονται διαμορφώνοντας με αυτό τον τρόπο νέα δεδομένα για το ίδιο το σχολείο, τους εκπαιδευτικούς και τους μαθητές.

Όπως αποδείχτηκε από την παρούσα έρευνα οι ΤΠΕ παρέχουν ταχύτητα στη μετάδοση της γνώσης, ευκολία στην εκπαιδευτική διαδικασία και στην οργάνωση. Παράλληλα συντελούν στην αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών, καθώς και περιορισμό των δαπανών το οποίο έρχεται σε άμεση προτεραιότητα στη σημερινή ελληνική κοινωνία. Πράγματι, οι ΤΠΕ μπορούν να βελτιώσουν την ποιότητα εκπαίδευσης μέσω καινοτόμων μεθόδων. Οι Pavel, Fruth και Neacsu, (2015) υποστηρίζουν ότι η διαδικασία αυτή αυξάνει τα κίνητρα και το ενδιαφέρον των μαθητών διευκολύνοντας την απόκτηση δεξιοτήτων και βελτιώνοντας την κατάρτιση των εκπαιδευτικών που τελικά θα βελτιώσει την επικοινωνία και την ανταλλαγή πληροφοριών.

Σε αντίστοιχα συμπεράσματα καταλήγουν και οι Weng & Tang (2014), οι οποίοι τονίζουν ότι η χρήση εργαλείων ΤΠΕ μπορεί να οδηγήσει στη θετική ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της σχολικής διοίκησης της μονάδας. Είναι άλλωστε ενδεικτικό ότι οι

συμμετέχοντες της παρούσας έρευνας θεωρούν την ένταξη των ΤΠΕ «μονόδρομο». Το γεγονός αυτό επιβεβαιώνεται και από το ιδιαίτερο ενδιαφέρον και τη θετική στάση των συμμετεχόντων απέναντι στις ΤΠΕ (Cakir, 2012). Μέσα σε αυτό το πλαίσιο η θετική επίδραση και εφαρμογή των ΤΠΕ θα πρέπει να διαχέεται στους εκπαιδευτικούς και στους μαθητές ώστε να επιτευχθεί η συνολική αλλαγή κουλτούρας της σχολικής μονάδας (Kršák, Seňoná & Dugas, 2014).

## **7.2 Τρόποι προώθησης των ΤΠΕ**

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσίασε το γεγονός ότι οι διευθυντές σε πολλές περιπτώσεις μέσω της συνεργασίας τους με το σύλλογο διδασκόντων, πραγματοποιούν μακροχρόνιους σχεδιασμούς για την επάνδρωση των σχολείων με τον απαραίτητο τεχνολογικό εξοπλισμό και το απαραίτητο λογισμικό. Παράλληλα βρίσκονται σε διαρκή αναζήτηση προγραμμάτων τα οποία θα ωφελήσουν την αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας. Στον αντίποδα των παραπάνω συμπερασμάτων οι Cifuentes & Vanderlinde (2015) βρήκαν ότι οι διευθυντές εκτός από τις ελλείψεις θεσμικών κανονισμών και την προώθηση της εκπαιδευτικής αλλαγής έχουν να αντιμετωπίσουν και την απροθυμία των εκπαιδευτικών.

Από το σχεδιασμό που αναφέρθηκε νωρίτερα αποδεικνύεται πως γίνεται χρήση καινοτομιών για διοικητικούς και εκπαιδευτικούς σκοπούς (Arokiasamy, Abdullah & Ismail, 2015). Είναι ωστόσο αξιοσημείωτο ότι παρά την πληθώρα των καινοτομιών στην εκπαίδευση οι ηγέτες δεν έχουν τις ευκαιρίες να αναπτύξουν την αντίληψη και να επικοινωνήσουν με τους μαθητές και το προσωπικό σε τέτοιο βαθμό ώστε να βελτιστοποιήσουν τις δυνατότητες που προσφέρει η τεχνολογία, καθώς αντιμετωπίζουν δυσκολίες όπως θα παρουσιαστεί και παρακάτω (Jameson, 2013).

## **7.3 Αξιοποίηση των ΤΠΕ**

Η καλλιέργεια δεξιοτήτων, η απαραίτητη υλικοτεχνική υποδομή, η χρήση με σύνεση, η συνεργασία όλων των εμπλεκόμενων στη σχολική ζωή είναι βασικοί παράγοντες που ευνοούν την αποτελεσματική αξιοποίηση των ΤΠΕ. Υπάρχουν όμως και κάποιοι παράγοντες που επηρεάζουν την υιοθέτηση των ΤΠΕ οι οποίοι μπορούν να οφείλονται είτε σε προσωπικούς παράγοντες, είτε σε τεχνικά εμπόδια και σχολικούς παράγοντες ή ακόμα και στο παιδαγωγικό πλαίσιο των ΤΠΕ (Jimoyiannis, 2008). Στην έρευνα που

πραγματοποιήθηκε, διαπιστώθηκε ότι η ηλικία και η ειδικότητα των εκπαιδευτικών αποτελούν κριτήριο για την αξιοποίηση των ΤΠΕ, ενώ η ελλιπής επιμόρφωση, η ελλιπής υλικοτεχνική υποδομή και ο φόβος του άγνωστου δυσκολεύουν τους εκπαιδευτικούς στην καλύτερη αξιοποίησή τους.

Οι διευθυντές φαίνεται να προσπαθούν να έχουν αποτέλεσμα οι ενέργειές τους, αφού διαχειρίζονται οι ίδιοι με ή χωρίς διοικητικές γνώσεις, όλους τους πόρους που αφορούν στο σχολείο που διοικούν, είτε αυτοί είναι ανθρώπινοι είτε υλικοί. Σε αυτή την προσπάθειά τους πολύτιμη βοήθεια προσφέρουν οι ΤΠΕ, καθώς βοηθούν στην αμεσότερη επικοινωνία των εκπαιδευτικών μεταξύ τους, αλλά και μεταξύ των γονέων. Ακόμα δίνεται η δυνατότητα για αποτελεσματικότερο έλεγχο του σχολείου, για μείωση της γραφειοκρατικής δουλειάς και για προώθηση της σχολικής μονάδας. Έτσι, οι διευθυντές αποτελούν πρότυπα για τους εκπαιδευτικούς, οι οποίοι ζητούν την καθοδήγησή τους σε θέματα οργάνωσης και επιμόρφωσης και η προοδευτική στάση τους αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την αποτελεσματική ενσωμάτωση της τεχνολογίας στα σχολεία (Cakir, 2012).

#### **7.4 Προτάσεις διευθυντών για την ηλεκτρονική ηγεσία**

Στην παρούσα έρευνα οι περισσότεροι διευθυντές συμφωνούν στην ανάγκη κατάρτισης και εξειδίκευσης των εκπαιδευτικών αλλά και δική τους, όχι μόνο σε θέματα διοίκησης αλλά και σε θέματα καλλιέργειας δεξιοτήτων. Αυτό έρχεται σε αντιδιαστολή με την έρευνα των Izham, Juraimie & Norhaini Mansor (2016) από την οποία προέκυψε ότι οι διευθυντές έχουν υψηλό επίπεδο τεχνολογικής ηγεσίας. Είναι πολύ σημαντικό, λοιπόν, να καταρτίζονται όλοι οι εμπλεκόμενοι και βέβαια να αξιολογούνται στο τέλος ώστε να βελτιώνονται οι μέθοδοι και οι τεχνικές. Η συνεχής εξέλιξη των εκπαιδευτικών είναι αναγκαία, ώστε να συμβαδίζουν με την εποχή τους. Πρέπει να βρίσκουν τρόπους για να κάνουν τη μάθηση θελκτικότερη και να προσελκύουν τους μαθητές τους. Η οικονομική ενίσχυση, η διάθεση ψηφιακού υλικού, η ασφάλεια των προσωπικών δεδομένων στο σύστημα διαχείρισης δεδομένων των σχολείων, θα βοηθήσουν στην ανάπτυξη της ηλεκτρονικής ηγεσίας.

Ακόμα όμως κι αν οι εμπλεκόμενοι στη μαθησιακή διαδικασία αποκτήσουν την απαραίτητη τεχνογνωσία και πραγματοποιηθούν όλα τα παραπάνω, είναι σημαντικό να τονιστεί πως τα βήματα στην ηλεκτρονική ηγεσία στο χώρο της εκπαίδευσης είναι σε πρώιμο

στάδιο και αυτό που είναι απαραίτητο είναι η ανάπτυξη γνώσης και η αλλαγή κουλτούρας (Mishra, Henriksen, Boltz και Richardson, 2016).

## **7.5 Περιορισμοί της έρευνας**

Η έρευνα επικεντρώθηκε στην ευρύτερη περιοχή της πόλης της Κορίνθου και το δείγμα αποτελούταν από διευθυντές πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας ιδιωτικής και δημόσιας εκπαίδευσης με πολυετή εργασιακή εμπειρία.

Σε αυτό το σημείο δε θα μπορούσε να μην αναφερθεί η διαπίστωση κάποιων περιορισμών στην παρούσα έρευνα. Ειδικότερα, το διάστημα που πραγματοποιήθηκαν οι συνεντεύξεις ήταν ιδιαίτερα αγχωτικό για τους συμμετέχοντες διότι συνέπεσε με την περίοδο έκδοσης και παράδοσης βαθμολογιών-αξιολογήσεων των μαθητών και αυτό επιβάρυνε την όλη διαδικασία. Άλλο ένα ζήτημα που πρέπει να επισημανθεί είναι ο σχετικά μικρός αριθμός των συμμετεχόντων και τέλος ότι παρά το γεγονός ότι όλοι έχουν πολυετή εμπειρία στο χώρο της εκπαίδευσης και είναι ηλεκτρονικοί ηγέτες, ένας μικρός αριθμός δε γνώριζε τον επιστημονικό όρο περί ηλεκτρονικής ηγεσίας.

Με δεδομένους τους περιορισμούς της έρευνας, τα ευρήματα της μελέτης αυτής δεν μπορούν να γενικευθούν και να αναχθούν σε ευρύτερα πλαίσια.

## **7.6 Προτάσεις για την εκπαιδευτική πρακτική**

Είναι γεγονός ότι η χρήση των ΤΠΕ στη εκπαίδευση έχει μεταβάλλει αισθητά τον τρόπο λειτουργίας του σχολείου τόσο σε διοικητικό όσο και σε εκπαιδευτικό επίπεδο επηρεάζοντας ταυτόχρονα τον τρόπο επικοινωνίας στο σύγχρονο μαθησιακό περιβάλλον, δημιουργώντας με αυτό τον τρόπο ένα νέο τοπίο στο οποίο αναπροσαρμόζεται ο ρόλος του ηγέτη.

Μέσα σε αυτό το πλαίσιο κρίνεται απαραίτητη η επιμόρφωση των διευθυντών σχολικών μονάδων σε θέματα ηλεκτρονικής ηγεσίας. Είναι άλλωστε ενδεικτικό ότι ένα μικρό ποσοστό δε γνώριζε τη χρήση του όρου της ηλεκτρονικής ηγεσίας. Μιλώντας για το ρόλο και τη σημασία της ηγεσίας στο σύγχρονο εκπαιδευτικό περιβάλλον αναδεικνύεται ως αναγκαία η εύρεση τρόπων διάχυσής της στο εκπαιδευτικό και διοικητικό προσωπικό, το οποίο αδιαμφισβήτητα προϋποθέτει την κατάρτιση σε ζητήματα δεξιοτήτων χρήσης των εργαλείων ΤΠΕ σε διευθυντές και εκπαιδευτικούς. Η ύπαρξη τέτοιων επιμορφώσεων αποτελούν



επιτακτική ανάγκη διότι θα συμβάλει αφ' ενός στην εξοικείωσή τους με το αντικείμενο και αφ' ετέρου στην αποτελεσματικότερη ενσωμάτωση των ΤΠΕ στην εκπαίδευση, οδηγώντας κατ' επέκταση στην αλλαγή της σχολικής κουλτούρας κάθε σχολικής μονάδας. Βέβαια όπως επεσήμαναν οι συμμετέχοντες στη μελέτη μας, οι επιμορφώσεις από μόνες τους δεν αρκούν. Απαιτείται εξίσου η αναβάθμιση της υλικοτεχνικής υποδομής σε όλα τα επίπεδα για την αύξηση του εκπαιδευτικού αποτελέσματος, το οποίο ίσως να επηρεάζεται από την τρέχουσα κοινωνικοοικονομική κατάσταση.

Οι συνθήκες αυτές αναδεικνύουν την ανάγκη για το σωστό σχεδιασμό της εκπαιδευτικής πολιτικής, όπου καλείται πλέον να εστιάσει περισσότερο στην ουσία της εκπαιδευτικής διοίκησης και παιδαγωγικής καθοδήγησης. Με βάση αυτή την προσέγγιση η επιλογή των στελεχών θα πρέπει να στηρίζεται σε αξιοκρατικά κριτήρια και στην αποκέντρωση του εκπαιδευτικού συστήματος, προκειμένου το κάθε σχολικό περιβάλλον να αποκτήσει τη δική του ταυτότητα, οπότε να υπάρχει και δυνατότητα παραγωγής σημαντικού έργου και προσφοράς .

## **7.7 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα**

Παρά τους περιορισμούς που αναφέρθηκαν σε προηγούμενη παράγραφο, η παρούσα έρευνα ανέδειξε κρίσιμους παράγοντες για το ρόλο, την προώθηση, την αξιοποίηση και γενικότερα την προσφορά της ηλεκτρονικής ηγεσίας στα εκπαιδευτικά αποτελέσματα από την ένταξη των ΤΠΕ. Η διερεύνηση, ωστόσο, των απόψεων των διευθυντών για την ηλεκτρονική ηγεσία στην Ελλάδα αποτελεί αχαρτογράφητο πεδίο που χρήζει περαιτέρω διερεύνησης. Θα ήταν σκόπιμο να εξεταστούν οι απόψεις των διευθυντών σε πανελλαδική εμβέλεια ώστε να πραγματοποιηθεί και μία σύγκριση ανάμεσα στις περιφέρειες που την αποτελούν. Επίσης, θα μπορούσε η έρευνα να επεκταθεί και σε άλλα εμπλεκόμενα με τη μαθησιακή διαδικασία άτομα όπως είναι οι εκπαιδευτικοί, οι γονείς, οι μαθητές αλλά και ανώτερα στελέχη της διοίκησης της εκπαίδευσης.

Ιδανικό θα ήταν η ενσωμάτωση των προτάσεων για την εκπαιδευτική πρακτική στο εκπαιδευτικό γίνεσθαι και η επανάληψη της έρευνας προκειμένου να αξιολογηθούν και να εξεταστούν τα αποτελέσματα της εφαρμογής της χρήσης τους.

## 7.8 Επίλογος

Τα τελευταία χρόνια κυριαρχεί ένα «τσουνάμι» ψηφιακής εκμάθησης και εξελίξεων στη διδασκαλία, το οποίο περιλαμβάνει διαφορετικά περιβάλλοντα μάθησης, cloud computing, πλατφόρμες κοινωνικών δικτύων, εφαρμογές εκμάθησης στο tablet ή στο κινητό τηλέφωνο, ψηφιακά χαρτοφυλάκια (digital portfolios), crowd sourcing facilities, wikis, blogs, podcast, ψηφιακή τηλεδιάσκεψη, μαζικά ανοιχτά μαθήματα (MOOCs'), φορητή τεχνολογία και εικονικά εργαστήρια (Jameson, 2013).

Εφαρμόζεται πλέον η ηλεκτρονική ηγεσία, η οποία παρά τη γρήγορη αύξηση της τεχνολογικής καινοτομίας, της ηλεκτρονικής μάθησης (e-learning) και τις εξελίξεις στα κοινωνικά δίκτυα βρίσκεται σε πρώιμο στάδιο τόσο σε εθνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο (Jameson, 2013).

Η ανάπτυξη μορφών ηγεσίας σε συνδυασμό με την ανάδειξη ποιοτικής ηγεσίας στις εκπαιδευτικές μονάδες, αποτελούν μία σύγχρονη αναγκαιότητα για όλους τους οργανισμούς προκειμένου να ανταπεξέλθουν στο σύγχρονο απαιτητικό και ανταγωνιστικό κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον. Στο πλαίσιο αυτό ο ρόλος και το έργο του διευθυντή σχολικής μονάδας είναι αδιαμφισβήτητης σημασίας, διότι αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες της επιτυχίας των αποτελεσματικών σχολείων. Πράγματι, ένας διευθυντής, υπερβαίνοντας τη γραφειοκρατική, διαχειριστική διάσταση του ρόλου του, οφείλει να λειτουργήσει ως φορέας αλλαγών, τεχνολογικών καινοτομιών, διαμόρφωσης εσωτερικής κουλτούρας και οράματος.

Παρ' όλα αυτά το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα εξακολουθεί να παραμένει συγκεντρωτικό, έχοντας ως συνέπεια το έργο του διευθυντή της σχολικής μονάδας να έχει ελάχιστα περιθώρια αυτονομίας. Ο ρόλος του διευθυντή σε θεωρητικό επίπεδο είναι να συνδιαμορφώνει με το σύλλογο διδασκόντων την εσωτερική πολιτική της σχολικής του μονάδας, για να εξυπηρετεί τόσο τις ανάγκες των μαθητών για διδασκαλία, μάθηση και διαπαιδαγώγηση, όσο και τις ποικίλες απαιτήσεις που προκύπτουν από το κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον της περιοχής.

Συνοψίζοντας, ο ρόλος των σύγχρονων εκπαιδευτικών ηγετών είναι πολυσύνθετος και εκφράζεται μέσα από διάφορες πρακτικές και συμπεριφορές. Η αποτελεσματική όμως μορφή ηγεσίας προϋποθέτει τη σημασία των ατομικών ικανοτήτων

των στελεχών της, τη συμβολή στη γενικότερη καθοδήγηση και διεύθυνση της σχολικής μονάδας με στόχο τη διαμόρφωση κοινού οράματος της σχολικής κοινότητας, τη συμβολή στη διασφάλιση των πρακτικών προϋποθέσεων για αποτελεσματική διδασκαλία, μάθηση και διαπαιδαγώγηση. Στα χαρακτηριστικά αυτά προστίθενται η προσπάθεια ανάπτυξης του εκπαιδευτικού προσωπικού της σχολικής μονάδας, η ικανότητα της ηγεσίας να διεκπεραιώνει διοικητικές υποθέσεις και να διαχειρίζεται πάσης φύσεως πόρους, η συμβολή στην ανάπτυξη δικτύου καλών σχέσεων με εξωτερικούς φορείς και τοπική κοινωνία.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

- Arokiasamy, A. R. A., Abdullah, A. G. K., & Ismail, A. (2015). Correlation between cultural perceptions, leadership style and ICT usage by school principals in Malaysia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 176, 319 – 332.
- Avolio, B. J., Kahai, S., & Dodge, G. E. (2001). E-leadership: Implications for theory, research, and practice. *Leadership Quarterly*, 11, 615-668.
- Blau, I., & Presser, O. (2013). e-Leadership of school principals: Increasing school effectiveness by a school data management system. *British Journal of Educational Technology*, 44(6), 1000–1011.
- Blignaut, A. S., Hinostroza, J. E., Els, C. J., & Brun, M. (2010). ICT in education policy and practice in developing countries: South Africa and Chile compared through SITES 2006. *Computers & Education*, 55(4), 1552-1563.
- Cakir, R. (2012). Technology Integration and Technology Leadership in Schools as Learning Organizations. *Turkish Online Journal of Educational Technology*, 11(4), 273-282.
- Chamakiotis, P., & Panteli, N. (2010). E-leadership styles for global virtual teams. *Leadership in the Digital Enterprise*, 143-161.
- Cifuentes, G., & Vanderlinde, R. (2015). ICT Leadership in Higher Education: A Multiple Case Study in Colombia. *Media Education Research Journal*, 45, 133-141.
- Davies, P. (2010). On school educational technology leadership. *Management in Education*, 24, 55-61.
- Garcia, I. (2015). *Emergent leadership: is e-leadership importance in the quality of virtual education? / Liderazgos emergentes: ¿es importante el e-liderazgo en la calidad de la educación virtual?* Madrid, Spain: Autonomus University of Madrid.
- Gorrdon, T. (2015). *Τα Μυστικά της Αποτελεσματικής Ηγεσίας / LEADER EFFECTIVENESS TRAINING.* (Α. Παπάγος, Ε. Βασιλείου, Επιμ., & Μ. Τζιάντζη, Μεταφρ.) Αθήνα: ΜΑΡΤΗΣ.
- Izham, M., Juraimi, F., & Norhaini Mansor, A. (2016). Malaysian Principals' Technology Leadership Practices and Curriculum Management. *Creative Education*, 7, 922-930.

