

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ  
ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ  
ΤΜΗΜΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ**



**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ: «ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ»**

Ηλεκτρονική διοίκηση και παιδαγωγική αυτονομία της σχολικής  
μονάδας: Μελέτη των απόψεων των διευθυντών/διευθυντριών  
Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης της περιφερειακής ενότητας Κορινθίας

**Διπλωματική εργασία**

Κωνσταντίνα Χανιά

**Επιβλέπων καθηγητής**

Αθανάσιος Τζιμογιάννης

Κόρινθος, Ιανουάριος 2018

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ: «ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ»**

**ΤΡΙΜΕΛΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗ**

Α. ΤΖΙΜΟΓΙΑΝΝΗΣ, Καθηγητής Πανεπιστημίου Πελοποννήσου(επιβλέπων καθηγητής)

Δ. ΤΣΑΚΙΡΗ, Αναπληρώτρια Καθηγήτρια Πανεπιστημίου Πελοποννήσου

Κ. ΔΗΜΟΠΟΥΛΟΣ, Καθηγητής Πανεπιστημίου Πελοποννήσου

## Περίληψη

Το ελληνικό σχολείο καλείται στο πλαίσιο της παγκοσμιοποιημένης κοινωνίας και των απαιτήσεων της κοινωνίας της γνώσης να «απεκδυθεί» τον παραδοσιακό του ρόλο και να προσαρμοστεί στις νέες διαρκώς μεταβαλλόμενες συνθήκες. Η ενσωμάτωση των Τεχνολογιών της Πληροφορίας και των Επικοινωνιών (ΤΠΕ) στη διδακτική, αλλά και στη διοικητική διαδικασία παίζει καίριο ρόλο για την επίτευξη της αποτελεσματικότητας και την ενίσχυση της ποιότητας του παρεχόμενου εκπαιδευτικού έργου με στόχο τη δημιουργία των αυριανών πολιτών που θα μπορέσουν να ανταποκριθούν με επιτυχία στις απαιτήσεις της κοινωνικής και επαγγελματικής ζωής. Η παρούσα εργασία θα εστιάσει στην αξιοποίηση των ΤΠΕ στη διοίκηση της σχολικής μονάδας στην ελληνική εκπαιδευτική πραγματικότητα μέσα από την υιοθέτηση ψηφιακών πληροφοριακών συστημάτων, όπως το «mySchool», για την καταγραφή και επεξεργασία των πολυπληθών δεδομένων ενός εκπαιδευτικού οργανισμού της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης.

Σκοπός της διπλωματικής εργασίας είναι η διερεύνηση και η καταγραφή των απόψεων των διευθυντών/ντριών σχολικών μονάδων της Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης της Περιφερειακής Ενότητας Κορινθίας σχετικά με τη συμβολή των συστημάτων ηλεκτρονικής διοίκησης στην ενίσχυση του παιδαγωγικού ρόλου της εκπαιδευτικής ηγεσίας και στην αυτονομία της σχολικής μονάδας. Για να καταγραφούν οι απόψεις των διευθυντών σχετικά με το θέμα διεξήχθη ποιοτική έρευνα με τη μορφή ημιδομημένων συνεντεύξεων σε δέκα διευθυντές/ντριες που ασκούσαν διευθυντικά καθήκοντα σε Γυμνάσια και Λύκεια της περιφερειακής Ενότητας Κορινθίας τα σχολικά έτη 2016-2017 και 2017-2018.

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι οι διευθυντές έχουν πλήρη επίγνωση της χρησιμότητας των ψηφιακών συστημάτων και αναγνωρίζουν την αξία τους για την αποτελεσματική διοίκηση και την ενίσχυση του ρόλου τους ως διοικητικού ηγέτη της σχολικής μονάδας. Ωστόσο, αντιλαμβάνονται τα ψηφιακά συστήματα μόνο ως διοικητικά εργαλεία που με τη σημερινή λειτουργικότητά τους δεν μπορούν να συνεισφέρουν στην παιδαγωγική ενίσχυση της σχολικής μονάδας. Το έντονο στοιχείο εποπτείας, ελέγχου από τις κεντρικές εκπαιδευτικές αρχές προς τις σχολικές μονάδες και λογοδοσίας που θεωρούν ότι γίνεται μέσω των ψηφιακών πληροφοριακών συστημάτων απομακρύνει τους διευθυντές από το να αντιληφθούν τη συνεισφορά των ψηφιακών συστημάτων στην ενίσχυση της αποκεντρωμένης λήψης αποφάσεων και την μακροπρόθεσμη επίτευξη της αυτονομίας.

Αντίστοιχα, οι εκπαιδευτικοί αντιλαμβάνονται τα ψηφιακά πληροφοριακά συστήματα ως εργαλεία απαραίτητα μόνο για τον διοικητικό ηγέτη της σχολικής μονάδας και δε συνδέουν τη χρήση τους με την παιδαγωγική διάσταση του έργου τους και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της σχολικής μονάδας.

Οι διευθυντές είναι ανοιχτοί σε αλλαγές και πρόθυμοι να τις εφαρμόσουν. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον έχουν οι προτάσεις τους για την αποτελεσματικότερη αξιοποίηση των ψηφιακών συστημάτων ώστε να διευκολύνουν πρακτικά το έργο τους αλλά και να αξιοποιηθούν ουσιαστικά προς την κατεύθυνση της βελτίωσης του διοικητικού έργου, του διδακτικού έργου αλλά και των σχέσεων της ηγεσίας με τους εκπαιδευτικούς, των εκπαιδευτικών μεταξύ τους και της σχολικής μονάδας γενικότερα με τη σχολική κοινότητα (μαθητές και γονείς).

**Λέξεις – κλειδιά:** ΤΠΕ, εκπαιδευτική διοίκηση, εκπαιδευτική ηγεσία, ψηφιακά πληροφοριακά συστήματα, mySchool, αποκεντρωμένη λήψη αποφάσεων, αυτονομία

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περίληψη .....	3
Ευχαριστίες .....	7
Εισαγωγή.....	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1- Θεωρητικό Πλαίσιο .....	13
1.1. Εκπαιδευτική πολιτική και ψηφιακά συστήματα στη διοίκηση των σχολικών μονάδων .....	13
1.1.1. Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση.....	13
1.1.2. Εκπαιδευτική ηγεσία και μοντέλα εκπαιδευτικής ηγεσίας.....	14
1.1.3. Εκπαιδευτική ηγεσία και Ηλεκτρονική Διοίκηση.....	17
1.1.4. Αποτελεσματικό Σχολείο σε συνάρτηση με την ηλεκτρονική διοίκηση και την εκπαιδευτική ηγεσία.....	18
1.1.5. Η νέα πραγματικότητα και οι ανάγκες της εκπαιδευτικής ηγεσίας.....	20
1.1.6. Αυτονομία των σχολικών μονάδων και επίσημη εθνική εκπαιδευτική πολιτική.....	21
1.1.7. Ψηφιακά Πληροφοριακά συστήματα στη σχολική διοίκηση .....	27
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2- Βιβλιογραφική επισκόπηση .....	39
2.1.Θετικές διαστάσεις της διοικητικής αξιοποίησης των ΤΠΕ και προϋποθέσεις θετικής αξιοποίησης .....	39
2.1.1. Διοικητική συνεισφορά .....	39
2.1.2. Οικονομική Συνεισφορά.....	40
2.1.3. Επιρροή στην εκπαιδευτική ηγεσία.....	40
2.1.4. Παιδαγωγική συνεισφορά.....	40
2.1.5. Επίδραση στη σχολική κοινότητα(εκπαιδευτικοί, γονείς).....	41
2.1.6. Συνεισφορά στην αποκεντρωμένη λήψη αποφάσεων μέσω της αλληλεπίδρασης των εκπαιδευτικών .....	41
2.1.7. Αλλαγές – Προϋποθέσεις .....	43
2.2. Εμπόδια στην επίτευξη της αποτελεσματικότητας μέσω της ηλεκτρονικής διοίκησης και οι δυσλειτουργίες.....	43
2.2.1. Παιδαγωγική αξιοποίηση .....	43
2.2.2. Τεχνικά ζητήματα .....	44
2.2.3. Τεχνολογικό άγχος.....	45
2.3. Συμπεράσματα από τη βιβλιογραφική επισκόπηση .....	45
2.4. Ερευνητικός σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα.....	47
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 - Μεθοδολογία της έρευνας.....	49

3.1. Το εκπαιδευτικό πλαίσιο της έρευνας .....	49
3.2. Μέθοδος συλλογής δεδομένων .....	49
3.3. Δείγμα .....	49
3.4. Επιλογή συμμετεχόντων .....	50
3.5. Διαδικασία-Μεθοδολογία της έρευνας.....	50
3.6. Ανάλυση των δεδομένων.....	51
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4- Αποτελέσματα .....	53
4.1. Πληροφοριακά συστήματα για τη διοίκηση της σχολικής μονάδας .....	53
4.2. Ευθύνη για τη διαχείριση του συστήματος.....	53
4.3. Η συμβολή στο διευθυντικό ρόλο .....	55
4.4. Οι απόψεις των διευθυντών για το «mySchool».....	56
4.5. Απόψεις των διευθυντών για τις στάσεις των εκπαιδευτικών απέναντι στα ψηφιακά συστήματα.....	58
4.6. Θετικές διαστάσεις για τη λειτουργία της σχολικής μονάδας .....	59
4.7. Αρνητικές διαστάσεις για τη λειτουργία της σχολικής μονάδας .....	60
4.8. Επιρροή στο ρόλο του διευθυντή ως παιδαγωγικού ηγέτη.....	61
4.9. Το «mySchool» και η αυτονομία της σχολικής μονάδας .....	63
4.10. Βελτίωση του συστήματος για την αποτελεσματικότερη αξιοποίησή του από τις σχολικές μονάδες και το εκπαιδευτικό σύστημα .....	65
4.11. Σύνοψη των ευρημάτων .....	68
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5- Συμπεράσματα .....	73
5.1. Απόψεις των διευθυντών για τη συμβολή των ψηφιακών συστημάτων στο διευθυντικό έργο .....	73
5.2.Αξιοποίηση δεδομένων των Ψηφιακών Συστημάτων από τους εκπαιδευτικούς.....	79
5.3. Η σχέση των ψηφιακών συστημάτων με το ρόλο του παιδαγωγικού ηγέτη του διευθυντή .....	81
5.4. Ψηφιακά Συστήματα και αυτονομία της σχολικής μονάδας .....	86
5.5. Προτάσεις των διευθυντών για την αποτελεσματική του χρήση .....	88
5.6. Κριτική αποτίμηση.....	92
5.7. Προτάσεις για περαιτέρω μελέτη και έρευνα .....	93
5.8. Επίλογος .....	94
Βιβλιογραφία.....	96
Παράρτημα Α΄: Ερωτηματολόγιο της συνέντευξης .....	101

## Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή της διπλωματικής εργασίας μου, κύριο Αθανάσιο Τζιμογιάννη για την αμέριστη κατανόηση και για τη συνεργασία, όλους τους καθηγητές του προγράμματος για την υποστήριξη και την καθοδήγηση που προσέφεραν καθ'όλη τη διάρκεια του μεταπτυχιακού προγράμματος, καθώς και τους φίλους, Πολυχρόνη Σιφακάκη και Μαρία Παρίση για την εμπιστοσύνη που μου έδειξαν ακόμα και σε στιγμές που εγώ δεν πίστευα στον εαυτό μου και χωρίς την αμέριστη συμπαράσταση των οποίων δεν θα είχε ολοκληρωθεί το μακρύ αυτό ταξίδι. Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω όλους τους διευθυντές και τις διευθύντριες των σχολείων που μου έδειξαν εμπιστοσύνη και δέχτηκαν να συμμετάσχουν στην έρευνα αφιερώνοντάς μου τον πολύτιμο χρόνο τους. Η βοήθειά τους ήταν πραγματικά καθοριστική.

Η εργασία αυτή αφιερώνεται στη μητέρα μου και τον αδελφό μου για τη συμπαράσταση, τη στήριξη, την υπομονή τους, αλλά και στη μνήμη του πατέρα μου για όσα μου δίδαξε.

Κόρινθος, 2018

## Εισαγωγή

Ήδη από τη δεκαετία του 1980 η κοινωνία μας χαρακτηρίζεται ως «κοινωνία και οικονομία της γνώσης». Με τον όρο αυτό ορίζεται η μεταβιομηχανική κοινωνία η οποία βασίζει την ανάπτυξή της στην οικονομική εκμετάλλευση της γνώσης και των καινοτομιών. Σε αυτό το πλαίσιο, το εκπαιδευτικό σύστημα διευρύνεται καθώς απαιτούνται ειδικές γνωστικές και κοινωνικές δεξιότητες προκειμένου να ανταποκριθεί κανείς στις πολυδιάστατες απαιτήσεις της. Ο όγκος των πληροφοριών που δέχεται καθημερινά ο μέσος άνθρωπος έχει γιγαντωθεί, η πολυπλοκότητα των προβλημάτων που καλείται να επιλύσει αυξάνεται και έτσι καθίσταται επιτακτική η ανάπτυξη δεξιοτήτων αναζήτησης, εύρεσης και αξιοποίησης πληροφοριών, καθώς και η ανάπτυξη δεξιοτήτων κατανόησης, δημιουργικής σκέψης, κριτικής αξιολόγησης και σχεδιασμού στρατηγικών επίλυσης των προβλημάτων. Συνεπακόλουθα, και η εκπαίδευση καλείται στο πλαίσιο της παγκοσμιοποιημένης κοινωνίας της γνώσης να επιτελέσει διαφοροποιημένους-σε σχέση με το παρελθόν-ρόλους και να επιτύχει διαφοροποιημένους και απαιτητικότερους στόχους, με αποτέλεσμα οι εκπαιδευτικοί και τα στελέχη της εκπαίδευσης να έχουν να ανταποκριθούν σε πιο σύνθετο ρόλο.

Παράλληλα με τη μετάβαση στην κοινωνία της γνώσης, τις τελευταίες δεκαετίες παρατηρείται μια αλματώδης ανάπτυξη και διάδοση των Τεχνολογιών της Πληροφορίας και των Επικοινωνιών (ΤΠΕ), η οποία έχει επηρεάσει αναπόφευκτα και το χώρο της εκπαίδευσης χαράσσοντας νέα μονοπάτια στους προσανατολισμούς και τη δομή της εκπαιδευτικής διαδικασίας και των εκπαιδευτικών πρακτικών. Η χρήση των ΤΠΕ έχει επηρεάσει τις διδακτικές πρακτικές, τους στόχους και το περιεχόμενο της διδασκαλίας, τα διδακτικά εργαλεία, τους τρόπους αξιολόγησης, καθώς και την οργάνωση και το σχεδιασμό τους.

Το ζητούμενο επομένως είναι πώς θα μπορέσει το σχολείο να ανταποκριθεί στη νέα παγκόσμια εποχή και να δημιουργήσει τους αυριανούς πολίτες που θα μπορέσουν με τη σειρά τους να ανταποκριθούν αποτελεσματικά στις απαιτήσεις ενός κόσμου που συνεχώς μεταβάλλεται αξιοποιώντας παράλληλα και τις απεριόριστες δυνατότητες που παρέχει η ενσωμάτωση των ΤΠΕ στην εκπαίδευση. Η εκπαίδευση στον 21<sup>ο</sup> αιώνα καλείται να παρέχει νέα μέσα και προσανατολισμούς στους μαθητές αλλά και στους εκπαιδευτικούς με στόχο να είναι ανοιχτή σε όλους, να είναι ποιοτική και αποτελεσματική, ώστε να βοηθήσει τους νέους να προσαρμοστούν επιτυχημένα στις διαρκώς μεταβαλλόμενες απαιτήσεις.



Στις διεθνείς επιταγές για τους νέους στόχους της εκπαίδευσης είχε αρχίσει να προσαρμόζεται και η ελληνική εκπαιδευτική πολιτική ήδη από το 2010 με τις εξαγγελίες για τη δημιουργία του «Νέου Σχολείου - Σχολείου 21<sup>ου</sup> αιώνα» μέσω του **Επιχειρησιακού Προγράμματος «Εκπαίδευση & Δια Βίου Μάθηση»** που έγινε με τη συγχρηματοδότηση του Ευρωπαϊκού Κοινωνικού Ταμείου. (Εκπαίδευση Και Δια Βίου Μάθηση: Επιχειρησιακό Πρόγραμμα).

Το όραμα για το Νέο Σχολείο θέτει στο επίκεντρο όλων των μεταρρυθμίσεων τον ίδιο το μαθητή. Στόχος είναι να δοθεί σε όλους ανεξαιρέτως τους μαθητές μια ποιοτική εκπαίδευση, δηλαδή μια εκπαίδευση που θα τους παρέχει τα απαραίτητα εφόδια για να αντιμετωπίσουν την πολύπλοκη κοινωνική, εργασιακή και πολιτική πραγματικότητα. Το Νέο Σχολείο περιλαμβάνει το ριζικό ανασχεδιασμό και την πλήρη αναβάθμιση του εκπαιδευτικού συστήματος με νέα αναλυτικά προγράμματα, νέες διδακτικές μεθόδους, καινοτόμες δράσεις, πολιτιστική ζωή και σύγχρονα ψηφιακά εκπαιδευτικά μέσα.(ΥΠ.Π.Ε.Θ., 2010)

Όπως φαίνεται, κεντρική θέση στην αναδιαμόρφωση του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος για να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της παγκοσμιοποιημένης κοινωνίας της γνώσης είναι η δημιουργία του Ψηφιακού Σχολείου. Οι νέες τεχνολογίες αποτελούν το βασικό εργαλείο στην εξυπηρέτηση των στόχων του Νέου Σχολείου. Η αξιοποίηση των δυνατοτήτων που παρέχουν, με την αναβάθμιση των υπαρχόντων δικτύων και η δημιουργία ενός ενιαίου ψηφιακού περιβάλλοντος για μαθητές και εκπαιδευτικούς που θα εξασφαλίζει ένα καλύτερο εκπαιδευτικό αποτέλεσμα, είναι η βασική προϋπόθεση. (ΥΠ.Π.Ε.Θ., 2010)

Σύμφωνα με τις επίσημες εξαγγελίες του Υπουργείου Παιδείας, για να καταστεί δυνατή η ψηφιακή λειτουργία του Νέου Σχολείου απαιτείται η πρόσβαση στο Διαδίκτυο από το σχολείο για μαθητές και εκπαιδευτικούς, η δημιουργία πύλης ηλεκτρονικής διακυβέρνησης για τις διοικητικές υπηρεσίες του υπουργείου και των περιφερειακών μονάδων, όπου θα παρέχεται εξατομικευμένη ψηφιακή πληροφόρηση, ενημέρωση και διοικητική εξυπηρέτηση, προς τους γονείς, τους υπαλλήλους και τους εκπαιδευτικούς των σχολικών μονάδων, η ενοποίηση και αξιοποίηση υπερκαλυπτόμενων και ασύμβατων ψηφιακών εφαρμογών (e-school, survey, e-data κλπ) ώστε να εξασφαλίζεται η δυνατότητα αποτίμησης και αξιολόγησης των υπηρεσιών εκπαίδευσης μέσω της επεξεργασίας των στοιχείων που θα συλλέγονται από το σύστημα, η ενδυνάμωση των εκπαιδευτικών στη χρήση των ΤΠΕ μέσω της επιμόρφωσης, η ανάπτυξη ολοκληρωμένων εκπαιδευτικών περιβαλλόντων με τη μορφή μιας ενιαίας ψηφιακής εκπαιδευτικής βιβλιοθήκης με ψηφιοποιημένο εκπαιδευτικό υλικό, ο

μετασχηματισμός του υπάρχοντος Προγράμματος Σπουδών, ώστε να αξιοποιούνται νέες διδακτικές και μαθησιακές πρακτικές, η ενίσχυση του ρόλου της ειδικής αγωγής με την ανάπτυξη και διασφάλιση της ισότιμης πρόσβασης στο ψηφιακό εκπαιδευτικό υλικό και τις υποδομές και τέλος, η δημιουργία μηχανισμού αξιολόγησης και εποπτείας, ώστε να ενθαρρύνεται η δημιουργικότητα και η καινοτομία στη χρήση των ΤΠΕ στο σχολείο. (ΥΠ.Π.Ε.Θ., 2010)

Από το 2010 έχουν αρχίσει να θεσμοθετούνται πολλές αλλαγές με στόχο την ψηφιακή αναβάθμιση του σχολείου. Η επιμόρφωση Εκπαιδευτικών για την Αξιοποίηση και Εφαρμογή των Ψηφιακών Τεχνολογιών στην Διδακτική Πράξη (Επιμόρφωση Β' επιπέδου Τ.Π.Ε.), η δημιουργία των αποθετηρίων ψηφιακού εκπαιδευτικού υλικού, όπως είναι το *Φωτόδεντρο*, που είναι ο εθνικός συσσωρευτής ψηφιακού εκπαιδευτικού περιεχομένου ή η *Ιφιγένεια*, δηλαδή η βιβλιοθήκη εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων και σεναρίων που αξιοποιούν ΤΠΕ, που δημιουργούνται από επιμορφωτές και επιμορφούμενους Β' επιπέδου στις ΤΠΕ, τα Διαδραστικά Σχολικά Βιβλία (e-books), η ψηφιακή εκπαιδευτική πλατφόρμα e-me για τη μάθηση, τη συνεργασία, την επικοινωνία και δικτύωση όλων των μελών της σχολικής κοινότητας αποτελούν προσπάθειες προς την αποτελεσματική λειτουργία του ψηφιακού σχολείου.

Πέρα από την αξιοποίηση των ΤΠΕ στην εκπαιδευτική πράξη ένας εξίσου σημαντικός άξονας είναι η διοικητική ενσωμάτωση των νέων τεχνολογιών ώστε να επιτευχθεί η ολοκληρωτική ψηφιοποίηση του εκπαιδευτικού έργου και η δυνατότητα αποτίμησης της ποιότητας των παρεχόμενων εκπαιδευτικών υπηρεσιών. Στο πλαίσιο αυτό ξεκίνησε από το 2011 η χρήση του συστήματος καταγραφής «survey», η οποία τερματίστηκε το 2014. Το 2012 άρχισε πιλοτικά να χρησιμοποιείται το ψηφιακό πληροφοριακό σύστημα «mySchool» για τη συλλογή και καταγραφή όλων των δεδομένων του σχολικού οργανισμού, η χρήση του οποίου κατά το σχολικό έτος 2013-2014 έγινε υποχρεωτική για όλες τις σχολικές μονάδες της ελληνικής επικράτειας. Το «mySchool» δημιουργήθηκε για να ενοποιηθούν τα υπάρχοντα ψηφιακά συστήματα, πολλές από τις λειτουργίες των οποίων ήταν αλληλοκαλυπτόμενες.

Η εισαγωγή των ψηφιακών πληροφοριακών συστημάτων στην ελληνική εκπαίδευση είχε ως στόχο τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας, την ανάπτυξη υψηλού επιπέδου δεξιοτήτων από τους εκπαιδευτικούς και τους διευθυντές για την επίλυση των πολύπλοκων προβλημάτων που προκύπτουν σε μια σχολική μονάδα και απαιτούν άμεσες παρεμβάσεις. Θεωρήθηκε λοιπόν χρήσιμο να διερευνηθεί σε αυτή την εργασία αν οι προσδοκίες από την εισαγωγή της

ψηφιακής διοίκησης στην ελληνική σχολική πραγματικότητα έχουν επαληθευτεί, δηλαδή αν έχει εντέλει επιφέρει αυτές τις πολυπόθητες αλλαγές, αν έχει οδηγήσει στο «Νέο Σχολείο-Σχολείου 21<sup>ου</sup> αιώνα», αν έχει συνεισφέρει στη ριζική αναβάθμιση του εκπαιδευτικού συστήματος και στην αλλαγή της νοοτροπίας των εκπαιδευτικών στελεχών.

Και επειδή, η εκπαιδευτική ηγεσία διαδραματίζει σπουδαίο ρόλο τόσο για την ποιότητα των παιδαγωγικών αποτελεσμάτων της σχολικής μονάδας, όσο και την ομαλή ένταξη και ενσωμάτωση των νέων τεχνολογιών όχι μόνο στη διδακτική διαδικασία αλλά και στη διοίκησή της, η παρούσα διπλωματική εργασία έχει ως θέμα τη σύνδεση της ηλεκτρονικής διοίκησης με την παιδαγωγική αυτονομία μέσα από τη μελέτη των στάσεων και των απόψεων των διευθυντών για την ψηφιακή υποδομή και τα ψηφιακά πληροφοριακά συστήματα που χρησιμοποιούνται για την ηλεκτρονική διοίκηση των σχολικών μονάδων στην Ελλάδα από το σχολικό έτος 2011.

Η έννοια της αποκέντρωσης του εκπαιδευτικού συστήματος αναφέρεται ως ειδικός υποστόχος για να επιτευχθεί ο στρατηγικός στόχος του «Νέου Σχολείου» για την αναβάθμιση της ποιότητας της εκπαίδευσης ήδη από το 2007. Αναφέρεται ωστόσο και από πρόσφατα πολιτικά κείμενα σχετικά με τη χάραξη της εκπαιδευτικής πολιτικής, όπως η έκθεση της Διαρκούς Επιτροπής Μορφωτικών Υποθέσεων της Βουλής για την αναβάθμιση της ελληνικής παιδείας και την αντιμετώπιση χρόνιων προβλημάτων με τίτλο «Διαπιστώσεις, προτάσεις και χρονοδιαγράμματα υλοποίησης», όπου τίθεται ως βασικός μακροπρόθεσμος στόχος η επίτευξη της αυτονομίας της σχολικής μονάδας για βελτίωση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος, σε συνδυασμό με τη γενικότερη ενίσχυση της ψηφιακής υποδομής για τη σχολική διοίκηση στην Ελλάδα.

Εντούτοις, η διάσταση αυτή δεν έχει μελετηθεί ιδιαίτερα, δηλαδή αν και κατά πόσο η χρήση των ΤΠΕ για την αποτελεσματική διοίκηση-ηγεσία μιας σχολικής μονάδας είναι δυνατόν να συμβάλει στην αύξηση της αυτονομίας της σε διοικητικό, οικονομικό και κυρίως παιδαγωγικό τομέα, που αποτελεί και βασικό στόχο των μεταρρυθμίσεων στην ελληνική εκπαίδευση, καθώς και το αν συνδέεται με τον παιδαγωγικό ρόλο της σχολικής ηγεσίας.