- Jameson, J. (2013). E-Leadership in higher education: The fifth “age” of educational technology research. *British Journal of Educational Technology*, 44, 889–915.
- Jimoyiannis, A. (2008). Factors Determining Teachers’ Beliefs and Perceptions of ICT in Education. In A. Cartelli, & M. Palma (Eds.), In *Encyclopedia of information communication technology* (pp. 321-334), Hershey, New York.
- Kang, D., & Park, M. J. (2017). Competitive prospects of graduate program on the integration of ICT superiority, higher education, and international aid. *TelematicsandInformatics*, 34(8), 1625-1637.
- Kotter, J. (2001). *Ηγέτης στις αλλαγές*. (Μ. Ανδρέου, Επιμ., & Α. Σοκοδήμος, Μεταφρ.) Αθήνα: ΚΡΙΤΙΚΗ Α.Ε.
- Kršák, B., Seňová, A., & Dugas, J. (2014). Virtual Study Environment as an Innovational Element in Education. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 116, 1293-1297.
- MacBeath, J. (2003). The Alphabet Soup of Leadership. *THE CAMBRIDGE NETWORK*, p. 1.
- Mishra, P., Henriksen, D., Owens Boltz, L., & Richardson, C. (2016). E-leadership and teacher development using ICT. *Lecture Notes in Educational Technology*, 249-266.
- Parmar, A. (2014). *The use of data management systems for e-leadership and school improvement*. Ανάκτηση από Innovation for Education Futures: <http://mirandanet.ac.uk/knowledgehub/learning-observations/knowledge-creation/use-data-management-systems-e-leadership-school-improvement/>
- Pavel, A.-P., Fruth, A., & Neacsu, M.-N. (2015). ICT and E-Learning – Catalysts for Innovation and Quality in Higher Education. *Procedia Economics and Finance*, 23, 704-711.
- Petersen, A.-L. (2014). Teachers' Perceptions of Principals' ICT Leadership. *Contemporary Educational Technology*, 5(4), 302-315.
- Rambousek, V., Štípek, J., & Wildová, R. (2015). ICT Competencies and their Development in Primary and Lower-secondary Schools in the Czech Republic. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 171, 535-542.

- Robbins, S., & Judge, T. (2011). *Οργανωσιακή συμπεριφορά-Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες προσεγγίσεις*. (Α. Σαχινίδης, Επιμ., & Α. Πλατάκη, Μεταφρ.) Αθήνα: ΚΡΙΤΙΚΗ Α.Ε.
- Roblyer, M. (2009). *Εκπαιδευτική τεχνολογία και διδασκαλία*. Αθήνα: Έλλην.
- Schratz, M. (2013). Beyond the Reach of Leading: Exploring the Realm of Leadership and Learning. *Keynote article for discussion*, 11-12.
- Schweisfurth, M., Davies, L., Symaco, L., & Valiente, O. (2018). Higher education, bridging capital, and developmental leadership in the Philippines: Learning to be a crossover reformer. *International Journal of Educational Development*, 59, 1-8.
- Tongkaw, A. (2013). Multi Perspective Integrations Information and Communication Technologies (ICTs) in Higher Education in Developing Countries: Case Study Thailand. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 93, 1467-1472.
- Umara, I. N., & Hussin, F. K. (2014). ICT Coordinators' Perceptions on ICT Practices, Barriers and its Future in Malaysian Secondary Schools: Correlation Analysis. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 116, 2469-2473.
- Vanderlinde, R., Aesaert, K., & Braak, v. J. (2014). Institutionalised ICT use in primary education: A multilevel analysis. *Computers & Education*, 72, 1-10.
- Wart, M. V., Roman, A., Wang, X. H., & Liu, C. (2017). Integrating ICT adoption issues into (e-)leadership theory. *Telematics and Informatics*, 34(5), 527-537.
- Weng, C-H, & Tang, Y. (2014). The relationship between technology leadership strategies and effectiveness of school administration: An empirical study. *Computers & Education*, 76, 11-107.
- Ανδρεαδάκης, Ν. (2010). *Αποτελεσματικός εκπαιδευτικός*. Ρόδος: Πανεπιστήμιο Αιγαίου.
- Καλογιάννης, Δ. (2014). *Η σχολική ηγεσία και η επαγγελματική της ανάπτυξη στο σύγχρονο περιβάλλον-Διεθνείς εξελίξεις, παρεχόμενα προγράμματα και στοιχεία ποιότητας*. Αθήνα: Γρηγόρη.
- Κατσαρός, Ι. (2008). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων-Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
- Κυριαζή, Ν. (1998). *Η κοινωνιολογική έρευνα – Κριτική επισκόπηση των μεθόδων και των τεχνικών*. Αθήνα: Ελληνικές Επιστημονικές Εκδόσεις

- Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία-Ο Δρόμος της Διαρκούς Επιτυχίας*. Αθήνα: ΚΡΙΤΙΚΗ Α.Ε.
- Μπουραντάς, Δ. (2017). *Ηγεσία*. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαδόπουλος.
- Νικολαΐδου, Μ. (2012). *Εκπαιδευτική Ηγεσία-Χαρτογραφώντας το πεδίο της ηγεσίας στην Εκπαίδευση: Από τη θεωρία στην έρευνα και στην πρακτική*. Αθήνα: ΙΩΝ.
- Νικολαΐδου, Μ., Λαμπριανού, Ι., Huber, S., Muijs, D., Καραγιώργη, Γ., Αναξαγόρου, Γ., & Αργυροπούλου, Ε. (2012). *Εκπαιδευτική Ηγεσία*. Αθήνα: Εκδοτικός Όμιλος Ίων.
- Παλιόκας, Ι., Ψυχάρης, Σ., Κέκκερης, Γ., Δέλλας, Σ., Καρακύριος, Χ., Μάντζαρης, Δ., & Αναστασόπουλος, Γ. (2010). *Ειδικά κεφάλαια ΤΠΕ στις επιστήμες της αγωγής- Παιδαγωγικές εφαρμογές των ΤΠΕ*. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.
- Πασιαρδής, Π. (2014). *Εκπαιδευτική ηγεσία. Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή*. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Ράπτης, Α. (2010). *Μάθηση και διδασκαλία στην εποχή της πληροφορικής*. Αθήνα: Ιδιωτική Έκδοση, Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Η έρευνα αυτή διεξάγεται στα πλαίσια εκπόνησης διπλωματικής εργασίας για την απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στην «Εκπαιδευτική Πολιτική και Διοίκηση» του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου. Σκοπός της διπλωματικής εργασίας είναι να μελετήσει τις απόψεις των διευθυντών σχολικών μονάδων για την ηλεκτρονική ηγεσία.

Η συμβολή σας στην επιτυχή διεξαγωγή της έρευνας είναι ιδιαίτερα σημαντική. Τα αποτελέσματα θα χρησιμοποιηθούν αυστηρά και μόνο στο πλαίσιο της ποιοτικής ανάλυσης της έρευνας.

Σας ευχαριστώ πολύ εκ των προτέρων για τη συμβολή και το χρόνο σας.

Με εκτίμηση,

Σοφία Τσόγκα

#### Ηλικία

22-35  36-50  50 -

#### Φύλο

Ανδρας  Γυναίκα

#### Έτη προϋπηρεσίας

1-10  11-20  21-30  Πάνω από 30

#### Επίπεδο σπουδών

Πτυχίο  Μεταπτυχιακό  Διδακτορικό

#### Ποια είναι η ειδικότητά σας;

Κοινωνικές επιστήμες

Επιστήμες, Τεχνολογία, Μαθηματικά



Ανθρωπιστικές επιστήμες

Άλλο  \_\_\_\_\_

Έχετε παρακολουθήσει κάποιο πρόγραμμα επιμόρφωσης σχετικά με την ηλεκτρονική ηγεσία και την ένταξη των ΤΠΕ στα σχολεία; Αναφέρετε το/α πρόγραμμα/τα και το φορέα οργάνωσης

1. Μπορείτε να μου περιγράψετε συνοπτικά τις απόψεις σας για το ρόλο και τη σημασία των ΤΠΕ στο σύγχρονο σχολείο;
2. Ποια είναι κατά τη γνώμη σας η σημασία των ΤΠΕ για
  - a) το σχολείο
  - b) τους εκπαιδευτικούς
  - c) τους μαθητές
3. Ποιες πρωτοβουλίες παίρνετε (έχετε πάρει) για την προώθηση των ΤΠΕ στο σχολείο σας; Δώστε μου 2-3 παραδείγματα (σε σχολικό, τοπικό, εθνικό ή ευρωπαϊκό επίπεδο).
4. Υπάρχει στο σχολείο σας κάποια σχετική πολιτική ή σχεδιασμός για την καλύτερη αξιοποίηση των ΤΠΕ; Δώστε λεπτομέρειες.
  - a) Αν ναι, πώς σχεδιάστηκε-ποιοι εμπλέκονται (ατομικό ενδιαφέρον δ/ντη, σύλλογος διδασκόντων, σύλλογος γονέων, άλλο κ.λπ.)
5. Σε ποιο βαθμό αποτελούν οι ΤΠΕ προτεραιότητα για τους εκπαιδευτικούς στο σχολείο σας; Αξιοποιούν συστηματικά (όχι σποραδικά ή τυχαία) ΤΠΕ στις εκπαιδευτικές πρακτικές τους;
  - a) Ποιες δυσκολίες πιστεύετε (γνωρίζετε) ότι αντιμετωπίζουν;

- b) Ζητούν την υποστήριξη-καθοδήγησή σας (σε θέματα οργάνωσης, επιμόρφωσής τους κ.λπ.);
6. Τι πιστεύετε ότι χρειάζονται οι εκπαιδευτικοί στο σχολείο σας για να αξιοποιήσουν με μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα (να υιοθετήσουν δηλ. νέες πρακτικές με) τις ΤΠΕ, ώστε να ενισχύσουν τη μάθηση των μαθητών του σχολείου σας;
7. Ποιες δυσκολίες αντιμετωπίζετε εσείς προσωπικά, ώστε να επιτύχετε ως παιδαγωγικός ηγέτης στο σχολείο σας στο θέμα της αξιοποίησης των ΤΠΕ στη διδασκαλία/μάθηση των μαθητών;
- a) Τι θα σας βοηθούσε να ανταποκριθείτε στους στόχους που έχετε για τις ΤΠΕ στο σχολείο σας;
8. Ποιες υποστηρικτικές πρωτοβουλίες του ευρύτερου εκπαιδευτικού συστήματος θεωρείτε σημαντικές για να βοηθηθείτε στο ρόλο του παιδαγωγικού ηγέτη της σχολικής μονάδας σε σχέση με τις ΤΠΕ
- a) Σε επίπεδο τοπικό, περιφερειακό, πολιτείας, άλλων φορέων (αναφέρτε παραδείγματα).
9. Ποιες είναι οι δικές σας προτάσεις για το θέμα ηλεκτρονική ηγεσία των σχολικών μονάδων;

## ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ

### Συνέντευξη 1<sup>η</sup>

- **Ηλικία:** 36-50
- **Φύλο:** Γυναίκα
- **Έτη προϋπηρεσίας:** 11-20
- **Επίπεδο σπουδών:** Μεταπτυχιακό
- **Ποια είναι η ειδικότητά σας;** Κοινωνικές επιστήμες
- **Έχετε παρακολουθήσει κάποιο πρόγραμμα επιμόρφωσης σχετικά με την ηλεκτρονική ηγεσία και την ένταξη των ΤΠΕ στα σχολεία; Αναφέρετε το/α πρόγραμμα/τα και το φορέα οργάνωσης;** Ναι, σε επίπεδο μεταπτυχιακού. Στο Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου.

**Απάντηση ερώτησης 1.** Διαφαίνεται ότι είναι μονόδρομος πλέον η χρήση των ΤΠΕ στα σχολεία. Γύρω μας, η κοινωνία, το εμπόριο, αυτά που ζητούνται στο χώρο εργασίας, όλα πιέζουν και είναι πλέον μονόδρομος να χρησιμοποιηθούν οι Τεχνολογίες στο σύγχρονο σχολείο. Δε νοείται σύγχρονο σχολείο δίχως τη χρήση ΤΠΕ. Εμείς το ξεκινήσαμε σε πειραματικό επίπεδο και πλέον διαφαίνεται ή αναγκαιότητα και η ευκολία και όλα τα οφέλη που έχει για όλους.

**Απάντηση ερώτησης 2.** Φαίνεται ότι είναι πολύ σημαντική η χρήση του από όλους. Το πρώτο και το πιο εύκολο είναι η ευκολία . Είναι πολύ σημαντικό θέμα. Οι χρόνοι, το κόστος της χρήσης για το σχολείο. Για τους εκπαιδευτικούς είναι πιο εύκολο γιατί οποιαδήποτε ώρα της ημέρας μπορούν είτε να παραδώσουν κάτι στην πλατφόρμα του σχολείου είτε σε blog είτε να στείλουν κάτι στους μαθητές είτε στους γονείς τους. Είναι πολύ πιο ευχάριστο για τους μαθητές και πολλά που πριν μόνο με τα βιβλία δεν τα καταλάβαιναν τώρα με τους διαδραστικούς και με και τις ευκολίες του Internet γίνεται πιο ευχάριστο και πιο κατανοητό για τους μαθητές το μάθημα.

**Απάντηση ερώτησης 3.** Εμείς χρησιμοποιούμε Τεχνολογίες στο σχολείο μας. Ενδεικτικά θα αναφέρω ότι όλες μας οι τάξεις διαθέτουν διαδραστικό πίνακα, πολυμηχανήματα, φαξ, τηλέφωνο και εκτυπωτή μέσα σε κάθε τάξη για την ευκολία των εκπαιδευτικών. Κάποιοι εκπαιδευτικοί χρησιμοποιούν blogs και όλοι οι εκπαιδευτικού χρησιμοποιούν ένα κοινό σύστημα, μία πλατφόρμα επικοινωνίας με τους γονείς και με τους μαθητές. Κάνουμε χρήση και ενός ειδικού λογισμικού που λέγεται Mimio. Αν

θέλετε μπορείτε να ψάξετε στο διαδίκτυο... Είναι πολύ διασκεδαστικός ο τρόπος (που γίνονται τα τεστ). Τα παιδιά έχει παρατηρηθεί όταν το χρησιμοποιούν διαβάζουν λίγο παραπάνω για να είναι έτοιμοι, να «έχουν» κάποιες απαντήσεις να συνεχίζουν και καλά το παιχνίδι. Μπορείτε για να μην το αναλώω εγώ όλο το σύστημα μπορείτε να δείτε λίγο στο Internet περί τίνος πρόκειται.

**Απάντηση ερώτησης 4.** Η πλατφόρμα μας έχει ξεκινήσει φέτος, είμαστε και εμείς σε μία φάση που πειραματιζόμαστε. Ζητάμε από τους γονείς feedback για να μας πουν αν είναι εύχρηστο, δεν είναι εύχρηστο το περιβάλλον. Το ίδιο και από τους εκπαιδευτικούς, κάνουμε αλλαγές. Έχουμε δηλαδή εστιάσει περισσότερο στην πλατφόρμα του σχολείου γιατί φαίνεται ότι γλυτώνουμε και κόστος και χρόνο με τη χρήση της. (α) Έχει ξεκινήσει σαν επικοινωνία με όλους και με τους μαθητές και με τους γονείς. Την διαχειρίζονται... υπάρχει ένα δημοκρατικό κλίμα που όλοι έχουν αυτή τη στιγμή άποψη έτσι ώστε να τελειοποιηθεί. Τις αλλαγές τις χειρίζεται ειδικός πληροφορικής με τις κατευθύνσεις των εκπαιδευτικών που την χειρίζονται, τι είναι πιο βολικό ή τι είναι πιο κατάλληλο για τον καθένα για το μάθημά του. Προωθείται και η συνεργασία των εκπαιδευτικών.

**Απάντηση ερώτησης 5.** Οι εκπαιδευτικοί στο σχολείο μας χρησιμοποιούν συστηματικά τις ΤΠΕ, ο διαδραστικός σε όλα τα μαθήματα πλέον, το Internet κ.λπ. (α) Οι κυριότερες δυσκολίες είναι τεχνικά τα ζητήματα. Ας πούμε αν δεν υπάρχει Internet και πρέπει συνέχεια κάποιος να υπάρχει Internet στο σχολείο, πλέον δεν υπάρχει κάποια πλέον δεν υπάρχει κάποια δυσκολία. Αν με ρωτούσατε άλλη στιγμή στην αρχή που τους είχαμε βάλει, ήταν το θέμα εξοικείωσης κυρίως των εκπαιδευτικών με τους διαδραστικούς. Από τη στιγμή που εξοικειώθηκαν τα θέματα είναι περισσότερο αν υπάρχει Internet, η ταχύτητά του και τέτοια πράγματα. (β) Όταν στην αρχή κάθε νέας τεχνολογίας που χρησιμοποιούμε οι εκπαιδευτικοί παρακολουθούν κάποιες ενημερώσεις, σεμινάρια κ.λπ. Αν κάποιος εκπαιδευτικός παρόλα ταύτα ακόμα αντιμετωπίζει κάποιο πρόβλημα συνήθως ζητάει από τους υπόλοιπους εκπαιδευτικούς συμβουλές ή από το άτομο πληροφορικής που έχουμε στο σχολείο (αναφέρεται σε διοικητικό υπάλληλο).

**Απάντηση ερώτησης 6.** Σε αυτό βοηθάει πάρα πολύ όλοι οι εμπλεκόμενοι στη μαθησιακή διαδικασία να είναι χρήστες και να κατανοούν τα βασικά της χρήσης των ΤΠΕ. Αυτή τη στιγμή οι εκπαιδευτικοί έχουν σχεδόν όλοι εξοικειωθεί, οι μαθητές είναι ακόμα πιο εύκολο να εξοικειωθούν, αυτό που απομένει είναι να εκπαιδευτούν σταδιακά και οι γονείς έτσι ώστε να συμπληρωθεί αυτή η αλυσίδα.

**Απάντηση ερώτησης 7.** Όχι, έχουμε καταφέρει και έχουμε τους πόρους, έχουμε διαθέσει ένα ποσό για αυτό και είναι πάρα πολύ σημαντικό για εμάς. Διαθέτουμε ένα ποσό για τις ΤΠΕ γιατί το θεωρούμε σημαντικό, οπότε το έχουμε ξεπεράσει το πρόβλημα το οικονομικό σαν σχολείο. Έχουμε καταφέρει να κερδίσουμε τη σύμφωνη γνώμη των γονέων για τη χρήση τους. Γιατί δίχως τη βοήθειά τους, αν δεν καταλάβουν πόσο σημαντικό είναι για τη διαπαιδαγώγηση των παιδιών η αξιοποίηση των ΤΠΕ δε γίνεται. Από την πράξη έχουμε δει ότι τα παιδιά ενθουσιάζονται με τη χρήση των ΤΠΕ, υπάρχουν οφέλη και είναι ένα περιβάλλον που τα ευχαριστεί. Οπότε αυτή τη στιγμή δεν υπάρχει πρόβλημα.

**Απάντηση ερώτησης 8.** Σίγουρα γίνεται μεγάλος λόγος παντού για τη σημασία των ΤΠΕ. Περισσότερες ημερίδες, σεμινάρια, θα ήταν χρήσιμα. Σεμινάρια που να έχουν δυνατά κίνητρα για τους εκπαιδευτικούς ή για κάποιο σχολείο – αν είναι ιδιωτικό – να συμμετέχει. Γιατί μόνο όταν συμμετέχει κάποιος, τουλάχιστον με κάποιο κίνητρο θα καταλάβει μετά τη σημασία και σε υλικοτεχνική υποδομή χρειάζεται η συμβολή της πολιτείας..

**Απάντηση ερώτησης 9.** Περισσότερος ντόρος έχει γίνει σε θεωρητικό επίπεδο για την ηλεκτρονική ηγεσία. Πλέον όλοι έχουμε καταλάβει τη σημασία, αλλά λίγο οι παλαιότεροι δάσκαλοι δεν τους είναι πολύ εύκολο να εμπλακούν. Εύχομαι όσο περνάει ο καιρός και όσο περισσότερο μπαίνουν νεότεροι άνθρωποι στον τομέα του σχολείου αυτό να μην αποτελεί πλέον εμπόδιο ή και οι παλιότεροι να ενημερωθούν λίγο περισσότερο για το θέμα – αν και είναι λίγο δύσκολο – έτσι ώστε να βρει σημαντικό χώρο η χρήση των ΤΠΕ.

## **Συνέντευξη 2<sup>η</sup>**

- **Ηλικία:** 22-35
- **Φύλο:** Γυναίκα
- **Έτηπρωϋπηρεσίας:** 1-10
- **Επίπεδοσπουδών:** Μεταπτυχιακό
- **Ποια είναι η ειδικότητά σας;** Ανθρωπιστικές επιστήμες
- **Έχετε παρακολουθήσει κάποιο πρόγραμμα επιμόρφωσης σχετικά με την ηλεκτρονική ηγεσία και την ένταξη των ΤΠΕ στα σχολεία; Αναφέρετε το/α πρόγραμμα/τα και το φορέα οργάνωσης;**Ελάχιστα πράγματα. Δεν μπορώ να πω ότι με

έχουν καλύψει. Μόνο κάποιες τυπικές επιμορφώσεις και τις οποίες οργάνωσε το Υπουργείο και η Πρωτοβάθμια.

**Απάντηση ερώτησης 1.** Θεμελιώδης η σημασία των ΤΠΕ στο σύγχρονο σχολείο. Ένα από τα πολύ σημαντικά κομμάτια είναι η στάση των παιδιών απέναντι στην εκπαίδευση. Αν προσπαθήσουμε να προσεγγίσουμε το μαθητή με τα παραδοσιακά μας μέσα έχουμε ήδη αποτύχει.

**Απάντηση ερώτησης 2.** Εδώ θα μπορούσα να το χωρίσω σε δύο κομμάτια κύρια, στο διοικητικό κομμάτι που αφορά και τη δική μου θέση είναι κύριας σημασίας το να οργανώνω πράγματα (α) για τη λειτουργία του σχολείου, λειτουργικά πράγματα. Να συνεννοηθούμε είτε με εξωτερικά στοιχεία του σχολείου είτε με τα εσωτερικά στοιχεία του σχολείου. (β) Σε εμάς μας έχει διευκολύνει ιδιαίτερα γιατί είναι ένας τρόπος μιας και λόγω ιδιωτικού σχολείου μα είναι δύσκολο να κάνουμε τις συνελεύσεις που ορίζονται στα δημόσια. Επομένως, είναι ένας τρόπος για να μπορούμε να συζητάμε και να οργανώνουμε ένα σχεδιάγραμμα και ένα οργανόγραμμα για το επόμενο τρίμηνο κάθε φορά ή ό,τι άλλο θέλουμε να κάνουμε μέσα από συναντήσεις από πλατφόρμα. (γ) Εδώ θα γυρίσω πάλι σε αυτό που σας ανέφερα και πριν στο κομμάτι του ότι παρακινείς τους μαθητές πολύ περισσότερο στο να προσέξουν και να αφομοιώσουν καλύτερα την ύλη. Σε ένα δεύτερο επίπεδο δεδομένου ότι ζούμε σε μια κοινωνία της γνώσης στην οποία θεμελιώδες κομμάτι είναι η χρήση υπολογιστών είτε μέσω της επικοινωνίας μεταξύ μαθητών ή μεταξύ εργαζόμενων αργότερα.

**Απάντηση ερώτησης 3.** Εμείς αρχικά σε όλες τις τάξεις έχουμε εδώ και κάποια χρόνια διαδραστικούς πίνακες. Επίσης έχουμε δώσει ιδιαίτερη σημασία στο μάθημα των ηλεκτρονικών υπολογιστών, ενθαρρύνοντας τα παιδιά να συμμετέχουν σε μαθήματα ρομποτικής και σε διάφορους διαγωνισμούς. Οι μεγαλύτερες τάξεις επίσης χρησιμοποιούν ιδιαίτερα τον ηλεκτρονικό υπολογιστή και από το σπίτι τους για να μπορούν να παρουσιάζουν μέσω powerpoint και άλλων προγραμμάτων τις εργασίες τους.

**Απάντηση ερώτησης 4.** Ναι, υπάρχει όπως σας είπα και πριν, έχουμε ενσωματώσει τους διαδραστικούς πίνακες στην εκπαιδευτική διαδικασία. Συνεχώς γίνονται μελέτες από τον καθηγητή Πληροφορικής για το πώς μπορούμε ακόμα περισσότερο να ενσωματώσουμε και να ενθαρρύνουμε τα παιδιά στη χρήση των ΤΠΕ όχι μόνο στο πλαίσιο αυστηρά του μαθήματός μας αλλά και αυτό να έχει μία συνέχεια από τα ίδια τα παιδιά στο σπίτι τους. Σαφώς, ναι, μάλιστα κάποιες ενημερώσεις γίνονται πλέον σταθερά

από την πλατφόρμα που χρησιμοποιούμε το edu4schools στο οποίο μπορούμε να πούμε σε μεγάλο βαθμό ότι έχει βελτιώσει τις σχέσεις μας με τους γονείς, την ταχύτητα ενημέρωσής τους, την ποιότητα ενημέρωσής τους, μιας και οι χρόνοι για δια ζώσης επικοινωνία είναι πάντα περιορισμένοι.

**Απάντηση ερώτησης 5.** Ξεκινήσαμε λίγο διστακτικά μιας και όπως σας ανέφερα και πιο πριν δεν έχουμε δυστυχώς ακόμα συμμετάσχει σε επιμορφώσεις ή σε ειδικά σεμινάρια για να μπορούμε να τις χρησιμοποιούμε πληρέστερα. Επομένως, κυρίως με την ενθάρρυνση του καθηγητή πληροφορικής προσπαθούμε όλο και περισσότερο να τις κάνουμε κομμάτι της εργασίας μας. (α) κυρίως είναι η έλλειψη ενημέρωσης, δε γνωρίζουμε πώς να τις χρησιμοποιήσουμε. Επίσης, ένα μεγάλο κομμάτι είναι και το ότι έχουμε πολλές φορές και τους γονείς οι οποίοι μπορεί να είναι διστακτικοί και αυτοί και οι ίδιοι στο να χρησιμοποιήσουν τις νέες τεχνολογίες επομένως, χρειάζεται συνεχώς μια προσπάθεια καλλιέργειας μιας νέας στάσης, μιας κουλτούρας. (β) Ζητούν αλλά και που την ζητούν... και εγώ ζητώ τα ίδια από αυτούς οπότε... αντιμετωπίζουμε προβλήματα σε αυτό το κομμάτι. Σίγουρα βέβαια υπάρχει μεταξύ μας μια προσπάθεια του να περάσουμε και να μεταδώσουμε ό,τι γνώσεις έχει ο καθένας ώστε να αξιοποιήσουμε καλύτερα τα υλικά που έχουμε στα χέρια μας.

**Απάντηση ερώτησης 6.** Σίγουρα χρειάζονται κίνητρα. Για να μπορέσει να πειστεί κάποιος να χρησιμοποιήσει μια νέα τεχνολογία η οποία, για αυτή τη στιγμή, φαίνεται αρκετά χαοτική, είναι πρώτα να εξηγηθεί πλήρως, να κατανοηθεί ακριβώς ο λόγος για τον οποίο είναι όντως καλύτερα. Συζητάμε πάρα πολύ πλέον για αυτό το κομμάτι στα σχολεία, μας ζητάνε πολύ τα κεντρικά από την Πρωτοβάθμια, από το Υπουργείο να χρησιμοποιούμε πολύ τις νέες τεχνολογίες. Ωστόσο δεν έχουμε πειστεί ακόμα, γιατί δεν είναι πολύ ξεκάθαρος ακόμα ο ρόλος των ΤΠΕ. Και αυτό πάλι οφείλεται στην ελλιπή επιμόρφωσή μας και ενημέρωσή μας.

**Απάντηση ερώτησης 7.** Ευτυχώς όχι, δε θα μπορούσα να σας πω ότι αντιμετωπίζω. Πέρα από τις προσωπικές δυσκολίες, γιατί ακόμη είμαι και εγώ νέα μαθήτρια σε αυτό το κομμάτι, όχι όμως δεν μπορώ να πω ότι αντιμετωπίζω δυσκολίες. Πιο πολύ ευκολίες, καθώς μαθαίνω βλέπω ότι έχω, παρά δυσκολίες.

**Απάντηση ερώτησης 8.** Νομίζω ότι αρχικά είναι πολύ σημαντικό, ξέρετε, επειδή μιλάμε για τεχνολογία, είναι πολύ σημαντικό όλα αυτά τα μέσα που έχουμε να εκσυγχρονίζονται αρκετά γρήγορα. Πολλές φορές μπορεί να έχουμε φοβερά μέσα τα

οποία μέχρι να τα μάθουμε έχει παρέλθει ο χρόνος τους. Επομένως αυτή είναι μια δυσκολία. Άρα απογοητευόμαστε, δεν τα πιάνουμε, μπαίνουνε καινούργια μέσα, δεν προλαβαίνουμε να ενημερωθούμε για αυτά και έτσι μένουμε και εμείς οι ίδιοι πίσω οι εκπαιδευτικοί. Επομένως μία έγκαιρη ενημέρωση και μια πρωτοβουλία ώστε να ενθαρρυνθούμε, ή να δώσουν κάποια προγράμματα ή κάποιες επιχορηγίες, επιδοτήσεις στα σχολεία, ώστε να μπορούμε να ανανεώνουμε συνεχώς το υλικό μας. Όσον αφορά την πρωτοβουλία στο κομμάτι το εκπαιδευτικό, ίσως να ήταν πολύ βοηθητικό να γίνουν διάφορες συναντήσεις μεταξύ εκπαιδευτικών, σε τοπικό επίπεδο ή σε πανελλήνιο στα οποία οι συναντήσεις αυτές να είχαν στόχο να ενημερωθούμε για τις νέες παιδαγωγικές μεθόδους και το οποίο θα ήταν ένα «τυράκι» για εμάς τους εκπαιδευτικούς για να μπορέσουμε να τις χρησιμοποιήσουμε μέσω μιας πλατφόρμας ίσως που θα μπορούσαμε να επικοινωνήσουμε.

**Απάντηση ερώτησης 9.** Σίγουρα αυτό που είπα και ξεκινώντας είναι το να έχουμε μια πολύ σημαντική επιμόρφωση, ίσως μια απλή επιμόρφωση να μην έφτανε κιόλας, ίσως να μιλούσαμε για κάτι λίγο πιο ειδικό πιο στοχευμένο με περισσότερες ώρες στις οποίες θα μπορούσαμε και εμείς να ανταποκριθούμε καλύτερα. Το οποίο θα ήταν πολύ σημαντικό να είχε μια τάση του να ανανεώνεται να επικαιροποιείται. Επίσης, αυτό που είναι ένα μεγάλο μου όνειρο είναι να σταματήσουμε πια να έχουμε αυτό το ένα βιβλίο, το οποίο εν τέλει δεν εξυπηρετεί κανέναν μαθητή και να μπούμε στη διαδικασία του να έχουμε πολλαπλά συγγράμματα, πολλαπλές πηγές για να προσεγγίσουμε τη γνώση μέσα στην τάξη. Αυτό δε θα μπορούσε να επιτευχθεί εύκολα παρά μόνο με τη χρήση των ΤΠΕ, δηλαδή κάθε παιδί να έχει ένα δικό του tablet στο οποίο θα κατεβάζει κάποια αρχεία, θα έχει το υλικό του για να μπορεί να δουλεύει. Αυτό το θεωρώ από τα πιο σημαντικά κομμάτια για την εκπαίδευση του αύριο.

### **Συνέντευξη 3<sup>η</sup>**

- **Ηλικία:** 36-50
- **Φύλο:** Γυναίκα
- **Έτη προϋπηρεσίας:** 11-20
- **Επίπεδο σπουδών:** Πτυχίο
- **Ποια είναι η ειδικότητά σας;** Ανθρωπιστικές επιστήμες



- Έχετε παρακολουθήσει κάποιο πρόγραμμα επιμόρφωσης σχετικά με την ηλεκτρονική ηγεσία και την ένταξη των ΤΠΕ στα σχολεία; Αναφέρετε το/α πρόγραμμα/τα και το φορέα οργάνωσης; Ναι, έχω παρακολουθήσει. Ήταν ένα πρόγραμμα που διοργανώθηκε από το Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων, εξ' αποστάσεως, για την αξιοποίηση των ΤΠΕ στη διδασκαλία συγκεκριμένα της νεοελληνικής λογοτεχνίας. Γίνονται όμως σεμινάρια και σε τοπικό επίπεδο από τους αρμόδιους φορείς για όλα τα μαθήματα τα φιλολογικά που μας αφορούν.

**Απάντηση ερώτησης 1.** Οι ΤΠΕ έχουν ενσωματωθεί σε όλες τις πτυχές της ζωής και έχουν ήδη σημαντική παρουσία και αντίκτυπο και στην εκπαίδευση. Η χρήση των υπολογιστών, της πληροφορικής γενικότερα ενσωματώθηκε αρκετά γρήγορα στην εκπαιδευτική διαδικασία. Και σήμερα υπάρχει ξεκάθαρα η τάση για την εισαγωγή της ηλεκτρονικής μάθησης (το e-learning που λέμε) ή και των on-line μαθημάτων (επιγραμμικών που λέμε στα ελληνικά).

**Απάντηση ερώτησης 2.**

α) Ειδικότερα, έχει πολλά πλεονεκτήματα η χρήση των ΤΠΕ για το σχολείο. Τα συστήματα διαχείρισης μαθημάτων που είναι χρήσιμα για τη δημιουργία και διαχείριση διαφόρων υπηρεσιών υποστήριξης των μαθητών, περιλήψεις διδακτικών αντικειμένων, ψηφιοποίηση του εκπαιδευτικού υλικού, η δημιουργία ομάδων συζήτησης, εργαστηριακά εγχειρίδια, ακόμα και ζωντανά μαθήματα που μπορούν να μαγνητοσκοπηθούν και να προβληθούν στη συνέχεια, οι σημειώσεις που ακολουθούν αυτά τα μαθήματα και τις διαλέξεις, σύνδεσμοι (links) με συγκεκριμένους ιστοχώρους, on line σεμινάρια, ακόμα και επιπλέον υλικό και ώρες για συζήτηση εκπαιδευτή και εκπαιδευόμενου. Να μην παραλείψουμε επίσης τις ηλεκτρονικές βιβλιοθήκες που είναι πολύ σημαντικές και γιατί περιορίζεται η δαπάνη αγοράς εγχειριδίων, και γιατί μπορεί κανείς να βρει βιβλία όπου κι αν βρίσκεται και σε όποιο μέρος κι αν τα ψάχνει. Και βέβαια πέρα από τα πλεονεκτήματα, αφού μιλάμε για τις ΤΠΕ, υπάρχουν και κάποιες προκλήσεις, οι οποίες βέβαια πρέπει να λαμβάνονται και αυτές υπ' όψιν.

β) Οι εκπαιδευτικοί μπροστά σε αυτή την εξέλιξη οφείλουν να εκπονήσουν σχέδια δράσης, θα έλεγα, ότι ο εκπαιδευτικός αποτελεί το στοιχείο κλειδί στη μεταρρύθμιση της εκπαίδευσης και στοιχείο κλειδί είναι η κατάρτισή τους. Χρειάζεται δηλαδή να εξοικειωθούν με ένα σύνολο δεξιοτήτων στη λειτουργία του υλικού, του λογισμικού, της

δικτύωσης, αλλά και της γενικότερης ενσωμάτωσης των ΤΠΕ στο πρόγραμμα σπουδών αλλά και στην καθημερινή πρακτική της εκπαιδευτικής διαδικασίας.

γ) Οι μαθητές είναι το κέντρο θα λέγαμε όλης της διαδικασίας της εκπαίδευση και αυτοί οι ΤΠΕ επηρεάζουν πολύ σημαντικά τη διαδικασία και τους τρόπους εκμάθησης καθώς διαμορφώνουν νέα δεδομένα. Και έτσι έχουν πολύ σημαντικό αντίκτυπο στο αντικείμενο της μάθησης. Εκπονούνται προγράμματα σπουδών βασισμένα πλέον στην ικανότητα και την απόδοση. Και τι εννοώ με αυτό..;

**Απάντηση ερώτησης 3.** Είναι προγράμματα σπουδών που απαιτούν πρόσβαση σε ποικίλες πηγές, μορφές και τύπους πληροφοριών, μεθοδολογίες εκμάθησης με κέντρο το μαθητή, δεν έχουν πλέον το μοντέλο του δάσκαλου που κάθεται στην έδρα και παραδίδει το μάθημά του, είναι μαθησιακό περιβάλλον που επικεντρώνεται σε δραστηριότητες που εστιάζονται στο πρόβλημα και στην έρευνα μαζί με το μαθητή. Οι ΤΠΕ επίσης ενθαρρύνουν την μάθηση με επίκεντρο τον εκπαιδευόμενο, το μαθητή, καθώς εκπονούνται προγράμματα σπουδών που εστιάζουν στις ικανότητες και το αποτέλεσμα, η εκπαιδευτική διαδικασία μετακινείται προς την εκμάθηση βασισμένη στο πρόβλημα. Και εξάλλου αυξάνεται και η χρήση του Διαδικτύου ως πηγή πληροφοριών. Έτσι υποστηρίζεται η διαδικασία παραγωγής γνώσης, καθώς η εκμάθηση επιτυγχάνεται με την ενεργό συμμετοχή στη διαδικασία παραγωγής της γνώσης από της πλευράς των μαθητών. Και τέλος να πούμε βέβαια ότι οι ΤΠΕ έχουν αντίκτυπο στο πότε και στο πού μαθαίνουν οι μαθητές, καθώς μπορούν να αξιοποιηθούν από οπουδήποτε και οποτεδήποτε. Στο σχολείο μας οι ΤΠΕ έχουν ενταχθεί και αξιοποιούνται από την πρώτη στιγμή που ιδρύθηκε. Έτσι γίνεται συστηματική και ευρεία χρήση των ψηφιακών μέσων, ψηφιακού διδακτικού υλικού, υπάρχουν διαδραστικοί πίνακες, αίθουσα υπολογιστών με αρκετούς υπολογιστές, να έχει κάθε παιδί τον υπολογιστή του κ.ά. Το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο από τα πρώτα που χρησιμοποιούνται ευρύτατα για ηλεκτρονική ανταλλαγή πληροφοριών, στέλνουν οι μαθητές τις εργασίες τους, διορθώνονται πάλι ηλεκτρονικά, πέρα από τα γραπτά εδώ στο σχολείο κ.λπ. Στα επί μέρους μαθήματα τώρα χρησιμοποιούνται ηλεκτρονικές πλατφόρμες. Για παράδειγμα στα Μαθηματικά αξιοποιείται η εφαρμογή Edmodo. Το Edmodo είναι εύκολος τρόπος να συνδέονται οι μαθητές ηλεκτρονικά και έτσι να μπορούν με ασφάλεια να συνεργάζονται, να οργανώνονται, να έχουν πρόσβαση σε εργασίες, βαθμούς, σε σχολικά μηνύματα και με τον καθηγητή τους. Είναι κάτι που και το χαίρονται και το αξιοποιούν και τους βοηθάει.