Για να δοθεί απάντηση σε αυτό το ερώτημα από την παρούσα εργασία, θεωρήθηκε απαραίτητο αρχικά να διερευνηθεί το θεωρητικό πλαίσιο σχετικά με την ηλεκτρονική διακυβέρνηση, την παιδαγωγική ηγεσία, την αυτονομία και αποκέντρωση των εκπαιδευτικών συστημάτων και τα ψηφιακά συστήματα που χρησιμοποιούνται στις σχολικές μονάδες. Στη συνέχεια θα αξιοποιηθούν τα ευρήματα από εμπειρικές έρευνες σχετικά με την ηλεκτρονική

διοίκηση, ώστε να διατυπωθούν οι στόχοι της έρευνας και τα ερευνητικά ερωτήματα. Θα ακολουθήσουν η περιγραφή της μεθοδολογίας της έρευνας, τα αποτελέσματά της σχετικά με τις απόψεις των διευθυντών των σχολικών μονάδων που είναι οι άμεσοι φορείς υλοποίησης της συγκεκριμένης εκπαιδευτικής πολιτικής για την ένταξη των ΤΠΕ στην εκπαιδευτική διοίκηση και ηγεσία, και τέλος, τα συμπεράσματα.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1- Θεωρητικό Πλαίσιο

## 1.1. Εκπαιδευτική πολιτική και ψηφιακά συστήματα στη διοίκηση των σχολικών μονάδων

### 1.1.1. Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση

Με τον όρο «Ηλεκτρονική διακυβέρνηση» ή όπως συναντάται στη διεθνή βιβλιογραφία «e-governance» ή «e-government» περιγράφεται η χρησιμοποίηση των Τεχνολογιών της Πληροφορίας και των Επικοινωνιών (ΤΠΕ) για τον εκσυγχρονισμό του κράτους και της δημόσιας διοίκησης με σκοπό τον επαναπροσδιορισμό της σχέσης μεταξύ κυβερνώντων και πολιτών, τη βελτίωση του τρόπου λειτουργίας των δημοσίων υπηρεσιών, την αύξηση της αποτελεσματικότητας και τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και την ενεργό συμμετοχή των πολιτών στη διακυβέρνηση και τον έλεγχο τους.

Το ελληνικό κράτος έχει θέσει σε εφαρμογή από το 2014 μια στρατηγική με στόχο μέχρι το 2020 η χώρα μας να βρίσκεται σε βαθμό εξέλιξης της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης μεταξύ Government 2.0 και 3.0. (Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης) Προκειμένου να ανταπεξέλθει επιτυχώς η Ελλάδα στους φιλόδοξους αυτούς στόχους και να συμβαδίσει με τα υπόλοιπα ευρωπαϊκά κράτη απαιτούνται ο ανασχηματισμός και η αναδιοργάνωση της δημόσιας διοίκησης, η ανάπτυξη πολιτοκεντρικής αντίληψης για τη λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών, η επαγγελματική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού που στελεχώνει τις δημόσιες υπηρεσίες, η αλλαγή νοοτροπίας και η ανάπτυξη ευέλικτων διαδικασιών και υψηλού επιπέδου δεξιοτήτων για την προσαρμογή στις σύγχρονες απαιτήσεις της διοίκησης. (Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης)

Οι ελληνικοί διοικητικοί μηχανισμοί παρά τις προσπάθειες, μέχρι και πρόσφατα δεν μπορούσαν εύκολα να προσαρμόσουν την εκτεταμένη και καθημερινή χρήση της τεχνολογίας σε κάθε όψη της καθημερινότητας με την παρωχημένη λειτουργία της δυσκίνητης κρατικής μηχανής που δημιουργούσε «*σωρευτικά χρόνιας παθολόγιες και υστερήσεις*» (Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης), όπως η ύπαρξη παρωχημένων ηλεκτρονικών συστημάτων, λόγω του υψηλού κόστους κτήσης και χρήσης των

ηλεκτρονικών υποδομών και της χρονοβόρας διαδικασίας των διαγωνισμών για την ανάθεση του ψηφιακού εκσυγχρονισμού των δημόσιων υπηρεσιών, η καθυστέρηση στην εισαγωγή της νοοτροπίας για τη χρήση των ΤΠΕ στη διοίκηση, η ελλιπής διασύνδεση των συστημάτων μεταξύ τους, η απουσία σχεδιασμού, η πολυπλοκότητα του θεσμικού πλαισίου, η απουσία ελέγχου και ανατροφοδότησης σχετικά με τη λειτουργία των δημόσιων υπηρεσιών και η ασυνέχεια των υιοθετημένων πολιτικών που εισάγει κάθε κυβερνητική αλλαγή. (Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης)

Η κατάσταση αυτή, έτσι όπως περιγράφεται από το έγγραφο του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης σχετικά με τη «Στρατηγική για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση 2014-2020», όπως είναι φυσικό, επηρέαζε και τους δημόσιους εκπαιδευτικούς οργανισμούς, οι οποίοι προσπαθούσαν να φέρουν εις πέρας το πολύπλοκο εκπαιδευτικό, παιδαγωγικό και διδακτικό έργο επιχειρώντας παράλληλα να «ξεφύγουν» από τα «γρανάζια» της βραδυκίνητης γραφειοκρατίας που ταλάνιζε και ταλανίζει τη χώρα μας.

### **1.1.2. Εκπαιδευτική ηγεσία και μοντέλα εκπαιδευτικής ηγεσίας**

Σύμφωνα με τον MacBeath (2003) η εκπαιδευτική ηγεσία είναι μια έννοια με μεγάλη ασάφεια και πολυσημία, αφού δέχεται μεγάλη ποικιλία ερμηνειών, ακριβώς γιατί η ηγεσία καλείται να ανταποκριθεί σε προβλήματα και ανάγκες τα οποία ποικίλουν από σχολική μονάδα σε σχολική μονάδα και από εποχή σε εποχή.

Οι εκπαιδευτικοί ηγέτες αποτελούν τους φορείς εισαγωγής και υλοποίησης της αλλαγής συνδυάζοντας την ηγεσία με την διοίκηση και τη μάθηση. (Schratz, 2013) Τη σημερινή εποχή, η λειτουργία της σχολικής μονάδας ρυθμίζεται βάσει συγκεκριμένων μετρήσιμων στόχων στους οποίους πρέπει να ανταποκριθούν οι σχολικές μονάδες για να είναι «ανταγωνιστικές», να προσαρμόζονται στα δεδομένα της εποχής και να συμβαδίζουν με τον κυρίαρχο λόγο σχετικά με την αποτελεσματικότητα. Γι' αυτό το λόγο έχουν δημιουργηθεί μηχανισμοί εποπτείας και ελέγχου για την εκπλήρωση ή μη αυτών των μετρήσιμων στόχων από τις σχολικές μονάδες. Η εκπαιδευτική ηγεσία μπορεί να είναι αποτελεσματική μόνο όταν οι ηγέτες είναι πρόθυμοι να δεχτούν να δουλέψουν με βάση το δικό τους προγραμματισμό, ο οποίος όμως θα πρέπει να είναι ενταγμένος μέσα στο πλαίσιο της εθνικής εκπαιδευτικής πολιτικής με βάση την οποία λειτουργεί το εκπαιδευτικό σύστημα. Όλα αυτά δείχνουν ότι η

παρουσία του εκπαιδευτικού ηγέτη και οι επιλογές που θα κάνει σχετικά με τη μορφή ηγεσίας που θα ασκήσει στο σχολείο του είναι παράγοντες καθοριστικής σημασίας για τη λειτουργία των σχολικών μονάδων.

Οι αρμοδιότητες ενός εκπαιδευτικού ηγέτη θα μπορούσαν να περιγραφούν με βάση δύο διαφορετικούς άξονες, οι οποίοι όμως αλληλοσυμπληρώνονται και αλληλοεπηρεάζονται. Ο πρώτος αφορά περισσότερο τη διοίκηση (management) και ο δεύτερος την ηγεσία (leadership). Οι δύο έννοιες μπορεί να είναι μεταξύ τους διαφορετικές, καθώς η διοίκηση αναφέρεται σε διεκπεραιωτικές ενέργειες διοικητικού περιεχομένου, στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και την προσαρμογή σε κανόνες (Schratz, 2013), ενώ η ηγεσία αφορά την επιρροή του ηγέτη στη λειτουργία της σχολικής μονάδας, ωστόσο οι δύο έννοιες αποτελούν ένα αδιάιρετο σύνολο, αναγκαίο για την ομαλή λειτουργία και την αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας. (Schratz, 2013) Ο πρώτος άξονας αφορά τις διοικητικές ενέργειες και τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, ενώ ο δεύτερος άξονας αφορά την παιδαγωγική ηγεσία, τη στρατηγική ηγεσία και τη διαμόρφωση της σχολικής κουλτούρας. Στη σύγχρονη εκπαίδευση ο ηγέτης δεν είναι μόνο διοικητικός διευθυντής, αλλά και παιδαγωγός, καθώς ορίζει τους παιδαγωγικούς στόχους ενός σχολείου, εποπτεύει την εφαρμογή των Προγραμμάτων Σπουδών και την επίτευξη των μαθησιακών στόχων, προχωρά σε εκπαιδευτικούς σχεδιασμούς και καθορίζει την ποιότητα της διδασκαλίας προσαρμόζοντάς την στην ευρύτερη αντίληψη για την εκπαίδευση και τη μάθηση στον 21ο αιώνα. Η στρατηγική ηγεσία πρέπει να λαμβάνει υπόψη την τρέχουσα εθνική και διεθνή εκπαιδευτική πολιτική ώστε να προσαρμόζει τη λειτουργία της σχολικής μονάδας στα νέα δεδομένα και τις νέες απαιτήσεις οργανώνοντας καινοτόμες δράσεις ενταγμένες στη γενικότερη παιδαγωγική στρατηγική του σχολείου και δημιουργώντας δίκτυα επικοινωνίας του σχολείου με την ευρύτερη εκπαιδευτική κοινότητα. Ταυτόχρονα, ο ηγέτης πρέπει να διαμορφώνει τη σχολική κουλτούρα του οργανισμού η οποία καθορίζει και την ξεχωριστή ταυτότητα της κάθε σχολικής μονάδας. Η διαμόρφωση μιας ισχυρής κουλτούρας παίζει καίριο ρόλο για την επιτυχημένη λειτουργία των σχολικών μονάδων. Τα αποτελεσματικά σχολεία έχουν ισχυρές κουλτούρες με κοινές αξίες και ισορροπία ανάμεσα στην καινοτομία και την παράδοση, καθώς και την αυτονομία και τον έλεγχο.

Για να ανταποκριθεί στο πολυδιάστατο έργο του πρέπει ο διευθυντής-ηγέτης να συνδυάζει στοιχεία από διαφορετικά μοντέλα ηγεσίας, έτσι όπως τα καθορίζει ο John MacBeath, στην

τυπολογία περί των μοντέλων ηγεσίας στο άρθρο του *The Alphabet Soup of Leadership*. (MacBeath, 2003)

Πρέπει να είναι ο χαρισματικός ηγέτης-ήρωας που ενσωματώνει ο ίδιος τις συλλογικές αξίες της σχολικής μονάδας, πρέπει να εμποτίζει τη σχολική μονάδα με κοινό στόχο, με κοινές αξίες και κοινό όραμα (ηθική ηγεσία-moral leadership), πρέπει να συντονίζει το ατομικό όραμα των εκπαιδευτικών με το κοινό όραμα της σχολικής μονάδας δίνοντας έμφαση στη συλλογικότητα (visionary leadership), να οδηγεί στην αλλαγή της κουλτούρας του σχολείου, να πιστεύει ότι τα ποσοτικά δεδομένα για τη λειτουργία της σχολικής μονάδας είναι απαραίτητα για την επίτευξη των στόχων (συναλλακτική ηγεσία-transactional leadership) και για τη δημιουργία μιας συνεργατικής σχολικής κουλτούρας που στοχεύει στη διαρκή επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών, την αποτελεσματική επίλυση προβλημάτων και την επίτευξη υψηλών εκπαιδευτικών και μαθησιακών στόχων. Πρέπει, επίσης, να δίνεται περιθώριο πρωτοβουλίας στα μέλη του οργανισμού (διαμοιραζόμενη ηγεσία-dispersed leadership) και να υπάρχει η απαραίτητη ικανότητα ευελιξίας και προσαρμογής στις υποκειμενικές ανάγκες του σχολικού οργανισμού και της εκπαιδευτικής κοινότητας (situational leadership).

Συμπερασματικά, ο διευθυντής-ηγέτης μιας σχολικής μονάδας είναι αυτός ο οποίος θέτει τους στόχους του σχολείου, δημιουργεί το κοινό όραμα και την αίσθηση της κοινής αποστολής για τους εκπαιδευτικούς, τους βοηθά να συλλάβουν το νόημα των επιδιώξεων του οργανισμού και να κατανοήσουν τις πολιτικές του (Καμπουρίδης, 2002), αξιοποιεί τους διαθέσιμους υλικούς και ανθρώπινους πόρους για την επίτευξη των στόχων, κατανέμει υποχρεώσεις και ευθύνες στο εκπαιδευτικό προσωπικό, δημιουργεί το κλίμα συνεργασίας και την κουλτούρα του σχολείου, εξασφαλίζει τη συνεργασία και την εμπλοκή των γονέων, επιβλέπει την εκπαιδευτική διαδικασία. Οι διευθυντές είναι, επομένως, επιφορτισμένοι με την ευθύνη να προσαρμόζουν τα σχολεία τους στο διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον και πρέπει να έχουν και τις δεξιότητες για να το καταφέρουν αυτό. Η εκπαιδευτική ηγεσία, λοιπόν, ειδικά στη σύγχρονη εποχή είναι καθοριστικός παράγοντας για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των σχολικών μονάδων. Καθώς η εκπαίδευση καλείται στο πλαίσιο της παγκοσμιοποιημένης κοινωνίας της γνώσης να επιτελέσει διαφοροποιημένους-σε σχέση με το παρελθόν-ρόλους και να επιτύχει διαφοροποιημένους και απαιτητικότερους στόχους, τα στελέχη της εκπαίδευσης έχουν πιο σύνθετο ρόλο να επιτελέσουν.



Η επιστημονική κατάρτιση του διευθυντή πάνω σε θέματα διοίκησης και η προσεκτική στάθμιση των δεδομένων της σχολικής μονάδας αποτελούν σημαντική υποστήριξη στην προσπάθεια του διευθυντή να επιλέξει το κατάλληλο μοντέλο ηγεσίας το οποίο θα ανταποκρίνεται στις συγκεκριμένες ανάγκες της σχολικής του μονάδας

### **1.1.3. Εκπαιδευτική ηγεσία και Ηλεκτρονική Διοίκηση**

Ομοίως και στην περίπτωση της διοικητικής εφαρμογής των ΤΠΕ., ο διευθυντής αποτελεί τον εκφραστή της νέας κουλτούρας στη διοίκηση (Μακρή & Βλαχόπουλος, 2015) και από το ηγετικό μοντέλο που θα ακολουθήσει εξαρτάται η αποτελεσματικότητα της ηλεκτρονικής διοίκησης. Γι' αυτό και οι περισσότερες έρευνες που διεξήχθησαν στην Ελλάδα σχετικά με το θέμα της τεχνολογίας στην εκπαιδευτική διοίκηση αφορούσαν τις στάσεις και τις προδιαθέσεις των διευθυντών απέναντι στη διοικητική χρήση των ΤΠΕ. Μάλιστα, διαπιστώθηκε αυξανόμενη τάση κατάληψης διευθυντικών θέσεων από εκπαιδευτικούς του κλάδου της πληροφορικής λόγω της εισαγωγής των ΤΠΕ στην εκπαιδευτική και διοικητική διαδικασία (Μακρή & Βλαχόπουλος, 2015).

Επίσης, δεν παίζει ρόλο το φύλο για τη στάση απέναντι στη χρήση των νέων τεχνολογιών στη διοίκηση (Μακρή & Βλαχόπουλος, 2015· Tagalou, Massourou, Kuriakoroulou, & Efthimiopoulos, 2013), αλλά παίζει σημαντικό ρόλο το επίπεδο της μόρφωσης, καθώς οι κάτοχοι διδακτορικού παρουσίαζαν θετικότερους δείκτες στη σχέση τους με τις νέες τεχνολογίες (Tagalou, Massourou, Kuriakoroulou, & Efthimiopoulos, 2013· Πιτσιάβας & Βλαχόπουλος, 2015).

Σε γενικές γραμμές οι έρευνες αναδεικνύουν ότι η στάση των διευθυντών απέναντι στην εφαρμογή των πληροφοριακών συστημάτων είναι θετική, διατυπώνουν όμως επιφυλάξεις σχετικά με τη δυνατότητα αξιοποίησης αυτών των εργαλείων στη μαθησιακή διαδικασία καθώς θέτουν εν αμφιβόλω την αξιοποίηση των σχολικών δεδομένων από τους εκπαιδευτικούς για την αναπροσαρμογή και τη βελτίωση των διδακτικών πρακτικών τους ώστε να ανταποκριθούν στις ανάγκες του μαθητικού δυναμικού (Πιτσιάβας & Βλαχόπουλος, 2015)

#### **1.1.4. Αποτελεσματικό Σχολείο σε συνάρτηση με την ηλεκτρονική διοίκηση και την εκπαιδευτική ηγεσία**

Η προβληματική σχετικά με τα αποτελεσματικά σχολεία, που ξεκίνησε τα μέσα της δεκαετίας του 1960 από τις Η.Π.Α. με τη δημοσίευση, το 1966, της μελέτης ομάδας ερευνητών με επικεφαλής τον James Coleman για την ισότητα των ευκαιριών, που είναι γενικά γνωστή ως «Έκθεση του Coleman», με τίτλο «Ισότητα των Εκπαιδευτικών Ευκαιριών» (Φραγκουδάκη, 1985), συνεχίζεται μέχρι και σήμερα ενταγμένη στο σύγχρονο περιεχόμενο της παγκοσμιοποιημένης κοινωνίας της γνώσης, καθώς κοινός όρος για όλες τις μεταρρυθμιστικές προσπάθειες στην εκπαίδευση είναι ο όρος «αποτελεσματικότητα», ο οποίος χρησιμοποιείται ευρέως για να δηλωθεί η στοχοθεσία των εκπαιδευτικών αλλαγών.

Αποτελεσματική καλείται η σχολική μονάδα η οποία επιτυγχάνει τους στόχους της με τη σπατάλη όσο το δυνατόν λιγότερων πόρων. Το κίνημα για το αποτελεσματικό σχολείο βασίζεται στις παραδοχές ότι όλα τα σχολεία έχουν τη δυνατότητα να διδάξουν αποτελεσματικά όλους τους μαθητές, ανεξάρτητα από την κοινωνικοοικονομική τους προέλευση και να συμβάλουν στην αλλαγή της κοινωνίας γενικότερα, ότι όλα τα σχολεία, παρά τις διαφορές ως προς τα επιτεύγματά τους έχουν τη δυνατότητα για αλλαγή και βελτίωση και ότι βασικό ρόλο για την επίτευξη της αποτελεσματικότητας διαδραματίζουν οι μεταρρυθμιστικές προσπάθειες που γίνονται στο εσωτερικό του σχολείου. (Λαϊνας, 2004) Οι ενδοσχολικοί παράγοντες, που συμβάλλουν ενεργά προς αυτή την κατεύθυνση είναι οι κοινοί στόχοι και το όραμα (Sammons, Josh, & Peter, 1995), η έμφαση στη διδασκαλία και μάλιστα τη στοχοθετημένη διδασκαλία, το σχολικό κλίμα, οι υψηλές προσδοκίες, η μέτρηση και η αξιολόγηση της επίδοσης των μαθητών, η συνεργασία και ενεργός συμμετοχή των γονέων και της κοινότητας στο έργο του σχολείου και η παροχή χωριστού προσανατολισμού στο κάθε σχολείο (Πασιαρδής & Πασιαρδή, 2006). Ως καθοριστικότετος επίσης αναγνωρίζεται και ο ρόλος της εκπαιδευτικής ηγεσίας για τη διαμόρφωση αποτελεσματικών σχολείων. (Λαϊνας, 2004· Πασιαρδής & Πασιαρδή, 2006)

Όσον αφορά το περιεχόμενο του ρόλου ενός διευθυντή, παρά το γεγονός ότι από τους περισσότερους διευθυντές θεωρείται πολύ σημαντικός λόγος διεκδίκησης μιας διευθυντικής θέσης η δυνατότητα να επιφέρουν αλλαγές (Ράπτης & Βιτσιλάκη, 2007), ωστόσο από τη συντριπτική πλειονότητα των διευθυντών, ο ρόλος ενός διευθυντή γίνεται αντιληπτός ως διεκπεραιωτή κρατικών εγγράφων, ως εφαρμοστή των αποφάσεων των εγκυκλίων και ως

μεσολαβητή για τη διευκόλυνση της υλοποίησης των αποφάσεων που έχουν ληφθεί σε κεντρικό επίπεδο από το Υπουργείο Παιδείας, θεωρώντας αδιανόητο να παρεκκλίνουν από τις οδηγίες του Υπουργείου, ακόμα και αν αυτό κρίνεται απαραίτητο για να επιλυθούν προβλήματα που προκύπτουν και απαιτούν ευέλικτους και ιδιαίτερους χειρισμούς. (Παιδαγωγικό Ινστιτούτο-Τμήμα Ποιότητας της Εκπαίδευσης, 2008) Μια τέτοια αίσθηση για τα καθήκοντα του διευθυντή δε συμβαδίζει με τις απαιτήσεις που έχει ένα αποτελεσματικό σχολείο, το οποίο χρειάζεται μια επαγγελματική ηγεσία, έτσι όπως περιγράφηκε παραπάνω, και όχι μια διεκπεραιωτική διαχείριση γραφειοκρατικών θεμάτων και επίσης δεν ταιριάζει με τις ευρωπαϊκές απαιτήσεις για τα προσόντα και τις δεξιότητες που οφείλουν να κατέχουν τα στελέχη εκπαίδευσης στην κοινωνία της γνώσης. Σύμφωνα με την ανακοίνωση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής της 3ης Αυγούστου 2007 με θέμα «Βελτίωση της ποιότητας της κατάρτισης των εκπαιδευτικών» προς το Συμβούλιο και το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο *«το ενδιαφέρον, οι δεξιότητες και οι ικανότητες των διδασκόντων[...], καθώς και η ποιότητα των διευθυντικών στελεχών των σχολείων, αποτελούν βασικούς παράγοντες που συμβάλλουν στην επίτευξη μαθησιακών αποτελεσμάτων υψηλής ποιότητας»* (Γκοβαρης & Ρουσσάκης, 2008)

Οι έρευνες αποδεικνύουν ότι τα διευθυντικά στελέχη ενδιαφέρονται ιδιαίτερα για την αποτελεσματικότητα των σχολικών μονάδων που διευθύνουν. Έρευνα που έγινε το 2008-2009 με θέμα τις «ανάγκες ενδο-υπηρεσιακής επιμόρφωσης των διευθυντών των σχολείων(Λυκείων)σε ορισμένες χώρες<sup>1</sup> της Ε.Ε.(Συγκριτική Μελέτη)» στο πλαίσιο του πολυμερούς Προγράμματος Comenius «Project based School Management(PRO – SCHOOL)» καταδεικνύει ποιοι είναι οι δείκτες σχολικής αποτελεσματικότητας, με στόχο την ανάπτυξη μιας νέας μεθοδολογίας διοίκησης στα ευρωπαϊκά σχολεία με απώτερο σκοπό τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των σχολείων και των μαθησιακών αποτελεσμάτων. (Bakay, Kalem, & Slavik, 2010· Καρακατσάνη & Παπαδιαμαντάκη, 2012) Τα διευθυντικά στελέχη σε όλες τις συνεργάτιδες χώρες θεώρησαν ως σημαντικούς όλους τους δείκτες αποτελεσματικότητας, έτσι όπως είχαν διαμορφωθεί από τους ερευνητές. Ως σημαντικότεροι δείκτες αξιολογήθηκαν το κλίμα στο σχολείο, η αποτελεσματικότητα της σχολικής λειτουργίας, η υποδομή, αίθουσες και εργαστήρια, οι Τ.Π.Ε. και το Διαδίκτυο και τέλος η διαχείριση του προσωπικού και των ανθρώπινων πόρων. (Bakay, Kalem, & Slavik, 2010· Καρακατσάνη & Παπαδιαμαντάκη, 2012) Επομένως καθίσταται φανερό ότι η ηλεκτρονική διοίκηση, που έχει στόχο την παροχή υψηλού επιπέδου υπηρεσιών στους πολίτες μέσω του

---

<sup>1</sup> Εξι συνεργάτιδες χώρες(Αγγλία, Τουρκία, Ρουμανία, Ιταλία, Τσεχία, Ολλανδία και Ελλάδα)

εξορθολογισμού, μπορεί να βοηθήσει στην εκπλήρωση των παραπάνω στόχων και την επίτευξη της αποτελεσματικότητας

### 1.1.5. Η νέα πραγματικότητα και οι ανάγκες της εκπαιδευτικής ηγεσίας

Οι νέες γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες που είναι απαραίτητο να κατέχουν τη σύγχρονη εποχή της παγκοσμιοποιημένης κοινωνίας της γνώσης τα στελέχη της εκπαίδευσης για τη διεκπεραίωση των καθηκόντων τους, την επιτυχή άσκηση των αρμοδιοτήτων τους και τη δημιουργία αποτελεσματικών σχολείων καθιστούν το ρόλο της επιμόρφωσης ακόμα σημαντικότερο. Η επιμόρφωση λειτουργεί ως *«εμπλουτισμός, βελτίωση, ανανέωση ή αντικατάσταση της αρχικής εκπαίδευσης, εμβάθυνση σε συγκεκριμένη γνωστική περιοχή ή σε θέματα των Επιστημών της Αγωγής και τέλος σύνδεση της επιστημονικής έρευνας με την εκπαιδευτική πράξη»*. (Χατζηπαναγιώτου, 2001) Σε αυτό το πλαίσιο αναδεικνύεται η ανάγκη για την επιστημονική αλλά και τεχνολογική κατάρτιση των υποψήφιων διευθυντών για την κατάληψη των διευθυντικών θέσεων (Μακρή & Βλαχόπουλος, 2015) ώστε να μπορέσουν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της καθημερινής ανανέωσης των δεδομένων των πληροφοριακών συστημάτων της σχολικής μονάδας. Ωστόσο, οι διευθυντές εκφράζουν την ανησυχία τους για την έλλειψη ουσιαστικής επιμόρφωσης πάνω στην χρήση και την αξιοποίηση των δεδομένων που προκύπτουν από τα εκπαιδευτικά πληροφοριακά συστήματα (Πιτσιάβας & Βλαχόπουλος, 2015), ανησυχία που τους προκαλεί την αμφιβολία σχετικά με την γενικότερη προσφορά των πληροφοριακών συστημάτων στο σύνολο της εκπαιδευτικής διαδικασίας καθώς και στην εξυπηρέτηση που μπορεί να προσφέρει σε εκπαιδευτικές διαδικασίες λειτουργικού και στρατηγικού επιπέδου (Πιτσιάβας & Βλαχόπουλος, 2015)

Αυτό ενδεχομένως οφείλεται στο γεγονός ότι στην Ελλάδα<sup>2</sup> η επιμόρφωση για την κατάληψη μιας διευθυντικής θέσης δεν είναι υποχρεωτική από το νόμο και δεν υπάρχει,

---

<sup>2</sup>Η Ελλάδα, σύμφωνα με στοιχεία από την Έκθεση Ευριδική, μαζί με την Κύπρο, τη Λιθουανία, τη Βόρεια Ιρλανδία και την Τουρκία, είναι χώρες στις οποίες οι διευθυντές οφείλουν να έχουν τόσο επαγγελματική, όσο και διοικητική εμπειρία. Σε 21 ευρωπαϊκές χώρες ή περιφέρειες απαιτείται ειδική επιμόρφωση, πριν ή μετά το διορισμό, για τη θέση του διευθυντή και μόλις σε δύο (Ρουμανία και Ηνωμένο Βασίλειο) απαιτείται εκτός από την επαγγελματική εμπειρία διδασκαλίας και διοικητική εμπειρία και επιμόρφωση. Η μοναδική χώρα όπου απαιτείται μόνο επιμόρφωση είναι η Σουηδία (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, EACEA, Eurydice, 2013, Έκδοση 2013) πρόσβαση στις 25/10/2017 από τον ιστότοπο <http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice>).