Στην Πληροφορική επίσης έχουνε για παράδειγμα ηλεκτρονική τάξη, που εργάζονται από το σπίτι τους, υποβάλλουν τις εργασίες τους, διορθώνονται και βαθμολογούνται οι εργασίες τους, επικοινωνούν ηλεκτρονικά με την καθηγήτρια του μαθήματος και αυτό είναι κάτι που επίσης το χαίρονται, και ήταν κάτι πρωτότυπο, ενώ είναι σπίτι τους συνεργάζονται και με την υπόλοιπη τάξη. Στα μαθήματα της Φυσικής και της Χημείας πέρα από τα πειράματα που γίνονται εργαστηριακά γίνεται και εκεί χρήση προσομοιώσεων και εικονικών εργαστηρίων, και στη Βιολογία πάλι έχουμε ηλεκτρονικά μικροσκόπια που είτε σε ομάδες εργασίας, είτε μέσω της σύνδεσής τους με τον διαδραστικό πίνακα μπορεί να βλέπει κάτι όλη η τάξη. Και σε όλα τα μαθήματα γίνεται ευρεία χρήση, ανάλογα κάθε φορά, στις ξένες γλώσσες υπάρχει αξιόλογο υλικό. Και μια και λέμε τώρα για το σχολείο, υπάρχει και ένας διεθνής διαγωνισμός που γίνεται τα τελευταία 2 χρόνια, το Πείραμα του Ερατοσθένη. Είναι ένα πείραμα παγκόσμιου βεληνεκούς που έχει σκοπό την επανάληψη του πειράματος του Ερατοσθένη για τη μέτρηση της περιφέρειας της Γης. Και έτσι πήραμε μέρος και το 2016, και το 2017, φιλοδοξούμε και φέτος να πάρουμε πάλι μέρος. Και αυτό πάλι γίνεται με τη δυνατότητα ηλεκτρονικής επικοινωνίας με σχολεία που βρίσκονται στα ίδια μήκη και πλάτη της γης θα λέγαμε και έτσι να μπορούν να δίνουν τις μετρήσεις τους και να βγαίνουν τα αντίστοιχα αποτελέσματα. Είχαμε συνεργαστεί με σχολείο στη Ρουμανία την προηγούμενη χρονιά.

**Απάντηση ερώτησης 4.** Πράγματι αυτά έχουν σχεδιαστεί μακροχρόνια δεν είναι αποτέλεσμα μιας στιγμής. Και ο σκοπός δεν είναι να γίνεται μια στείρα χρήση των ΤΠΕ, αλλά να σχεδιάζονται τα κατάλληλα μαθησιακά περιβάλλοντα, να αναπτύσσονται των προγραμμάτων σπουδών, να υποστηρίζονται και να καταρτίζονται οι εκπαιδευτικοί και βέβαια να αξιολογούνται στο τέλος ώστε να βελτιώνονται οι μέθοδοι, οι τεχνικές και όλα αυτά βέβαια με συλλογική εργασία.

**Απάντηση ερώτησης 5.** Μμμ... ναι Νομίζω πως απαντήσαμε. Έτσι είναι, γίνεται συστηματικά η αξιοποίησή τους.

α) Οι δυσκολίες ή καλύτερα είναι οι προκλήσεις, όπως είπαμε και πιο πριν, που καλείται να αντιμετωπίσει ο εκπαιδευτικός. Θεωρώ πως χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή στο ποσοστό και στον τρόπο χρήσης των ΤΠΕ. Υπάρχει περίπτωση δηλαδή με την είσοδό τους στο σχολείο να εισαχθεί μαζί τους αυτό που λέμε η άτεγκτη χρησιμοθηρική λογική, που αλλοιώνει ή και ενίοτε εξαφανίζει τον παιδαγωγικό και ανθρωπιστικό ρόλο του

σχολείου. Δε σημαίνει αγνόηση των νέων δυνατοτήτων και ευκαιριών που δίνουν οι ΤΠΕ στη διδασκαλία και τη μάθηση. Φαίνεται όμως ότι πολλές φορές το σχολείο σήμερα εκπαιδεύει «παράγοντες», θέλει να εκπαιδεύει παράγοντες, που θα λειτουργήσουν «αποτελεσματικά», προσαρμοσμένοι στη λειτουργία ενός συστήματος και δεν μπορεί να μεταδώσει τη γνώση, που έχει ως στόχο το σχολείο, να εξανθρωπίσει και να απευθύνεται στον άνθρωπο ως ένα ον ελευθερίας. Και είναι στο χέρι του εκπαιδευτικού το να μην αφήσει να μετατραπεί το σχολείο όπως έλεγε ένας καθηγητής, σε χώρο ψηφιακής μονοκουλτούρας, σε χώρο αποκλειστικής μετάδοσης πληροφοριών και χώρο κυριαρχίας των μηχανών. Αλλά ο στόχος του δασκάλου είναι ένα σχολείο – κιβωτός του πολιτισμού του προσώπου, προσανατολισμός, ο οποίος βέβαια δεν αποκλείει την αξιοποίηση των ΤΠΕ στην εκπαίδευση, αλλά ίσα ίσα ότι εγγυάται την ορθότερη εφαρμογή τους.

β) Η υποστήριξη – καθοδήγηση πάντα υπάρχει, έχουμε διοργανώσει στην πλατφόρμα σεμινάρια, εσωτερικά, και πιο πρακτικά θέματα όπως πως λειτουργεί ο διαδραστικός πίνακας, τι προγράμματα μπορεί να αξιοποιήσει ένας εκπαιδευτικός για να φτιάξει εκπαιδευτικό υλικό κ.λπ. επειδή οι περισσότεροι είναι νέοι είναι ήδη καταρτισμένοι αρκετά αλλά και εμείς προσπαθούμε να είμαστε πάντα δίπλα σε όλες τις πρωτοβουλίες και τις δραστηριότητές τους.

**Απάντηση ερώτησης 6.** Πιστεύω πως χρειάζεται η καλλιέργεια των λεγόμενων ψηφιακών δεξιοτήτων. Δεν επαρκούν για έναν καλό εκπαιδευτικό μόνο οι δεξιότητες χρηστών ΤΠΕ. Χρειάζονται δεξιότητες επαγγελματιών ΤΠΕ, ικανότητες δηλαδή που απαιτούνται για την έρευνα, την ανάπτυξη, το σχεδιασμό, τη διαχείριση κ.λπ. των ΤΠΕ. Αν θέλουμε να συνοψίσουμε, πιο συγκεκριμένα απαιτούνται κατάλληλα σχεδιασμένα μαθήματα, εκπαιδευτικές ικανότητες και πλάνο με απώτατο στόχο τη μέγιστη αξιοποίηση των δυνατοτήτων των νέων τεχνολογιών.

**Απάντηση ερώτησης 7.** Εντάξει και εγώ προσωπικά θεωρώ ότι καλά χειρίζομαι τις νέες τεχνολογίες και αξιοποιώ σε μεγάλο βαθμό τις ΤΠΕ στη μαθησιακή διαδικασία, θεωρώ όμως ότι θα ήταν πολύ καλό να υπήρχε από πλευράς του παιδαγωγικού ινστιτούτου, το ινστιτούτο εκπαιδευτικής πολιτικής, που λέμε τώρα, περισσότερο διαθέσιμο υλικό. Τι εννοώ με αυτό. Ένας καθηγητής έχει πολλά να κάνει πέρα από το να ετοιμάζει ηλεκτρονικά μαθήματα. Θέλω να πω ένα παράδειγμα, αν ασχοληθεί κάποιος με τα εγχειρίδια αγγλικής γλώσσας λ.χ. της Αγγλικής γλώσσας, θα διαπιστώσει ότι υπάρχει πληθώρα ψηφιακού υλικού που δίνουν δυνατότητα μέγιστης αξιοποίησης των ΤΠΕ και

είναι υλικό το οποίο οι εκδοτικοί οίκοι των ξενόγλωσσων βιβλίων το δίνουν έτοιμο στους εκπαιδευτικούς και είναι υλικό ακουστικό, οπτικοακουστικό, υλικό για διαδραστικό πίνακα, με cd-rom, με χίλια δύο και αυτό από χρόνια όχι τώρα, πολύ πριν γίνει αυτό το θέμα της ένταξης των ΤΠΕ στα σχολεία υπήρχε αυτή η δυνατότητα και μάλιστα με πάρα πολύ μεγάλη ποικιλία, μπορείς να επιλέξεις δηλαδή μέσα από πάρα πολλές εκδόσεις με πάρα πολύ πλούσιο υλικό, πρωτότυπο και δομημένο και φτιαγμένο έτσι να είναι και στα παιδιά ελκυστικό και πιστεύω ότι θα βοηθούσε πολύ αν υπήρχε και στα διδακτικά εγχειρίδια των σχολικών μαθημάτων. Υπάρχει σήμερα το φωτόδεντρο και άλλες πηγές αλλά είναι πολύ περιορισμένο σε σχέση με αυτό που είπα ως παράδειγμα. Εντάξει, πιστεύω πλέον ότι ο εκπαιδευτικός σχεδιασμός και τη ψηφιακό υλικό είναι προϊόν προσωπικής εργασίας και επιλογής, αλλά πολλές φορές η δυσκολία που θέσατε ως ερώτημα είναι και η έλλειψη χρόνου που δρα ανασταλτικά στη μέγιστη χρήση και αξιοποίηση των δυνατοτήτων που δίνει σήμερα η τεχνολογία.

**Απάντηση ερώτησης 8.** Ναι, αυτό που σας είπα. Είναι πολλά αυτά που χρειάζονται.

Χρειάζεται περισσότερο διαθέσιμο υλικό, καλύτερη κατάρτιση των εκπαιδευτικών και με χαρακτήρα υποχρεωτικό, εμάς εδώ είναι νέοι οι καθηγητές αλλά πιστεύω ότι μεγαλύτεροι στην ηλικία θα θέλουν κάποια κίνητρα. Θα βοηθούσε αυτό. Και παράλληλα βέβαια με την ψηφιακή κατάρτιση πρέπει να συμβαδίζει και η ανάλογη παιδαγωγική κατάρτιση για να μην συμβεί ό,τι αναφέραμε πρωτότερα, μια ψηφιακή μονομέρεια, ας την πούμε έτσι. Επιτρέψτε μου να πω και κάτι φιλολογικό. Το πώς στην Αρχαία Ελλάδα απορρίφθηκαν, υπό μία έννοια, οι νέες τεχνολογίες. Με την έννοια των τεχνητών ενισχύσεων που θα κάνουν τα ανθρώπινα μυαλά να ατροφήσουν. Λέει χαρακτηριστικά στο Φαίδρο ο Πλάτωνας, όταν ανακοινώνεται στον Σωκράτη ότι βρέθηκε από έναν Αιγύπτιο θεό το φάρμακο της μνήμης (δηλαδή η γραφή) κι έτσι ο άνθρωπος θα γίνει σοφός. Απαντά τότε ο Σωκρατής «ουκούν μνήμης αλλά υπομνήσεως φάρμακον ηύρες». Δε βρήκες φάρμακο για τη μνήμη αλλά για την υπόμνηση.

*Και συ τώρα, σαν πατέρας των γραμμάτων, από έννοια είπες το αντίθετο απ' εκείνο που αυτά μπορούν. Γιατί τα γράμματα στις ψυχές εκείνων που θα τα μάθουν, θα φέρουν λησμονιά, μια και αυτοί θα παραμελήσουν τη μνήμη τους, γιατί από εμπιστοσύνη στη γραφή θα φέρνουν τα πράγματα στη μνήμη τους απ' έξω με ξένα σημάδια, και όχι από μέσα από τον εαυτό τους τον ίδιο. Ωστε δεν ευρήκες το φάρμακο για τη μνήμη την ίδια, αλλά για το να ξαναφέρνης κάτι στη θύμηση. Κι από τη σοφία δίνεις στους μαθητές σου μια δόκιση,*

*όχι την αλήθεια· γιατί έχοντας πολλά ακούσει χωρίς να τα διδαχθούνε θα χουν τη γνώμη πως ξέρουνε πολλά, ενώ είναι ανίδεοι στα πιο πολλά και φορτικοί στη συντροφιά τους, και θα έχουν γίνει αντίς σοφοί δοκησίσοφοι.*

Θα νομίζουν δηλαδή ότι είναι σοφοί. Πιστεύω ότι έχει μια επικαιρότητα, τηρουμένων βέβαια πάντα των αναλογιών και πράγματι, παρά τα παραπάνω, οι τέχνες και τα γράμματα, η τεχνολογία σήμερα μας δίνουν ευκαιρίες μοναδικές. Αλλά στο δάσκαλο έγκειται να μην αρκестεί στη συλλογή δεδομένων, αλλά να οδηγήσει το μαθητή στις διαδικασίες εκείνες που θα τον μάθουν από τα δεδομένα να βγάζει τις πληροφορίες, από τις πληροφορίες τη γνώση και να οδηγείται τελικά στην απόκτηση της σοφίας που είναι και το ζητούμενο και αυτή η διαδικασία απαιτεί γνώση, κρίση, εμπειρία, διορατικότητα και αυτός πιστεύω ότι είναι ο ρόλος του δασκάλου, του εκπαιδευτικού σε αυτή τη διαδικασία.

**Απάντηση ερώτησης 9.** Αν το αντιλαμβάνομαι σωστά ή ηλεκτρονική ηγεσία αποτελεί μια μορφή αυτού που λέμε ηλεκτρονική διακυβέρνηση. Στην Ελλάδα έχουμε το my school. Ένα πρόγραμμα που εντάσσονται όλα τα δεδομένα, που αφορούν τη λειτουργία του σχολείου, τα δεδομένα των μαθητών, τις βαθμολογίες τους, το σχολικό πρόγραμμα, τους εκπαιδευτικούς, έχει πολλά ευεργετήματα, έχει βέβαια και σημεία αιχμής, όπως το ποιος έχει πρόσβαση στα στοιχεία των μαθητών, τι ενδεχομένως μπορεί να συμβεί από μια ολοκληρωτικού τύπου εξουσία, η οποία θα χρησιμοποιήσει τα δεδομένα. Γενικά, επειδή το σχολείο έχει να κάνει με ανήλικα παιδιά, πρέπει αυτά να προστατεύονται από οποιαδήποτε ενδεχόμενη κακόβουλη διαχείριση. Πέρα από αυτό, όμως σε επίπεδο σχολικής μονάδας, η τεχνολογία μπορεί να βοηθήσει τα μέγιστα στην οργάνωση και καλύτερη λειτουργία του σχολείου, μέσω των δυνατοτήτων που μας παρέχει.

#### **Συνέντευξη 4<sup>η</sup>**

- **Ηλικία:** 36-50
- **Φύλο:** Γυναίκα
- **Έτη προϋπηρεσίας:** 21-30
- **Επίπεδο σπουδών:** Μεταπτυχιακό
- **Ποια είναι η ειδικότητά σας;** Ανθρωπιστικές επιστήμες
- **Έχετε παρακολουθήσει κάποιο πρόγραμμα επιμόρφωσης σχετικά με την ηλεκτρονική ηγεσία και την ένταξη των ΤΠΕ στα σχολεία; Αναφέρετε το/α**

**πρόγραμμα/τα και το φορέα οργάνωσης:** Όχι. Τώρα γίνεται ένα από την περιφέρεια Πελοποννήσου το οποίο ξεκινάει τον Φεβρουάριο και θα το παρακολουθήσουμε.

**Απάντηση ερώτησης 1.** Και μόνο η λέξη σύγχρονο περιλαμβάνει αυτόματα ότι πρέπει να χρησιμοποιηθούν τα ΤΠΕ. Μέχρι ενός ορίου βέβαια. Δεν πρέπει να χάσει το παιδί την επαφή του με αυτό που λέγεται βιβλίο αλλά είναι πάρα πολύ χρηστικά και κατά δεύτερον πολύ πιο ενδιαφέροντα στους μαθητές να χρησιμοποιούν. Ακόμα και τους διαδραστικούς, γιατί εμείς έχουμε και διαδραστικού πίνακες, ο τρόπος που χρησιμοποιούνται αυξάνει το ενδιαφέρον στους μαθητές.

**Απάντηση ερώτησης 2.** Για τους εκπαιδευτικούς αυτή τη στιγμή ο μέσος όρος ηλικίας στο δικό μας το σχολείο, γύρω στα 50 έτη, για αρκετούς από τους εκπαιδευτικούς είναι ένα βάσανο γιατί δεν είναι σε θέση να τις χρησιμοποιήσουν. Πέρα δηλαδή από ένα laptop και ένα βιντεοπροβολέα, τον οποίο τον χρησιμοποιούν όλοι, δεν είναι σε θέση, δε γνωρίζουν να χρησιμοποιούν π.χ. τους διαδραστικούς που έχουμε εμείς εδώ. Παρ' ότι έχουν γίνει επιμορφώσεις, έχουν δεχθεί σε επίπεδο σχολικό, όταν μπήκαν οι διαδραστικοί εδώ, παρ' ότι έχουμε όλα τα προγράμματα μέσα στο σχολείο, έχουν ένα πρόβλημα. Προτιμούν τις συμβατικές μεθόδους διδασκαλίας. Οι μαθητές, σαφώς ευχαριστιούνται πολύ περισσότερο όταν οι καθηγητές τους χρησιμοποιούν και για το σχολείο είναι μία αναβάθμιση να προχωρήσουν περαιτέρω τη γνώση τους από αυτήν που τους παρέχουν τα βιβλία.

**Απάντηση ερώτησης 3.** Έχουμε διαδραστικούς, έχουν δείξει στους καθηγητές μας πώς να τους χρησιμοποιούν. Από εκεί και πέρα έχουμε πάρει μέρος σε αρκετούς διαγωνισμούς όπου έχουμε χρησιμοποιήσει ΤΠΕ και μοντέρνα προγράμματα, το σχολείο μας είναι μέλος στα e-twinning, παίρνει και εκεί πέρα συνεχώς διακρίσεις και βραβεία με προγράμματα που χρησιμοποιούν τα ΤΠΕ.

**Απάντηση ερώτησης 4.** Το σύλλογο γονέων δεν τον έχουμε εμπλέξει, πέρα από το γεγονός ότι μπορούμε να χρειαστούμε κάτι και να το ζητήσουμε. Βέβαια η αλήθεια είναι και το καλό είναι ότι πέρα από όταν μπήκαμε στο πρόγραμμα και πήραμε τους διαδραστικούς πίνακες και σε κάποιους διαγωνισμούς κερδίσαμε διάφορα, βιντεοπροβολείς, laptop, επειδή ήταν καλές οι παρουσιάσεις μας, πιο πολύ βασιζόμαστε στους διδάσκοντες γιατί και οι σύλλογοι γονέων τι μπορούν να κάνουν... Βέβαια οφείλω να ομολογήσω ότι ο σύλλογος γονέων είναι αυτός ο οποίος «πέρασε» σε όλο το σχολείο γραμμές internet, για να μπορεί σε κάθε τάξη να έχουμε σύνδεση και όχι wi-fi στο

internet, ήταν ατομικό ενδιαφέρον γονέα, ο σύλλογος γονέων μας έβαλε τα ηχεία σε μια αίθουσα προβολών που έχουμε, σε αυτό το σημείο έχει βοηθήσει πολύ.