σύμφωνα με στοιχεία από το Δίκτυο Ευριδίκη, υποχρεωτικό καθεστώς συνεχιζόμενης επαγγελματικής ανάπτυξης για τους διευθυντές. (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, EACEA, Eurydice, 2013, Έκδοση 2013) Αντίθετα, σε πολλές χώρες της Ευρώπης είναι απαραίτητη μια περίοδος επιμόρφωσης/κατάρτισης πριν ή αμέσως μετά από τον διορισμό στη διευθυντική θέση ή ακόμα αποτελεί προϋπόθεση για τη συνέχιση της σταδιοδρομίας σε θέση στελέχους, ενώ σε άλλες είναι προϋπόθεση για μονιμοποίηση και προαγωγή. (Γκοβαρης & Ρουσσάκης, 2008) Ωστόσο, παρά το θεσμικό καθεστώς που υπάρχει στην Ελλάδα, η μετεκπαίδευση και η επιμόρφωση θεωρούνται από τους ίδιους τους διευθυντές απαραίτητες για την επιλογή διευθυντών. (Ράπτης & Βιτσιλάκη, 2007) Η πλειονότητα μάλιστα των εκπαιδευτικών και των διευθυντών προκρίνει τον υποχρεωτικό χαρακτήρα της επιμόρφωσης.

### **1.1.6. Αυτονομία των σχολικών μονάδων και επίσημη εθνική εκπαιδευτική πολιτική**

Η συγκεκριμένη εργασία έχει στόχο να διερευνήσει τις στάσεις των διευθυντών για τη σύνδεση της διοικητικής αξιοποίησης των ΤΠΕ στις σχολικές μονάδες μέσω της χρήσης του πληροφοριακού συστήματος «mySchool» με την αποκέντρωση της λήψης των αποφάσεων και την αυτονομία των σχολικών μονάδων.

Με τον όρο αποκέντρωση ορίζεται η μορφή οργάνωσης της δημόσιας διοίκησης και εκπαίδευσης στην οποία ένα μέρος των εξουσιών και των αρμοδιοτήτων μεταφέρονται από την κεντρική διοίκηση στα περιφερειακά όργανα. (Ανδρέου, 1999) Η αποκέντρωση διακρίνεται στη διοικητική και την πολιτική. Η διοικητική αποκέντρωση αποτελεί την πολιτική που χαράσσεται και διαμορφώνεται από την κεντρική διοίκηση, αλλά η υλοποίησή της πραγματοποιείται λιγότερο ή περισσότερο από τα περιφερειακά όργανα, ενώ η πολιτική αποκέντρωση αναφέρεται στη χάραξη, διαμόρφωσή αλλά και υλοποίηση της πολιτικής στην πράξη από τα περιφερειακά όργανα (Λαΐνας, 1993, όπ. αναφ. στο Ξένου-Στρούζα, 2014). Ως αυτονομία ορίζεται «*η ανεξάρτητη άσκηση όλων των εξουσιών και των αρμοδιοτήτων*» (Ανδρέου, 1999) Οι έννοιες της αποκέντρωσης και της αυτονομίας αποτελούν ιδανικό στόχο για πολλά εκπαιδευτικά συστήματα και εντάσσεται σε μια προβληματική που έχει ξεκινήσει εδώ και περίπου τρεις δεκαετίες.

Σύμφωνα με τους Gewirtz & Cribb(2009) από τη δεκαετία του 1980 κυριαρχούν δύο αντιφατικές μεταξύ τους τάσεις στη χάραξη της εκπαιδευτικής πολιτικής σε πολλές χώρες

διεθνώς. Από τη μία πλευρά, επικρατούν οι όροι της αγοράς στην εκπαίδευση, όπου οι μαθητές και οι γονείς αντιμετωπίζονται ως καταναλωτές και οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί ως αυτόνομες επιχειρήσεις που ανταγωνίζονται μεταξύ τους για να κερδίσουν μαθητική πελατεία. Στον αντίποδα αυτής της αγοραιοποίησης της εκπαίδευσης που συντελεί στην εκχώρηση αυτονομίας στη λήψη των αποφάσεων, δίνεται έμφαση στη ρύθμιση των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων και των εκπαιδευτικών από τις κεντρικές υπηρεσίες του κράτους με την κατασκευή συστημάτων λογοδοσίας και παρακολούθησης των αποτελεσμάτων της λειτουργίας τους, τα οποία εποπτεύουν αν οι πράξεις και οι αποφάσεις των ιδρυμάτων και των εκπαιδευτικών εκπληρώνουν στόχους και σκοπούς καθιερωμένους από το κράτος. (Gewirtz & Cribb, 2011). Οι αντικρουόμενες τάσεις της αγοραιοποίησης και του συγκεντρωτισμού στηρίζονται στις έννοιες του περιορισμού του κόστους, της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας. (Gewirtz & Cribb, 2011). Σε αυτή την αντιφατικότητα στηρίζεται η παιδαγωγική έρευνα σχετικά με το θέμα της αυτονομίας.

Σύμφωνα με τον Magnus Frostenson(2015) υπάρχουν τρεις διαστάσεις για την έρευνα σχετικά με την αυτονομία στην εκπαίδευση: η επαγγελματική διάσταση που επικεντρώνεται στην αυτονομία των εκπαιδευτικών ως επαγγελματικής ομάδας, η διάσταση της αυτονομίας του οργανισμού ή του προσωπικού που δίνει έμφαση στην αυτονομία του σχολικού οργανισμού, συμπεριλαμβανομένων του διευθυντή και του εκπαιδευτικού προσωπικού και τέλος, η ατομική διάσταση που σχετίζεται με την αυτονομία του κάθε εκπαιδευτικού ξεχωριστά. (Frostenson, 2015 όπως αναφ. στο Wermke & Salokangas, 2015) Βέβαια τονίζεται ότι οι σχολικοί οργανισμοί είναι πολύπλοκα κοινωνικά συστήματα, επομένως αυτές οι τρεις διαστάσεις μπορεί να αλληλοεπηρεάζονται. (Frostenson, 2015 όπως αναφ. στο Wermke & Salokangas, 2015). Στην παρούσα εργασία με τον όρο αυτονομία νοείται η δεύτερη διάσταση, αυτή δηλαδή που περιλαμβάνει το σύνολο της σχολικής μονάδας και της λειτουργίας της.

Η αυτονομία των σχολικών μονάδων αποτελεί βασικό άξονα της εκπαιδευτικής πολιτικής της Ευρωπαϊκής Ένωσης για την αύξηση της αποτελεσματικότητας των ευρωπαϊκών εκπαιδευτικών συστημάτων και την επίτευξη υψηλών μαθησιακών στόχων. Σύμφωνα με την έκθεση «Horizon Report Europe: 2014 Schools Edition», η οποία παρουσιάζει τις βασικές τάσεις, προκλήσεις και τεχνολογικές εξελίξεις που είναι πιθανό να επηρεάσουν τα συστήματα σχολικής εκπαίδευσης, το Σεπτέμβριο του 2013 η Ευρωπαϊκή Επιτροπή δημοσίευσε την πρωτοβουλία «Άνοιγμα της εκπαίδευσης», στην οποία «παρουσίαζε τη στρατηγική της για την

*προώθηση της καινοτομίας, των ανοικτών εκπαιδευτικών πρακτικών και των ανοικτών εκπαιδευτικών πόρων, ώστε να συμβάλει στην επίτευξη υψηλής ποιότητας εκπαίδευσης και ψηφιακών δεξιοτήτων που θα απαιτούνται για το 90 % των θέσεων εργασίας έως το 2020».* (EUROPEAN COMMISSION, 2014) Η στρατηγική παρακινεί τις εθνικές διοικήσεις, τα εκπαιδευτικά ιδρύματα, τους εκπαιδευτικούς, τους εκπαιδευόμενους και τους ενδιαφερόμενους φορείς να εντοπίσουν νέους τρόπους συνεργασίας, εργασίας και μάθησης. (EUROPEAN COMMISSION, 2014)

Στο πλαίσιο της συζήτησης για την αύξηση της αυτονομίας έχει εισέλθει και το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα. Ήδη από τη δεκαετία του 1980 το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα χαρακτηρίζεται ως συγκεντρωτικό με τάσεις αποκέντρωσης. Από το 1985 μέχρι και το 2010 έχουν γίνει αρκετές προσπάθειες να ενισχυθεί η αυτοδιοίκηση του εκπαιδευτικού συστήματος<sup>3</sup>. Ωστόσο, παρά τις προσπάθειες, το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα χαρακτηρίζεται ως ένα σύστημα «*συγκεντρωτικό, γραφειοκρατικό, δύσκαμπτο, πολυδάπανο με χαρακτηριστικά πολυνομίας, έλλειψη συνέχειας και χρονοβόρες διαδικασίες*» (Σαΐτης, 1997, όπ. αναφ. στο Υφαντή & Βοζαΐτη, 2005, σ. 31), καθώς πολλά θέματα, όπως η διοίκηση της εκπαίδευσης, τα προγράμματα σπουδών και η λειτουργία των σχολείων καθορίζονται ακόμα από την κεντρική διοίκηση που χαράζει την εθνική εκπαιδευτική πολιτική. (Μπάκας, 2007)

Βέβαια, πρέπει να καταστεί σαφές πως ο ρόλος του διευθυντή μπορεί να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στην επίτευξη της σχετικής αυτονομίας στη λειτουργία των σχολικών μονάδων, καθώς μπορεί να παίρνει αποφάσεις για την καλύτερη διαχείριση του ανθρώπινου και υλικού δυναμικού θέτοντας στόχους παράλληλους ή διαφοροποιημένους σε σχέση με την κεντρικά δοσμένη στοχοθεσία. Η διαμόρφωση της κουλτούρας του σχολείου από το διευθυντή-ηγέτη της σχολικής μονάδας και η συνεργασία του με το Σύλλογο διδασκόντων μπορεί να ενισχύσει τη σχετική αυτονομία των σχολικών μονάδων.

Βέβαια, ακόμα και σε εκπαιδευτικά συστήματα, όπου υπάρχει ένα ποσοστό αυτονομίας των εκπαιδευτικών, η αυτονομία των σχολικών μονάδων μπορεί να περιοριστεί από την κεντρικά δοσμένη εκπαιδευτική πολιτική, καθώς η εθνική και διεθνής ρητορική για τους στόχους της εκπαίδευσης επηρεάζει την τοπική πρακτική. Η εξασφάλιση της ποιότητας η οποία συνδέεται από τα επίσημα κείμενα των εθνικών και διεθνών εκπαιδευτικών πολιτικών με τις έννοιες της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας και με τους νόμους της «αγοράς» (Gewirtz & Cribb, 2011; Bergh, 2015) επηρεάζουν τις πρακτικές των σχολικών

---

<sup>3</sup> Ν. 1566/1985, Ν. 2043/1992, Ν. 2525/1997, Ν. 2017/2000, Ν. 2986/2002, Ν. 3848/2010

μονάδων που αποτελούν την τελευταία βαθμίδα εισαγωγής των αλλαγών αυτών. Η ρητορική της εκπαιδευτικής πολιτικής σε διεθνές και παγκόσμιο επίπεδο περιλαμβάνει όρους όπως η επίτευξη στόχων, η μέτρηση των αποτελεσμάτων, η διαφάνεια, η υπευθυνότητα και η λογοδοσία. (Bergh, 2015) Οι όροι αυτοί περιορίζουν τους εκπαιδευτικούς που προτιμούν να δουλεύουν με στόχους που τους αφήνουν χώρο για παιδαγωγικές πρακτικές και δημοκρατικές διαδικασίες. (Bergh, 2015) Οι εθνικές απαιτήσεις για μετρήσεις, τεκμηρίωση και διαφάνεια στα αποτελέσματα της λειτουργίας των σχολικών μονάδων σημαίνει ότι πρέπει η διδασκαλία και γενικότερα οι πρακτικές τους να προσαρμοστούν και να ανταποκριθούν σε συγκεκριμένους, προκαθορισμένους και μετρήσιμους στόχους. (Bergh, 2015)

Το θέμα της αυτονομίας επανήλθε στα πολιτικά κείμενα της ελληνικής εκπαιδευτικής πολιτικής το Μάιο του 2016. Στο πλαίσιο του Εθνικού και Κοινωνικού Διαλόγου για την Παιδεία από τη Διαρκή Επιτροπή Μορφωτικών Υποθέσεων της Βουλής, μαζί με την Επιτροπή Διαλόγου και το Εθνικό Συμβούλιο Παιδείας δημοσιεύθηκε ένα κείμενο με τίτλο «Διαπιστώσεις, προτάσεις και χρονοδιάγραμμα υλοποίησης» στο οποίο περιλαμβάνονταν τα πορίσματα από το διάλογο για την αναβάθμιση της ελληνικής παιδείας και την αντιμετώπιση χρόνιων προβλημάτων. Από την έκθεση ορίστηκε ένα χρονοδιάγραμμα υλοποίησης των προτάσεων βραχυπρόθεσμα (Ιούνιος 2016- Νοέμβριος 2016), μεσοπρόθεσμα (Δεκέμβριος 2016 - Μάιος 2018) και μακροπρόθεσμα (Ιούνιος 2018 – Μάιος 2022). (Διαρκής Επιτροπή Μορφωτικών Υποθέσεων της Βουλής, 2016)

Πρωταρχικός στόχος για την αναβάθμιση του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος είναι η επίτευξη της αυτονομίας των σχολικών μονάδων, καθώς ορίζεται ως βραχυπρόθεσμος, μεσοπρόθεσμος και μακροπρόθεσμος στόχος των εκπαιδευτικών μεταρρυθμίσεων. Η αυτονομία αυτή διαρθρώνεται στην παιδαγωγική/διδασκτική αυτονομία, τη διοικητική αυτονομία και την οικονομική αυτονομία. (Διαρκής Επιτροπή Μορφωτικών Υποθέσεων της Βουλής, 2016) και έχει ως στόχο την επίτευξη της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας των δημόσιων σχολικών μονάδων.

Η παιδαγωγική αυτονομία αφορά τη μεγαλύτερη συμμετοχή των εκπαιδευτικών στα προγράμματα σπουδών, στις διδακτικές μεθόδους, στην επιλογή του εκπαιδευτικού υλικού, την επιλογή του τρόπου αξιολόγησης των μαθητών. (Διαρκής Επιτροπή Μορφωτικών Υποθέσεων της Βουλής, 2016) Η διοικητική αυτονομία, σχετίζεται με την έννοια της αποκέντρωσης, όπου οι διαφορετικές εκπαιδευτικές περιφέρειες έχουν την υποχρέωση να προσαρμόσουν, σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό ανάλογα με το επίπεδο αυτονομίας που



τους προσφέρεται, τις βασικές εκπαιδευτικές πολιτικές οι οποίες εκπορεύονται από το Υπουργείο Παιδείας. (Διαρκής Επιτροπή Μορφωτικών Υποθέσεων της Βουλής, 2016). Η οικονομική αυτονομία, αναφέρεται στη δυνατότητα που δίνεται στη σχολική μονάδα να διαχειριστεί τους πόρους της ή να αναζητήσει πρόσθετους. (Διαρκής Επιτροπή Μορφωτικών Υποθέσεων της Βουλής, 2016)

Σύμφωνα με την έκθεση της Επιτροπής τα κύρια χαρακτηριστικά της αυτονομίας της σχολικής μονάδας είναι η «εξωστρέφεια» μέσω της αλληλεπίδρασης των σχολικών μονάδων με την κοινωνία και τη σύγχρονη πραγματικότητα, «η συνεργασία» της σχολικής μονάδας με τους τοπικούς φορείς αλλά και με άλλα σχολεία, «η ευελιξία» μέσω της προσαρμοστικότητας στα δεδομένα και της διαμόρφωσης εκπαιδευτικής στρατηγικής βασισμένης στα ιδιαίτερα στοιχεία της σχολικής μονάδας, η ενίσχυση και υποστήριξη της «διαφορετικότητας» με στόχο να επιτευχθούν υψηλοί εκπαιδευτικοί στόχοι, «η συμπεριληπτική εκπαίδευση» με στόχο τη μείωση των εκπαιδευτικών και κοινωνικών ανισοτήτων και την εξασφάλιση της κοινωνικής δικαιοσύνης, «η αυτονομία στην αξιολόγηση των μαθητών» για την επίτευξη υψηλών μαθησιακών στόχων και τη μείωση της παραπαιδείας και τέλος «το δημοκρατικό πλαίσιο διαδικασιών και λειτουργίας» με συμμετοχική λήψη αποφάσεων και συνεργασία όλων των εμπλεκόμενων με την εκπαιδευτική και διοικητική λειτουργία των σχολείων.

Στο πλαίσιο της προσπάθειας επίτευξης του στόχου της αυτονομίας των σχολικών μονάδων η πρόταση της Επιτροπής είναι να ενισχυθεί ο ρόλος των Συλλόγων Διδασκόντων ή των Σχολικών Συμβουλίων στη διοίκηση, καθώς και η αυτοαξιολόγηση της σχολικής μονάδας μέσω της συλλογής και της ανάλυσης έγκυρων στοιχείων για τη λειτουργία της με στόχο τον προγραμματισμό των ενεργειών, την αποτελεσματική λήψη αποφάσεων, τη βελτίωση των δυσλειτουργιών και τη διαμοίραση καλών πρακτικών μεταξύ των σχολικών μονάδων. (Διαρκής Επιτροπή Μορφωτικών Υποθέσεων της Βουλής, 2016) Βασικά στοιχεία ενός τέτοιου συστήματος είναι η αποκέντρωση, η δημοκρατικότητα, η συμμετοχικότητα, η διαφάνεια, η εμπιστοσύνη, καθώς και η επιστημονικότητα, η αξιοπιστία και εγκυρότητα των διαδικασιών (Διαρκής Επιτροπή Μορφωτικών Υποθέσεων της Βουλής, 2016).

Αν και δε γίνεται αναφορά από την έκθεση στο πληροφοριακό σύστημα «mySchool», είναι φανερό από τους στόχους του έτσι όπως διατυπώνονται στις εγκυκλίους για τη λειτουργία του ότι μπορεί να αποτελέσει βασικό πυλώνα για την ανάπτυξη της αυτοαξιολόγησης καθώς είναι το σύστημα που μπορεί να παρέχει αξιόπιστα και έγκυρα τα

απαραίτητα δεδομένα για τη διοικητική και εκπαιδευτική λειτουργία του σχολείου οδηγώντας σε ένα δημοκρατικό πλαίσιο λειτουργίας της σχολικής μονάδας.

Εκτός από τον άξονα της αυτονομίας της σχολικής μονάδας, ένας εξίσου σημαντικός άξονας στόχων για την αναβάθμιση των σχολικών μονάδων αφορά την οργάνωση, τη διοίκηση και τα οικονομικά της εκπαίδευσης. Οι προτάσεις που τίθενται σχετικά με αυτό τον στόχο είναι η επιμόρφωση των στελεχών της εκπαίδευσης(υφισταμένων και δυνητικών) σε θέματα διοίκησης, η ενίσχυση όλων εκείνων των δομών και δεικτών που θα μπορούν να παρακολουθούν την πορεία των μεταρρυθμίσεων σε όλες τις βαθμίδες και θα επισημαίνουν έγκαιρα τις δυσλειτουργίες, η σταδιακή και γενναία αύξηση της κρατικής χρηματοδότησης της εκπαίδευσης και η διαμόρφωση ενός ολοκληρωμένου σχεδίου, ώστε η λειτουργία των σχολείων να μην εξαρτάται από έναν τόσο μεγάλο αριθμό αναπληρωτών εκπαιδευτικών. (Διαρκής Επιτροπή Μορφωτικών Υποθέσεων της Βουλής, 2016)

Ιδιαίτερη μνεία θα γίνει στις δύο πρώτες προτάσεις, καθώς σχετίζονται άμεσα με την διοικητική αξιοποίηση των ΤΠΕ. Η μεταρρύθμιση του εκπαιδευτικού συστήματος θα βασίζεται σε ένα σύστημα εκπαιδευτικών δεδομένων το οποίο θα μπορεί να αξιοποιηθεί για τον έλεγχο της κατάστασης του εκπαιδευτικού συστήματος στη χώρα μας και θα αποτελεί τη βάση για ανατροφοδότηση σε κεντρικό περιφερειακό και τοπικό επίπεδο. Μέσα από την εποπτεία των δεδομένων αυτών θα καταστεί δυνατόν να αναδιοργανωθεί η εκπαιδευτική διοίκηση, να ελέγχεται η υλοποίηση των μεταρρυθμίσεων από όλα τα επίπεδα του εκπαιδευτικού συστήματος και να εντοπίζονται και επιλύονται έγκαιρα τυχόν δυσλειτουργίες. (Διαρκής Επιτροπή Μορφωτικών Υποθέσεων της Βουλής, 2016).

Για τους σκοπούς αυτούς κρίνεται απαραίτητη η δημιουργία δομών και εργαλείων για την *«καλύτερη οργάνωση, συλλογή και ανάλυση των βασικών εκπαιδευτικών πληροφοριών σε εθνικό επίπεδο, τη διακίνηση των πληροφοριών αυτών και τη διασφάλιση της αποτελεσματικής χρήσης τους από όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη»* (Διαρκής Επιτροπή Μορφωτικών Υποθέσεων της Βουλής, 2016). Το εργαλείο που προσφέρει αυτές τις υπηρεσίες δεν είναι άλλο από το «mySchool», το οποίο λειτουργεί ως πληροφοριακό σύστημα συγκέντρωσης δεδομένων από τις σχολικές μονάδες και τις αποκεντρωμένες διοικητικές δομές του Υπουργείου από το σχολικό έτος 2013-2014 για *«την παρακολούθηση πτυχών του εκπαιδευτικού συστήματος και τη συμπλήρωση των συμβατικών δεικτών εκπαίδευσης και κοινωνικής ανάπτυξης»* (Διαρκής Επιτροπή Μορφωτικών Υποθέσεων της Βουλής, 2016).

Επιπλέον, η πρόταση σχετικά με την επιμόρφωση των εν ενεργεία και εν δυνάμει διευθυντικών στελεχών συμπίπτει απόλυτα με τα αποτελέσματα των ερευνών -οι οποίες θα αναλυθούν με λεπτομέρειες στη συνέχεια- που καταδεικνύουν την ανάγκη των διευθυντών για περαιτέρω επιμόρφωση σχετικά με τη διοικητική αξιοποίηση των ΤΠΕ και των ψηφιακών πληροφοριακών συστημάτων, όπως το «mySchool». Στην έκθεση καθίσταται σαφές ότι η κατάρτιση των στελεχών της εκπαίδευσης σε θέματα διοίκησης μπορεί να βοηθήσει στη βελτίωση της αξιοποίησης των ανθρώπινων, οικονομικών και υλικοτεχνικών πόρων, στη διασφάλιση της διαφάνειας των διοικητικών διαδικασιών, στην ενδυνάμωση του εκπαιδευτικού δυναμικού, στη βελτίωση της οργάνωσης των διοικητικών μονάδων της εκπαίδευσης σε εθνικό, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο, στη διασφάλιση τήρησης προτύπων ποιότητας, στη σταδιακή μεταβίβαση της λήψης αποφάσεων σε τοπικό επίπεδο και την επακόλουθη έμπρακτη ενίσχυση των συμμετοχικών και δημοκρατικών διαδικασιών. (Διαρκής Επιτροπή Μορφωτικών Υποθέσεων της Βουλής, 2016)

Επομένως, οι βασικές παράμετροι των πορισμάτων του Διαλόγου για την ουσιαστική μεταρρύθμιση του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος που σχετίζονται με τη διοικητική αξιοποίηση των ΤΠΕ είναι η ενίσχυση της παιδαγωγικής, διοικητικής και οικονομικής αυτονομίας των σχολικών μονάδων, η επιμόρφωση των εκπαιδευτικών στη δημιουργική χρήση των νέων τεχνολογιών, την παραγωγή εκπαιδευτικού υλικού και εκπαιδευτικών προγραμμάτων, καθώς και η καταγραφή, συγκέντρωση των δεδομένων των σχολικών μονάδων με στόχο την αποτελεσματικότερη και δημοκρατικότερη λήψη αποφάσεων και την οργάνωση της αυτοαξιολόγησης των σχολικών μονάδων με στόχο την ποιοτική αναβάθμιση του εκπαιδευτικού έργου.

### **1.1.7. Ψηφιακά Πληροφοριακά συστήματα στη σχολική διοίκηση**

Στο πλαίσιο της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, υπάρχει θεσμοθετημένα από το 2011 η προσπάθεια για την εισαγωγή της χρήσης ψηφιακών πληροφοριακών συστημάτων στην εκπαιδευτική διοίκηση. Μέχρι τότε το Υπουργείο Παιδείας ανέθετε σε ιδιωτικές εταιρείες παραγωγής λογισμικού το σχεδιασμό συστημάτων για τη μηχανοργάνωση και τη γραμματειακή υποστήριξη των σχολικών μονάδων (πχ «Επαφος»). Από το 2011, όποτε εισήχθη το σύστημα καταγραφής «survey» υπάρχει μια οργανωμένη προσπάθεια του

υπουργείου Παιδείας να εντάξει τη σχολική διοίκηση στη διαδικασία του γενικότερου ψηφιακού εκσυγχρονισμού και εξορθολογισμού της λειτουργίας των δημόσιων υπηρεσιών.