**Απάντηση ερώτησης 5.** Στο 90% χρησιμοποιείται ως βιντεοπροβολέας ο διαδραστικός. Μπορεί να μπουν στο youtube να δείξουν βίντεο, σαφώς, μπορεί και το βίντεο αυτό να είναι μαθησιακού περιεχομένου με την έννοια να δείξουν ένα πείραμα, να δείξουν κάποιες ασκήσεις, αλλά δεν είναι η χρήση του διαδραστικού ως διαδραστικός. Υπάρχουν κάποιοι καθηγητές, ελάχιστοι, οι οποίοι τον χρησιμοποιούν κανονικά ως διαδραστικό πίνακα. (β) Για να είμαι ειλικρινής όχι, αλλά το σχολείο μας είναι ένα σχολείο που κάνει σεμινάρια στους καθηγητές από μόνο του, δηλαδή δεν ξέρω αν είχαν το χρόνο να ζητήσουν και κάτι παραπάνω.

**Απάντηση ερώτησης 6.** Χρειάζονται περισσότερα σεμινάρια, περισσότερη εξάσκηση και επίσης χρειάζεται να δουλεύουν και όλα ρολόι. Γιατί η αλήθεια είναι ότι αρκετές φορές αντιμετωπίζουμε πολλά τεχνικά προβλήματα τα οποία θέλουν και κάποιο χρόνο να λυθούν, γιατί δεν μπορούν να μας στείλουν τον αντίστοιχο τεχνικό ο οποίος μπορεί να μας τα φτιάξει. Κατ' ουσίαν όμως οι ίδιοι οι καθηγητές χρειάζονται επιμόρφωση ξανά γιατί αυτά τα δείξανε όταν πήραμε τους διαδραστικούς, ξεχαστήκαν με τη μη χρήση τους, έχουμε συνεχείς αλλαγές στην τεχνολογία χρειάζεται συνεπώς μια συνεχής επιμόρφωση επί του θέματος. Επίσης για μένα θα χρειαζόταν, ίσως, αυτό το πρόγραμμα παλιά που είχε γίνει που είχαν μοιραστεί τα laptop στα παιδιά, να μπορούν τα παιδιά να έχουν μέσα στην αίθουσα laptop για να μπορεί να υπάρχει διάδραση. Εμείς έχουμε Laptop, γίνονται ομάδες με laptop, αλλά δεν έχει το κάθε παιδάκι το δικό του. Γιατί ο διαδραστικός χρειάζεται να υπάρχει και η αντίστοιχη αντιμετώπιση από τους μαθητές, όχι μόνο από τον καθηγητή.

**Απάντηση ερώτησης 7.** Οι δυσκολίες είναι πρώτα από όλα οικονομικές. Π.χ. έχουμε επτά (7) διαδραστικούς στο σχολείο και έχουμε δεκατρία (13) τμήματα. Άρα εκ των πραγμάτων κάποια τμήματα δεν έχουν μέσα διαδραστικούς πίνακες γιατί πρέπει κάθε αίθουσα να έχει το δικό της. Κατά δεύτερον είναι η δυσκολία των καθηγητών, οι οποίοι έχουμε φτάσει σε μία ηλικία πια, να μπορέσουν να μάθουν και να βάλουν στη λογική, στη σκέψη τους, ότι μπορούν να τους χρησιμοποιήσουν, πέρα από βιντεοπροβολέα. Είναι σημαντικό αυτό, ότι όταν είσαι τριάντα (30) χρόνια καθηγητής και έχεις μια ροή στη διδασκαλία σου, θέλει πάρα πολύ μεγάλη προσπάθεια να το αλλάξεις αυτό το πράγμα. (α) Μία χρηματοδότηση, υλικοτεχνική υποδομή και τεχνική υποστήριξη. Τα σχολεία μας



πλέον χρειάζονται τεχνική υποστήριξη, δεν μπορεί ένας άνθρωπος. Εμείς έχουμε το ΚΕΠΑΗΝΕΤ που είναι ένας άνθρωπος για όλα τα σχολεία της πρωτοβάθμιας και της δευτεροβάθμιας. Είναι τουλάχιστον αστείο.

#### **Απάντηση ερώτησης 8.**

**Απάντηση ερώτησης 9.** Πρέπει να γίνεται επιμόρφωση στους καθηγητές, συνεχείς όμως. Τα παιδιά πρέπει να έχουν και τα ίδια τα δικά τους laptop, tablet, να μπορούν και εκείνα να τα χρησιμοποιούν το ίδιο, με την ίδια δυνατότητα και να συνδέοντα κιόλας και εκείνα. Στο διοικητικό κομμάτι είμαστε πλήρως ηλεκτρονικώς διαδικτυωμένοι και είναι και αυτό ένα βάσανο εδώ που τα λέμε, έχουμε ηλεκτρονικά αρχεία σύνδεση όλοι οι υπολογιστές των καθηγητών, γιατί έχουμε μέσα υπολογιστές, της υποδιεύθυνσης και οι δικό μου συνδεδεμένοι προκειμένου να μοιραζόμαστε την ενημέρωση και τα αρχεία κατευθείαν αλλά όσο αυξάνεται η ηλεκτρονική χρησιμοποίηση τόσο αυξάνεται και η γραφειοκρατία. Παρ' ότι λένε ότι χρησιμοποιούν τους υπολογιστές μειώνεται, αντιθέτως μπορώ να σας πω ότι αυξάνεται κατά πάρα πολύ. Καμία σχέση όπως ήμασταν πριν 5-6 χρόνια. Ζητούνται περισσότερα πράγματα και το κυριότερο για μένα είναι ότι είσαι εξαρτώμενος. Εάν πέσει το σύστημα τελείωσες. Αυτό είναι πάρα πολύ άσχημο, σαν άνθρωποι, σαν οντότητες αυτή η εξάρτηση.

#### **Συνέντευξη 5<sup>η</sup>**

- **Ηλικία:** 50-
- **Φύλο:** Γυναίκα
- **Έτη προϋπηρεσίας:** Πάνω από 30
- **Επίπεδο σπουδών:** Μεταπτυχιακό
- **Ποια είναι η ειδικότητά σας;** Ανθρωπιστικές επιστήμες
- **Έχετε παρακολουθήσει κάποιο πρόγραμμα επιμόρφωσης σχετικά με την ηλεκτρονική ηγεσία και την ένταξη των ΤΠΕ στα σχολεία; Αναφέρετε το/α πρόγραμμα/τα και το φορέα οργάνωσης:** Έχω παρακολουθήσει τα δύο επίπεδα επιμόρφωσης (α' και β'). Φορέας οργάνωσης ήταν το Υπουργείο Παιδείας με συγχρηματοδότηση ΕΣΠΑ.

**Απάντηση ερώτησης 1.** Πιστεύω ότι είναι σημαντικός ο ρόλος των ΤΠΕ στο σύγχρονο σχολείο γιατί βοηθάει μια τάξη να μεταβεί σε περιβάλλοντα που ικανοποιούν το γνωστικό της αντικείμενο. Έτσι στο σχολείο κάθε τάξη έχει έναν υπολογιστή και έναν

προτζέκτορα για να μπορεί να αποκτήσει μια πρόσβαση σε υλικό που θα βοηθήσει τη γνώση. Επίσης, υπάρχει εργαστήριο πληροφορικής και από την Α' τάξη μέχρι την ΣΤ' τάξη οι μαθητές έχουν μία με δύο ώρες πληροφορική την εβδομάδα. Τα παιδιά χρησιμοποιούν scratch και κατασκευές ρομποτικής, γιατί με τη συνδρομή του συλλόγου έχουμε εξοπλιστεί με σετ ρομποτικής, με lego. Αυτά γίνονται στα πλαίσια των πολιτιστικών ομίλων του ολοήμερου σχολείου. Επίσης, χρησιμοποιούνται σε ώρες που διαθέτει ο εκπαιδευτικός της πληροφορικής παράλληλα με τη λειτουργία του σχολείου. Για ομάδες μαθητών οι οποίοι θα πρέπει να συμμετέχουν σε διαγωνισμούς. Όταν δε συμμετέχουν σε διαγωνισμούς αυτά γίνονται μετά τη λήξη του κλασικού προγράμματος. Επίσης, το απόγευμα οι γονείς έχουν στις δραστηριότητες και ένα τμήμα ρομποτικής, τουλάχιστον τα 2 τελευταία χρόνια. Στόχος μας είναι να κάνουμε ένα διαγωνισμό ρομποτικής εντός του σχολείου. Ο ρόλος τους είναι κομβικός και σημαντικός. Είναι ένας τρόπος να επικοινωνήσουμε με τα παιδιά το 2018 που έχουν μια πρόσβαση στον υπολογιστή σε πολλές δραστηριότητές τους και για ένα χρόνο που τις απογευματινές ώρες είναι μεγάλος. Ο υπολογιστής με τον προτζέκτορα είναι κάτι που ακολουθεί το γνωστικό αντικείμενο της διδασκαλίας τους.

**Απάντηση ερώτησης 2.** Οι εκπαιδευτικοί χωρίς τις τεχνολογίες δεν μπορούν να κάνουν τη γνώση προσιτή, να σταματήσουν δηλαδή το βιβλιοκεντρισμό του σχολείου. Το σχολείο, όπως και να το κάνουμε, παρ' όλες τις προσπάθειες που έγιναν είναι βιβλιοκεντρικό. Ο υπολογιστής είναι ο πρώτος που χτυπάει το βιβλιοκεντρικό σχολείο. Γιατί του δίνει μία δυνατότητα τα παιδιά να μπου σε διάφορους χώρους και να βρουν τη γνώση από διαφορετικές απόψεις (γ) φέρνει πιο κοντά το σχολείο σε μία καθημερινότητα, αυξάνει το ενδιαφέρον για το μάθημα. Επίσης, όσο πιο καιρία είναι η εύρεση της συγκεκριμένης γνώσης σε πολλαπλά επίπεδα από τον εκπαιδευτικό δηλαδή όσο πιο προγραμματισμένο το έχει, που ακριβώς θα αναζητήσουν τη γνώση στον υπολογιστή, τι εικόνες θα δούνε, πως θα τεθεί το πρόβλημα. Ενώ το σχολείο έχει 5 εικόνες που πρέπει να καλύψουν το εύρος των ενδιαφερόντων όλων των παιδιών όλης της Ελλάδας, ο εκπαιδευτικός του σχολείου μπορεί να το κάνει πιο συγκεκριμένο για τα συγκεκριμένα παιδιά στη συγκεκριμένη περιοχή. Οπότε έχουμε μία τοποθέτηση της γνώσης πιο κοντά και στους κατοίκους της περιοχής μας και στα ενδιαφέροντα των συγκεκριμένων μαθητών και της συγκεκριμένης ηλικίας. Αυτό λοιπόν για τους εκπαιδευτικούς όπως καταλαβαίνετε είναι ένα μεγάλο εργαλείο μια μεγάλη βοήθεια.

**Απάντηση ερώτησης 3.** Η ρομποτική, το να έχει κάθε εκπαιδευτικός στο γραφείο του έναν προτζέκτορα και ένα laptop σε ένα δημόσιο σχολείο είναι ένα κεφάλαιο που για να εκταμιευτεί έχει γίνει μια μεγάλη προσπάθεια τόσο από το σύλλογο γονέων όσο και από τους εκπαιδευτικούς οι οποίοι με διάφορα πρότζεκτ προσπαθούσαν να βρουν τρόπους ώστε να προμηθευτούν αυτά τα υλικά. Ας πούμε, τα laptop του σχολείου είναι από ένα πρόγραμμα ΕΣΠΑ που είχε ένα κουτί με 10 laptop και τα υπόλοιπα 3 ήταν δωρεά από το σύλλογο γονέων ή από εταιρείες. Το ίδιο συνέβηκε και με τους προτζέκτορες, δηλαδή μια σειρά από δράσεις του σχολείου κυρίως του συλλόγου γονέων με τη βοήθεια των δασκάλων. Ο σύλλογος γονέων δεν κινείται μόνος του, κινείται εφ' όσον το σχολείο θέσει ένα θέμα και εκπροσωπείται από όλους τους παράγοντες του σχολείου. Άλλα χρήματα μαζεύτηκαν από το χριστουγεννιάτικο bazaar, ποδηλατικούς γύρους, από αποκριάτικους χορούς, από κληρώσεις από διάκριση σε διαγωνισμούς, χρησιμοποιήθηκαν για την αγορά των μηχανημάτων προτζέκτορες στις τάξεις, έτσι έγινε το σετ για κάθε τάξη. Κι αυτό διαρκεί εδώ και 5 χρόνια γιατί δεν ήταν εύκολη η προμήθεια τόσων πολλών μηχανημάτων.

**Απάντηση ερώτησης 4.** Έχει απαντηθεί.

**Απάντηση ερώτησης 5.** Οι ΤΠΕ χρησιμοποιούνται από την α' δημοτικού για την επίλυση ασκήσεων γλώσσας ή την προβολή θεμάτων που έχουν σχέση με τα γράμματα με την παρουσίαση των γραμμάτων. Το ίδιο και στα μαθηματικά, δηλαδή χρησιμοποιούνται από την Α' δημοτικού μέχρι την ΣΤ' δημοτικού σε όλα τα μαθήματα, όπου βρεθεί ένα κατάλληλο υλικό που βοηθάει στην κινητοποίηση των μαθητών και στο να πραγματοποιηθούν οι στόχοι της διδασκαλίας. (α) Το πρόβλημα είναι ότι οι τάξεις χρησιμοποιούν τον υπολογιστή με επίδειξη, δηλαδή υπάρχει ένας υπολογιστής ο οποίος δεν έχει τη δυνατότητα να είναι διαδραστικός. Έχουμε έναν που ήταν μια δωρεά από το δήμο, αλλά αυτός δεν καλύπτει τις ανάγκες όλου του σχολείου. Και επίσης το να πάει σε μια τάξη δεν μετακινείται αυτός ο ένας. Το να κάνεις έναν υπολογιστή διαδραστικό θέλει ακόμα ένα εργαλείο αυτού του κόστους. Άρα στην ουσία είναι το κόστος και δεν είναι διαδραστικοί. Υπάρχει ένας στο εργαστήριο πληροφορικής και μπορεί να κάνουν χρήση όταν το θέλουν οι εκπαιδευτικοί οι οποίοι έχουν τελειώσει στην πλειονότητά τους το α' επίπεδο επιμόρφωσης του υπουργείου. (β) Κοιτάζτε διάφορες εκπαιδευτικές ευκαιρίες που υπάρχουν επιμόρφωσης συζητούνται στο σχολείο ή και προτείνονται από τους οργανισμούς που τις διοργανώνουν. Το θέμα είναι ότι όλα αυτά γίνονται τις

απογευματινές ώρες και δε θεωρούνται μία επιμόρφωση η οποία θα γίνει σε ώρα εργασίας. Θα πρέπει δηλαδή να γίνει αυτή η επιμόρφωση είτε με χρήματα που διαθέτουν οι εκπαιδευτικοί είτε σε ώρες που είναι ο χρόνος μετά τη δουλειά. Όλα αυτά είναι εμπόδια, ιδιαίτερα σε εκπαιδευτικούς με οικογενειακές υποχρεώσεις ή με τους μειωμένους μισθούς που έχουν οι εκπαιδευτικοί, τα χρήματα για να πληρωθούν αυτά τα σεμινάρια δεν είναι κάτι το οποίο το θεωρείς απαραίτητο να το κάνει ένας εκπαιδευτικός. Βρίσκεται δηλαδή η επιμόρφωσή τους στους υπολογιστές εκτός από το α' και β' επίπεδο που τώρα πια γίνεται όλο και πιο δύσκολη γιατί πρέπει να βρεθούν τμήματα αντίστοιχα εκπαιδευτικών σε μία περιοχή για να πραγματοποιηθεί το τμήμα, οπότε μπορεί κάποιος να θέλουν αλλά όλοι αυτοί να μην είναι... να μην προταθεί το τμήμα στην Κόρινθο και να γίνει στην Κόρινθο, ή μπορεί να γίνει στην Αθήνα και να είναι για τους εκπαιδευτικούς των Αθηνών στα οποία υπάρχει και αποζημίωση. Εάν εγώ θέλω να παρακολουθήσω ένα άλλο σεμινάριο θα πρέπει να πληρώσω ή να μετακινηθώ στην Αθήνα ή στην Πάτρα. Αυτό δεν μπορείς να το απαιτήσεις. Κάποιοι εκπαιδευτικοί, ανάλογα με τα ενδιαφέροντά τους, έχουν προχωρήσει σε αυτό. Μεγάλη βοήθεια για εμάς είναι ο εκπαιδευτικός της πληροφορικής που έχει το σχολείο μας τα τελευταία 3 χρόνια και συνεργάζεται με τους εκπαιδευτικούς των τάξεων και τους εκπαιδεύει σε ό,τι του ζητήσουν αλλά αυτό γίνεται περιστασιακά και εσωτερικά Όσο από τους σχολικούς συμβούλους, ή διάφορα σεμινάρια που παρακολουθούμε σε σχέση τις ΤΠΕ στην εκπαίδευση μας δίνουν την ευχή τους να ασχοληθούμε με το θέμα. Πιστεύω ότι είναι απαραίτητη η επιμόρφωση των εκπαιδευτικών και κίνητρα για αυτή την επιμόρφωση. Ή αν όχι κίνητρα, διευκολύνσεις. Να μην είναι επιβαρυντικά. Ως προς τον ελεύθερο χρόνο τους, ως προς τα χρήματά τους.

**Απάντηση ερώτησης 6.** ... κίνητρα, εκπαίδευση, σεμινάρια επιδοτούμενα και να μπορεί ένας εκπαιδευτικός να επιμορφωθεί για κάποιο χρονικό διάστημα συγκεκριμένα, στο αντικείμενο που αυτός επιθυμεί.

**Απάντηση ερώτησης 7.** Εγώ ως σχολείο έχω 33 άτομα προσωπικό δουλεύουν στη σχολική μας μονάδα 33 άνθρωποι όλων των ειδικοτήτων. Κάθε μέρα είναι εδώ γύρω στους 15-20 εκπαιδευτικούς για να καλύψουν τα μαθήματα του προγράμματος. Στο σύλλογο διδασκόντων υπάρχει ένας υπολογιστής, συνδεδεμένος στο internet. Βέβαια, έχουμε βάλει wi-fi και χρησιμοποιούν τα laptop τους ή τα κινητά τους για να μπουν στο internet. Όμως συνδεδεμένος με τον εκτυπωτή είναι μόνο ένας. Πήραμε τώρα ένα

δεύτερο πύργο υπολογιστή, πρέπει να πάρουμε μία οθόνη και ένα έπιπλο οπότε να βάλουμε δύο θέσεις εργασίας συνδεδεμένους με τους εκτυπωτές για να μπορούν να δουλεύουν. Με την καινούργια εγκύκλιο οι εκπαιδευτικοί θα πρέπει να προετοιμάζουν τις εργασίες τους στις 30 ώρες που θα είναι στο σχολείο. Αυτό σημαίνει ότι ο χώρος που θα τις προετοιμάζουν θα πρέπει να έχει μία ησυχία. Ο χώρος στον οποίο οι εκπαιδευτικοί μπορούν να δουλέψουν σε ένα δημόσιο ελληνικό σχολείο είναι η αίθουσα του συλλόγου διδασκόντων, όπου ο καθένας μπορεί, άλλος να δουλέψει με τους υπολογιστές, άλλος να μιλήσει, δεν είναι συνθήκες εργασίας αυτές. Θα έπρεπε δηλαδή να υπάρχει μία αίθουσα στην οποία να μπορούν οι εκπαιδευτικοί με λίγη παραπάνω ησυχία, με μία διαφορετική ρύθμιση, να μπορούν να ασχοληθούν με τους υπολογιστές, να προετοιμάσουν τις εργασίες τους, να τις εκτυπώσουν. Αυτή η δουλειά μεταφέρεται στο σπίτι αν και οι εκπαιδευτικοί θα πρέπει να παραμείνουν επί 30 ώρες στο σχολείο χωρίς τα απαιτούμενα υλικά. Το να χωρίζεται η αίθουσα των διδασκόντων σε διάφορα κομμάτια εργασίας είναι κάτι το οποίο απαιτεί χρήματα. Προς τα εκεί πηγαίνουμε, δηλαδή, να φτιάξουμε ένα χώρο με υπολογιστές σε μια μεριά της αίθουσας διδασκόντων, δηλαδή να χωρίζεται σε διαφορετικά κομμάτια. Ανάλογα με την εργασία που κάνει ο κάθε εκπαιδευτικός να έχει ένα διαφορετικό κομμάτι αυτής της αίθουσας αλλά αυτό και χρήματα θέλει και έπιπλα, υλικά και θα το δούμε πρακτικά. Προς το παρόν δεν έχουμε εμείς τη δυνατότητα να έχουμε ένα διαφορετικό χώρο στον οποίο εγώ μπορώ να μπω να χρησιμοποιήσω τους υπολογιστές. Οι υπολογιστές κατά τη διάρκεια του σχολείου χρησιμοποιούνται από τα παιδιά, η αίθουσα υπολογιστών. Ο μόνος χώρος για τους εκπαιδευτικούς, όλα δηλαδή οι εκπαιδευτικοί όταν δεν είναι στην τάξη πρέπει να τα κάνουν στο σύλλογο διδασκόντων.