Σύμφωνα με την εγκύκλιο 4528/Δ1/15-01-2014 το σύστημα Καταγραφής survey κλείδωσε και είναι πλέον διαθέσιμο μόνο για άντληση δεδομένων (survey.sch.gr), καθώς από τις 3/4/2013 με βάση την εγκύκλιο του Υπουργείου Παιδείας 42456/Δ1/28-3-2013 άρχισε πιλοτικά η λειτουργία του πληροφοριακού συστήματος «mySchool» στις σχολικές μονάδες Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης καθώς και στις αποκεντρωμένες διοικητικές δομές του Υπουργείου (πχ Διευθύνσεις εκπαίδευσης κτλ) με στόχο την καθημερινή μηχανογραφική τους υποστήριξη και τη σταδιακή λειτουργική ενοποίηση των υφιστάμενων πληροφοριακών συστημάτων (e-school, e-DataCenter, Survey, ΟΠΣΥΔ κλπ) σε ένα ενιαίο πληροφοριακό περιβάλλον (Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων, Πολιτισμού και Αθλητισμού, 2013· mySchool)

Η εισαγωγή του πληροφοριακού Συστήματος «mySchool» θεωρήθηκε αναγκαία για να επιλύσει το πρόβλημα που αντιμετωπίζουν όλοι οι δημόσιοι οργανισμοί ανάμεσά τους και οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί, δηλαδή το «Πληροφοριακό Πρόβλημα». Με τον όρο αυτό, όσον αφορά τους εκπαιδευτικούς οργανισμούς, ορίζεται *«η αδυναμία παροχής των απαραίτητων πληροφοριών στην πρόσφατη μορφή, στον κατάλληλο χρόνο και με την απαιτούμενη ακρίβεια, πληρότητα και περιεκτικότητα και συσχέτιση στα στελέχη της εκπαίδευσης, στο προσωπικό των εκπαιδευτικών οργανισμών και στους εκπαιδευτικούς ώστε να λαμβάνουν τις καλύτερες, υπό συνθήκες, αποφάσεις»*. (Σταχτέας, 2002, σσ. 189-190)

Τα επίσημα θεσμικά κείμενα εισαγωγής του πληροφοριακού συστήματος «mySchool» στην εκπαιδευτική διοίκηση καθορίζουν με ενάργεια τους στόχους της εισαγωγής των ψηφιακών συστημάτων στη διοίκηση των σχολικών μονάδων. Στόχος της χρήσης του «mySchool» είναι η έγκαιρη κι έγκυρη διεκπεραίωση των σύνθετων και πολύπλευρων διοικητικών διαδικασιών ώστε να διασφαλιστεί η αποτελεσματική ανταπόκριση των δομών του εκπαιδευτικού συστήματος απέναντι στις πάγιες αλλά και τρέχουσες ανάγκες της εκπαιδευτικής κοινότητας (Υπουργείο Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων, 2017), ο έγκαιρος προγραμματισμός των διοικητικών ενεργειών και άλλων δράσεων, η λήψη αποφάσεων καθώς και η διασφάλιση της διαφάνειας προς τους εμπλεκόμενους εκπαιδευτικούς, μαθητές και γονείς για την αποτελεσματική άσκηση της διοίκησης. (Υπουργείο Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων, 2017)

Το «mySchool» αποτελεί ένα πληροφοριακό σύστημα που διαρκώς αναβαθμίζει τις λειτουργίες του προκειμένου να ανταποκριθεί στις πολυδιάστανες ανάγκες ενός σχολικού οργανισμού και να καταστεί λειτουργικότερο στη χρήση για τα εκπαιδευτικά στελέχη. Οι λειτουργίες του είναι πολυπληθείς. Οι διαχειριστές του συστήματος μπορούν να εισάγουν στοιχεία σχετικά με το φορέα τους, το προσωπικό, τη σχολική μονάδα και τους μαθητές στην αντίστοιχη καρτέλα που υπάρχει στη σελίδα του συστήματος

Στην καρτέλα «Φορείς» καταχωρούνται τα γενικά στοιχεία του φορέα, η ομάδα σχολείων στην οποία ανήκει η σχολική μονάδα, η γεωγραφική του θέση, τα οικονομικά στοιχεία και καταγράφεται επίσης οτιδήποτε έχει σχέση με την κτιριακή υποδομή της σχολικής μονάδας.(**Εικόνα 1**)

myschool beta

ΑΡΧΙΚΗ ΦΟΡΕΙΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΣΧΟΛΙΚΗ ΜΟΝΑΔΑ ΜΑΘΗΤΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

Επιλογές > Ο φορέας μου

Στοιχεία φορέα

Ενέργειες: Αποθήκευση Επιστροφή

Γενικά στοιχεία

Οικονομικά στοιχεία

Λοιπά στοιχεία

Γεωγραφική θέση

Ομάδα Υποστήριξης  
801 200 6040

Καταγραφή Προβλημάτων

Επωνυμία

Κωδικός Φορέα

Τύπος Φορέα

Κατάσταση

Βαθμίδα Εκπαίδευσης

Κεντρικός Φορέας

Διευθυντής Φορέα

Διεύθυνση

Διεύθυνση

Τ.Κ.

Περιοχή

email

Τηλέφωνα

Fax

Στοιχεία Καλλικράτη

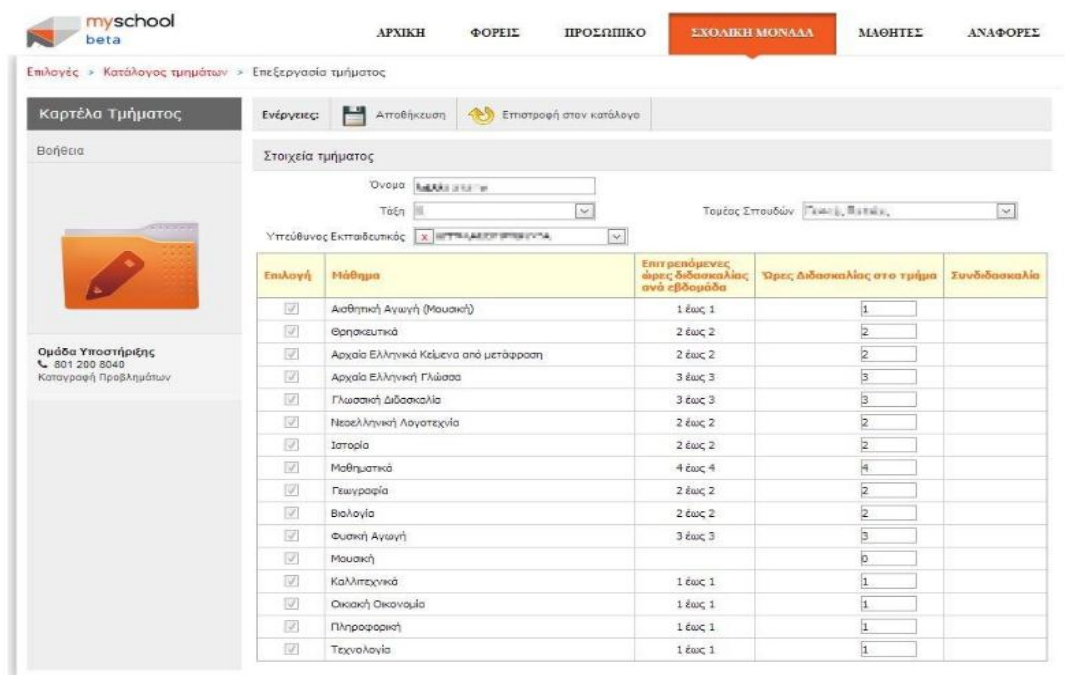
Κοινότητα

Δημοτική ενότητα

Δήμος / Περιφ. ενότητα

Εικόνα 1- ΚΑΡΤΕΛΑ "ΦΟΡΕΙΣ" - Ο φορέας μου(πηγή: *Σενάριο Χρήσης «mySchool»*, τελευταία ανάκτηση στις 25/11/2017 από <https://myschool.sch.gr>)

Στην καρτέλα «Σχολική Μονάδα» πρέπει να καταχωρούνται στοιχεία σχετικά με το εβδομαδιαίο Ωρολόγιο Πρόγραμμα Διδασκαλίας, τα τμήματα που λειτουργούν, τον αριθμό των μαθητών κατά τάξη, τμήμα, ομάδα προσανατολισμού, τομέα, ειδικότητα, μάθημα επιλογής ή άλλη ενότητα(Εικόνα 2).



Εικόνα 2- ΚΑΡΤΕΛΑ "ΣΧΟΛΙΚΗ ΜΟΝΑΔΑ"-Επεξεργασία Τμήματος(πηγή: Σενάριο Χρήσης «mySchool», τελευταία ανάκτηση στις 25/11/2017 από <https://myschool.sch.gr>)

Επιπλέον, στην καρτέλα «Μαθητές» καταχωρούνται υποχρεωτικά οι απουσίες των μαθητών, η βαθμολογία τους και οι εγγραφές/μετεγγραφές με αυτόματη μεταφορά ηλεκτρονικού φακέλου μαθητή (Εικόνα 3) και γίνονται οι αιτήσεις για τη συμμετοχή των μαθητών στις Πανελλήνιες εξετάσεις.

myschool  
beta

ΑΡΧΙΚΗ ΦΟΡΕΙΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΣΧΟΛΙΚΗ ΜΟΝΑΔΑ **ΜΑΘΗΤΕΣ** ΑΝΑΦΟΡΕΣ

Επιλογές

**Διαχείριση Μαθητών**

**Στοιχεία μαθητή**

Εγγραφές μαθητών

Απουσίες

Βαθμολογίες

Έκδοση Αποτελεσμάτων

Βοήθεια

Ομάδα Υποστήριξης  
801 200 8040  
Καταγραφή Προβλημάτων

**Κατάλογος μαθητών και αναλυτικά στοιχεία μαθητή**  
Αναζήτηση μαθητών και αναλυτική διαχείριση όλων των στοιχείων κάθε μαθητή (Γενικά στοιχεία, Μαθήματα, Απουσίες, Βαθμοί κλπ...)

Εικόνα 3-ΚΑΡΤΕΛΑ "ΜΑΘΗΤΕΣ"- Διαχείριση μαθητών(πηγή: *Σενάριο Χρήσης «mySchool»*, τελευταία ανάκτηση στις 25/11/2017 από <https://myschool.sch.gr>)

Στην καρτέλα «Προσωπικό» καταχωρούνται όλα τα στοιχεία που είναι σχετικά με το ονοματεπώνυμο και το υποχρεωτικό ωράριο των εκπαιδευτικών που κατέχουν τις ειδικότητες (Εικόνα 4), τον αριθμό των εκπαιδευτικών που ανήκουν οργανικά στη σχολική μονάδα και τον αριθμό των εκπαιδευτικών που υπηρετούν σε αυτήν, την αποδοθείσα δεύτερη ειδικότητα των εκπαιδευτικών, τη διδασκαλία μαθημάτων με δεύτερη ανάθεση, τις αναθέσεις για τη συμπλήρωση του διδακτικού ωραρίου και τις κενές θέσεις που προβλέπεται ότι θα προκύψουν.

The screenshot shows the 'ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ' (Personnel) section of the myschool beta website. The page is titled 'Επιλογές > Εργαζόμενοι στον φορέα μου'. It features a search interface with fields for 'Επώνυμο', 'Όνομα', 'Αριθμός Μητρώου', and 'Α.Φ.Μ.'. Below these are dropdown menus for 'Ειδικότητα' and 'Έτος υπηρετήσεως'. A 'Βοήθεια' (Help) section on the left provides instructions on how to use the search function. The main content area displays 'Αποτελέσματα αναζήτησης' (Search Results) for 'Εργαζόμενοι που υπηρετούν στον φορέα σας'. A table lists search results with columns for 'Αριθμός Μητρώου', 'Α.Φ.Μ.', 'Επώνυμο', 'Όνομα', 'Όνομα πατέρα', 'Σχέση εργασίας', 'Τόπος υπηρετήσεως', 'Από', and 'Έως'. A yellow callout box labeled 'Προβολή Εργαζόμενου' points to the first row of the table. The page footer indicates 'Σελίδα 1 από 3 (24 αντικείμενα)' and 'Αποτελέσματα αναζήτησης: 24 εγγραφές Είσοδος'.

Εικόνα 4-ΚΑΡΤΕΛΑ "ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ"-Εργαζόμενοι στο φορέα μου(πηγή: Σενάριο Χρήσης «mySchool», τελευταία ανάκτηση στις 25/11/2017 από <https://myschool.sch.gr>)

Στην καρτέλα «Προσωπικό» καταγράφονται επίσης οι υπερωρίες, απεργίες και οι στάσεις εργασίας για τις ανάγκες της μισθοδοσίας, όπως και οι άδειες των εκπαιδευτικών (Εικόνα 5).



## Προσθήκη Απουσίας Εργαζόμενου

Απουσίες εργαζόμενου που σχετίζονται χρονικά με αυτή την υπηρετηση

Προσθήκη Απουσίας	Φορέας Υπηρετησης	Τύπος απουσίας	Περίοδος		Περιγραφή
			Ισχύει από	Ισχύει έως	
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	Φορέας Υπηρετησης	Τύπος απουσίας	Ισχύει από	Ισχύει έως	Περιγραφή
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

✓ ✗

Εικόνα 5-ΚΑΡΤΕΛΑ "ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ"- Προσθήκη απουσίας εργαζομένου(πηγή: *Σενάριο Χρήσης «mySchool»*, τελευταία ανάκτηση στις 25/11/2017 από <https://myschool.sch.gr>)

Υπάρχει και μία καρτέλα, αυτή των αναφορών, απ'όπου είναι δυνατόν να αντληθούν και να εκτυπωθούν οι αναφορές κάθε σχολικής μονάδας (π.χ. τα στοιχεία εγγραφής μαθητών, στοιχεία αποτελεσμάτων, βαθμών, απουσιών, παιδαγωγικών μέτρων, έντυπα εργαζομένων και μαθητών, καταστάσεις αριστείας, στατιστικά στοιχεία, τίτλοι και βεβαιώσεις, έλεγχοι προόδου, έντυπα μετεγγραφών (με πρωτότυπη υπογραφή), κατάσταση επιβεβαιώσεων κλπ.)(Εικόνα 6 & 7)

myschool  
beta

ΑΡΧΙΚΗ ΦΟΡΕΙΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΣΧΟΛΙΚΗ ΜΟΝΑΔΑ ΜΑΘΗΤΕΣ **ΑΝΑΦΟΡΕΣ**

Επιλογές

**Αναφορές**


Αρχικός κατάλογος

Εμφάνιση όλων

Βοήθεια

Αναζήτηση αναφοράς που περιέχει

> Αναζήτηση



Ομάδα Υποστήριξης  
☎ 801 200 8040  
Καταγραφή Προβλημάτων

- Όλες οι αναφορές
- Αναφορές Μαθητών
  - Γενικές καταστάσεις
  - Απουσίες
    - Συνοπτική κατάσταση απουσιών
    - Αναλυτική κατάσταση απουσιών
    - Κατάσταση απουσιών κατά βαθμολογική περίοδο
    - Φύλλο απουσιών
    - Ειδοποιητήριο απουσιών
    - Δικαιολόγηση απουσιών από γονέα (ή κηδεμόνα)
  - Ποινές, Ηθικές αμοιβές
  - Βαθμοί
  - Έντυπα, Βεβαιώσεις, Τίτλοι
  - Αποτελέσματα
  - Στατιστικά στοιχεία
- Αναφορές Τάξεων
- Αναφορές Τμημάτων
- Αναφορές Σχολείου

Εικόνα 6- ΚΑΡΤΕΛΑ "ΑΝΑΦΟΡΕΣ"(πηγή: *Σενάριο Χρήσης «mySchool»*, τελευταία ανάκτηση στις 25/11/2017 από <https://myschool.sch.gr>)

Εικόνα 7-ΚΑΡΤΕΛΑ "ΑΝΑΦΟΡΕΣ"(πηγή: [Σενάριο Χρήσης «mySchool»](#), τελευταία ανάκτηση στις 25/11/2017 από <https://myschool.sch.gr>)

Από τη Εγκύκλιο του Υπουργείου Παιδείας 149084/ΓΔ4/8-9-2017 ορίζεται επιπλέον ότι από την έναρξη του σχολικού έτους 2017-2018 το Βιβλίο Υλικού, το Βιβλίο Βιβλιοθήκης Σχολικής Μονάδας, το Βιβλίο Φοίτησης(για τις απουσίες), το Ευρετήριο, τα Δελτία Κίνησης Προσωπικού και τα Ατομικά Δελτία Μαθητών/τριών θα τηρούνται μόνο ηλεκτρονικά μέσω του συστήματος «mySchool».

Με την πιο πρόσφατη Εγκύκλιο του Υπουργείου Παιδείας με αριθμό πρωτοκόλλου 13963/ΓΔ4/26-1-2018 η οποία ενημερώνει τις σχολικές μονάδες σχετικά με την υπουργική Απόφαση με αριθμό πρωτοκόλλου 10645/ΓΔ4/22-1-2018 – ΦΕΚ Β΄ 120/23-1-2018, από το σχολικό έτος 2018-2019 οι εγγραφές θα γίνονται αποκλειστικά και μόνο ηλεκτρονικά μέσα από το πληροφοριακό σύστημα «mySchool» μετά από αίτηση εγγραφής ή δήλωση προτίμησης των γονέων στις σχολικές μονάδες. (Υπουργείο Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων, 2018) Οι αιτήσεις θα γίνονται από το Μάιο κάθε σχολικής χρονιάς και θα

ισχύουν για την επόμενη σχολική χρονιά. Επιπλέον, η νέα Εγκύκλιος εισάγει την αντικατάσταση του ποινολογίου από το Βιβλίο Καταγραφής Ενεργειών υποστηρίξης Εύρυθμης Λειτουργίας το οποίο θα τηρείται αποκλειστικά σε ηλεκτρονική μορφή. Επίσης, προαναγγέλλεται ότι από το σχολικό έτος 2018-2019 η ενημέρωση των γονέων για τις απουσίες των μαθητών θα γίνεται αυτόματα μετά την καταχώριση των απουσιών στο πληροφοριακό σύστημα «mySchool» χωρίς να χρειάζεται η ενασχόληση των εκπαιδευτικών με την ενημέρωση των γονέων για το ζήτημα αυτό είτε με την αποστολή sms από κινητό του σχολείου, είτε με το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, είτε με επιστολή όπως ορίζει η εγκύκλιος ότι πρέπει να συμβαίνει τουλάχιστον για το τρέχον σχολικό έτος 2017-2018. (Υπουργείο Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων, 2018)

Η καταχώριση όλων αυτών των στοιχείων στο «mySchool» αποτελεί την αποκλειστική και μόνιμη πηγή άντλησης δεδομένων και πληροφοριών, βάσει των οποίων γίνεται ο προγραμματισμός δράσης αλλά και η λήψη αποφάσεων από τα όργανα διοίκησης. Γι' αυτό ο διευθυντής όπως και η οικεία Διεύθυνση Εκπαίδευσης είναι υποχρεωμένοι να ανανεώνουν άμεσα και σε πραγματικό χρόνο τα πληροφοριακά συστήματα. (Υπουργείο Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων, 2017)

Το καινούριο στοιχείο που εισήχθη κατά το σχολικό έτος 2017-2018 είναι ότι δόθηκε η δυνατότητα εισόδου στο πληροφοριακό σύστημα των σχολικών μονάδων ευθύνης τους στους Σχολικούς Συμβούλους Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης που ελέγχουν και εγκρίνουν τα εβδομαδιαία Ωρολόγια Προγράμματα. Στόχος αυτής της καινοτομίας είναι η αξιοποίηση των στοιχείων των σχολικών μονάδων ευθύνης τους ώστε να συνεργαστούν με τον Διευθυντή της Σχολικής Μονάδας και να διατυπώνουν σχετικές προτάσεις σύνταξης του Εβδομαδιαίου Ωρολογίου Προγράμματος και να προτείνουν εναλλακτικές προτάσεις συμπλήρωσης του διδακτικού ωραρίου των εκπαιδευτικών παιδαγωγικής τους ευθύνης, ώστε να επιτυγχάνεται πλήρως η αξιοποίηση του διδακτικού τους ωραρίου. (Υπουργείο Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων, 2017)

Άρα, είναι προφανές ότι η δυνατότητα πρόσβασης στο πληροφοριακό σύστημα και παρέμβασης του σχολικού συμβούλου, που αποτελεί τον παιδαγωγικό προϊστάμενο της σχολικής μονάδας, περιορίζεται μόνο σε ζητήματα καθαρά διοικητικής και διεκπεραιωτικής φύσεως χωρίς να του δίνεται η δυνατότητα-τουλάχιστον από την επίσημη εγκύκλιο- να αξιοποιήσει τα στοιχεία από το «mySchool» για παρεμβάσεις σχετικά με ζητήματα παιδαγωγικού σχεδιασμού. Αξίζει σε αυτό το σημείο να αναφερθεί πως παρά τις εξαγγελίες

της εγκυκλίου μέχρι και τη στιγμή που γράφεται αυτή η εργασία υπάρχουν Σχολικοί Σύμβουλοι Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης που δεν έχουν παραλάβει κωδικούς για την είσοδό τους στο πληροφοριακό σύστημα των σχολείων ευθύνης τους.



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2- Βιβλιογραφική επισκόπηση**

### **2.1.Θετικές διαστάσεις της διοικητικής αξιοποίησης των ΤΠΕ και προϋποθέσεις θετικής αξιοποίησης**

Επειδή το εκπαιδευτικό σύστημα σε κεντρικό, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο παράγει ένα τεράστιο ποσό πληροφοριών και δεδομένων τα οποία απαιτούν αποθήκευση και επεξεργασία ώστε να χρησιμοποιηθούν για την επίτευξη της αποτελεσματικότητας (Tagalou, Massourou, Kuriakoroulou, & Efthimiopoulos, 2013·Suklabaidya & Maan Sen, 2013) καθίσταται επιτακτική η έγκυρη και έγκαιρη αποτύπωση των στοιχείων της σχολικής μονάδας (Μακρή & Βλαχόπουλος, 2015). Γι'αυτό, κεντρικό ερευνητικό ζήτημα των εμπειρικών ερευνών που σχετίζονται με τη χρήση των ΤΠΕ. στην εκπαιδευτική διοίκηση είναι τα οφέλη που αποκομίζει η σχολική μονάδα από τη διοικητική αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών. Τα οφέλη αυτά επηρεάζουν πολλούς κρίσιμους τομείς της σχολικής ζωής.

#### **2.1.1. Διοικητική συνεισφορά**

Σύμφωνα με τις έρευνες, η διοικητική αξιοποίηση των Τ.Π.Ε στην εκπαίδευση έχει ως στόχο την αποδοτική οργάνωση και επεξεργασία της διοικητικής πληροφορίας (Ρεντίφης, 2014) μέσω της γραμματειακής υποστήριξης της σχολικής μονάδας.

Τα αποτελέσματα των ερευνών δείχνουν ότι οι διευθυντές θεωρούν τις ΤΠΕ ως το κλειδί για την αποτελεσματική διοικητική αποπεράτωση εξαιτίας της εγρήγορσης στην εκτέλεση των διοικητικών λειτουργιών (Tagalou, Massourou, Kuriakoroulou, & Efthimiopoulos, 2013·Μακρή & Βλαχόπουλος, 2015· Πιτσιάβας & Βλαχόπουλος, 2015), της ελαχιστοποίησης του φόρτου εργασίας καθώς και της πιθανότητας λάθους (Suklabaidya & Maan Sen, 2013·Μακρή & Βλαχόπουλος, 2015), της βελτίωσης της μηχανοργάνωσης και διαχείρισης των προσωπικών στοιχείων (Μακρή & Βλαχόπουλος, 2015), της ευκολίας στην επεξεργασία της αλληλογραφίας και της δυνατότητας συλλογής, αποθήκευσης και διάθεσης των δεδομένων σε πραγματικό χρόνο (Suklabaidya & Maan Sen, 2013· Πιτσιάβας & Βλαχόπουλος, 2015· Μακρή & Βλαχόπουλος, 2015) και της διευκόλυνσης στη λήψη των

αποφάσεων (Telem M., 2003· Πιτσιάβας & Βλαχόπουλος, 2015· Μακρή & Βλαχόπουλος, 2015). Τα προσδοκώμενα οφέλη που έχουν οι εκπαιδευτικοί και κυρίως οι διευθυντές από τη διοικητική αξιοποίηση των ΤΠΕ είναι η εξάλειψη της γραφειοκρατίας και του φορμαλισμού (Μακρή & Βλαχόπουλος, 2015), η εξασφάλιση διαφάνειας μέσω της λογοδοσίας, ώστε να καταστεί αποτελεσματικότερη η διοίκηση (Suklabaidya & Maan Sen, 2013· Πιτσιάβας & Βλαχόπουλος, 2015) με απώτερο στόχο τον εκσυγχρονισμό του δύσκαμπτου γραφειοκρατικού διοικητικού συστήματος των εκπαιδευτικών μονάδων.

### **2.1.2. Οικονομική Συνεισφορά**

Μέσω της χρήσης των πληροφοριακών συστημάτων για τη διοίκηση του σχολείου υπάρχει μείωση των καθημερινών εξόδων και του κόστους των υλικών (Suklabaidya & Maan Sen, 2013· Μακρή & Βλαχόπουλος, 2015) και εξοικονόμηση χρόνου λόγω των αξιόπιστων στοιχείων, πινάκων και γραφικών παρουσιάσεων που έχει πια στη διάθεση του ο διευθυντής, (Telem M., 2003· Πιτσιάβας & Βλαχόπουλος, 2015· Μακρή & Βλαχόπουλος, 2015)

### **2.1.3. Επιρροή στην εκπαιδευτική ηγεσία**

Η εισαγωγή ενός προγράμματος ηλεκτρονικής μηχανοργάνωσης μπορεί να αναδιαμορφώσει το ρόλο του διευθυντή και να βοηθήσει στη σύσφιξη των σχέσεων της διευθυντικής ομάδας του σχολείου με τους εκπαιδευτικούς αλλά και τους γονείς (Telem M., 2003· Simpson, Payne, & Condie, 2005). Ωστόσο, ελληνικές έρευνες για το ίδιο θέμα καταλήγουν σε διαφορετικό συμπέρασμα. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι διευθυντές αμφιβάλλουν για τη συμβολή της ηλεκτρονικής διοίκησης στη βελτίωση των σχέσεων του διευθυντή με τους εκπαιδευτικούς (Πιτσιάβας & Βλαχόπουλος, 2015).

### **2.1.4. Παιδαγωγική συνεισφορά**

Οι έρευνες θέτουν την παράμετρο ότι η ύπαρξη ενός διοικητικού πληροφοριακού συστήματος μπορεί να προωθήσει την εφαρμογή εκπαιδευτικών και παιδαγωγικών



καινοτομιών στις σχολικές μονάδες αφού δίνεται η δυνατότητα στον διευθυντή να συνδέει συστηματικά τις καθημερινές διοικητικές δραστηριότητες με την εκπαιδευτική διαδικασία (Telem M, 2001· Simpson, Payne, & Condie, 2005), να βοηθήσει στο συντονισμό και τη διαχείριση της διδασκαλίας, να προβεί σε συζητήσεις αναφορικά με τα εκπαιδευτικά προβλήματα (Telem M., 2001), να οργανώσει την εξ αποστάσεως επιμόρφωση (Πιτσιάβας & Βλαχόπουλος, 2015), να αναπτύξει τον προγραμματισμό καθώς και διαδικασίες αξιολόγησης της απόδοσης των εκπαιδευτικών (Πιτσιάβας & Βλαχόπουλος, 2015) (πχ. αυτοαξιολόγηση σχολικών μονάδων) και της επίδοσης των μαθητών. (Telem M., 2001). Ωστόσο, γι' αυτό το ζήτημα εκφράζονται και έντονες αμφιβολίες από την πλευρά των διευθυντών/διαχειριστών του πληροφοριακού συστήματος.

### **2.1.5. Επίδραση στη σχολική κοινότητα(εκπαιδευτικοί, γονείς)**

Επίσης, οι έρευνες δείχνουν ως μια σημαντική διάσταση της εισαγωγής των ψηφιακών πληροφοριακών συστημάτων στη διοίκηση της σχολικής μονάδας τη δυνατότητα βελτίωσης των σχέσεων αλληλεπίδρασης μεταξύ των εκπαιδευτικών καθώς και τη δυνατότητα δημιουργίας δικτύων επικοινωνίας και κοινοτήτων μεταξύ εκπαιδευτικών, μεταξύ σχολικών μονάδων αλλά και μεταξύ των σχολικών μονάδων και των γονέων και μελών της τοπικής κοινότητας (Kozma, 2011· Suklabaidya & Maan Sen, 2013· Μακρή & Βλαχόπουλος, 2015)

### **2.1.6. Συνεισφορά στην αποκεντρωμένη λήψη αποφάσεων μέσω της αλληλεπίδρασης των εκπαιδευτικών**

Ιδιαίτερα ενδιαφέρουσα κρίθηκε η διάσταση της σύνδεσης της αξιοποίησης των νέων τεχνολογιών στην εκπαιδευτική διοίκηση με το διοικητικό μοντέλο της αποκέντρωσης της εξουσίας και της αυτονομίας των εκπαιδευτικών μονάδων από τις κεντρικές δομές, που αποτελεί και το μακροπρόθεσμο στόχο της ελληνικής εκπαιδευτικής πολιτικής για την αναβάθμιση της ποιότητας του εκπαιδευτικού συστήματος. Στο πλαίσιο αυτό οι διαδικασίες για αποτελεσματική κατάκτηση, παράγωγή και ροή νέων πληροφοριών συνδέονται και με τους εσωτερικούς μηχανισμούς της σχολικής μονάδας για την ενημερωμένη λήψη αποφάσεων και τη λύση πολύπλοκων προβλημάτων των εκπαιδευτικών μονάδων και με τη

χρήση των νέων τεχνολογιών στην εκπαιδευτική διοίκηση (Simpson, Payne, & Condie, 2005).

Για να ανταποκριθεί ένας εκπαιδευτικός οργανισμός στις πολύπλοκες, καινούριες και πολυεπίπεδες απαιτήσεις των εκπαιδευτικών υπηρεσιών και να μπορέσει να πετύχει την εκπαιδευτική, διοικητική και οικονομική αυτονομία από την κεντρική εκπαιδευτική διοικητική αρχή πρέπει τα σχολικά δεδομένα να είναι προσβάσιμα και ανταλλάξιμα ανάμεσα στα μέλη του σχολικού οργανισμού και να υπάρχει υψηλό επίπεδο αλληλεπίδρασης μεταξύ τους ώστε να γίνεται και με τη βοήθεια των δεδομένων μια αποδοτική για τη λειτουργία του σχολείου λήψη αποφάσεων. (Simpson, Payne, & Condie, 2005) Η επαγγελματική ταυτότητα των εκπαιδευτικών που χαρακτηρίζεται από τη χαμηλή αλληλεπίδραση με συναδέλφους για ζητήματα που δεν άπτονται άμεσα των υποχρεώσεών τους-κατά κύριο λόγο των διδακτικών-έχει ως αποτέλεσμα να μην υπάρχει αλληλεπίδραση για καινοτόμες ιδέες, για την παιδαγωγική χρήση των ΤΠΕ ή για τις εκπαιδευτικές ανάγκες της κοινότητας. (Simpson, Payne, & Condie, 2005)

Η χρήση των πληροφοριακών συστημάτων ως μέσο καταγραφής, ανάλυσης και ροής πληροφοριών σχετικών με τη σχολική μονάδα μπορεί να δώσει λύση στα προβλήματα που δημιουργούνται από την ελλιπή αλληλεπίδραση των εκπαιδευτικών δεδομένων στο πλαίσιο της σχολικής μονάδας και να βελτιώσει τη σχέση των σχολικών μονάδων με τις περιφερειακές αρχές που *«θέτουν περιορισμούς στις λύσεις που βρίσκουν τα σχολεία»* (Simpson, Payne, & Condie, 2005)

Οι έρευνες επίσης συντείνουν και στο συμπέρασμα ότι καθοριστικό ρόλο για τη στάση των εκπαιδευτικών απέναντι στις νέες τεχνολογίες και τη διοικητική τους αξιοποίηση, καθώς και για την αποτελεσματικότητα ή μη της εισαγωγής τους διαδραματίζουν οι προδιαθέσεις απέναντι στις νέες τεχνολογίες και η «κουλτούρα» των εκπαιδευτικών που υποβαθμίζει, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, την ανάγκη της συναδελφικής αλληλεπίδρασης και της λήψης αποφάσεων σε συλλογικό επίπεδο με τη διαμοίραση των δεδομένων που αφορούν τον εκπαιδευτικό οργανισμό. (Simpson, Payne, & Condie, 2005· Tagalou, Massourou, Kuriakoroulou, & Efthimiopoulos, 2013)

### **2.1.7. Αλλαγές – Προϋποθέσεις**

Για την ομαλή λειτουργία των νέων πληροφοριακών συστημάτων στην εκπαιδευτική διοίκηση και την επίτευξη της αποτελεσματικότητας των σχολικών μονάδων οι έρευνες υπογραμμίζουν την ανάγκη ύπαρξης τεχνολογικού εξοπλισμού στις σχολικές μονάδες (Adeyemi & Olaleye, 2010· Πιτσιάβας & Βλαχόπουλος, 2015· Suklabaidya & Maan Sen, 2013) και την επιμόρφωση των εκπαιδευτικών ώστε να είναι σε θέση να αξιοποιούν δημιουργικά τις νέες τεχνολογίες για την αποτελεσματικότητα του σχολικού οργανισμού (Πιτσιάβας & Βλαχόπουλος, 2015· Suklabaidya & Maan Sen, 2013· Tagalou, Massourou, Kuriakorouli, & Efthimiopoulos, 2013· Adeyemi & Olaleye, 2010). Απαιτείται επιπλέον νομικό πλαίσιο που αναγνωρίζει και υποστηρίζει την ψηφιακή επικοινωνία (Suklabaidya & Maan Sen, 2013). Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό αν αναλογιστεί κανείς το ελληνικό παράδειγμα της εφαρμογής του συστήματος «mySchool». Η εφαρμογή του κατά το σχολικό έτος 2013-2014 προκάλεσε αντιδράσεις των Συλλόγων Εκπαιδευτικών, της Ομοσπονδίας Λειτουργών Μέσης Εκπαίδευσης (Ο.Λ.Μ.Ε.), της Διδασκαλικής Ομοσπονδίας Δασκάλων (Δ.Ο.Ε.), καθώς και Ενώσεων Γονέων της χώρας (Πιτσιάβας & Βλαχόπουλος, 2015), οι οποίοι έθεσαν το ζήτημα της προστασίας των προσωπικών δεδομένων των μαθητών, των γονέων/κηδεμόνων, αλλά και των εκπαιδευτικών.

## **2.2. Εμπόδια στην επίτευξη της αποτελεσματικότητας μέσω της ηλεκτρονικής διοίκησης και οι δυσλειτουργίες**

### **2.2.1. Παιδαγωγική αξιοποίηση**

Παρά ορισμένα αποτελέσματα ερευνών που υποστηρίζουν ότι η διοικητική χρήση των νέων τεχνολογιών μπορεί να βελτιώσει την ανάληψη παιδαγωγικών πρωτοβουλιών από τους διευθυντές, σε πιο πρόσφατες έρευνες εκφράζεται έντονα ο προβληματισμός ότι ο ρόλος των νέων πληροφοριακών συστημάτων περιορίζεται μόνο στην εποπτεία και τη διαχείριση του εκπαιδευτικού και μαθητικού δυναμικού της σχολικής μονάδας (Πιτσιάβας & Βλαχόπουλος, 2015), καθώς οι διευθυντές διατύπωσαν την άποψη ότι ισχυρότερο κίνητρο για τη χρήση των

νέων τεχνολογιών στη διοίκηση είναι η παραγωγή εγγράφων, και όχι η αξιοποίησή τους για την εξέταση και διατίμηση του εκπαιδευτικού και διδακτικού υλικού (Tagalou, Massourou, Kuriakorouli, & Efthimiopoulos, 2013). Επομένως, παρά τη σύνδεση που φαίνεται να υπάρχει ανάμεσα στη διοικητική ευελιξία που παρέχουν οι ΤΠΕ και στην αυτονομία των διευθυντών να χαράξουν παιδαγωγικές και διδακτικές πρακτικές, τα αποτελέσματα των ερευνών δείχνουν ότι οι διευθυντές είναι πιο επιφυλακτικοί σχετικά με την παροχή στοιχείων από τα ηλεκτρονικά πληροφοριακά συστήματα που βοηθούν στη λήψη ορθότερων αποφάσεων, στην αμφίδρομη επικοινωνία με τους μαθητές και τους γονείς, στο συντονισμό προγραμμάτων στήριξης παιδιών με μαθησιακές δυσκολίες, στην επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων του οργανισμού και στην ανάπτυξη της πολιτικής και του σχεδίου βελτίωσης του σχολείου (Πιτσιάβας & Βλαχόπουλος, 2015). Σε γενικές γραμμές η συσχέτιση ανάμεσα στη χρησιμότητα των ΤΠΕ και του βαθμού βελτίωσης της εκπαιδευτικής διαδικασίας είναι θετική αλλά μέτρια. Παρόλ' αυτά οι διευθυντές θεωρούν ότι οι ΤΠΕ στη διοίκηση μπορούν να αξιοποιηθούν αποτελεσματικά και προς αυτή την κατεύθυνση.

### **2.2.2. Τεχνικά ζητήματα**

Ένα πολύ σημαντικό αντικίνητρο για τη διοικητική αξιοποίηση των ΤΠΕ που τονίζεται από τις έρευνες είναι η έλλειψη του κατάλληλου λογισμικού (Tagalou, Massourou, Kuriakorouli, & Efthimiopoulos, 2013), η ελλιπής τεχνική υποστήριξη (Πιτσιάβας & Βλαχόπουλος, 2015· Tagalou, Massourou, Kuriakorouli, & Efthimiopoulos, 2013· Simpson, Payne, & Condie, 2005), η έλλειψη χώρου (Tagalou, Massourou, Kuriakorouli, & Efthimiopoulos, 2013), ο φόβος για ενδεχόμενες βλάβες (Μακρή & Βλαχόπουλος, 2015) και τα συναισθήματα της ανασφάλειας και της αμηχανίας από την έλλειψη γνώσεων (Μακρή & Βλαχόπουλος, 2015). Αυτό πιθανώς προκύπτει από το γεγονός ότι οι διευθυντές θεωρούν ότι η επιμόρφωση στις ΤΠΕ δεν ήταν καθόλου ικανοποιητική από την άποψη του ότι δε συνδέθηκε επαρκώς με ζητήματα σχολικής οργάνωσης και διοίκησης. (Tagalou, Massourou, Kuriakorouli, & Efthimiopoulos, 2013)

Στα αρνητικά της χρήσης των νέων πληροφοριακών συστημάτων συμπεριλαμβάνονται επίσης και η έλλειψη «αυτονομίας» του συστήματος για ορισμένες λειτουργίες, καθώς απαιτείται και η χρήση επιπλέον πληροφοριακών συστημάτων (Πιτσιάβας & Βλαχόπουλος, 2015), η δυσκολία συνδεσιμότητας μέσω του διαδικτύου (Πιτσιάβας & Βλαχόπουλος, 2015)

και «η υποχρεωτικότητα της εφαρμογής, η οποία συντελεί στο συναίσθημα της εξαναγκαστικής αξιοποίησης της» (Πιτσιάβας & Βλαχόπουλος, 2015), γεγονός το οποίο εύκολα μπορεί να διαπιστωθεί και από την Εγκύκλιο 149084/ΓΔ4/8-9-2017 του Υπουργείου Παιδείας που εξαιρεί την υποχρεωτικότητα της καθημερινής ενημέρωσης του πληροφοριακού συστήματος.

### **2.2.3. Τεχνολογικό άγχος**

Κοινός παράγοντας που περιορίζει την αξιοποίηση των ψηφιακών πληροφοριακών συστημάτων είναι τα συναισθήματα της ανασφάλειας και της αμηχανίας από την έλλειψη γνώσεων (Μακρή & Βλαχόπουλος, 2015· Tagalou, Massourou, Kuriakoroulou, & Efthimiopoulos, 2013). Βέβαια παρά την ύπαρξη του «τεχνολογικού άγχους» (Tagalou, Massourou, Kuriakoroulou, & Efthimiopoulos, 2013), η οποία έμμεσα αποδεικνύεται και από το γεγονός ότι οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί που αναλαμβάνουν μαζί με το διευθυντή τη διαχείριση του «mySchool» είναι καθηγητές πληροφορικής (Tagalou, Massourou, Kuriakoroulou, & Efthimiopoulos, 2013), οι διευθυντές στην πλειονότητά τους αναγνωρίζουν την αναγκαιότητα της σύνδεσης της διευθυντικής υπηρεσίας με τις ΤΠΕ, καθώς και τη σημασία τους για την επιτυχημένη και αποτελεσματική διοίκηση της σχολικής μονάδας (Μακρή & Βλαχόπουλος, 2015· Tagalou, Massourou, Kuriakoroulou, & Efthimiopoulos, 2013· Πιτσιάβας & Βλαχόπουλος, 2015), αλλά υποστηρίζουν ότι η χρήση του πληροφοριακού συστήματος υποβαθμίζεται από τη βραδυκίνητη γραφειοκρατία που χαρακτηρίζει το ελληνικό κράτος και την ελληνική δημόσια διοίκηση στο σύνολό της. (Πιτσιάβας & Βλαχόπουλος, 2015)

### **2.3. Συμπεράσματα από τη βιβλιογραφική επισκόπηση**

Οι έρευνες καταδεικνύουν τη σπουδαιότητα της εισαγωγής των νέων τεχνολογιών στην εκπαιδευτική διοίκηση. Το ψηφιακό αυτό εργαλείο γίνεται αντιληπτό ως ένα μέσο για την διευκόλυνση της οργάνωσης της σχολικής διοίκησης ώστε να ανταποκριθεί στις πολύπλοκες απαιτήσεις και για την αποτελεσματική άσκησή της. Τα προσδοκώμενα οφέλη των εκπαιδευτικών στελεχών επικεντρώνονται κυρίως στις διαστάσεις της διοικητικής αξιοποίησής του. Όσον αφορά την παιδαγωγική αξιοποίηση των ψηφιακών πληροφοριακών

συστημάτων τα αποτελέσματα είναι αντικρουόμενα. Άλλες έρευνες δείχνουν ότι τα πληροφοριακά συστήματα μπορούν να ενισχύσουν το διευθυντή ώστε να πάρει πρωτοβουλίες παιδαγωγικού περιεχομένου και να ενδυναμώσει τη σχέση μεταξύ των μελών του Συλλόγου διδασκόντων, ενώ άλλα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι διευθυντές είναι επιφυλακτικοί απέναντι σε αυτή τη διάσταση.

Ιδιαίτερα ενδιαφέρουσα είναι και η σύνδεση της χρήσης των ψηφιακών πληροφοριακών συστημάτων με την επίτευξη της αποκέντρωσης και της αυτονομίας. Σε αυτή την περίπτωση η χρήση των πληροφοριακών συστημάτων στη διοίκηση της εκπαίδευσης συνδυάζεται με την αποτελεσματικότητα των σχολικών μονάδων, τη διαμοίραση των δεδομένων της σχολικής μονάδας για τη συλλογική και δημοκρατική λήψη αποφάσεων και την προσπάθεια αποκέντρωσης της λήψης των αποφάσεων. Η ίδια σύνδεση γίνεται έμμεσα και από το Υπουργείο Παιδείας, τον εκφραστή της επίσημης εθνικής εκπαιδευτικής πολιτικής, το οποίο με σαφήνεια εκφράζει το ενδιαφέρον του για την ενίσχυση της παιδαγωγικής αυτονομίας στα επίσημα κείμενα για την μεταρρύθμιση του εκπαιδευτικού συστήματος, τα οποία εστιάζουν στην εξασφάλιση της αυτονομίας των σχολικών μονάδων σε όλα τα επίπεδα, διοικητικό, παιδαγωγικό και οικονομικό, ως έναν από τους καίριους μακροπρόθεσμους στόχους για την ποιοτική αναβάθμιση του εκπαιδευτικού έργου.

Ιδιαίτερα κρίσιμη για την έρευνα της παρούσας διπλωματικής εργασίας κρίνεται και η σύνδεση της χρήσης των ψηφιακών πληροφοριακών συστημάτων με την εκπαιδευτική ηγεσία και το ρόλο του διευθυντή-ηγέτη. Οι διευθυντές συνειδητοποιούν ότι η ψηφιακή εγγραμματοσύνη αποτελεί επιταγή της εποχής μας και γι' αυτό έχουν προσδοκίες από τα ψηφιακά συστήματα. Οι αντιλήψεις, οι στάσεις και οι απόψεις των εκπαιδευτικών ηγετών απέναντι στα ψηφιακά συστήματα αντικατοπτρίζονται στον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνονται τη χρησιμότητά τους και στον τρόπο με τον οποίο διαχειρίζονται τις πληροφορίες που αντλούνται από αυτά. Αυτό που μένει να διερευνηθεί είναι αν αξιοποιούνται οι πληροφορίες αυτές προς την κατεύθυνση του παιδαγωγικού σχεδιασμού ή για την ανάληψη πρωτοβουλιών εκ μέρους του διευθυντή και κατά πόσο η χρησιμότητα των ψηφιακών συστημάτων επηρεάζει ή επηρεάζεται από το μοντέλο ηγεσίας που υιοθετεί ο κάθε διευθυντής.

## 2.4. Ερευνητικός σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα

Η υπόθεση της έρευνας, και με βάση τα ευρήματα της βιβλιογραφίας είναι ότι μετά την πενταετή ένταξη των ψηφιακών συστημάτων διοίκησης, όπως το «mySchool», στη διοίκηση των σχολείων αναμένονται αλλαγές στη λειτουργία των σχολικών μονάδων και στο ρόλο της εκπαιδευτικής ηγεσίας, τόσο της διοικητικής όσο και της παιδαγωγικής.

Επομένως, σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να διερευνήσει τις απόψεις διευθυντών και διευθυντριών σχολικών μονάδων Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην Περιφερειακή Ενότητα Κορινθίας σχετικά με το ποιες αλλαγές έχουν πραγματοποιηθεί στη λειτουργία του σχολείου, αλλά και στην επιτέλεση των διευθυντικών καθηκόντων μετά την εισαγωγή του πληροφοριακού συστήματος «mySchool».

Πιο συγκεκριμένα, τα ερευνητικά ερωτήματα που επιχειρεί να διερευνήσει η παρούσα διπλωματική εργασία είναι τα εξής:

1. Ποιες είναι οι απόψεις των διευθυντών για τη συμβολή των Ψηφιακών Συστημάτων στο έργο τους και στη λειτουργία της σχολικής μονάδας που διοικούν;
2. Σε ποιο βαθμό και πώς αξιοποιούνται οι πληροφορίες των Ψηφιακών Συστημάτων από διευθυντές και εκπαιδευτικούς για την οργάνωση και το σχεδιασμό του εκπαιδευτικού έργου;
3. Ενισχύεται ο ρόλος του διευθυντή ως ηγέτη (διοικητικού και παιδαγωγικού) της σχολικής μονάδας και σε ποιο βαθμό;
4. Σε ποιο βαθμό η ένταξη των Ψηφιακών Συστημάτων στη διοίκηση της σχολικής μονάδας συμβάλλει στην αυτονομία της και στην αποκεντρωμένη λήψη των αποφάσεων;





## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 - Μεθοδολογία της έρευνας**

### **3.1. Το εκπαιδευτικό πλαίσιο της έρευνας**

Η παρούσα έρευνα διεξήχθη κατά τα σχολικά έτη 2016-2017 και 2017-2018 σε διευθυντές σχολείων Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης της Περιφερειακής Ενότητας Κορινθίας. Η μελέτη επιχειρεί να διερευνήσει και να μελετήσει τις απόψεις των διευθυντών της Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης απέναντι στα ψηφιακά πληροφοριακά συστήματα και συγκεκριμένα στο «mySchool» σε συνάρτηση με τον παιδαγωγικό ρόλο του διευθυντή και την αίσθηση αυτονομίας που παρέχει η χρήση του όσον αφορά τη διαχείριση των παιδαγωγικών ζητημάτων τόσο από τον διευθυντή όσο και από τους εκπαιδευτικούς.

### **3.2. Μέθοδος συλλογής δεδομένων**

Ως καταλληλότερη μέθοδος διερεύνησης του ζητήματος επιλέχθηκε η ποιοτική ερευνητική μέθοδος. Η επιλογή της ποιοτικής ερευνητικής προσέγγισης θεωρήθηκε η ιδανικότερη για δύο βασικούς λόγους. Ο πρώτος ήταν η έλλειψη πληθώρας εμπειρικών ερευνών για το θέμα, καθώς η ποιοτική έρευνα δίνει την ευελιξία να διαμορφώνεται η θεωρία σε σχέση με τη συλλογή και την ανάλυση των στοιχείων. (Κυριαζή, 2011, σ. 51) Ο δεύτερος λόγος ήταν ο μικρός αριθμός περιπτώσεων που μπορούσαν να μελετηθούν στο πλαίσιο της διπλωματικής εργασίας, καθώς τα ερωτήματα ήταν δυνατό να απευθυνθούν μόνο στα πρόσωπα που διαχειρίζονται το «mySchool», δηλαδή στους διευθυντές ή/και υποδιευθυντές που ασχολούνται με τη διαχείριση του συστήματος και των δεδομένων του.

### **3.3. Δείγμα**

Στην ποιοτική έρευνα που έγινε με τη μορφή συνεντεύξεων συμμετείχαν εννέα διευθυντές/ντρίες σχολικών μονάδων και ένας υποδιευθυντής/ντρία(λόγω άδειας του διευθυντή/ντριας) που υπηρετούσαν σε Γυμνάσια και Λύκεια στην περιφέρεια Κορινθίας κατά τα σχολικά έτη 2016-2017 και 2017-2018. Από τους δέκα συμμετέχοντες, οι πέντε ήταν

άνδρες και οι πέντε γυναίκες. Από αυτούς μόνο οι δύο είχαν Μεταπτυχιακό Δίπλωμα Ειδίκευσης ή Διδακτορικό στην Εκπαιδευτική Διοίκηση και κανένας από αυτούς δεν ήταν καθηγητής πληροφορικής, αλλά οι επτά από αυτούς είχαν επιμόρφωση β'επιπέδου στις Τ.Π.Ε.

### **3.4. Επιλογή συμμετεχόντων**

Η επιλογή των συνεντευξιαζομένων έγινε ανάμεσα στους διευθυντές/ντριες Γυμνασίων και Λυκείων της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης της Περιφερειακής Ενότητας Κορινθίας. Η μέθοδος δειγματοληψίας που χρησιμοποιήθηκε ήταν η σκόπιμη δειγματοληψία, με την οποία είναι δυνατόν να επιλεγούν περιπτώσεις χαρακτηριστικές για το θέμα το οποίο είναι υπό μελέτη, δηλαδή περιπτώσεις που μπορούν να δώσουν απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα που έχουν τεθεί. (Κυριαζή, 2011, σ. 116) Βέβαια, βασικό ρόλο για την επιλογή του δείγματος έπαιξαν δύο παράγοντες, πρώτον, η ισόρροπη αντιπροσώπευση ανδρών και γυναικών, ώστε να μην επηρεαστούν τα αποτελέσματα της έρευνας από τον παράγοντα του φύλου και δεύτερον και σημαντικότερο, η προθυμία των διευθυντών/ντριών να διαθέσουν το χρόνο τους για να συμμετάσχουν στην έρευνα.

### **3.5. Διαδικασία-Μεθοδολογία της έρευνας**

Πριν την κυρίως έρευνα πραγματοποιήθηκε μία σειρά άτυπων συνεντεύξεων με εκπαιδευτικούς-χειριστές του «mySchool» και με διευθυντές/ντριες προκειμένου να γίνει μια πρώτη καταγραφή των στάσεων τους απέναντι στο ζήτημα της σχέσης της ψηφιακής διοίκησης με την παιδαγωγική αυτονομία της σχολικής μονάδας και την εκπαιδευτική ηγεσία. Οι απόψεις που διατυπώθηκαν σε συνδυασμό με τα συμπεράσματα από τη βιβλιογραφική επισκόπηση ήταν καίρια για τη στόχευση των ερευνητικών ερωτημάτων που τέθηκαν.

Πριν πραγματοποιηθεί η κυρίως συνέντευξη προηγήθηκε τηλεφωνική επικοινωνία της ερευνήτριας με τους διευθυντές/ντριες κατά τη διάρκεια της οποίας ενημερώθηκαν για τα στοιχεία της ερευνήτριας, το θέμα και τους στόχους της έρευνας και στη συνέχεια ακολούθησαν οι συνεντεύξεις. Η έρευνα έγινε με τη μορφή ημιδομημένων συνεντεύξεων με ερωτήσεις ανοιχτού τύπου, ώστε ο ερωτώμενος να μπορέσει να αναπτύξει την απάντησή του

χωρίς περιορισμούς, με ερωτήσεις γνώμης, ώστε να διερευνηθούν οι στάσεις και οι αντιλήψεις των ερωτώμενων για διάφορα κοινωνικά φαινόμενα και διαδικασίες και με περιγραφικές ερωτήσεις για την άντληση πληροφοριών για συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, όπως το φύλο και το μορφωτικό επίπεδο. Επιλέχθηκε αυτός ο τρόπος έρευνας διότι σε σύγκριση με το αυτοσυμπληρούμενο ερωτηματολόγιο η συνέντευξη εξασφαλίζει μεγαλύτερο ποσοστό συμμετοχής των ερωτηθέντων (Κυριαζή, 2011) και αυξάνεται η πιθανότητα θετικής ανταπόκρισης του συνεντευξιαζόμενου. Στη συνέχεια, ακολούθησε η αποδελτίωση των συνεντεύξεων και η ανάλυση των δεδομένων που προέκυψαν από τις συνεντεύξεις.

### **3.6. Ανάλυση των δεδομένων**

Στόχος των συνεντεύξεων που πραγματοποιήθηκαν στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας δεν ήταν να εξαχθούν συμπεράσματα γενικεύσιμα για το σύνολο των διευθυντών/ντριων, αλλά να αναζητηθούν οι στάσεις και οι αντιλήψεις τους για το σχετικά νέο τεχνολογικό εργαλείο «mySchool» ώστε να διαπιστωθούν οι απόψεις τους για τη σύνδεση ή μη του εργαλείου αυτού με τον παιδαγωγικό ρόλο της ηγεσίας και με την αυτονομία της σχολικής μονάδας που αποτελεί και το μακροπρόθεσμο στόχο της ελληνικής εκπαιδευτικής πολιτικής για την επίτευξη της αποτελεσματικότητας και τη συμβάδιση με τα ευρωπαϊκά αλλά και διεθνή πρότυπα.

Η έρευνα εστίασε αρχικά στη διερεύνηση των απόψεών τους σχετικά με την προσφορά του εργαλείου στα διοικητικά τους καθήκοντα και στη συνέχεια επιχειρήθηκε να γίνει η σύνδεση με το ρόλο του διευθυντή ως παιδαγωγικού ηγέτη και με την αυτονόμηση της σχολικής μονάδας.

Για μεθοδολογικούς λόγους και για να καταστεί εναργέστερη η ανάλυση των δεδομένων που συνελέχθησαν κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων χρησιμοποιούνται τα σύμβολα Δ1, Δ2 κ.ο.κ. Το κάθε σύμβολο αντιπροσωπεύει και ένα συμμετέχοντα στην έρευνα και χρησιμοποιείται για να δείξει από ποια συνέντευξη προέρχεται το κάθε απόσπασμα που αναφέρεται στην ανάλυση. Στο σημείο αυτό είναι σωστό να γίνει η διευκρίνιση ότι η συνέντευξη με χαρακτηριστικό αριθμό Δ5 έγινε σε υποδιευθυντή/ντρια σχολικής μονάδας λόγω άδειας του διευθυντή/ντριας.