(α) Καταρχήν μια χρηματοδότηση. Το σχολείο μπήκε σε ένα πρόγραμμα με το οποίο θα γινόταν μία ανακαίνιση στο εργαστήριο των υπολογιστών το οποίο το έχουμε φτιάξει από το 2000, όταν γύρω στο 2002 ένα εργαστήριο φυσικών επιστημών μετατράπηκε σε εργαστήριο πληροφορικής, αφαιρέθηκαν οι νεροχύτες και οι πάγκοι με νεροχύτες μετατράπηκαν σε πάγκους για υπολογιστές. Όπως καταλαβαίνετε αυτή η ρύθμιση δεν είναι αυτή που χρειάζεται να έχει ένα εργαστήριο πληροφορικής. Μπαίνοντας λοιπόν πέρυσι σε ένα πρόγραμμα, το οποίο είχε να φτιαχτεί μία αίθουσα από την αρχή και το πήραμε εμείς και 25 σχολεία στην Ελλάδα, τελικά το πρόγραμμα δεν πραγματοποιήθηκε. Είναι εκείνο το πρόγραμμα στο οποίο θα είχαν και τρισδιάστατους εκτυπωτές. Τώρα εμάς δε μας μάρανε ο τρισδιάστατος εκτυπωτής, αν και θα ήταν ενδιαφέρον να δουν τα

παιδιά ενός τόσο μεγάλου σχολείου, έχουμε 215 άτομα, θα τους άρεσε να δουν τι είναι τελικά ο τρισδιάστατος, και που μπορεί να μας οδηγήσει μια τεχνολογία αλλά εμείς θέλαμε να ρυθμιστεί έτσι το εργαστήριο που να είναι πιο λειτουργικό και το πρόγραμμα αυτό τελικά για κάποιους λόγους δεν πραγματοποιήθηκε. Δεν ξέρω αν στο μέλλον, αν και επιλεγήκαμε, κάναμε πρόταση, επιλεγήκαμε από 250 σχολεία, περιμέναμε, δεν μαζέψαμε χρήματα για την ανακαίνιση γιατί λέγαμε δεν χρειάζεται. Έχουμε ακόμα οθόνες μέσα στο εργαστήριο που είναι από τις μεγάλες, τις χοντρές και οι γονείς των παιδιών νομίζουν ότι έχουν ακτινοβολία ενώ οι καινούριες δεν έχουν. Και τα μηχανήματά μας θέλουν προώθηση. Αλλά και πάλι σκεφτείτε ότι αυτά είναι πάνω σε πάγκους, στο ύψος ενός νεροχύτη. Οπότε δεν έχουν και οπτική τα παιδιά μεταξύ τους. Όταν πρέπει να συνεννοηθούν για κάτι η φασαρία αυξάνεται ή μαλώνουν για το ποιο θα έχει την πιο καλή οθόνη. Θέλουμε μια καλή επιδότηση για ένα χώρο εργαστηρίου και επίσης μια χρηματοδότηση ώστε να φτιαχτεί ένας χώρος εντός του σχολείου που οι εκπαιδευτικοί να έχουν πρόσβαση σε υπολογιστές, σε εκτυπωτές με λιγότερο θόρυβο.

**Απάντηση ερώτησης 8.** Θα πρέπει καταρχήν για εμάς να πραγματοποιηθεί το πρόγραμμα, διότι τέθηκαν προτάσεις. Θεωρούμε άδικο ότι η πρότασή μας ενώ ενεκρίθη, εμείς ενημερωθήκαμε ότι είμαστε ένα από τα 25 σχολεία, τελικά δεν πραγματοποιείται. Όπως καταλαβαίνεται αυτό δημιουργεί μία απογοήτευση. Δεν έχω καμία αντίρρηση για τα σεμινάρια. Η μορφή των σεμιναρίων είναι που με ενοχλεί. Δηλαδή αυτή η συνεχής εισαγωγή και ο λόγος που περιγράφει τα πάντα χωρίς να υπάρχει... που πάμε, μια εικόνα, που θέλουμε να πάμε. Ο καθένας βλέπει μια εικόνα, είτε σε σχολείο του εξωτερικού είτε σε ιδιωτικά σχολεία και νομίζει ότι εκεί πρέπει να πάει το σχολείο του. Εγώ σας λέω το εξής ότι εμείς έχουμε φτιάξει ιστοσελίδα στο σχολείο, κεντρική ιστοσελίδα. Έχουν χώρο ο σύλλογος γονέων, υπάρχει ιστοσελίδα μιας τάξης που τα παιδιά μπαίνουν μέσα και παίρνουν μαθήματα. Συνενοούμαστε μέσω skype, με άλλες τάξεις άλλων σχολείων, δεν έχουμε προχωρήσει στο e-twinning. Υπάρχουν κάποια προβλήματα εκεί πέρα στο συντονισμό, να βρεθούμε μία συγκεκριμένη ώρα όλοι μαζί σε ένα ραντεβού. Γιατί εμείς για να έχουμε ένα ραντεβού όλοι μαζί πρέπει να έχουμε ετοιμάσει των πολλαπλών χρήσεων, να έχουμε συνεννοηθεί τα παιδιά αν έχουν εκείνη την ώρα μάθημα ή δεν έχουν, τα ενδιαφέροντα των παιδιών, συγκεκριμένοι εκπαιδευτικοί, ενώ κινείται ένα ασφυκτικό πρόγραμμα του κλασικού, το πρωινό πρόγραμμα του σχολείου. Αυτές οι συναντήσεις δημιουργούν ένα θέμα. Είναι οι δυσκολίες που σε αρκετό βαθμό ώστε να προκαλέσουν

κόπωση. Δεν είναι εύκολος ο δρόμος. Η διάθεση υπάρχει γιατί η τεχνολογία σου κάνει τη ζωή εύκολη. Το μάθημά σου ενδιαφέρον, πιο ενδιαφέρον. Κι όλα αυτά είναι συνειδητοποιημένα από τους εκπαιδευτικούς του σχολείου. Απλώς υπάρχει μία κόπωση γιατί οι δυσκολίες αντί να μειώνονται στην προσέγγιση διδασκαλίας, διαδικασιών με τις τεχνολογίες, αντί να γίνεται πιο εύκολη γίνεται πιο δύσκολη. Η επιμόρφωση δεν αποτελεί πανάκεια, ιδιαίτερα ο τρόπος με τον οποίο γίνεται η επιμόρφωση πρέπει να είναι ενδοσχολική για να είναι και πιο εστιασμένη στις ανάγκες. Πρέπει να είναι προγραμματισμένη, δηλαδή να γνωρίζουν τι ακριβώς θέλουμε εμείς από μία ομάδα η οποία θα 'ρθει να μας επιμορφώσει εδώ. Αποφασίζουν γενικά προγράμματα για όλους τους εκπαιδευτικούς που το επίπεδό τους προϋποτίθεται, προϋποθέτουν ποιο επίπεδο έχουν και κανονίζουν γενικά προγράμματα τα οποία για άλλους είναι βαρετά για άλλους δεν είναι μέσα στα ενδιαφέροντά τους. Επιμόρφωση για να μπορεί να είναι στοχευμένη και να έχει αποτέλεσμα πρέπει να ζητείται από τη σχολική μονάδα να γίνεται μέσα στη σχολική μονάδα.

**Απάντηση ερώτησης 9.**

Ναι. Λοιπόν το ότι εγώ έχω βάλει όλους τους εκπαιδευτικούς και στέλνω τα e-mail στο σπίτι τους αντί να εκτυπώνουν, για να τα διαβάσουν πριν τη συνεδρίαση ή τις προτάσεις μου, ή ό,τι θέλω να πω για να μην είναι την ώρα που γίνεται ένας πανικός που έχουμε διάλειμμα, που έχουμε εφημερίες, που οι μισοί είναι στην τάξη και δεν έχουν προλάβει να κατέβουν... Χρησιμοποιούμε το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, για να προετοιμαστούμε για μία συνεδρίαση αλλά υπάρχουν και εκεί θέματα... Αν το πήρε το e-mail, δεν το πήρε, άνοιξε το e-mail του το απόγευμα εκείνη τη συγκεκριμένη μέρα, εντάξει μπορεί να μην το άνοιξε το e-mail του, μπορεί να μην άκουσε ότι έχουμε αποστολή e-mail. Επίσης με του γονείς. Προσπαθούμε την τελευταία φορά με το πρόγραμμα «η τσάντα στο σπίτι» να μη γεμίσουμε τον τόπο χαρτάκια, ποια ΣΚ δε θα έχουν την τσάντα και το βάλαμε στην... σας λέω την τελευταία απόπειρα, το βάλαμε στην ιστοσελίδα του σχολείου, το είχαμε βάλει 15 ημέρες πιο πριν φωταγωγημένο, λοιπόν... οι γονείς ήθελαν χαρτί. Και τελικά την ημέρα που τα παιδιά φύγαν χωρίς τις τσάντες, βαστούσαν το χαρτάκι για να ενημερωθούν οι γονείς. Έχουμε επισκεψιμότητα στη σελίδα αλλά δεν έχουμε από όλους. Επίσης, όλα τα παιδιά δεν έχουν internet στο σπίτι, γιατί αυτό είναι μία επιβάρυνση. Πρέπει το τηλέφωνο να έχει και παροχή internet και αυτό έχει ένα κόστος, οπότε και μέσα στην τάξη έχουμε παιδιά που με την κρίση για διάφορους λόγους που μας λένε ότι ξέρετε εμείς δεν έχουμε internet για να μπορούμε να

μπούμε. Τους λέμε ψάξτε να βρείτε σε αυτή την ιστοσελίδα και φέρτε αυτά που σας ενδιαφέρουν. Δεν έχουν εκτυπωτή στο σπίτι, οπότε όλες αυτές οι δουλειές πρέπει να γίνουν στο σχολείο. Οι εκτυπωτές του σχολείου, τα φωτοτυπικά, έχουν παραμείνει 2 για 215 άτομα. Εκτός από τους εκτυπωτές που έχω εγώ, έναν laser ασπρόμαυρο κι έναν έγχρωμο ο οποίος έτσι και βάλεις κάποια παραπάνω κομμάτια θέλει ξανά τα μελάνια. ... Οι γονείς θέλουν η τεχνολογία να μπει στη διδασκαλία του παιδιού τους. Και υπάρχει προσανατολισμός προς τα εκεί. Αλλιώς θα του παίρνανε έπιπλα, θα του παίρνανε, χάρτες, του παίρνουν προτζέκτορα, το ζητήσαμε βέβαια. Τους είπαμε, παιδιά, εκεί πρέπει να πάμε. Είχαμε και αντιρρήσεις κάποιων γονέων. Οι οποίοι έλεγαν, μα στην Α' δημοτικού δεν το μαθαίνουν να γράφει, τι τον θέλουν τον προτζέκτορα. Θέλουν προτζέκτορες και προτζέκτορες... Μάθημα θα κάνουν; Είναι μια άλλη κατάσταση αυτή των γονέων. Παρακολουθεί τα παιδιά μέσα από το βιβλίο. Τι μάθημα κάνατε σήμερα. Όλα αυτά είναι θέμα να το αντιμετωπίσεις, να τον ενημερώσεις, δε θα κάνουμε βιβλιοκεντρικό μάθημα. Δε θα γράψουμε ένα διαγώνισμα στο οποίο όλα θα πρέπει να αναφέρονται με λόγια, θα έχει επιλογές, πολύ κοντά η μία στην άλλη, θα τα μάθω να τσεκάρουν, με πολύ κοντά οι λέξεις η μία στην άλλη.

## **Συνέντευξη 6<sup>η</sup>**

- **Ηλικία:** 50-
- **Φύλο:** Άνδρας
- **Έτη προϋπηρεσίας:** 21-30
- **Επίπεδο σπουδών:** Μεταπτυχιακό
- **Ποια είναι η ειδικότητά σας;** Ανθρωπιστικές επιστήμες
- **Έχετε παρακολουθήσει κάποιο πρόγραμμα επιμόρφωσης σχετικά με την ηλεκτρονική ηγεσία και την ένταξη των ΤΠΕ στα σχολεία; Αναφέρετε το/α πρόγραμμα/τα και το φορέα οργάνωσης:** Για την ηλεκτρονική ηγεσία όχι, για την ένταξη των ΤΠΕ στα σχολεία έχω παρακολουθήσει ένα σεμινάριο 400 ωρών (από το ΙΤΥΕ Διόφαντος) και είμαι επιμορφωτής στο β' επίπεδο εισαγωγής των νέων τεχνολογιών στην ειδικότητα των φιλολόγων.

**Απάντηση ερώτησης 1.** Βέβαια, πιστεύω ότι η εισαγωγή και η ύπαρξη των νέων τεχνολογιών στο σχολείο είναι ένας σημαντικός παράγοντας για τον εκσυγχρονισμό του ή για να θεωρείται, να αποκτά τη σημασία σύγχρονο σχολείο. Τόσο σε θέματα διοίκησης



όσο και σε θέματα εκπαίδευσης και διδασκαλίας. Στα θέματα της διοίκησης καταπολεμάς σε μεγάλο βαθμό τη γραφειοκρατία. Την ταχύτητα και την ευκολία με την οποία διεκπεραιώνεται η αλληλογραφία και η συνεννόηση με τις διευθύνσεις, με άλλα σχολεία κλπ. Είτε αυτό πρόκειται για εγγραφές, μετεγγραφές, αλληλογραφία από τη διεύθυνση, προς τη διεύθυνση, με άλλα σχολεία. Πολύ δε περισσότερο στη διδασκαλία και σε όλη τη μαθησιακή διαδικασία. Από την εμπειρία μου ως εκπαιδευτής βλέπω ότι οι συνάδελφοι επιθυμούν να τους εντάξουν με κάποιες επιφυλάξεις τις οποίες υπάρχουν ως προς το χρόνο και κυρίως την εκπαίδευσή τους πάνω σε αυτά τα ζητήματα.

**Απάντηση ερώτησης 2.** Μπορούν να το χρησιμοποιήσουν σε διάφορες μορφές διδασκαλίας, από τις πιο παραδοσιακές μέχρι τις πιο καινοτόμες. Είτε αυτό πρόκειται για μια απλή παρουσίαση του θέματος του μαθήματος, αλλά ακόμη πιο ενδιαφέρον παρουσιάζουν οι ΤΠΕ σε πιο καινοτόμες δράσεις όπως αυτές των project ή των δραστηριοτήτων που γίνονται έξω από το πρόγραμμα, αυτό που ονομάζουμε μη τυπικής ή άτυπης εκπαίδευσης. Να αντιληφθούν και το ρόλο των νέων τεχνολογιών στη μαθησιακή διαδικασία και κυρίως να κατανοήσουν ότι οι υπολογιστές και οι νέες τεχνολογίες δεν είναι μια απλή παιχνιδιομηχανή αλλά μπορεί να γίνει χρήσιμο εργαλείο για τη μάθηση και την πρόοδό τους.

**Απάντηση ερώτησης 3.** Το σχολείο μας διαθέτει συστήματα διαδραστικών συστημάτων από το 2010, 6 συστήματα και προσπαθούμε κάθε φορά να γίνεται εναλλαγή όταν κάποιος συνάδελφος επιθυμούν να χρησιμοποιήσουν τις αίθουσες που διαθέτουν αυτά τα συστήματα, να γίνεται ανακατανομή των μαθημάτων και να μπαίνουν εκεί και να παρακολουθούν, σε ό,τι αφορά την υποδομή. Σε ό,τι αφορά την ενασχόληση των εκπαιδευτικών και την προώθησή τους να χρησιμοποιούν τις νέες τεχνολογίες τους δίνουμε τη δυνατότητα και ό,τι ανάγκη έχουν και υποστήριξη και από μένα και να προχωρήσουν σε επιμορφώσεις οι οποίες θα τους δώσουν τη δυνατότητα να δουν τα πεδία στα οποία μπορούν να χρησιμοποιήσουν τους υπολογιστές.

**Απάντηση ερώτησης 4.** Κυρίως ό,τι γίνεται, γίνεται σε επίπεδο συλλόγου διδασκόντων με τη συνδρομή τη δική μου, είτε με την πρωτοβουλία τη δική μου είτε με την πρωτοβουλία κάποιων συναδέλφων. Ο σύλλογος γονέων είναι αρωγός σε διάφορες προσπάθειες. Στο συγκεκριμένο θέμα δεν έχει αναλάβει κάποιες πρωτοβουλίες επειδή αυτά τα πράγματα και λόγω του κόστους και λόγω της αδυναμίας να συνδράμουν προς αυτή την κατεύθυνση, Ωστόσο, κάθε φορά που αναφερόμαστε σε τέτοια ζητήματα είναι

θετικοί προς την αξιοποίησή τους και δεν το θεωρούν χάσιμο χρόνου ή καθυστέρηση στην ολοκλήρωση της ύλης.

**Απάντηση ερώτησης 5.** Δυστυχώς σποραδικά. Σχετίζεται και με την ειδικότητα. Και δεν αξιοποιούν από την εμπειρία μου στο μέγιστο τις δυνατότητες που μπορεί να προσφέρει. Παρ' όλα αυτά και λόγω και της δυσκολίας που υπάρχει, γιατί δεν υπάρχει πλήρης εξοπλισμός, όλων των αιθουσών, δεν ξέρω αν ένας διαδραστικός ή με έναν προτζέκτορα και μια σύνδεση στο internet, ήδη έχουμε συνδέσει όλες τις τάξεις με internet ώστε ο συνάδελφος που επιθυμεί, παίρνοντας έναν προτζέκτορα και ένα laptop να κάνει μία προβολή, να πάρει πληροφορίες από το internet, και μια χρονογραμμή κ.λπ θέλει δουλίτσα. (α) Όσοι από τους συναδέλφους έχουν αποκτήσει κάποιες γνώσεις και έχουν δει την αξία, όσο και περισσότερο μπαίνουν στα βαθιά. Για να μπορέσεις να πειστείς ότι ένα εργαλείο είναι και χρήσιμο και αποδοτικό θα πρέπει να το γνωρίσεις πρώτα (β) σε πολλές περιπτώσεις ναι, έχουμε κάνει ήδη εδώ τα προηγούμενα χρόνια ένα δύο σεμινάρια, που δεν αφορούν μόνο το σχολείο αλλά και άλλους συναδέλφους από άλλα σχολεία σε συνεργασία με τη διεύθυνση και σε πάρα πολλές περιπτώσεις συνεργαζόμαστε σε ζητήματα οργάνωσης.