Η ανάλυση των δεδομένων γίνεται ομαδοποιημένα με βάση δέκα βασικούς θεματικούς άξονες που συνδέονται με τα βασικά ερευνητικά ερωτήματα, δηλαδή πρώτον με τη

διοικητική συνεισφορά του εργαλείου και δεύτερον, με την παιδαγωγική του προσφορά, καθώς και την προσφορά στην αυτονόμηση της σχολικής μονάδας. Η πρώτη θεματική ομάδα σχετικά με τη συνεισφορά στη διοίκηση απαρτίζεται από επτά θεματικούς άξονες. Θα διερευνηθούν ποια ψηφιακά πληροφοριακά συστήματα χρησιμοποιούνται, η συμμετοχή του διευθυντή στο χειρισμό τους, η συμβολή στο διευθυντικό έργο, οι απόψεις των διευθυντών για το «mySchool», οι απόψεις των διευθυντών για τις στάσεις των εκπαιδευτικών απέναντι στα ψηφιακά πληροφοριακά συστήματα, οι θετικές και, τέλος, οι αρνητικές διαστάσεις του συστήματος για τη λειτουργία των σχολείων. Στη δεύτερη ομάδα, σχετικά με την παιδαγωγική αξιοποίηση του συστήματος και τη σχέση του με την αυτονομία της σχολικής μονάδας, θα αναζητηθούν οι υπόλοιποι τρεις θεματικοί άξονες, δηλαδή η επιρροή στο ρόλο του διευθυντή ως παιδαγωγικού ηγέτη, η σύνδεση με την αυτονομία της σχολικής μονάδας και οι προτάσεις για αποτελεσματικότερη αξιοποίηση του εργαλείου προς αυτή την κατεύθυνση.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4- Αποτελέσματα

### 4.1. Πληροφοριακά συστήματα για τη διοίκηση της σχολικής μονάδας

Όλοι οι διευθυντές που συμμετείχαν στην έρευνα χρησιμοποιούσαν υποχρεωτικά το πληροφοριακό σύστημα «**mySchool**», καθώς η χρήση του είναι υποχρεωτική από τη σχολική χρονιά 2013-2014 σε όλες τις σχολικές μονάδες Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης της ελληνικής επικράτειας. Πολλά σχολεία εκτός από το «mySchool» χρησιμοποιούν και εφαρμογές από τον «**Έπαφο**» (πχ. «**Νέστορ**»), ο οποίος προσφέρει επί πληρωμή υπηρεσίες ψηφιακής μηχανοργάνωσης, για την άμεση πρόσβαση στην **ηλεκτρονική νομοθεσία της εκπαίδευσης**, αλλά και για την **πρόσβαση σε παλιά στοιχεία της σχολικής μονάδας**. Ενδεικτικά αποσπάσματα από τις συνεντεύξεις είναι τα εξής:

Δ1: *«Το(εν.«mySchool») χρησιμοποιούμε υποχρεωτικά από το 2013, αλλά πληρώνουμε κάθε χρόνο ένα ποσό και στον «Έπαφο» για την πρόσβαση στη νομοθεσία»*

Δ2: *«Έχουμε το «mySchool», αλλά και τον Έπαφο για να βλέπουμε τα παλιά στοιχεία της σχολικής μονάδας αν χρειαστεί... για παράδειγμα η εγγραφή ενός παλιού μαθητή που δεν ολοκλήρωσε τη φοίτησή του»*

Δ10: *«Έχουμε το «mySchool» εδώ και χρόνια, νομίζω από το 2013 ή λίγο πιο πριν. Πιο παλιά είχαμε το σύστημα «Νέστορ»... αλλά πιο παλιά. Ήταν επί πληρωμή. Το έχουμε ακόμα αυτό το σύστημα για τα παλιά δεδομένα. Είναι του Έπαφου εφαρμογή. Έχουμε και ένα άλλο σύστημα από τον Έπαφο για να βλέπουμε τους νόμους, αυτό δεν παρέχεται από το “mySchool”»*

### 4.2. Ευθύνη για τη διαχείριση του συστήματος

Υπήρχαν τρεις κατηγορίες διαχείρισης του συστήματος, Στην **πρώτη περίπτωση** χειριστής του πληροφοριακού συστήματος ήταν **ο ίδιος ο διευθυντής/ντρια**, ο οποίος ή το διαχειριζόταν μόνος ή επέτρεπε **ελεγχόμενη πρόσβαση στους εκπαιδευτικούς** στα δεδομένα των τμημάτων ευθύνης τους προκειμένου να επιχειρούν αλλαγές μόνο όσον αφορά τη βαθμολογία και την καταχώριση των απουσιών στα τμήματα αυτά χωρίς να τους επιτρέπεται

πρόσβαση στο σύνολο των δεδομένων του σχολείου. Ενδεικτικά είναι τα παρακάτω αποσπάσματα από τις συνεντεύξεις:

*Δ3: «Τώρα τελευταία προσπαθώ να τους (εν. εκπαιδευτικούς) βάλω στο κλίμα. Περνάνε τις απουσίες και τους βαθμούς στο τμήμα τους»*

*Δ4: «Εγώ έχω τη διαχείριση και τον έλεγχο, αλλά επιτρέπω και στους εκπαιδευτικούς να μπαίνουν με συγκεκριμένους κωδικούς στο σύστημα για να κάνουν αλλαγές μόνο στο τμήμα για το οποίο είναι υπεύθυνοι. Δεν μπορούν να κάνουν αλλαγές αλλού ή να βλέπουν όλα τα δεδομένα. Μόνο εγώ με τους κωδικούς μου έχω τη δυνατότητα να βλέπω όλα τα στοιχεία της σχολικής μονάδας»*

Στη **δεύτερη κατηγορία** υπήρχαν **συγκεκριμένοι εκπαιδευτικοί** οι οποίοι, με απόφαση του Συλλόγου Διδασκόντων, ήταν **επιφορτισμένοι με το καθήκον συμπλήρωσης των στοιχείων του «mySchool» με την εποπτεία του διευθυντή/ντριας**. Στις περισσότερες από αυτές τις περιπτώσεις ο καθηγητής/τρια πληροφορικής αποτελούσε βασικό αρωγό στο έργο της καθημερινής ενημέρωσης του «mySchool» αφιερώνοντας προσωπική εργασία για την αντιμετώπιση τεχνικών προβλημάτων και την ομαλή καθημερινή καταχώριση των στοιχείων. Στην ίδια κατηγορία, συγκαταλέγονται και δύο περιπτώσεις όπου υπεύθυνοι για την καταχώριση στοιχείων ήταν οι υποδιευθυντές/ντριες με την εποπτεία του διευθυντή/ντριας. Οι διευθυντές/ντριες τονίζουν ότι ο λόγος για τον οποίο εκτός από τους ίδιους είναι και άλλοι εκπαιδευτικοί υπεύθυνοι για την καταχώριση στοιχείων στο «mySchool» είναι οι απαιτήσεις του συστήματος πληροφόρησης και ο όγκος του διευθυντικού έργου που καθιστούν σχεδόν απαραίτητη τη διάχυση των υποχρεώσεων καταχώρισης των δεδομένων και σε άλλους εκπαιδευτικούς πέρα από το διευθυντή/ντρια.

Ωστόσο, διατυπώθηκε και ο αντίλογος, ότι δηλαδή με τη διάχυση των εργασιών καταχώρισης σε πολλούς εκπαιδευτικούς είναι δύσκολος ο έλεγχος της έγκυρης καταχώρισης των στοιχείων στο σύνολό τους με αποτέλεσμα να γίνονται περισσότερα λάθη. Ακολουθούν χαρακτηριστικά αποσπάσματα των συνεντεύξεων:

*Δ2: «Το σύστημα το διαχειρίζεται η υποδιευθύντρια, η οποία υπηρετεί πολλά χρόνια στο σχολείο. Όπως καταλαβαίνεις, έχει γνώση του συστήματος αφού τρέχει το σύστημα στο συγκεκριμένο σχολείο πολλά χρόνια. Θεώρησα καλύτερο να συνεχίσει να το διαχειρίζεται η ίδια, μιας και εγώ έχω λίγους μήνες που ανέλαβα καθήκοντα σε αυτό το σχολείο. Σημαντικό*

*επίσης! Η συνάδελφος έχει πάρει μέρος και στην επιμόρφωση που έγινε στην Τρίπολη όταν ξεκίνησε το “mySchool”. Έχω όμως την εποπτεία»*

*Δ5: «Υπάρχουν συγκεκριμένοι εκπαιδευτικοί που περνούν τα στοιχεία στο «mySchool». Τους έχει ορίσει ο διευθυντής σε συνεννόηση βέβαια με το σύλλογο, έχουν τους κωδικούς και περνούν τα στοιχεία, ο καθένας τα δικά του. Κυρίως ο καθηγητής της πληροφορικής. Ο διευθυντής καταχωρεί και εκείνος στοιχεία και έχει την πλήρη εποπτεία»*

*Δ5: «Ο διευθυντής έχει την εποπτεία, αλλά καταχωρώ και εγώ στοιχεία, γιατί μου αρέσει το σύστημα και νιώθω θαυμασμό για τις δυνατότητές του»*

*Δ5: «Δεν προλαβαίνει ο διευθυντής. Βλέπεις τι γίνεται! Χαμός! Πρέπει να μοιράζεται η δουλειά. Αλλιώς δεν προλαβαίνει(εν. ο διευθυντής). Βέβαια, έτσι μπορεί να γίνουν και λάθη. Αν είναι πολλοί εκπαιδευτικοί υπεύθυνοι, δεν είναι εύκολο να ελέγξει κάποιος τα στοιχεία. Και μπορεί να γίνουν και λάθη. Γι’ αυτό θέλει μεγάλη προσοχή και εποπτεία από το διευθυντή»*

*Δ10: «Υπάρχει μία καθηγήτρια υπεύθυνη. Το διαχειρίζομαι και εγώ και οι δύο υποδιευθυντές/ντριες»*

*Δ4: «Δε θα ήταν εύκολο χωρίς τη βοήθεια του καθηγητή πληροφορικής. Με δική του θέληση ο άνθρωπος βοηθά όπου υπάρχει πρόβλημα»*

Στην **τρίτη κατηγορία** ανήκει μία μόνο περίπτωση όπου η διαχείριση του «mySchool» γινόταν από τη **γραμματεία** της σχολικής μονάδας με την εποπτεία του διευθυντή/ντριας και την πολύτιμη αρωγή των καθηγητών πληροφορικής:

*Δ1: « Δεν έχω εγώ τη διαχείριση, την αναλαμβάνει εξ ολοκλήρου η γραμματεία. Έχω όμως την εποπτεία και ο υποδιευθυντής, που τυχαίνει να είναι της πληροφορικής»*

### **4.3. Η συμβολή στο διευθυντικό ρόλο**

Οι περισσότεροι διευθυντές είχαν θετική άποψη για τη συμβολή του «mySchool» στο διευθυντικό έργο τους και στη γενικότερη λειτουργία του σχολείου. Οι αναφορές τους

επικεντρώθηκαν στην **μείωση του γραφικού φόρτου και της γραφειοκρατίας**, στην άμεση **έκδοση εγγράφων** και πιστοποιητικών, στην καλύτερη **συνεργασία με τη διοίκηση και τους γονείς**. Επιπλέον, θεωρούν ότι το πληροφοριακό σύστημα ενισχύει το έργο του διευθυντή παρέχοντας **ακριβή εικόνα** και συμβάλλοντας στην **καλύτερη οργάνωση** του σχολείου και στη **διαφάνεια**. Ενδεικτικά είναι τα παρακάτω αποσπάσματα των συνεντεύξεων:

Δ2: *«Λύνει τα χέρια του διευθυντή. Μειώθηκε η χαρτούρα. Με το πάτημα ενός κουμπιού μπορώ να έχω όλα τα στοιχεία που χρειάζομαι στα χέρια μου»*

Δ4: *«Είναι μεγάλη βοήθεια, δεν το συζητώ. Ανά πάσα στιγμή μπορώ να έχω τον πλήρη έλεγχο της κατάστασης του σχολείου. Ειδικά για εμένα που ήρθα για πρώτη φορά εδώ ως διευθύντρια με βοήθησε αρκετά να έχω άμεση και έγκυρη εικόνα της κατάστασης»*

Δ10: *«Έχει προσφέρει τάξη και οργάνωση στο σχολείο. Εγώ πάντα ήμουν υπέρ της οργάνωσης. Δεν μπορεί ο καθένας να κάνει ό,τι θέλει. Τα στοιχεία της σχολικής μονάδας δεν πρέπει να είναι κρυφά. Πρέπει να υπάρχει διαφάνεια.»*

Δ7: *«Εξυπηρετεί άμεσα για την εκτύπωση λειτουργικών εγγράφων που ζητά η διεύθυνση ή ακόμα και οι γονείς. Πιστοποιητικά, βεβαιώσεις...»*

Από την άλλη μεριά, ένας διευθυντής εξέφρασε αρνητική άποψη εστιάζοντας στις **αυξημένες υποχρεώσεις** που απαιτεί η χρήση του «mySchool» στο σχολείο:

Δ8: *«Δεν έχει επηρεάσει το ρόλο μου. Έχει αυξήσει τις υποχρεώσεις μου»*

#### **4.4. Οι απόψεις των διευθυντών για το «mySchool»**

Με βάση τις απόψεις των διευθυντών για το «mySchool» δημιουργούνται τέσσερις ομάδες. Στην **πρώτη ομάδα** ανήκουν όσοι διευθυντές/ντριες είχαν **θετική στάση** απέναντι στο πληροφοριακό σύστημα και **πριν και μετά την εφαρμογή του**. Ενδεικτικά είναι τα παρακάτω αποσπάσματα των συνεντεύξεων:

Δ2: *«Δεν έχω αναθεωρήσει την άποψή μου. Από την αρχή ήταν θετική. Πρόκειται για ένα χρησιμότερο διοικητικό εργαλείο, αλλά δεν έχω προσδοκίες για χρήση του έξω από τα διοικητικά πλαίσια»*



Δ10: «Δεν έχω αναθεωρήσει. Από την αρχή ήμουν θετικός στη χρήση της τεχνολογίας γιατί προσφέρει την οργάνωση του σχολείου. Η τεχνολογία είναι απαραίτητο εργαλείο. Πρέπει να συμβαδίζουμε με την εποχή. Εδώ και επτά χρόνια έχω εφαρμόσει ένα σύστημα. Κοίτα! Έχω ένα φάκελο(ενν. στον υπολογιστή) για κάθε σχολικό έτος. Ο κάθε φάκελος έχει μέσα άλλους 30 φακέλους. Εκεί καταγράφω τα πάντα. Άρα και πριν το «mySchool» ο διευθυντής είχε την ανάγκη να οργανώνει ό, τι έχει σχέση με τη σχολική του μονάδα για να παίρνει αποφάσεις, να οργανώνει, για παράδειγμα, δράσεις. Βέβαια, για να γίνει αυτό θέλει πολύ κόπο»

Δ1: «Ανέκαθεν η γνώμη μου για τη χρήση της τεχνολογίας στη διοίκηση ήταν θετική. Προσφέρει πολλά στη σωστή λειτουργία της σχολικής μονάδας»

Δ4: «Πάντα ήμουν υπέρ της τεχνολογίας στα σχολεία. Άλλωστε και πριν το «mySchool» στο ...Γυμνάσιο που υπηρετούσα υπήρχαν προγράμματα για την καταχώριση δεδομένων, αλλά επειδή δεν ήταν μια επίσημη δομή του Υπουργείου δεν μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν επίσημα αυτά τα στοιχεία. Δυστυχώς αναγκαζόμασταν να επιστρέψουμε στην παραδοσιακή διοίκηση. Τώρα, όμως, αυτό άλλαξε με το «mySchool»

Στη **δεύτερη ομάδα** ανήκουν όσοι ήταν **επιφυλακτικοί** απέναντι στο σύστημα, αλλά μετά την εφαρμογή του **αναθεώρησαν**:

Δ8: «Στην αρχή πάντα υπάρχουν δυσκολίες και προβληματισμοί. Το νέο πάντα προκαλεί καχυποψία. Αλλά ζώντας το καθημερινά κατάλαβα ότι βοηθά στη λειτουργία πολλών εργασιών του σχολείου»

Στην **τρίτη ομάδα** ανήκουν εκείνοι που η στάση τους **ήταν και είναι αρνητική** απέναντι στο πληροφοριακό σύστημα:

Δ9: «Σύμφωνα με οδηγία της Ε.Ε έπρεπε να γίνει επιμόρφωση των χρηστών της πλατφόρμας, να γίνει ανατροφοδότηση και μετά να χρησιμοποιηθεί καθολικά στις σχολικές μονάδες. Το ότι δεν έγινε δυστυχώς επιβεβαιώνει την αρχική μου αρνητική στάση»

Τέλος, στην **τέταρτη ομάδα** ανήκει ένας διευθυντής/ντρια, του οποίου η **αρχική θετική γνώμη** για το πληροφοριακό σύστημα **μετατράπηκε σε αρνητική** λόγω της **πολυπλοκότητας** που επέφερε στο διευθυντικό έργο:

Δ6: «Ενώ δημιουργήθηκε για να διευκολύνει, η χρήση του δηλώνει το ακριβώς αντίθετο»

#### 4.5. Απόψεις των διευθυντών για τις στάσεις των εκπαιδευτικών απέναντι στα ψηφιακά συστήματα

Οι αναφορές των διευθυντών σχετικά με τις απόψεις των εκπαιδευτικών για τα ψηφιακά πληροφοριακά συστήματα επικεντρώθηκαν στην **παγιωμένη κουλτούρα καχυποψίας** και δισταγμού προς την εισαγωγή των νέων τεχνολογιών στην εκπαίδευση, στην **αδιαφορία** προς το σύστημα που γίνεται αντιληπτό μόνο ως **διοικητικό εργαλείο χωρίς διαστάσεις παιδαγωγικής αξιοποίησης**, στην **απουσία παιδαγωγικής αλληλεπίδρασης** των εκπαιδευτικών μεταξύ τους με βάση τα δεδομένα που μπορούν να αντληθούν από το πληροφοριακό σύστημα, στην **ελλιπή διαμοίραση δεδομένων** για τον παιδαγωγικό σχεδιασμό και στη **σημασία του σχολικού ηγέτη για την ενίσχυση της ψηφιακής κουλτούρας** των εκπαιδευτικών της σχολικής μονάδας. Ακολουθούν ενδεικτικά αποσπάσματα από τις συνεντεύξεις:

Δ3: *«Αρχικά είναι σίγουρα αρνητική. Αντιδρούν. Να ορίστε η συνάδελφος[μπήκε μια εκπαιδευτικός στο γραφείο εκείνη την ώρα] ήταν η πρώτη που αντέδρασε για την τεχνολογία αλλά τώρα πια γίνονται όλα πιο εύκολα»*

Δ4: *«Η αρχική στάση είναι συνήθως αρνητική, αλλά μόλις το χρησιμοποιήσουν και συνειδητοποιήσουν τη χρησιμότητά του αλλάζουν γνώμη. Τους διευκολύνει για να περνούν τους βαθμούς και τις απουσίες. Νομίζω ότι η αρχική στάση υπάρχει πιο πολύ λόγω της άγνοιας και του φόβου για το τεχνολογικό εργαλείο»*

Δ6: *«Οι εκπαιδευτικοί δεν έχουν ακριβή εικόνα της πλατφόρμας. Δε γνωρίζουν τις λειτουργίες της και τις δυνατότητές της. Το αντιμετωπίζουν σαν κάτι που δεν τους αφορά άμεσα»*

Δ7: *«Δε νομίζω ότι έχουν καταλάβει ακριβώς τι είναι. Κρατάνε τα θετικά, ότι δηλαδή εξυπηρετεί το έργο μας»*

Δ2: *«Δε ζητούν τη διαμοίραση δεδομένων για να αξιοποιήσουν παιδαγωγικά. Αυτό ξέρεις γίνεται πιο πολύ προφορικά. Θα ρωτήσει ο ένας τον άλλο «Τι έβαλες στον τάδε μαθητή;», «Πώς βλέπεις το τάδε ζήτημα;». Αυτό θα γίνει μεταξύ τους σε διαπροσωπικό επίπεδο, δε θα ζητήσουν τα στοιχεία από το “mySchool”»*

Δ10: *«Κοίτα να δεις! Είναι λογικό όταν κάποιος φορτώνεται με επιπλέον δουλειά να αντιδρά στην αρχή. Για παράδειγμα σκέψου ότι με το νέο νόμο θα πρέπει οι εκπαιδευτικοί να ειδοποιούν κάθε εβδομάδα τους γονείς για τις απουσίες των παιδιών. Αυτό θέλει χρόνο για να γίνει. Μετά όμως οι εκπαιδευτικοί το βλέπουν με άλλο μάτι. Εγώ όταν πρωτοήρθα σε αυτό το σχολείο πολύ πριν το «mySchool» εφάρμοσα ένα σύστημα για το ηλεκτρονικό πέρασμα των βαθμών και οι εκπαιδευτικοί όχι μόνο το αποδέχτηκαν αλλά το αγκάλιασαν. Βέβαια, υπάρχουν και αυτοί που είναι μεγαλύτερης ηλικίας, οι οποίοι δεν αγκαλιάζουν τη χρήση της τεχνολογίας, αλλά τι να κάνουμε... Η τεχνολογία είναι απαραίτητη!»*

#### **4.6. Θετικές διαστάσεις για τη λειτουργία της σχολικής μονάδας**

Οι θετικές διαστάσεις του «mySchool» αφορούν κυρίως ενέργειες διοικητικού και οργανωτικού χαρακτήρα. Τονίζονται ιδιαίτερα η **δυνατότητα ενημέρωσης** ανά πάσα στιγμή για την κατάσταση της σχολικής μονάδας, η **δυνατότητα ελέγχου και εποπτείας** της τόσο από τον ίδιο τον διευθυντή όσο και από τις υπερκείμενες του διοικητικές αρχές (Διεύθυνση Εκπαίδευσης, Περιφέρεια, Υπουργείο), η **ενίσχυση της διαφάνειας**, η **φιλικότητά του προς στο χρήστη** όσον αφορά τη λειτουργικότητά του, η **ευελιξία** της συνδεσιμότητας στο σύστημα και η **μείωση της γραφειοκρατίας**. Επίσης, θεωρούν ότι η **επικοινωνία των συστημάτων** των σχολείων μεταξύ τους συμβάλλει στην **εξοικονόμηση χρόνου και πόρων** σε σχέση με τις παραδοσιακές γραφειοκρατικές διαδικασίες του παρελθόντος, Ενδεικτικά αποσπάσματα από τις συνεντεύξεις είναι τα παρακάτω:

Δ2: *«Καλύπτει όλες τις γραφειοκρατικές ανάγκες της διοίκησης. Περιορίστηκε όλη η χαρτούρα!»*

Δ4: *«Μπορώ ανά πάσα στιγμή να μπω στο σύστημα και να ελέγξω τα πάντα, από τις απουσίες ενός μαθητή μέχρι και πιο σύνθετα ζητήματα, όπως είναι οι άδειες των συναδέλφων, να δω αν δικαιούνται. Και η επικοινωνία των σχολείων είναι σπουδαία δυνατότητα. Αν γίνει μια μετεγγραφή από το ...Γυμνάσιο για το ...Γυμνάσιο, εμένα θα μου φανεί άμεσα η μετεγγραφή στο σχολείο μου ως εκκρεμότητα στο «mySchool». Παλιά οι διαδικασίες αυτές καθυστερούσαν πολύ»*

Δ6: «Οι τομείς που περιλαμβάνει, όπως ο φορέας μου, το προσωπικό, τα τμήματα βοηθούν στο να έχει σφαιρική εικόνα ο διευθυντής της σχολικής μονάδας, ο διευθυντής εκπαίδευσης, ο περιφερειακός διευθυντής, αλλά και οι κεντρικές υπηρεσίες του Υπουργείου Παιδείας. Η ενημέρωση μπορεί να γίνει ανά πάσα στιγμή»

Δ8: «Μπορώ να έχω από παντού πρόσβαση. Ακόμα και από το σπίτι μου μπορώ να συνδεθώ με τους κωδικούς μου και να περνάω στοιχεία. Αυτό είναι πολύ βοηθητικό ειδικά σε περιπτώσεις που κολλάει το σύστημα σε ώρες αιχμής»

Δ8: «Κάθε χρόνο εμπλουτίζεται με νέες δυνατότητες που έχουν στόχο τη μείωση της γραφειοκρατίας, όπως για παράδειγμα η σύνδεση με το εθνικό δημοτολόγιο»

Δ4: «Πρέπει να ομολογήσω ότι είναι ένα σύστημα φιλικό προς το χρήστη. Είναι σχετικά εύκολο να συνηθίσει κανείς τη λειτουργία του και να μάθει τη χρήση του»

Δ4: «Η τεχνική υποστήριξη του υπουργείου απαντά άμεσα στα ερωτήματα ή στα προβλήματα που αντιμετωπίζουμε. Μπορεί για παράδειγμα να τους στείλω ένα μήνυμα για κάποιο πρόβλημα που αντιμετωπίζω το μεσημέρι και το απόγευμα να έχω την απάντηση»

Δ10: «Έχω πλήρη γνώση της κατάστασης της σχολικής μου μονάδας. Να δεξ... Αυτή τη στιγμή έχω ...μαθητές και ...εκπαιδευτικούς. Έχει μπει μια τάξη σε όλα τα σχολεία, που είναι ενιαία τάξη για όλα τα σχολεία»

#### **4.7. Αρνητικές διαστάσεις για τη λειτουργία της σχολικής μονάδας**

Παρά τη γενικότερη θετική άποψη των συνεντευξιζόμενων διευθυντών/ντριών για τη λειτουργία και τη χρησιμότητα του «mySchool» στο διοικητικό έργο μια σχολικής μονάδας, παρουσιάζονται και δυσκολίες στη λειτουργικότητα και τη χρήση του «mySchool». Βασικές αρνητικές διαστάσεις θεωρούνται η **εξάρτηση από το διαδίκτυο**, η **υπερφόρτωση** του συστήματος σε περιόδους αιχμής, όπως είναι τα τέλη των τετραμήνων ή η περίοδος των Πανελληνίων για τα Λύκεια, η **απουσία τεχνικού και υποστηρικτικού προσωπικού στην οικεία διεύθυνση Εκπαίδευσης**, το ζήτημα των **προσωπικών δεδομένων**, η **έλλειψη επιμόρφωσης**, η **συνύπαρξη ψηφιακής και χειρόγραφης γραφειοκρατίας**, η **χρονοβόρα διαδικασία καταχώρισης των στοιχείων**, η **απουσία γραμματειακής υποστήριξης** που θα

αναλάβει τις εξωδιδασκτικές εργασίες που τώρα φέρει εις πέρας ο διευθυντής και **η αίσθηση της συνεχούς λογοδοσίας** προς τις προϊστάμενες αρχές. Οι διευθυντές/ντριες δήλωσαν:

Δ2: «Δεν έχει λύσει όλα τα γραφειοκρατικά ζητήματα. Πολλά στοιχεία πρέπει να τηρούνται και χειρόγραφα. Και αυτό είναι διπλή δουλειά. Ακόμα, η εξάρτηση του από το internet. Αν γίνει διακοπή, δεν μπορεί να γίνει καμία εργασία. Τα παλιά προγράμματα δεν το είχαν αυτό το στοιχείο. «Κολλάει» και μερικές φορές το σύστημα, για παράδειγμα, όταν τελειώνουν τα τετράμηνα, που όλα τα σχολεία περνάνε τους βαθμούς ή όταν κάνουμε τις αιτήσεις για τις πανελλήνιες. Τότε είναι δύσκολο»

Δ6: «Ο χρόνος που αφιερώνεται σε καθημερινή βάση για αυτό. Παρόλο που στην πλατφόρμα παρέχονται όλες οι πληροφορίες, η έντυπη γραφειοκρατία δεν έχει μειωθεί καθόλου. Έτσι, ενημερώνουμε και ηλεκτρονικά και έντυπα οτιδήποτε μας ζητηθεί»

Δ7: «Το ηλεκτρονικό φακέλωμα με πρόσβαση δεδομένων προς κατευθύνσεις που δε μπορούμε να γνωρίζουμε»

Δ4: «Ο διευθυντής έχει φορτωθεί με μεγάλο όγκο εξωδιδασκτικών εργασιών, όπως είναι και η ενημέρωση του «mySchool», οι οποίες κανονικά θα έπρεπε να γίνονται από τη γραμματεία»

Δ4: «Δεν υπάρχει στη Διεύθυνση Δευτεροβάθμιας προσωπικό για την αντιμετώπιση προβλημάτων που ενδεχομένως προκύψουν με το «mySchool». Για οποιοδήποτε πρόβλημα ή απορία πρέπει να απευθυνθούμε στα κεντρικά του συστήματος»

Δ10: «Υπάρχει αυτή η αίσθηση του ελέγχου. Καλός είναι και μερικές φορές ο έλεγχος ειδικά για τη δική μας νοοτροπία της έλλειψης ελέγχου. Βέβαια, εγώ πιστεύω στον έλεγχο που είναι στην υπηρεσία του ανθρώπου. Όχι ο έλεγχος για τον έλεγχο.»

#### **4.8. Επιρροή στο ρόλο του διευθυντή ως παιδαγωγικού ηγέτη**

Βασικό ερευνητικό ερώτημα της παρούσας εργασίας είναι η επιρροή του «mySchool» στον παιδαγωγικό ρόλο της εκπαιδευτικής ηγεσίας. Με βάση τα ευρήματα, οι διευθυντές μπορούν να χωριστούν σε τρεις ομάδες. Οι διευθυντές/ντριες της **πρώτης ομάδας** θεωρούν ότι το «mySchool» στη σημερινή του μορφή και με τις τωρινές λειτουργίες του **δε συνδέεται**

**σε καμία περίπτωση με την ενίσχυση του παιδαγωγικού ρόλου** του διευθυντή. Ενδεικτικά είναι τα παρακάτω αποσπάσματα των συνεντεύξεων:

Δ6: «Δεν ενισχύει την παιδαγωγική εικόνα του διευθυντή. Αντίθετα σπαταλά άπειρο χρόνο και φαιά ουσία σε αυτό»

Δ3: «Δεν υπάρχει καμία σχέση μεταξύ τους. Δεν ξέρω πώς μπορεί να υπάρχει ή να υπάρξει τέτοιου είδους σύνδεση. Είναι μόνο ένα γραφειοκρατικό και διοικητικό εργαλείο. Είναι επίσης πολύ δύσκολο να περαστούν στο σύστημα τα ποιοτικά στοιχεία μιας παιδαγωγικής συνεδρίασης»

Στη **δεύτερη ομάδα** συγκαταλέγονται εκείνοι οι διευθυντές/ντριες οι οποίοι παρά το ότι δε θεωρούσαν ότι υπάρχει τέτοια σύνδεση τήρησαν μια **διαλλακτικότερη στάση**, καθώς είχαν σημαντικές προτάσεις βελτίωσης να κάνουν ώστε να χρησιμοποιηθεί το διοικητικό αυτό εργαλείο και για παιδαγωγικούς στόχους:

Δ2: «Σε καμία περίπτωση. Δε συμβάλει καθόλου(εν. στην ενίσχυση του παιδαγωγικού ρόλου του διευθυντή). Είναι ένα χρησιμότητα διοικητικό εργαλείο που κάνει τη ζωή μας ευκολότερη, αλλά δε νομίζω ότι υπάρχουν προσδοκίες για περαιτέρω παιδαγωγική του αξιοποίηση. Ίσως βέβαια οι καινούριες αλλαγές της νέας υπουργικής απόφασης σχετικά με την αντικατάσταση του ποινολογίου από το... Βιβλίο Καταγραφής... Πρέπει να κοιτάζω και την απόφαση γιατί είναι πολύ νέο το μέτρο! Ναι... από το Βιβλίο Καταγραφής Ενεργειών Υποστήριξης Εύρυθμης Λειτουργίας το οποίο θα τηρείται αποκλειστικά σε ηλεκτρονική μορφή στο «mySchool», μπορεί να συμβάλει στον παιδαγωγικό ρόλο. Αλλά επειδή είναι κάτι καινούριο αυτό, πρέπει να δούμε πώς θα λειτουργήσει»»

Δ1: «Δε νομίζω. Αφορά κυρίως το διοικητικό μέρος της δουλειάς ενός διευθυντή. Αν υπήρχε πλατφόρμα μέσα στο «mySchool» για την υποχρεωτική καταγραφή των στόχων, οι οποίοι θα είναι ελέγξιμοι και θα τίθενται στο τέλος κάθε χρονιάς σε απολογισμό, θα μπορούσε να αξιοποιηθεί και παιδαγωγικά. Αλλά βασικό σε αυτή την περίπτωση θα είναι το στοιχείο της υποχρεωτικότητας, ώστε να εφαρμοστεί από όλους και όχι προαιρετικά»

Δ1: «Θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί(ενν. το «mySchool») και από τους Σχολικούς Συμβούλους για να είναι ουσιαστική η παιδαγωγική τους παρουσία αφού θα μπορούν να έχουν πλήρη εικόνα των σχολικών μονάδων για τις οποίες είναι υπεύθυνοι»

Η **τρίτη ομάδα** αποτελείται από δύο διευθυντές/ντριες, οι οποίοι ήταν **θετικοί** τόσο απέναντι στην **παιδαγωγική αξιοποίηση** του πληροφοριακού συστήματος από το διευθυντή όσο και στην **ενίσχυση του παιδαγωγικού ρόλου** του ηγέτη της σχολικής μονάδας τονίζοντας παράλληλα, **τη σημασία του μοντέλου ηγεσίας** που εφαρμόζει ο κάθε διευθυντής και την αξία του χρόνου που εξοικονομείται λόγω της χρήσης του πληροφοριακού συστήματος:

Δ10: «Θα μπορούσα να πω ότι βοηθά με κάποιο τρόπο. Βοηθά στο να έχει ο διευθυντής συνολική εικόνα του σχολείου για να οργανώνει. Βέβαια, υπάρχουν πολλά που θα μπορούσαμε να πούμε για το πώς θα πρέπει να είναι ένας διευθυντής. Χρειάζεται πάντα η αίσθηση του μέτρου, ο διευθυντής πρέπει να είναι ισορροπημένος. Πρέπει να αξιοποιεί το «mySchool» αλλά να έχει και την ευελιξία να προσαρμόζεται στις περιστάσεις, στις ανάγκες που προκύπτουν. Πρέπει να σταθμίζει τις καταστάσεις και να παίρνει αποφάσεις. Υπό αυτές τις προϋποθέσεις θα έλεγα ότι μπορεί να βοηθήσει»

Δ4: «Θα έλεγα ότι βοηθά. Εξοικονομείται χρόνος, που μπορεί να αφιερωθεί σε παιδαγωγικές συναντήσεις με τους εκπαιδευτικούς ή σε ενημερώσεις γονέων. Δίνει λύσεις σε προβλήματα που επηρεάζουν το διδακτικό έργο. Για παράδειγμα, αν δεν υπάρχει αίθουσα πολυμέσων ή κάποιο εργαστήριο σε μια σχολική μονάδα, αυτό φαίνεται στο σύστημα γιατί καταγράφονται τα πάντα σε αυτό. Αν το δει αυτό η Διεύθυνση και η Περιφέρεια μπορεί να λύσει το πρόβλημα και να δημιουργήσει τα εργαστήρια που χρειάζονται»

#### **4.9. Το «mySchool» και η αυτονομία της σχολικής μονάδας**

Κεντρική θέση στις εξαγγελίες για την αναβάθμιση και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας του εκπαιδευτικού έργου στην Ελλάδα κατέχει η έννοια της αυτονομίας της σχολικής μονάδας σε διοικητικό, οικονομικό και παιδαγωγικό επίπεδο. Γι'αυτό και η διερεύνηση της σχέσης της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στην εκπαίδευση με

την επίτευξη της αυτονομίας στη σχολική μονάδα αποτέλεσε βασικό ερευνητικό ερώτημα της παρούσας εργασίας. Στην πλειονότητα των περιπτώσεων οι διευθυντές δεν εντοπίζουν **καμία σύνδεση της αυτονομίας της σχολικής μονάδας με τη χρήση του «mySchool»** τονίζοντας αντίθετα το **έντονο στοιχείο του ελέγχου** από τις ανώτερες βαθμίδες της διοικητικής πυραμίδας προς τις σχολικές μονάδες, **το στοιχείο της λογοδοσίας** των σχολικών μονάδων σε αυτές σχετικά με το αν εφαρμόζονται από τις δεύτερες οι κεντρικά δοσμένες εντολές, καθώς και τη **δυσκολία αλλαγής της παγιωμένης κουλτούρας** των εκπαιδευτικών και διευθυντών σχετικά με την πιστή εφαρμογή των εκ των άνωθεν οδηγιών. Ενδεικτικά αποσπάσματα των συνεντεύξεων είναι τα εξής:

Δ2: *«Η έννοια της αυτονομίας είναι ένα μεγάλο ζήτημα στη διοίκηση. Υπάρχει μεγάλη βιβλιογραφία για αυτό. Το ξέρω. Το «mySchool» δεν αφήνει περιθώριο για αυτονομία. Είναι ένα κεντρικά ελεγχόμενο σύστημα. Βέβαια, οι εκπαιδευτικοί έχουν, έχουμε, για να μη βγάζω και τον εαυτό μου απ'έξω, συνηθίσει στην άνωθεν οδηγία. Είναι δύσκολο να αλλάξει αυτή η νοοτροπία.»*

Δ1: *«Δε συμβάλλει στην αυτονομία, θα μπορούσαν όμως να γίνουν αλλαγές και προς αυτή την κατεύθυνση»*

Δ3: *«Όχι, καθόλου. Είναι ένα γραφειοκρατικό μέσο εποπτείας και ελέγχου της λειτουργίας των σχολικών μονάδων σε επίπεδο διεύθυνσης, περιφέρειας και υπουργείου»*

Δ5: *«Όχι. Η χρήση του «mySchool» είναι ελεγχόμενη και βασίζεται στις νομοθετικές διατάξεις. Δεν μπορούμε να παίρνουμε πρωτοβουλίες παραβλέποντάς τες. Υπάρχει εξάλλου και ο έλεγχος από τη διεύθυνση»*

Δ9: *«Δεν πιστεύω ότι βοηθά στην αυτονομία. Δε δίνει κανένα περιθώριο αυτενέργειας»*

Σε δύο μόνο περιπτώσεις, οι διευθυντές/ντριες ήταν περισσότεροι **διαλλακτικοί** όσον αφορά το θέμα αυτό. Οι αναφορές τους επικεντρώθηκαν στο ότι θα μπορούσαν τα ψηφιακά πληροφοριακά συστήματα να αποτελέσουν έναν **παράγοντα για την επίτευξη της αυτονομίας** αν συνδυαστεί η αξιοποίηση τους με την **ενδυναμωμένη και ευέλικτη σχολική ηγεσία**. Βέβαια, δεν παραβλέπεται πως **το στοιχείο του άνωθεν ελέγχου είναι έντονο**:



Δ10: «Θα έλεγα ότι δεν την εμποδίζει. Εγώ τουλάχιστον δεν έχω αντιμετωπίσει τέτοιο πρόβλημα. Χρειάζεται ο διευθυντής να είναι ένας αφιερωμένος άνθρωπος, πρέπει να έχει καλή σχέση με το σύλλογό του, να εισηγείται προτάσεις και να συναποφασίζει δράσεις, πρωτοβουλίες, πάντα τηρώντας τους νόμους. Για παράδειγμα δεν μπορεί να εισηγηθεί ένας διευθυντής να αυξηθεί ο μισθός των διδασκόντων, αλλά μπορώ να εισηγηθώ να γίνει μια γιορτή στο σχολείο, ενώ ίσως δεν προβλέπεται από το ωρολόγιο πρόγραμμα. Σου λέω ένα παράδειγμα για να καταλάβεις.»

Δ4: «Ίσως βοηθά, αλλά δεν είναι η μόνη διάσταση για την επίτευξή της. Από τη στιγμή που κάθε μήνα είναι απαραίτητη η επιβεβαίωση στοιχείων στο «mySchool», υπάρχει το στοιχείο του ελέγχου, οπότε για ποια αυτονομία μιλάμε; Είναι δύσκολο να επιτευχθεί, γιατί αποτελεί περισσότερο ένα εποπτικό μέσο»

#### **4.10. Βελτίωση του συστήματος για την αποτελεσματικότερη αξιοποίησή του από τις σχολικές μονάδες και το εκπαιδευτικό σύστημα**

Όπως φάνηκε παραπάνω, οι διευθυντές εκφράζουν την άποψη ότι το «mySchool» είναι ένα εργαλείο απαραίτητο για τη διεκπεραίωση των διοικητικών και γραφειοκρατικών εργασιών. Είναι ένα εργαλείο που παρά τις λειτουργικές δυσκολίες που παρουσιάζει συνεχώς βελτιώνεται και σε αυτό παίζει μεγάλο ρόλο η συνεισφορά της ομάδας τεχνικής υποστήριξης. Το πληροφοριακό σύστημα κάθε χρόνο βελτιώνεται λαμβάνοντας υπόψη τα σχόλια και τις προτάσεις βελτίωσης που γίνονται στο τέλος κάθε σχολικής χρονιάς από όσους διαχειρίζονται καθημερινά το «mySchool».

Ωστόσο, θεωρούν ότι υπάρχει ακόμα μεγάλη δυνατότητα βελτίωσης ώστε να αξιοποιηθεί αποτελεσματικότερα από τις σχολικές μονάδες και το εκπαιδευτικό σύστημα γενικότερα, προς την κατεύθυνση της παιδαγωγικής ενίσχυσης της ηγεσίας και της αυτονομίας και της σύνδεσης με τη σχολική κοινότητα. Η **ύπαρξη γραμματειακής υποστήριξης** που θα αναλαμβάνει εξ ολοκλήρου τη διαχείριση του συστήματος, η **ουσιαστική ενοποίηση της έντυπης με την ψηφιακή γραφειοκρατία** και η **επιμόρφωση** των διευθυντών στη χρήση και στις δυνατότητες αξιοποίησης του συστήματος κρίνονται ως απαραίτητες· προτείνεται μάλιστα το **mentoring** ως ένα σημαντικό μέσο επιμόρφωσης και επαγγελματικής ενδυνάμωσης των διευθυντών. Ενδεικτικά αποσπάσματα:

Δ9: «Χρειάζεται επιμόρφωση και πιστοποίηση των χρηστών του συστήματος οι οποίοι όμως – πρόσεξε!- θα πρέπει να είναι διοικητικοί υπάλληλοι και όχι εκπαιδευτικοί»

Δ1: «Είναι ένα σύστημα που συνεχώς βελτιώνεται. Λαμβάνονται υπ' όψιν και οι προτάσεις βελτίωσης που κάνουμε κάθε χρόνο οι διευθυντές στο τέλος της σχολικής χρονιάς. Πάντως νομίζω ότι απαραίτητη είναι η παρουσία του μέντορα για την ορθή χρήση του, αλλά κυρίως για την ουσιαστική και δημιουργική αξιοποίησή του. Είναι πολύ σημαντικό ζήτημα αυτό»

Δ10: «Χρειάζεται οπωσδήποτε επιμόρφωση. Τα περισσότερα πράγματα για το σύστημα τα έχουμε μάθει μόνοι μας. Με την εμπειρία, με προσωπικό κόπο»

Δ1: «Δε μπορεί να γίνει ουσιαστικός ψηφιακός εκσυγχρονισμός μια σχολικής μονάδας χωρίς την ύπαρξη γραμματειακής υποστήριξης. Η γραμματεία μπορεί να στηρίζει όχι μόνο το διοικητικό, αλλά και το διδακτικό έργο. Απελευθερώνει χρόνο από διευθυντή και εκπαιδευτικούς, που δεν είναι υποχρεωμένοι να ασχοληθούν και με διοικητικές εργασίες. Είναι ήδη φορτωμένοι με το διδακτικό έργο»

Δ5: «Είμαι κατηγορηματικός/ή σε αυτό. Πρέπει να υπάρχει γραμματεία σε κάθε σχολείο που θα ασχολείται αποκλειστικά με το «mySchool». Ο χρόνος του διευθυντή, όπως βλέπεις, είναι ήδη πολύ πιεσμένος και γι' αυτό πολύτιμος»

Δ8: «Είναι (εν. το «mySchool») ένα διοικητικό εργαλείο που συνεχώς βελτιώνεται. Άποψή μου είναι ότι χρειάζεται ένα καταρτισμένο ανθρώπινο δυναμικό με θετική διάθεση απέναντι σε κάτι νέο»

Δ3: «Θα έπρεπε να παρέχεται μέσω του «mySchool» ηλεκτρονικό πρωτόκολλο και κάθε έγγραφο να παίρνει άμεσα τον πρώτο αδιάθετο αριθμό πρωτοκόλλου χωρίς να χρειάζεται πρώτα εγώ να κατοχυρώνω χειρόγραφα τον αριθμό πρωτοκόλλου ώστε να περαστεί μετά και ηλεκτρονικά. Ή ακόμα καλύτερο θα ήταν να... αν συνδεθεί το «mySchool» με την ηλεκτρονική αλληλογραφία και να γίνεται άμεση αρχειοθέτηση της εισερχόμενης αλληλογραφίας στον κατάλληλο φάκελο ...και της εξερχόμενης»

Δ1: «Για την πρόσβαση στην ηλεκτρονική νομοθεσία αυτή τη στιγμή χρησιμοποιούμε τον «Έπαφο», όπως σου είπα και πριν, αλλά πληρώνουμε ένα αντίτιμο κάθε χρόνο. Θα μπορούσε αυτή η λειτουργία να επιτελείται μέσω του "mySchool"»

Θεωρούν, επίσης, ότι για την παιδαγωγική ενίσχυση και καθοδήγηση των διευθυντών απαιτείται η **πρόσβαση και των σχολικών συμβούλων** στα δεδομένα του συστήματος:

Δ6: «*Θα πρέπει να έχουν εικόνα και κωδικούς εισόδου και οι σχολικοί σύμβουλοι*»

Δ1: «*Θα έπρεπε να χρησιμοποιηθεί και από τους Σχολικούς Συμβούλους. Θα έπρεπε να έχουν κωδικούς για πρόσβαση στο σύστημα. Έτσι, θα μπορεί να ενισχυθεί η παρουσία τους...θα γνωρίζουν τα δεδομένα της σχολικής μονάδας, θα έχουν εικόνα για τη λειτουργία της και την κατάστασή της και θα μπορούν να την ενισχύσουν παιδαγωγικά. Η παιδαγωγική τους παρουσία θα γίνει περισσότερο ουσιαστική*»

Ενδιαφέρουσες αναφορές κάνουν οι διευθυντές στη **σύσφιξη των σχέσεων του σχολείου με την ευρύτερη εκπαιδευτική κοινότητα** και στο **ρόλο των Πανεπιστημίων** για την επαγγελματική ενδυνάμωση των μελλοντικών εκπαιδευτικών στελεχών. Χαρακτηριστικά αποσπάσματα από τις συνεντεύξεις είναι τα παρακάτω:

Δ4: «*Τι να πω; Είναι και ο ρόλος των Πανεπιστημίων σημαντικός. Έρχονται οι νέοι σε ηλικία καθηγητές και δεν έχουν ιδέα ποιες είναι οι διοικητικές ανάγκες ενός σχολείου ή ποια είναι τα λειτουργικά βιβλία ενός σχολείου. Δε θα πρέπει να υπάρχουν μαθήματα διοίκησης της εκπαίδευσης στις καθηγητικές σχολές;*»

Δ10: «*Ίσως είναι προχωρημένη λειτουργία, αλλά θα μπορούσαν να έχουν και οι γονείς πρόσβαση στο «mySchool» με κωδικούς που θα τους δίνει το σχολείο, ώστε να μπορούν να βλέπουν τις απουσίες ή και τους βαθμούς. Εννοείται δε θα μπορούν να επιφέρουν αλλαγές, αλλά θα έχουν πρόσβαση μόνο σε αυτά τα δεδομένα. Άλλη βελτίωση θα μπορούσε να είναι... να σκεφτώ... θα μπορούσαν να γίνονται μέσω του «mySchool» οι μαθητικές εκλογές. Πέρσι εφαρμόσαμε ένα σύστημα, οι εκλογές έγιναν ηλεκτρονικά. Είχαμε συνδεδεμένους υπολογιστές σε κάθε όροφο και οι μαθητές ψήφιζαν ηλεκτρονικά. Είχε μεγάλη επιτυχία. Μέσα σε λίγα λεπτά είχαμε τα αποτελέσματα, ενώ με τον παλιό τρόπο οι εκλογές μέχρι να καταμετρηθούν οι ψήφοι κρατούσαν έξι ώρες. Εξάλλου οι μαθητές είναι πολύ εξοικειωμένοι με την τεχνολογία*»

#### 4.11. Σύνοψη των ευρημάτων

Τα βασικά ευρήματα από τις συνεντεύξεις που πραγματοποιήθηκαν είναι τα εξής:

Όλοι οι διευθυντές που συμμετείχαν στην έρευνα έχουν αποδεχτεί τη χρήση της τεχνολογίας για τη διενέργεια των διοικητικών διαδικασιών, άσχετα με τις στάσεις τους απέναντι στο σύστημα. Το γεγονός ότι η πλειονότητα των συμμετεχόντων στην έρευνα αναγνωρίζει τη σημασία της ένταξης της τεχνολογίας στη διοίκηση και διαχείριση της σχολικής μονάδας, παρά τις οποιεσδήποτε δυσλειτουργίες προκύπτουν, αποδεικνύει ότι η τεχνολογία αποτελεί πλέον ένα αναπόσπαστο μέρος της αυτοαντίληψης και του αυτοπροσδιορισμού των εκπαιδευτικών και δη των διευθυντών.

Οι απόψεις των διευθυντών για το σύστημα είναι ως επί το πλείστον θετικές. Θεωρείται ένα απαραίτητο εργαλείο που τους «κλίνει τα χέρια», όπως χαρακτηριστικά δήλωσε ένας διευθυντής/ντρια. Η άποψη ότι αποτελεί ένα πολύπλοκο σύστημα που δυσκολεύει παρά διευκολύνει τους διευθυντές διατυπώθηκε από τη μειοψηφία των ερωτηθέντων. Πάντως, όλοι ανεξαιρέτως τονίζουν την αναγκαιότητα του ψηφιακού συστήματος για την επιτυχή άσκηση των καθηκόντων τους.

Οι εκπαιδευτικοί, σύμφωνα με τους διευθυντές έχουν είτε μερική είτε ατελή εικόνα για το πληροφοριακό σύστημα. Οι περισσότεροι το αντιμετωπίζουν αρχικά με καχυποψία, αλλά στη συνέχεια όταν έρθουν σε επαφή με τις λειτουργίες του αναθεωρούν. Αλλά και σε αυτή την περίπτωση το αντιμετωπίζουν ως ένα εργαλείο ασύνδετο με τον παιδαγωγικό τους ρόλο. Το θεωρούν ως ένα ακραιφνώς διοικητικό εργαλείο που δεν μπορεί να αξιοποιηθεί για την παιδαγωγική βελτίωση. Γι' αυτό και επιλέγουν παραδοσιακές μεθόδους για να επιλύονται παιδαγωγικά θέματα, όπως είναι οι παιδαγωγικές συνεδριάσεις του συλλόγου διδασκόντων και η διαπροσωπική επικοινωνία με τους υπόλοιπους εκπαιδευτικούς για την ανταλλαγή πληροφοριών παιδαγωγικής φύσεως. Την ίδια άποψη σχετικά με την παιδαγωγική του αξιοποίηση έχουν και οι περισσότεροι διευθυντές αν και σε αντίθεση με τους περισσότερους εκπαιδευτικούς έχουν πλήρη εικόνα των δυνατοτήτων του συστήματος. Οι πληροφορίες που πηγάζουν από τα ψηφιακά συστήματα αξιοποιούνται από τους διευθυντές κυρίως για να έχουν ανά πάσα στιγμή τον έλεγχο της σχολικής τους μονάδας και από τους περισσότερους διατυπώθηκε η άποψη ότι δε μπορούν να χρησιμοποιηθούν για παιδαγωγικούς σκοπούς. Υπάρχουν φυσικά και εξαιρέσεις, όπως και αξιολογότερες προτάσεις για τον τρόπο με τον

οποίο θα μπορούσε να αξιοποιηθεί το «mySchool» για την ενίσχυση του παιδαγωγικού χαρακτήρα της εκπαιδευτικής ηγεσίας.

Σε σχέση με την αυτονομία υπήρξε σχεδόν ομόφωνη απάντηση, και αυτή ήταν αρνητική. Οι διευθυντές στην πλειονότητά τους ήταν κατηγορηματικοί. Δεν μπορούσαν να εντοπίσουν καμία σύνδεση ανάμεσα στη χρήση των ψηφιακών πληροφοριακών συστημάτων και στην επίτευξη της αυτονομίας της σχολικής μονάδας και της αποκέντρωσης της λήψης των αποφάσεων. Και σε αυτή την περίπτωση υπήρξαν και πιο διαλλακτικές απόψεις, καθώς και προτάσεις για την ενίσχυση της αυτονομίας μέσω των ψηφιακών πληροφοριακών συστημάτων.

Βασικός παράγοντας που συντελεί στη διαμόρφωση αυτής της άποψης είναι η αίσθηση ότι μέσω του ψηφιακού πληροφοριακού συστήματος δίνεται η δυνατότητα στις ανώτερες διοικητικές δομές να ελέγχουν τη λειτουργία των σχολείων, να ελέγχεται η εφαρμογή των μεταρρυθμίσεων που επιβάλλει το Υπουργείο και να ρυθμίζεται η σχολική μονάδα με βάση την εκπλήρωση μετρήσιμων στόχων.