**Απάντηση ερώτησης 6.** Χρειάζονται αλλαγή νοοτροπίας, γιατί βλέπω ότι (δε θα μιλήσω για το σχολείο αλλά γενικότερα από την εμπειρία μου ως επιμορφωτής) σε κάποιες ειδικότητες, επειδή τώρα εμπλέκουμε και άλλες ειδικότητες που είναι μέσα και μουσικής και αγγλικών, ξενόγλωσσα και άλλα των ανθρωπιστικών σπουδών, εκείνοι οι οποίοι χρησιμοποιούν με μεγαλύτερη άνεση είναι οι ξενόγλωσσοι. Έχουν αρκετό εποπτικό υλικό και ενώ θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί και στη δική μας τη γλώσσα δεν έχει δημιουργηθεί το κατάλληλο υλικό, λογισμικό. Κάποια που υπάρχουν είναι απαρχαιωμένα, τρέχουν δεν τρέχουν είναι πρόβλημα. Ωστόσο όμως χρειάζεται γενικότερα μια αλλαγή νοοτροπίας και στη συνέχεια αλλαγή όλης της διαδικασίας. Από αλλαγή του αναλυτικού προγράμματος, μέχρι του να μη μας ενδιαφέρει η ύλη, ο καθορισμός της ύλης ανά σχολείο για να δούμε που μπορούμε να πάμε. Γιατί μέσα από αυτό ανοίγουν νέα μονοπάτια που σου δίνουν την ευκαιρία και πρέπει να την έχεις να φτάσεις εκεί που εσύ θέλεις και όχι εκεί που επιβάλλει το αναλυτικό πρόγραμμα. Αλλαγή νοοτροπίας του δασκάλου, του μαθητή να ξεφύγει από την απομνημόνευση, την παπαγαλία, του κάνω 2-3 ασκήσεις και των γονέων του δείξε μου τι απέδωσε το παιδί στο διαγώνισμα. Αυτό θέλει χρόνο.

**Απάντηση ερώτησης 7.** Υλικοτεχνική υποδομή είναι ένας από τους βασικούς παράγοντες. Το δεύτερο, θα πρέπει να δοθούν κάποια κίνητρα στους εκπαιδευτικούς. Καλή η διάθεση, και υπάρχει, αλλά για να είναι αυτή η διάθεση αποτελεσματική, σε κάθε μας ενέργεια τα κίνητρα είναι βασικός παράγοντας για την επιτυχία μιας πράξης μιας ενέργειας. Δεν ξέρω τι μπορεί να είναι, μια χρηματοδότηση της παρουσίας, στο ωράριο αντικατάσταση της διδασκαλίας με ένα υποχρεωτικό σεμινάριο ώστε να ενταχθεί και αυτό μέσα στη διαδικασία. Θα μπορούσε να είναι υποχρεωτικό με αντίστοιχα ανταλλάγματα. (α) κάτι τέτοιο θα με βοηθούσε περισσότερο και θα θέλαμε στην υλικοτεχνική υποδομή, έχουμε κάνει 2-3 αιτήσεις για κάποια προγράμματα με τα οποία να εξασφαλίσουμε κάποια υλικοτεχνική υποδομή, όχι μόνο για υπολογιστές αλλά και για άλλα συστήματα ηλεκτρονικά. Δεν υπάρχει ανταπόκριση. Υπάρχουν 6 διαδραστικοί πίνακες από τα 14 τμήματα. (μια χρονιά δόθηκαν στους μαθητές laptop, μετά αχρηστεύτηκαν, χάθηκαν, εξαφανίστηκαν από προσώπου γης, δεν υπάρχουν πουθενά).

**Απάντηση ερώτησης 8.** Οποσδήποτε διεύρυνση των διαδικασιών σεμιναρίων και ενημέρωσης των εκπαιδευτικών με τρόπο ώστε να πειστούν για την αξία τους και στη συνέχεια επίσης, τα ηλεκτρονικά συστήματα συνεχώς εξελίσσονται, πρέπει να είσαι διαρκώς ενημερωμένος. Ένα σεμινάριο το οποίο ισχύει σήμερα, μετά από ένα διάστημα χρειάζεται ανανέωση των γνώσεων, εξοικείωση με τα νέα περιβάλλοντα κ.λπ. Είναι πράγματα τα οποία πρέπει να είναι τα σεμινάρια συνεχή. Μπαίνουμε σε ένα πρόγραμμα δεν τρέχει, μπαίνουμε να δούμε ένα περιβάλλον, είναι τροποποιημένο («έχω βάλει 10 λογισμικά στον υπολογιστή μου, στα windows 7 έπαιζαν τα 2»). Να δοθεί τη δυνατότητα στην εξοικείωση σε αυτό.

**Απάντηση ερώτησης 9.** Επιμόρφωση με κίνητρα για να αλλάξουμε τη νοοτροπία. Υπάρχει η διάθεση αλλά κάθε φορά πρέπει να υπάρξει και λίγο «σπρώξιμο».

Στο τέλος ο συγκεκριμένος διευθυντής προσθέτει ότι όσον αφορά στους εκπαιδευτικούς που είναι εξοικειωμένοι, πέραν της αγγλικής, κριτήριο και για την αξιοποίησή τους είναι και η ηλικία. Οι νεότεροι καθηγητές είναι πιο δεκτικοί στη χρήση των νέων τεχνολογιών. Οι παλαιότεροι είτε επειδή έχουν συνηθίσει σε ένα τρόπο διδασκαλίας είτε επειδή κι αυτό τους εξυπηρετεί, τους βολεύει και πάμε με αυτό και επειδή μπορεί να είναι της αντίστοιχης φιλοσοφίας, όχι μόνο επειδή με βολεύει αλλά και επειδή εγώ πιστεύω ότι είναι αποδοτικό, τόσα χρόνια έχω κάνει αυτό το μάθημα, έχω βγάλει γενιές και γενιές μαθητών πετυχημένων στην κοινωνία και την επιστήμη τους κ.λπ. άρα γιατί να το αλλάξω.

Από την άλλη πλευρά είναι η δυσκολία με την οποία οι ίδιοι μαθαίνουν όπου εδώ εντοπίζεται μεγαλύτερη δυσκολία στη δεξιότητα της χρήσης του υπολογιστή. Μπορεί ένας συνάδελφος να είναι πολύ καλός σε μία θεωρητική επιστήμη, να κατακτά γνώσεις, να ανεβαίνει, να αποκτά μεταπτυχιακά κλπ, αλλά στους υπολογιστές, στη δεξιότητα της χρήσης των υπολογιστών, υπάρχει δυσκολία.

## **Συνέντευξη 7<sup>η</sup>**

- **Ηλικία:** 50-
- **Φύλο:** Γυναίκα
- **Έτη προϋπηρεσίας:** 21-30
- **Επίπεδο σπουδών:** Πτυχίο
- **Ποια είναι η ειδικότητά σας;** Ανθρωπιστικές επιστήμες
- **Έχετε παρακολουθήσει κάποιο πρόγραμμα επιμόρφωσης σχετικά με την ηλεκτρονική ηγεσία και την ένταξη των ΤΠΕ στα σχολεία; Αναφέρετε το/α πρόγραμμα/τα και το φορέα οργάνωσης:** Ναι. Και από το Υπουργείο και από τα ΚΕΚ συμπληρωματικά γιατί την περίοδο που πηγαίναμε με βάση την επιμόρφωση του Υπουργείου, οι γνώσεις ήταν πάρα πολύ λίγες, ήταν πολύ λίγες οι ώρες, δεν ήταν δυνατό να μάθουμε όλα αυτά μέσα από τις ώρες που πηγαίναμε. Αναγκάστηκα και πήγα και έξω για να μάθω και πλήρωσα και πήγα στα ΚΕΚ. Με δική μου πρωτοβουλία.

**Απάντηση ερώτησης 1.** Πάρα πολύ σημαντική. Είναι απαραίτητη.

**Απάντηση ερώτησης 2.** Κι αυτή πολύ σημαντική. Για όλους είναι σημαντικό μέσο για τη γνώση σήμερα, για την επαφή με τον κόσμο. Χρησιμότητα.

**Απάντηση ερώτησης 3.** Όχι, δεν έχω πάρει εγώ κάποια ιδιαίτερη πρωτοβουλία για να προωθηθούν. Μόνο όταν βάζουμε κάποια εργασία και ζητούμε από τα παιδιά να κάνουν έρευνα μέσα από το διαδίκτυο.

**Απάντηση ερώτησης 4.** Αν θεωρηθεί σχεδιασμός ότι έχουμε στις περισσότερες αίθουσες διαδραστικούς πίνακες. Έχουμε μία αίθουσα που τη χρησιμοποιούμε και ως βιβλιοθήκη αλλά εκεί κάνουμε και προβολές. Στο εργαστήριο της φυσικής επίσης, εκτός από το εργαστήριο της πληροφορικής που απαραίτητα έχει, έχουμε υπολογιστές δηλαδή και προσπαθούμε να τους χρησιμοποιούμε. Σε αυτό εμπλέκονται σχεδόν όλοι οι συνάδελφοι.

**Απάντηση ερώτησης 5.** Σποραδικά όλοι. Γιατί χαλούν εύκολα, καταστρέφονται από μαθητές πρίζες. Είναι δύσκολο. Δεν έχουν όλοι τον υπολογιστή τους και δεν μπορούμε να κάνουμε χρήση. Αφού κλείνουμε ραντεβού για να μπούμε μέσα στην αίθουσα προβολών. (α) οι δυσκολίες που αντιμετωπίζουν έχουν να κάνουν με τεχνικά ζητήματα. Για τεχνικούς λόγους. (β)όχι, γιατί προσπαθεί ο καθένας μόνος του να προχωρήσει και κάποιοι από εμάς έχουν και β' επιπέδου επιμόρφωση.

**Απάντηση ερώτησης 6.** Καλύτερη τεχνική υποστήριξη. Είναι ευπαθή μηχανήματα, χρειάζεται και ο καθένας να έχει τον υπολογιστή του. Γενικότερα υλικοτεχνική υποδομή.

**Απάντηση ερώτησης 7.** Το πρόβλημα είναι αυτό, η υλικοτεχνική υποδομή. Επειδή είναι ευαίσθητα, η χρήση πολλές φορές δε γίνεται σωστά, ίσως κάποιοι συνάδελφοι να μη γνωρίζουν ακριβώς και να κάνουν λάθη. Είναι τα παιδιά. Δηλαδή είναι κάποιοι παράγοντες. Το πρόβλημα είναι τεχνικά. Χαλάνε εύκολα. Οι μισοί διαδραστικοί δε δουλεύουν. (α)πρέπει να έχω έναν τεχνίτη ο οποίος θα έχει σύμβαση με το σχολείο μας και θα πρέπει ανά πάσα ώρα και στιγμή, ελάτε, κοιτάζτε το, φτιάξτε το.

**Απάντηση ερώτησης 8.** Κάποια επιδότηση. Λογισμικά υπάρχουν. Για να μπορείς να εξοπλίσεις ένα σχολείο σε αυτό τον τομέα είναι χρονοβόρο, πολύ δύσκολο, χαρτί, ευθύνη, υπογραφές. Συνάδελφος που είχε αναλάβει τότε με τον διευθυντή για να κάνουν τα χαρτιά, είχε ταλαιπωρηθεί πάρα πολύ. Δηλαδή δεν είναι εύκολη η εμπλοκή του δημοσίου ή πρέπει κάποιος να τα παίρνει από πάνω. Καλά κάνουν και κάνουν έλεγχο αλλά η κατάσταση είναι πολύ δύσκολη στο να εξοπλιστεί ένα σχολείο, οπότε τι πρωτοβουλίες; Θα μπλέξεις άσχημα. Εδώ μπήκε διαδραστικός πίνακας που ήταν χαλασμένη η επιφάνειά του και δε διορθώθηκε ποτέ παρ' ότι έγινε αναφορά, λόγω γραφειοκρατίας. Όχι από την αρχή, μετά από λίγους μήνες δεν μπορεί να σούρωσε εκείνο εκεί το πράγμα, χάλασε και δεν αλλάχτηκε ποτέ. Αφήστε που πήγαιναν και τα παιδιά και έκαναν βλακειές. Δηλαδή καλά το να τα φτιάξουμε, τώρα μεταξύ μας, τα παιδιά; Καταστροφή, δε σέβονται το χώρο, μπορείς να βρεις μέσα στις πρίζες τσίχλες. Πρέπει να έχεις έναν αστυνόμο... Για αυτό είναι πολύ δύσκολο και ο εξοπλισμός. Θέλει κάποιο άλλο σύστημα, δεν ξέρω, να έχουμε φύλακες, δεν μπορώ να πω κάτι με το δεδομένο σύστημα που έχουμε.

**Απάντηση ερώτησης 9.** Είναι χρήσιμα εργαλεία είναι απαραίτητα εργαλεία αλλά δε νιώθεις ασφάλεια ως προς τις πληροφορίες που μπορεί να υποκλέψει κάποιος. Χρειάζονται, είναι μεγάλη ευκολία, είναι ένα μέρος. Καλή η χρήση τους αλλά με σωστό

τρόπο και δεν μπορεί ένας διευθυντής να προλαβαίνει ποτέ. Δεν μπορείς να καθίσεις να παρακολουθείς συνέχεια. Καλό εργαλείο για την οργάνωση του σχολείου αλλά και επικίνδυνο βέβαια για τι μπορεί να σου πάρουν χάκερς τα στοιχεία, ή να σου σβήσουν αρχεία. Κι ούτε μπορεί να ασχολείται με αυτό ο διευθυντής, πρέπει να έχει ειδικό υπάλληλο, εμπιστοσύνης βέβαια.

## **Συνέντευξη 8<sup>η</sup>**

- **Ηλικία:** 50-
- **Φύλο:** Γυναίκα
- **Έτη προϋπηρεσίας:** Πάνω από 30
- **Επίπεδο σπουδών:** Μεταπτυχιακό
- **Ποια είναι η ειδικότητά σας;** Κοινωνικές επιστήμες
- **Έχετε παρακολουθήσει κάποιο πρόγραμμα επιμόρφωσης σχετικά με την ηλεκτρονική ηγεσία και την ένταξη των ΤΠΕ στα σχολεία; Αναφέρετε το/α πρόγραμμα/τα και το φορέα οργάνωσης:** Ναι, από το τμήμα Εκπαιδευτικής Πολιτικής στο Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου. Επίσης έχω παρακολουθήσει την επαυξημένη πραγματικότητα στο θερινό ΑΕΙ Νάξου από το παιδαγωγικό τμήμα Ρεθύμνου και τέλος έχω συμμετάσχει ως επιμοφώτρια στα e-twinning seminars.

**Απάντηση ερώτησης 1.** Η σημασία των ΤΠΕ στο σύγχρονο σχολείο είναι σημαντική, αρκεί να γίνεται συνετή χρήση, συνειδητοποιημένη χρήση θα έλεγα.

**Απάντηση ερώτησης 2.** (β) Ζούμε σε μια ψηφιακή εποχή. Για τους εκπαιδευτικούς, να μπορεί ο δάσκαλος να αξιοποιήσει την παιδαγωγική και κοινωνική τους διάσταση. (γ) Για τους μαθητές αποτελούν κίνητρο για μάθηση αρκεί να γίνεται συνειδητοποιημένη χρήση από τον εκπαιδευτικό.

**Απάντηση ερώτησης 3.** Παίρνουμε μέρος στο Erasmus και e-twinning. Είμαστε σε συνεχή επικοινωνία με το ΚΕΠΛΗΝΕΤ για τεχνική υποστήριξη και είμαστε πάντα σε συνεργασία με τον εκπαιδευτικό πληροφορικής του σχολείου.

**Απάντηση ερώτησης 4.** Ναι, ο σχεδιασμός που υπάρχει είναι η συμμετοχή μας στα προγράμματα που προανέφερα και που αποτελεί συνεργατική δουλειά, ατομικό ενδιαφέρον δικό μου και του υποδιευθυντή.

**Απάντηση ερώτησης 5.** Οι ΤΠΕ αποτελούν προτεραιότητα για τους εκπαιδευτικούς του σχολείου μας. Γίνεται χρήση ακόμα και στο ολόημερο πρόγραμμα. (α) Το βασικό

πρόβλημα που αντιμετωπίζουμε έχει να κάνει με το σήμα του παρόχου που έχουμε σε σχέση με τη σύνδεσή μας στο internet. (β) Ναι, ζητούν υποστήριξη σε θέματα οργάνωσης, όχι όμως σε θέματα επιμόρφωσής τους.

**Απάντηση ερώτησης 6.** Κοιτάξτε να δείτε, η πολιτεία έχει βοηθήσει και αυτή τη στιγμή το σχολείο μας είναι επανδρωμένο τεχνικά. Οι ΤΠΕ είναι απαραίτητο βοήθημα για την εκπαιδευτική διαδικασία. Μπήκαν για καλό. Το μόνο που χρειάζονται οι εκπαιδευτικοί είναι να λειτουργούν τα μηχανήματα.

**Απάντηση ερώτησης 7.** Οι διευθυντές αναγκάστηκαν να επιμορφωθούν στις ΤΠΕ. Θα με βοηθούσε η παροχή οικονομικής ενίσχυσης για φορητούς υπολογιστές, μια δεύτερη αίθουσα πληροφορικής και θα έλεγα καλύτερα οργανωμένες αίθουσες πληροφορικής.

**Απάντηση ερώτησης 8.** Κινητοποίηση του συλλόγου γονέων σε συνεργασία με το δήμο και τη σχολική επιτροπή. Ενδοσχολικές επιμορφώσεις σε πρακτικά ζητήματα, αντιστροφή του θεωρητικού, βιωματικά και διαδραστικά. Και θα ξαναπώ επιμορφώσεις με έργα και όχι με λόγια.

**Απάντηση ερώτησης 9.** Η σχολική μονάδα είναι σαν σπίτι με πολλούς και διαφορετικούς χώρους. Θα πρέπει να υπάρχει συλλογικότητα. Οι προτάσεις μου είναι ενημέρωση και τρόποι διάχυσης για κάθε καινοτομία, ενδοσχολική επιμόρφωση στα πάντα όλα με πρακτική χροιά.

### **Συνέντευξη 9<sup>η</sup>**

- **Ηλικία:** 36-50
- **Φύλο:** Άνδρας
- **Έτη προϋπηρεσίας:** 21-30
- **Επίπεδο σπουδών:** Μεταπτυχιακό
- **Ποια είναι η ειδικότητά σας;** Ανθρωπιστικές επιστήμες
- **Έχετε παρακολουθήσει κάποιο πρόγραμμα επιμόρφωσης σχετικά με την ηλεκτρονική ηγεσία και την ένταξη των ΤΠΕ στα σχολεία; Αναφέρετε το/α πρόγραμμα/τα και το φορέα οργάνωσης:** Όχι, δεν είχαμε επιλογή, γιατί δεν υπάρχει κάποιο προτεινόμενο πρόγραμμα. Έχω παρακολουθήσει άλλα προγράμματα διοίκησης εκπαίδευσης και του Εθνικού κέντρου δημόσιας διοίκησης αλλά όχι κάτι που να έχει σχέση με την ηλεκτρονική ηγεσία. Είναι κάτι πιο σύγχρονο αυτό, δε μου έχει δοθεί η δυνατότητα, δεν έχω δει και κάτι ανάλογο.

**Απάντηση ερώτησης 1.** Εκ των ων ουκ άνευ είναι η χρήση των ΤΠΕ και στο χώρο του σχολείου και στη διδασκαλία και πολύ περισσότερο στη διοίκηση. Ειδικά με συστήματα όπως το myschool που έχουμε μπει πλέον στη διοικητική καθημερινότητα ενός διευθυντή σχολείου είναι απαραίτητη η χρήση των νέων τεχνολογιών και η συνεχής επιμόρφωση πάνω σε αυτό.

**Απάντηση ερώτησης 2.** Πάρα πολύ σημαντική. Και για το σχολείο και για τους εκπαιδευτικούς και για τους μαθητές.

**Απάντηση ερώτησης 3.** Αυτό το οποίο έκανα από τότε που ανέλαβα υπηρεσία στο συγκεκριμένο σχολείο είναι η αλλαγή όλου του ηλεκτρονικού εξοπλισμού του γραφείου του διευθυντή με σύγχρονα μέσα για να μπορώ να κάνω καλύτερα την εργασία μου.

**Απάντηση ερώτησης 4.** Υπάρχει μακροπρόθεσμος σχεδιασμός να εκσυγχρονιστούν κάποιοι υπολογιστές στο εργαστήριο πληροφορικής, που θα μπορούν να αξιοποιούνται καλύτερα από τους εκπαιδευτικούς. (α) Το ενδιαφέρον είναι κοινό. Και εγώ και ο σύλλογος διδασκόντων.

**Απάντηση ερώτησης 5.** Αρκετοί συνάδελφοι χρησιμοποιούν τις ΤΠΕ κυρίως με τη χρήση του διαδραστικού πίνακα που γίνεται στην ειδική αίθουσα που έχουμε, διδασκαλία μέσω διαδραστικού πίνακα. Μόνο μία αίθουσα έχει διαδραστικό πίνακα, ο οποίος κοστίζει πάρα πολύ και αυτός είναι και ο λόγος που... θα μπορούσε, το ιδανικό να ήταν να υπάρχει σε κάθε αίθουσα διδασκαλίας ένας διαδραστικός πίνακας, αλλά πλέον το κόστος είναι τεράστιο. (α) Ίσως έχουν μερικοί κάποιο φόβο απέναντι στις δυνατότητες χρησιμοποίησης των ΤΠΕ και ένα δεύτερο στοιχείο είναι χρειάζονται κάποια περισσότερη επιμόρφωση κυρίως επιπέδου β στη χρήση-αξιοποίηση των ΤΠΕ στη διδακτική διαδικασία. Απ' ό,τι ξέρω, νομίζω μόνο ένας, εγώ (άρα στην αρχή που είχε πει όχι, είναι ναι για τις ΤΠΕ αφού έχει πιστοποιητικό επιμόρφωσης επιπέδου β του υπουργείου) και άλλος ένας έχει πιστοποιητικό.(β) Δε μου έχουν ζητήσει κάτι ιδιαίτερο.

**Απάντηση ερώτησης 6.** Εκείνο που χρειάζονται πάνω από όλα είναι να εκσυγχρονιστεί η υλικοτεχνική υποδομή, αλλά αυτό έχει μεγάλο οικονομικό κόστος, κάτι που στη δική μας εποχή είναι πάρα πολύ δύσκολο, όταν τα κονδύλια για τα σχολεία μειώνονται.

**Απάντηση ερώτησης 7.** Μόνο η υλικοτεχνική υποδομή, το οικονομικό κόστος αυτό είναι. Αν είχα οικονομική ευχέρεια θα μπορούσα να το αξιοποιήσω ανάλογα, να εκσυγχρονιστούν οι υπολογιστές, να μπουν διαδραστικοί πίνακες σε περισσότερες τάξεις.



Αυτό, το οικονομικό κόστος είναι το κύριο πρόβλημα, η διάθεση υπάρχει και ιδέες υπάρχουν. (α) Κάποια οικονομική ενίσχυση, κάποια δωρεά.

**Απάντηση ερώτησης 8.** Αυτό το οποίο χρειάζεται να γίνει είναι επιμόρφωση των διοικητικών στελεχών πάνω στην ηλεκτρονική διακυβέρνηση και χρήση των ΤΠΕ στη διοίκηση της εκπαίδευσης με ό,τι πιο σύγχρονο υπάρχει. Και στο διδακτικό κομμάτι αυτό το οποίο υπάρχει με τα σεμινάρια που γίνονται επιμόρφωση β επιπέδου είναι ικανοποιητικά.

**Απάντηση ερώτησης 9.** Επιμόρφωση και από εκεί και πέρα αν υπάρχει κάποια οικονομική ενίσχυση.

### **Συνέντευξη 10<sup>η</sup>**

- **Ηλικία:** 36-50
- **Φύλο:** Άνδρας
- **Έτη προϋπηρεσίας:** 11-20
- **Επίπεδο σπουδών:** Μεταπτυχιακό, Διδακτορικό
- **Ποια είναι η ειδικότητά σας;** Ανθρωπιστικές επιστήμες
- **Έχετε παρακολουθήσει κάποιο πρόγραμμα επιμόρφωσης σχετικά με την ηλεκτρονική ηγεσία και την ένταξη των ΤΠΕ στα σχολεία; Αναφέρετε το/α πρόγραμμα/τα και το φορέα οργάνωσης:** Έχω παρακολουθήσει το ΤΠΕ1, από το Υπουργείο παιδείας.

**Απάντηση ερώτησης 1.** Ναι. Σήμερα το σχολείο, η αλήθεια είναι ότι πρέπει να ερμηνεύσουμε τον προσδιορισμό σύγχρονο που έχει να κάνει με την εποχή στην οποία ζούμε, το 2018, όμως δεν μπορώ να υιοθετήσω ότι κάθε τι που γινόταν ως πρακτική στο παρελθόν ήταν και αρνητικό. Οι νέες τεχνολογίες είναι αλήθεια ότι εξυπηρετούν την επικοινωνία αλλά στην εκπαιδευτική διαδικασία δε θέλουμε μόνο επικοινωνία. Έτσι λοιπόν είμαι πάρα πολύ επιφυλακτικός στο πως πρέπει να την χρησιμοποιούμε. Πάρα πολύ επιφυλακτικός. Η μάθηση έχει άλλα χαρακτηριστικά, η έννοια του βιβλίου, του παραδοσιακού, είναι δοκιμασμένη μέθοδος όπου για να ξεπεραστεί, να αντικατασταθεί είτε εν μέρει είτε εν όλω θα πρέπει να είμαστε πεπεισμένοι για τα αποτελέσματα που θα έχουν οι νέοι τρόποι διδασκαλίας και έτσι λοιπόν η φράση σύγχρονο σχολείο θα πρέπει εκ νέου να νοηματοδοτηθεί. Ναι στις νέες τεχνολογίες αλλά με επιφύλαξη, προσοχή και

δεν μπορούμε να κάνουμε πειραματόζωα μια γενιά ανθρώπων όπου δεν έχουμε το περιθώριο της διόρθωσης.

**Απάντηση ερώτησης 2.** Η κοινή συνισταμένη και για τους τρεις παράγοντες σχολείο, εκπαιδευτικούς, μαθητές, είναι ότι αξιοποιείται ως γλώσσα, αυτό που είπαμε πριν επικοινωνία. Από εκεί και πέρα εννοείται ότι μέσα στο σχολείο συμπυκνώνεται η έννοια των εκπαιδευτικών, των μαθητών και κατ' επέκταση και των γονέων. Επομένως, η ταχύτητα στην πρόσληψη πληροφοριών, δεν είναι το ιδανικό για τους μαθητές, είναι όμως ένα εργαλείο στο να μη χάνουμε χρόνο. Σε αυτό το κομμάτι, στην ταχύτητα της εύρεσης ή εξεύρεσης ή ανάδειξης πληροφορίας νομίζω ότι είμαστε στο θετικό δρόμο. Αυτή η πληροφορία τώρα είναι πως θα αξιοποιηθεί από τους εκπαιδευτικούς και κατ' επέκταση στους μαθητές και πως θα δοθεί. Η ταχύτητα στη γρήγορη πρόσληψη δεν είναι θετικό γιατί ό,τι γρήγορα προσλαμβάνεται εύκολα χάνεται. Η γνώση είναι σαν τη ζύμη θέλει αργά για να ζυμώσει το φύραμα, έτσι και στο παιδί η γνώση πρέπει να την προσέχουμε και να την βλέπουμε σαν ζύμη. Όσον αφορά για τους εκπαιδευτικούς είναι ένα εργαλείο, τους διευκολύνει, όπως είπαμε στο κομμάτι αυτό, τους διευκολύνει στο να έχουν μπροστά τους παρατεταγμένη τη γνώση πολλών εποχών, πολλών θεσμών, φάσεων, κάτι που δυσκολευόντουσαν πριν είκοσι-τριάντα-σαράντα χρόνια, από εκεί και πέρα μένει το ουσιαστικό πως όλα αυτά θα γίνουν ώριμη ύλη για τους μαθητές. Και όσον αφορά για τους μαθητές, η νέα τεχνολογία νομίζω ότι ευθύνεται για τη διάσπαση προσοχής, οι μαθητές δεν μπορούν να συγκεντρωθούν, οι μαθητές δεν μπορούν να αξιοποιήσουν την κριτική τους ικανότητα, είμαι λίγο αυστηρός βεβαίως αλλά τα αποτελέσματα από την πείρα που έχω δε νομίζω ότι δηλώνουν κάτι διαφορετικό. Θέλει πάρα πολύ προσοχή. Θεωρώ όπως ο γιατρός έχει στα χέρια του το νυστέρι και θέλει πολύ προσεκτικές κινήσεις για να μην κάνει κακό αντί καλό στον ασθενή του, έτσι και εμείς γενικά ό,τι έχει να κάνει με την τεχνολογία ΤΠΕ κλπ. πρέπει να συμπεριφερόμαστε με ανάλογο τρόπο.

**Απάντηση ερώτησης 3.** Στο κομμάτι αυτό όσον αφορά την υλικοτεχνική υποδομή δεν έφερα προσωπικά με δικές μου κινήσεις τους διαδραστικούς, τους βρήκα όταν ανέλαβα τη σχολική μονάδα. Αυτό το οποίο κάναμε όμως ήταν να τοποθετήσουμε στην κάθε αίθουσα ένα σύστημα ηλεκτρονικών υπολογιστών, οθόνες κλπ, να αναζητήσουμε προγράμματα και γενικά ό,τι πρόγραμμα έτρεχε σε κάθε γνωστικό αντικείμενο το προωθήσαμε στους συναδέλφους μας προκειμένου να το αξιοποιήσουν. Έχουμε

πρόσβαση στο διαδίκτυο, ελεύθερη, όχι ελεύθερη για τους μαθητές αλλά για τους συναδέλφους καθηγητές μέσα στις τάξεις κι αυτό το βλέπουμε ως ένα εργαλείο για να διευκολυνθούν στο έργο τους. Γενικά όμως ακολουθούμε αυτή τη γραμμή, πολύ επιφυλακτική με πολύ προσοχή και όχι ανεξέλεγκτη χρήση.

**Απάντηση ερώτησης 4.** Όσον αφορά την υλικοτεχνική υποδομή βρήκα μια βάση, που ήταν σημαντικό, να έχουμε διαδραστικούς πίνακες, μας έδινε τα προγράμματα. Από εκεί και πέρα η συνεργασία με τους γονείς, ευτυχώς για το σχολείο μας είναι σε πολύ καλό και υψηλό επίπεδο και αυτό μας έλυσε τα χέρια στο να εξασφαλίσουμε και τα άλλα που είπαμε. Τώρα, είναι αλήθεια ότι είναι ένα μεγάλο σχολείο με πολλούς συναδέλφους, οι καθηγητές πληροφορικής και μπορώ να πω στην πλειοψηφία τους οι των θετικών επιστημών έχουν μεγαλύτερη έφεση στο να αξιοποιούν τις νέες τεχνολογίες και να είναι στα ενδιαφέροντά τους. Οι άλλες ειδικότητες, όχι προς Θεού ότι δεν είναι αλλά εγώ διαπιστώνω ότι υπάρχει μία επιφυλακτικότητα υπερβολική που τους κρατάει λίγο πιο πίσω, είναι κάποιοι άλλοι πιο καχύποπτοι, κάποιοι άλλοι είναι εντελώς ανενημέρωτοι με αποτέλεσμα να τους δημιουργείται φόβος. Αυτή είναι η κατάσταση. Όμως σε συνεργασία, όπως είπαμε με το σύλλογο γονέων, τους συναδέλφους, αυτούς που έχουν την έφεση, τους συνεργάτες εδώ της διεύθυνσης, καταφέραμε αυτά που έχουμε καταφέρει όσον αφορά την υλικοτεχνική υποδομή και τα προγράμματα.

**Απάντηση ερώτησης 5.** Δεν μπορώ να πω συστηματικά ή τουλάχιστον η πλειοψηφία δε χρησιμοποιεί συστηματικά. Υπάρχουν όμως φωτεινές εξαιρέσεις που αξιοποιούν συστηματικά τις νέες τεχνολογίες και με τη λάθος ή σωστή, δεν ξέρουμε, άλλοι θα κρίνουν, φιλοσοφία μας του σεβασμού, της κρίσης, της κριτικής ικανότητας των μαθητών μας και όπως είπαμε του μοντέλου του γιατρού με το νυστέρι. (α) Οι εκπαιδευτικοί δεν έχουν περάσει όλοι την πιστοποίηση-επιμόρφωση στις νέες τεχνολογίες και δημιουργείται φόβος. Από εκεί και πέρα δεν είναι η υλικοτεχνική υποδομή στο βαθμό που επιθυμούμε, έχουν γίνει βήματα όπως είπαμε αλλά δεν είναι ο κάθε συνάδελφος να έχει άμεσα πρόσβαση με ευκολία χωρίς να χάνει χρόνο καθόλου και αυτό πραγματικά να του διευκολύνει το έργο. Αυτές είναι οι δύο βασικές δυσκολίες και αφήνω και έναν γενικό παράγοντα που έχει να κάνει με το ίδιο το πρόσωπο, τον καθηγητή δηλαδή, τον εκπαιδευτικό, κατά πόσο ιδεολογικά είναι θετικά ή αρνητικά τοποθετημένος απέναντι στις νέες τεχνολογίες. (β) Σε θέματα οργάνωσης ναι ζητούν και προσπαθούμε να κάνουμε ό,τι μπορούμε καλύτερο. Δεν έχουμε και μεγάλες δυνατότητες,

το αν ανταποκρινόμαστε εμείς δεν μπορώ να το απαντήσω εγώ, προφανώς θα το απαντήσουν οι συνάδελφοι. Όσον αφορά την επιμόρφωσή τους εγώ δεν έχω γίνει δέκτης τέτοιων αιτημάτων.

**Απάντηση ερώτησης 6.** Επιμόρφωση. Δηλαδή θεωρώ ότι η επιμόρφωση πρέπει να γίνει υποχρεωτικά για όλους και όχι αποκλειστικά και μόνο 2-3 μήνες, ενδοσχολικά, με κάθε μορφή που μπορεί να σκεφτεί η προϊσταμένη μας αρχή, το Υπουργείο προκειμένου να δώσει τα εφόδια στους συναδέλφους εκπαιδευτικούς και από εκεί και πέρα εμείς είμαστε εδώ με την κρίση μας ο καθένας και το παιδαγωγικό και ιδεολογικό μας υπόβαθρο να αξιολογήσουμε και να αξιοποιήσουμε τις νέες τεχνολογίες. Αυτό είναι δύο διαφορετικά πράγματα, αυτός ο οποίος θα εξασφαλίσει την υποχρεωτική επιμόρφωση και αυτός ο οποίος θα αξιοποιήσει αυτή την επιμόρφωση.

**Απάντηση ερώτησης 7.** Είναι αλήθεια ότι εγώ ως διευθυντής δεν έχω το διδακτικό ωράριο που έχουν άλλοι συνάδελφοι, εμένα περιορίζεται στις πέντε ώρες. Είναι αλήθεια, ότι κουβαλώ ένα φορτίο πολύ μεγάλο όσον αφορά τη γραφειοκρατία και αυτό λίγο με δεσμεύει στο να έχω την άνεση και να αφιερώσω πολύ χρόνο στο πως θα αξιοποιήσω τις νέες τεχνολογίες στους μαθητές μου. Όμως θα μιλήσω όταν δεν ήμουν διευθυντής, πως σχεδόν μέσο όρο, τη μία από τις δύο ώρες εβδομαδιαίως του μαθήματος προσπαθούσα να χρησιμοποιήσω τις νέες τεχνολογίες. Εννοείται με φειδώ, εννοείται με συμμετοχή των παιδιών, σεβόμενος την κριτική ικανότητα, δεν ξέρω τι αποτελέσματα φέραμε, πάντως είναι αλήθεια ότι το προσπαθήσαμε. Οι δυσκολίες τώρα είναι επαναλαμβάνω ότι ως διευθυντής ο χρόνος είναι περιορισμένος και αυτό είναι σημαντικό. Θέλει προετοιμασία και ψυχική ηρεμία το κάθε τι το οποίο οφείλουμε να κάνουμε. Αν δεν υπάρχει ψυχική ηρεμία δυσκολεύεται πάρα πολύ. (α) θα βοηθούσε περισσότερο αυτά που προσπαθώ εγώ να εξασφαλίσω στους συναδέλφους να μου τα είχαν εξασφαλίσει εμένα κάποιοι άλλοι. Δηλαδή αυτό που λέμε όσον αφορά τα προγράμματα, όσον αφορά την υλικοτεχνική υποδομή, αυτά, να τα βρίσκω έτοιμα και το διδακτικό μου ωράριο με κάποιο τρόπο να διακρίνεται από το ωράριο με κάποιο τρόπο να διακρίνεται από το ωράριο που έχει να κάνει με τη γραφειοκρατία, το διοικητικό.

**Απάντηση ερώτησης 8.** Σεμινάρια, κίνητρα, υποχρεωτική επιμόρφωση και κακά τα ψέματα εφ' όσον όλα αυτά είναι χρηματοδοτούμενα και στην εποχή που ζούμε οφείλουμε να προσαρμοζόμαστε. Όλοι δυσκολεύονται, άρα ένα κίνητρο οικονομικό για τους εκπαιδευτικούς οι οποίοι θα επιμορφωθούν θα γλυκάνει την υποχρεωτικότητα. Από

εκεί και πέρα η περιφέρεια και αυτή διαχειρίζεται κονδύλια σχετικά με την παιδεία μπορεί να ακολουθήσει τον ίδιο δρόμο, για να καταλήξω στο δήμο όπου εδώ τα πράγματα είναι λίγο πιο στενά, θα μπορούσε με τις υποδομές, γιατί έχει υποδομές ο δήμος, να υποστηρίξει τέτοιες προσπάθειες και να συμβάλλει και αυτός. Όσον αφορά την υποχρεωτικότητα της επιμόρφωσης αλλά και το ανάλογο του τιμήματος, του οικονομικού που πάντα είναι δέλεαρ.

**Απάντηση ερώτησης 9.** Μεγάλο θέμα αυτό. Νομίζω ό,τι έχει να κάνει με τη γραφειοκρατία πράγματι πρέπει αποκλειστικά και μόνο ηλεκτρονικά. Η γραφειοκρατία δηλαδή, τα έγγραφα που μας έρχονται, που τυπώνονται, που, που, που, δεν υπάρχει λόγος. Είναι ματαιοπονία όταν έχει προχωρήσει η τεχνολογία όπως είπαμε και εμείς κρατάμε δομές και μορφές πενήντα χρόνων πίσω. Όμως η ηγεσία των σχολικών μονάδων δεν έχει να κάνει μόνο με τα έγγραφα που διεκπεραιώνουμε, έχουμε να κάνουμε με ζωντανές υπάρξεις, έχουμε να κάνουμε και με τους συναδέλφους, βεβαίως βεβαίως, αλλά και με τους μαθητές μας, τους γονείς, γενικότερα την τοπική κοινωνία, όπου δεν μπορεί η επικοινωνία μας να περνάει μέσω των ηλεκτρονικών μέσων. Η επικοινωνία αυτού του τύπου νομίζω είναι αδιέξοδη, θεωρώ ότι το σχολείο γυρίζει πίσω, το σχολείο σιγά σιγά θα σβήνει και θα χάνεται η φωτεινότητά του όταν όλα θα τυποποιηθούν και θα μεταφράζονταν μέσω των ηλεκτρονικών μέσων. Επομένως, ό,τι έχει να κάνει με διεκπεραίωση εγγράφων, διοικητικά θέματα, επικοινωνία των σχολικών μονάδων με τις προϊσταμένες αρχές, βεβαίως αποκλειστικά και μόνο ηλεκτρονικά και για λόγους οικονομίας και για λόγους δεοντολογίας και για λόγους ιδεολογίας και σεβασμού προς το περιβάλλον. Από εκεί και πέρα όμως η ηγεσία των μονάδων που έχει να κάνει όπως είπαμε με όλες τις άλλες δομές θα πρέπει να παρακάμψουμε τα ηλεκτρονικά μέσα και να μείνουμε στην απευθείας συνεργασία με το πρόσωπο.