Κοινό σημείο των απόψεων των διευθυντών σχετικά με το θέμα της παιδαγωγικής συνεισφοράς και της αυτονομίας της σχολικής μονάδας αποτελεί η αναφορά στο μοντέλο ηγεσίας που -συνειδητά ή ασυνειδητά- επιλέγει να υιοθετήσει ο εκάστοτε διευθυντής. Η ευελιξία και η προσαρμοστικότητα του διευθυντή στις εκάστοτε συνθήκες θεωρείται απαραίτητη για την δημιουργική και αποτελεσματική χρήση των δεδομένων που αντλούνται από τα ψηφιακά πληροφοριακά συστήματα προς την κατεύθυνση της παιδαγωγικής ανάπτυξης του ρόλου τους και προς την επίτευξη της σχετικής αυτονομίας της σχολικής μονάδας.

Στους παρακάτω πίνακες αποτυπώνονται συμπερασματικά τα βασικά ευρήματα που προέκυψαν από τις συνεντεύξεις, όπως αναπτύχθηκαν στην προηγούμενη ενότητα του κεφαλαίου. Στον Πίνακα 1 αποτυπώνονται τα κύρια ευρήματα σχετικά με τους επτά άξονες της διοικητικής συνεισφοράς του ψηφιακού πληροφοριακού συστήματος και στον Πίνακα 2 παρουσιάζονται τα κύρια ευρήματα σχετικά με τη συνεισφορά των ψηφιακών διοικητικών εργαλείων στον παιδαγωγικό ρόλο του διευθυντή και στην αυτονομία της σχολικής μονάδας, έτσι όπως γίνεται αντιληπτή από τους διευθυντές/ντριες, με βάση τους τρεις άξονες ανάλυσης.

## Πίνακας 1-Διοικητική συνεισφορά

ΘΕΜΑΤΙΚΟΙ ΑΞΟΝΕΣ	ΚΥΡΙΑ ΕΥΡΗΜΑΤΑ
1.Είδος ψηφιακών πληροφοριακών συστημάτων	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mySchool</li> <li>• Ηλεκτρονική νομοθεσία από Έπαφο</li> <li>• «Νέστωρ» από Έπαφο(πριν το mySchool-τόρα χρησιμοποιείται για πρόσβαση στα παλιά στοιχεία)</li> <li>• survey(πριν το mySchool)</li> </ul>
2.Συμμετοχή διευθυντή στο χειρισμό	<p><b>Α΄ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. διαχειριστής: ο διευθυντής</li> <li>2. διαχειριστής: διευθυντής &amp; ελεγχόμενη πρόσβαση σε εκπαιδευτικούς μόνο για καταχώριση βαθμών και απουσιών στα τμήματα ευθύνης τους</li> </ol> <p><b>Β΄ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. υπεύθυνοι εκπαιδευτικοί με εποπτεία διευθυντή</li> <li>2. υποδιευθυντής με εποπτεία διευθυντή</li> </ol> <p><b>Γ΄ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. γραμματεία με εποπτεία διευθυντή και υποδιευθυντή</li> </ol>
3.Συμβολή στο διευθυντικό έργο	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ΘΕΤΙΚΗ ΑΠΟΨΗ→ενίσχυση έργου διευθυντή</li> <li>1. μείωση γραφικού φόρτου και της γραφειοκρατίας</li> <li>2. άμεση έκδοση εγγράφων</li> <li>3. βελτίωση συνεργασίας με διοίκηση και γονείς</li> <li>4. ακριβή εικόνα σχολικής μονάδας</li> <li>5. καλύτερη οργάνωση</li> <li>6. διαφάνεια</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ΑΡΝΗΤΙΚΗ ΑΠΟΨΗ→αύξηση υποχρεώσεων διευθυντή</li> </ul>
4. Απόψεις διευθυντών για το «mySchool»	<p><b>Α΄ ΟΜΑΔΑ:</b> Αρχικά θετική στάση(πριν την εφαρμογή)→θετική άποψη(μετά την εφαρμογή)</p> <p><b>Β΄ ΟΜΑΔΑ:</b> Προβληματισμός και δυσπιστία (πριν την εφαρμογή)→Θετική άποψη (μετά την εφαρμογή)</p> <p><b>Γ΄ ΟΜΑΔΑ:</b> Αρνητική (πριν την εφαρμογή)→αρνητική (μετά την εφαρμογή)</p> <p><b>Δ΄ ΟΜΑΔΑ:</b> Θετική (πριν την εφαρμογή)→Αρνητική (μετά την εφαρμογή)</p>
5.Απόψεις διευθυντών για στάσεις εκπαιδευτικών	<ul style="list-style-type: none"> <li>• παγιωμένη κουλτούρα καχυποψίας και δισταγμού</li> <li>• αδιαφορία προς το σύστημα</li> <li>• αντίληψη μόνο της διοικητικής του χρήσης</li> <li>• ελλιπής διαμοίραση δεδομένων για παιδαγωγικό σχεδιασμό</li> <li>• σημασία εκπαιδευτικής ηγεσίας για ενίσχυση ψηφιακής κουλτούρας εκπαιδευτικών</li> </ul>

6. Θετικές διαστάσεις για τη λειτουργία σχολείων	<ul style="list-style-type: none"> <li>• δυνατότητα άμεσης ενημέρωσης της κατάστασης της σχολικής μονάδας</li> <li>• δυνατότητα ελέγχου και εποπτείας της από διευθυντή και από υπερκείμενες διοικητικές αρχές</li> <li>• ενίσχυση της διαφάνειας</li> <li>• φιλικότητά του στο χρήστη όσον αφορά τη λειτουργικότητά του</li> <li>• ευελιξία της συνδεσιμότητας</li> <li>• επικοινωνία των συστημάτων των σχολείων μεταξύ τους</li> <li>• εξοικονόμηση χρόνου και πόρων σε σχέση με τις παραδοσιακές γραφειοκρατικές διαδικασίες του παρελθόντος</li> </ul>
7.Αρνητικές διαστάσεις για τη λειτουργία σχολείων	<ul style="list-style-type: none"> <li>• εξάρτηση από το διαδίκτυο</li> <li>• η υπερφόρτωση σε περιόδους αιχμής</li> <li>• η απουσία τεχνικού και υποστηρικτικού προσωπικού στην οικεία διεύθυνση Εκπαίδευσης</li> <li>• ζήτημα των προσωπικών δεδομένων</li> <li>• η έλλειψη επιμόρφωσης</li> <li>• η συνύπαρξη ψηφιακής και χειρόγραφης γραφειοκρατίας</li> <li>• η χρονοβόρα διαδικασία καταχώρισης των στοιχείων</li> <li>• απουσία γραμματειακής υποστήριξης</li> <li>• η αίσθηση της συνεχούς λογοδοσίας προς τις προϊστάμενες αρχές.</li> </ul>

## Πίνακας 2-Παιδαγωγική προσφορά και αυτονομία

ΘΕΜΑΤΙΚΟΙ ΑΞΟΝΕΣ	ΕΥΡΗΜΑΤΑ
1. Επιρροή στο ρόλο του διευθυντή ως παιδαγωγικού ηγέτη	<p>Α΄ΟΜΑΔΑ: ενισχύεται ο διεκπεραιωτικός και διοικητικός ρόλος του διευθυντή και όχι ο παιδαγωγικός</p> <p>Β΄ΟΜΑΔΑ: δεν ενισχύεται ο παιδαγωγικός ρόλος του ηγέτη, αλλά υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης για την ενίσχυση του παιδαγωγικού ρόλου</p> <p>Γ΄ΟΜΑΔΑ: Θετικοί ως προς την παιδαγωγική αξιοποίησή του</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• εξαρτάται από το στυλ ηγεσίας του διευθυντή και την κουλτούρα που διαμορφώνει στο σχολείο</li><li>• απελευθερώνει χρόνο για παιδαγωγικές συναντήσεις</li><li>• επιλύονται ζητήματα πρακτικής φύσης που επηρεάζουν το παιδαγωγικό έργο</li></ul>
2. Αυτονομία της σχολικής μονάδας	<p>ΑΡΝΗΤΙΚΗ ΣΤΑΣΗ</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• αποτελεί ένα μέσο εποπτείας, ελέγχου των ανώτερων διοικητικών φορέων προς τις σχολικές μονάδες που βρίσκονται χαμηλά στη διοικητική πυραμίδα και συμβάλλει στον ετεροκαθορισμό της σχολικής μονάδας</li><li>• έντονο στοιχείο λογοδοσίας</li><li>• δεν αφήνει κανένα περιθώριο αυτενέργειας</li></ul> <p>ΛΙΓΟΤΕΡΟ ΑΡΝΗΤΙΚΗ ΣΤΑΣΗ</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• απαιτείται ευέλικτη εκπαιδευτική ηγεσία</li></ul>
3. Προτάσεις βελτίωσης	<ul style="list-style-type: none"><li>• γραμματειακή υποστήριξη</li><li>• ψηφιοποίηση της γραφειοκρατίας ώστε να μη συνυπάρχει με την έντυπη</li><li>• επιμόρφωση &gt;Mentoring</li><li>• αξιοποίηση των δεδομένων από τους σχολικούς συμβούλους</li><li>• σύσφιγξη σχέσεων σχολείου με εκπαιδευτική κοινότητα</li><li>• ρόλος των καθηγητικών σχολών</li></ul>



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5- Συμπεράσματα

### 5.1. Απόψεις των διευθυντών για τη συμβολή των ψηφιακών συστημάτων στο διευθυντικό έργο

Όσον αφορά το πρώτο ερευνητικό ερώτημα σχετικά με τις απόψεις των διευθυντών για το «mySchool» και τη συμβολή του στο έργο τους, τα αποτελέσματα είναι τα εξής:

Οι περισσότεροι διευθυντές/ντριες οι οποίοι συμμετείχαν στην έρευνα είχαν πολύχρονη πείρα σε διευθυντικές θέσεις ή σε θέση υποδιευθυντή με αποτέλεσμα να έχουν μεγάλη εμπειρία στη λειτουργία των σχολείων και πριν τη χρήση του συστήματος «mySchool» και μετά τη χρήση του συστήματος.

Οι περισσότεροι τονίζουν ότι όπως συμβαίνει σε οποιαδήποτε αλλαγή ειδικά στον ευαίσθητο και νευραλγικό τομέα της εκπαίδευσης, αρχικά οι διευθυντές/ντριες ήταν επιφυλακτικοί απέναντι στη χρησιμότητα του συστήματος. Η χρήση του δημιουργούσε νέες δυσκολίες που δεν είχαν αντιμετωπίσει μέχρι τότε και αυτό προκαλούσε προβληματισμούς. Ωστόσο, η χρήση του και η συνειδητοποίηση πως αποτελεί ένα εργαλείο που διευκολύνει την αποπεράτωση πολλών διοικητικών ενεργειών και πως ευνοεί θετικά τη λειτουργία του σχολείου οδήγησε πολλούς διευθυντές/ντριες να αναθεωρήσουν την αρχικά αρνητική και καχύποπτη στάση τους.

Οι οκτώ από τους δέκα ερωτηθέντες διατύπωσαν τη γνώμη πως η στάση τους απέναντι στη χρήση της τεχνολογίας για την εκπαιδευτική διοίκηση ήταν εξαρχής θετική. Οι θετικές προδιαθέσεις για το «mySchool» φαίνεται να επηρεάζονται και από την εξοικείωση που είχαν οι διευθυντές/ντριες με τη χρήση των νέων τεχνολογιών στη διοίκηση των σχολικών μονάδων πριν την εφαρμογή του συστήματος. Η πλειονότητα του δείγματος πριν την υποχρεωτική εισαγωγή του «mySchool» στη διοίκηση των σχολικών μονάδων είτε χρησιμοποιούσε άτυπα ηλεκτρονικά συστήματα, που είχαν δημιουργηθεί με πρωτοβουλία της εκάστοτε σχολικής μονάδας για την ψηφιακή καταγραφή των σχολικών δεδομένων, τα οποία όμως δεν μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν επίσημα, με αποτέλεσμα να επιστρέφει πάλι η διοίκηση στις παραδοσιακές της χρονοβόρες μεθόδους, είτε διαχειριζόταν το σύστημα καταγραφής «survey», που χρησιμοποιούνταν για την καταγραφή του εκπαιδευτικού και του μαθητικού δυναμικού των Σχολικών Μονάδων της Πρωτοβάθμιας & Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης

μέσω του Πανελληνίου Σχολικού Δικτύου. Το σύστημα αυτό παρείχε και τη δυνατότητα στις Διοικητικές Υπηρεσίες, στις οποίες υπάγονταν οι σχολικές μονάδες (Περιφερειακές Διευθύνσεις, Διευθύνσεις και Γραφεία Εκπαίδευσης), να ελέγξουν την ορθότητα των στοιχείων αλλά και να λάβουν αντίστοιχες συγκεντρωτικές πληροφορίες για τις σχολικές μονάδες της περιοχής ευθύνης τους. (survey.sch.gr) Το σύστημα λειτουργούσε μέχρι και τις αρχές του 2014, οπότε «κλείδωσε» η δυνατότητα εισαγωγής νέων στοιχείων και πλέον μπορεί να χρησιμοποιηθεί μόνο για την άντληση παλαιών δεδομένων. Αποτελούσε επί της ουσίας ένα προπομπό του «mySchool». Επιπλέον, πολλά σχολεία χρησιμοποιούσαν εφαρμογές από τον «Έπαφο»(πχ. «Νέστορ» ή ηλεκτρονικά αρχεία για τη Νομοθεσία) για τη μηχανοργάνωση της σχολικής μονάδας

Η επαφή, λοιπόν, με τις διαστάσεις της εισαγωγής της τεχνολογίας στη διοίκηση φαίνεται ότι επηρέασε τις προδιαθέσεις των διευθυντών/ντριών με αποτέλεσμα εξ αρχής να αντιμετωπίζουν θετικά την εισαγωγή του νέου πληροφοριακού συστήματος στην διεκπεραίωση των διοικητικών εργασιών. Σε γενικές γραμμές η στάση των περισσότερων διευθυντών/ντριών του δείγματος ήταν θετική πριν την εισαγωγή του συστήματος και παραμένει θετική πέντε σχεδόν χρόνια μετά από την υποχρεωτική εφαρμογή του, αν και όλοι παραδέχονται την ύπαρξη αδυναμιών κυρίως λειτουργικών, που απαιτούν διόρθωση ώστε να καταστεί αποτελεσματικότερο το διοικητικό αυτό εργαλείο.

Πρέπει να καταστεί σαφές ότι οι θετικές αυτές στάσεις απέναντι στο «mySchool» δε βασίζονταν σε προσδοκίες για την παιδαγωγική του αξιοποίηση προς την παιδαγωγική εξέλιξη της σχολικής μονάδας. Από την αρχή οι διευθυντές/ντριες ήταν συνειδητοποιημένοι ότι αποτελεί ένα αμιγώς διοικητικό εργαλείο που θα μπορούσε να διευκολύνει την αποτελεσματική αποπεράτωση των διοικητικών ενεργειών μιας σχολικής μονάδας.

Η μειοψηφία των διευθυντών/ντριών εκφράζει μια αντίθετη άποψη. Η στάση τους ήταν από την αρχή αρνητική και ορισμένες δυσλειτουργίες στην ομαλή ενσωμάτωση του εργαλείου οδήγησαν στη διατήρηση της ίδιας στάσης για το εργαλείο. Για έναν από τους ερωτηθέντες, βασικό ρόλο για αυτή τη στάση αποτελεί το γεγονός ότι παρά τις οδηγίες για επιμόρφωση και ανατροφοδότηση πριν την καθολική χρήση του εργαλείου στη σχολική διοίκηση ακόμα μέχρι σήμερα σχεδόν πέντε χρόνια μετά την καθολική εφαρμογή του στη διοίκηση των σχολικών μονάδων δεν υπάρχει επιμόρφωση στη χρήση του. Το εύρημα αυτό επαληθεύει και τη βιβλιογραφία, σύμφωνα με την οποία η επιμόρφωση στις ΤΠΕ δε συνδέθηκε επαρκώς με ζητήματα σχολικής οργάνωσης και διοίκησης κατά τη διάρκεια της

επιμόρφωσης (Tagalou, Massourou, Kuriakoroulou, & Efthimiopoulos, 2013) με αποτέλεσμα να δημιουργούνται τα συναισθήματα της ανασφάλειας και της αμηχανίας από την έλλειψη γνώσεων (Μακρή & Βλαχόπουλος, 2015).

Υπάρχει και η γνώμη ενός διευθυντή/ντριας, σύμφωνα με την οποία, αν και η αρχική στάση του/της ήταν θετική, για τους λόγους που προαναφέρθηκαν παραπάνω, εντέλει θεωρεί πως αντί να διευκολύνεται το διευθυντικό έργο, γίνεται περισσότερο πολύπλοκο και απαιτητικότερο.

Στην ερώτηση σχετικά με την επιρροή της χρήσης του «mySchool» στο ρόλο του διευθυντή/ντριας οι απαντήσεις ήταν διαφορετικές. Υπήρχαν διευθυντές/ντριες που εξέφρασαν την άποψη ότι η χρήση του «mySchool» είναι καίριας σημασίας για το διευθυντικό έργο, καθώς αποτελεί μεγάλο βοηθό και αναγκαίο εργαλείο για την αποτελεσματική και γρήγορη επιτέλεση των διευθυντικών καθηκόντων καθώς διευκολύνει τη διεκπεραίωση των διοικητικών εργασιών, καλύπτει τις γραφειοκρατικές ανάγκες της διοίκησης, παρέχει τη δυνατότητα να ενημερώνεται ο διευθυντής για τη λειτουργία της σχολικής του μονάδας ανά πάσα στιγμή και σε πραγματικό χρόνο ώστε να μπορεί να οργανώνει τη σχολική ζωή, να προγραμματίζει ενέργειες. Η δυνατότητα αυτή τονίστηκε ιδιαίτερα από διευθυντές που ανέλαβαν διευθυντικά καθήκοντα σε νέες σχολικές μονάδες, καθώς το «mySchool» επέτρεψε να λάβουν άμεση και έγκυρη γνώση για την κατάσταση της. Επίσης, ιδιαίτερης σημασίας για το έργο του διευθυντή κρίθηκε το ότι είναι δυνατόν να αντλούνται ανά πάσα στιγμή στοιχεία για τους μαθητές, το εκπαιδευτικό προσωπικό και τη σχολική μονάδα γενικότερα, ώστε να υπάρχει πλήρης έλεγχός της σε διδακτική και μαθητική δυναμική τόσο από το διευθυντή/ντρια, όσο και από την οικεία Διεύθυνση Εκπαίδευσης, την Περιφέρεια και τέλος, από το Υπουργείο Παιδείας. Οι τελευταίοι φορείς έχουν τη δυνατότητα να εντοπίσουν σε πραγματικό χρόνο προβλήματα που αντιμετωπίζει μια σχολική μονάδα και να παρέμβουν για να επιλυθούν άμεσα.

Η επικοινωνία των συστημάτων μεταξύ τους (για παράδειγμα με το δημοτολόγιο) δίνει τη δυνατότητα στο διευθυντή/ντρια να εξοικονομεί χρόνο, αλλά του παρέχει και ασφάλεια καθώς μπορεί εύκολα πια να διασταυρώνει στοιχεία (π.χ. τα πιστοποιητικά γέννησης των μαθητών ή τις άδειες που δικαιούνται οι εκπαιδευτικοί). Επίσης, όλοι οι διευθυντές τόνισαν ότι η επικοινωνία των συστημάτων των σχολείων μεταξύ τους και η αμεσότητα των διαδικασιών συμβάλλει στη διευκόλυνση της παρακολούθησης των εκκρεμοτήτων και των αλλαγών που αφορούν την εκάστοτε σχολική μονάδα με αποτέλεσμα να διεκπεραιώνονται

έγκαιρα και αποτελεσματικά οι διοικητικές ενέργειες. Γι' αυτό και βασικό πλεονέκτημα που αναγνωρίζεται από όλους σχεδόν τους διευθυντές είναι η διευκόλυνση που παρέχει στο διοικητικό έργο με την εξοικονόμηση χρόνου και πόρων σε σχέση με τα γραφειοκρατικές διαδικασίες του παρελθόντος. Τα ευρήματα αυτά συμπίπτουν τόσο με τα ευρήματα της βιβλιογραφικής επισκόπησης, όπου τέθηκε σαν βασικό πλεονέκτημα η εξοικονόμηση χρόνου και πόρων, όσο και με τις εξαγγελίες των επίσημων κειμένων της εκπαιδευτικής πολιτικής που τονίζουν την ανάγκη της βέλτιστης αξιοποίησης των ανθρώπινων, οικονομικών και υλικοτεχνικών πόρων. (Διαρκής Επιτροπή Μορφωτικών Υποθέσεων της Βουλής, 2016)

Με τη χρήση του «mySchool» βελτιώνεται επίσης η ενημέρωση των γονέων με αξιόπιστα και έγκυρα δεδομένα και μειώνεται ο χρόνος για τη δημιουργία εγγράφων τόσο για την οικεία διεύθυνση όσο και για την ενημέρωση των γονέων. Επίσης, το καινούριο στοιχείο που θα εισαχθεί από τη νέα σχολική χρονιά 2018-2019 σχετικά με την ηλεκτρονική εγγραφή των μαθητών σε όλες τις σχολικές βαθμίδες μέσω του «mySchool» από το Μάιο της προηγούμενης χρονιάς αντιμετωπίζεται ιδιαίτερα θετικά από τους διευθυντές/ντριες καθώς θεωρούν ότι θα συμβάλει στον έγκαιρο προγραμματισμό της επόμενης σχολικής χρονιάς.

Τονίζεται επίσης ότι είναι ένα σύστημα φιλικό προς το χρήστη χωρίς ιδιαίτερες δυσκολίες στο λειτουργικό του σύστημα. Στα θετικά συμπεριλαμβάνεται και η ευελιξία του καθώς μπορεί ο διευθυντής/ντρια ή ο υπεύθυνος εκπαιδευτικός να έχει πρόσβαση σε αυτό ακόμα και από το σπίτι του συνδεδεμένος με τους κωδικούς πρόσβασης. Ιδιαίτερα σημαντικό θεωρήθηκε από πολλούς διευθυντές/ντριες το γεγονός ότι με την εισαγωγή του «mySchool» καταπολεμήθηκαν αρνητικές διαστάσεις της σχολικής διοίκησης που λάμβαναν χώρα τα προηγούμενα χρόνια, που είχαν κυρίως σχέση με ζητήματα διαφάνειας.

Ωστόσο, υπάρχει και η αρνητική στάση απέναντι στην επιρροή στο διευθυντικό έργο. Ορισμένοι διευθυντές/ντριες υποστηρίζουν ότι το «mySchool» δεν έχει επηρεάσει ουσιαστικά το έργο του διευθυντή/ντριας, καθώς η διεκπεραίωση γραφειοκρατικών θεμάτων παραμένει η ίδια, απλώς έχει πάρει πλέον και ψηφιακή μορφή. Θεωρούν ότι στην ουσία η χρήση του πληροφοριακού συστήματος έχει προσαυξήσει τον όγκο των εξωδιδασκτικών εργασιών, κυρίως των διοικητικών, και ότι αποτελεί μια διαδικασία που απαιτεί να αφιερωθεί πολύς χρόνος από το διευθυντή/ντρια για να γίνει σωστά. Ο διευθυντής δεν έχει το χρόνο να ασχοληθεί αποκλειστικά με το «mySchool», καθώς τον πιέζει η διαχείριση του εκπαιδευτικού και μαθητικού δυναμικού, η διοίκηση της σχολικής μονάδας, το διδακτικό του έργο, η διαχείριση των κρίσεων και οι εκάστοτε πρακτικές ανάγκες που προκύπτουν στη σχολική

καθημερινότητα. Γι' αυτό και όλοι ανεξαιρέτως τόνισαν την ανάγκη ύπαρξης διοικητικού προσωπικού που θα αναλάβει εξ ολοκλήρου τη διαχείριση του «mySchool» και τη μηχανοργάνωση του σχολείου. Το εύρημα αυτό θεωρείται ιδιαίτερα ενδιαφέρον, καθώς έρχεται σε αντίθεση με τα ευρήματα των ερευνών, αλλά και με απαντήσεις των ερωτηθέντων που υποστηρίζουν ότι εξοικονομείται χρόνος λόγω της χρήσης του «mySchool».

Επίσης, ιδιαίτερη μνεία γίνεται από πέντε διευθυντές/ντρίες στο γεγονός ότι η ψηφιοποίηση της διοίκησης δεν είναι ολοκληρωτική, καθώς ταυτόχρονα με την ηλεκτρονική ενημέρωση των στοιχείων στο «mySchool» πρέπει να γίνεται και χειρόγραφη ενημέρωση στα διοικητικά βιβλία και έγγραφα της σχολικής μονάδας, όπως είναι το Μητρώο ή το Πρωτόκολλο. Έτσι, θεωρούν πως ενώ δυνητικά θα μπορούσε να συμβάλει στη μείωση του όγκου του σχολικού διοικητικού αρχείου, στην ουσία πολλαπλασιάζει τον όγκο των δεδομένων καθώς εντέλει συνυπάρχουν και τα δύο, και το συμβατικό και το ηλεκτρονικό. Η έντυπη γραφειοκρατία δεν έχει μειωθεί καθόλου, αλλά αντίθετα ενισχύεται και από τις απαιτήσεις του ψηφιακού συστήματος καταχώρισης στοιχείων, με αποτέλεσμα ο διευθυντής να αναγκάζεται να ενημερώνει τόσο ηλεκτρονικά όσο και έντυπα ό, τι του ζητείται.

Ο διευθυντής/ντρία επιφορτίζεται με επιπλέον υποχρεώσεις και για έναν άλλο λόγο, την ύπαρξη ενός μεγάλου αριθμού εκπαιδευτικών που δεν είναι μόνιμοι με πλήρες ωράριο σε μια σχολική μονάδα. Στους εκπαιδευτικούς αυτούς ο διευθυντής/ντρία δεν είναι δυνατόν να ορίσει και διοικητικό έργο, με αποτέλεσμα να «φορτώνεται» ο ίδιος με επιπλέον διοικητικό έργο. Επίσης, διατυπώθηκε και η ενδιαφέρουσα άποψη ότι η χρήση του πληροφοριακού συστήματος έχει δυσχεράνει σε πολλές περιπτώσεις την επικοινωνία της σχολικής μονάδας με την οικεία Διεύθυνση, ίσως διότι ανάμεσα στη σχέση των δύο υπηρεσιών υπάρχει το στοιχείο της λογοδοσίας.

Όσον αφορά τη λειτουργικότητα του συστήματος, μειονέκτημα θεωρείται η εξάρτησή της λειτουργίας του από τη σύνδεση με το Διαδίκτυο, καθώς μια ενδεχόμενη βλάβη στο τηλεφωνικό δίκτυο το θέτει εκτός λειτουργίας και παρακωλύει τη διοικητική λειτουργία του σχολείου. Επίσης, από τους περισσότερους διευθυντές τονίστηκε η δυσκολία που αντιμετωπίζει το σύστημα όταν υπερφορτώνεται σε περιόδους αιχμής όπως είναι η λήξη των τετραμήνων ή η περίοδος των Πανελληνίων εξετάσεων για τα Λύκεια. Επίσης, η απουσία υποστηρικτικού τεχνικού προσωπικού στην οικεία Διεύθυνση Εκπαίδευσης παρεμποδίζει το έργο των διευθυντών/ντριών, καθώς δεν είναι δυνατό να δοθεί άμεσα λύση στα προβλήματα που αντιμετωπίζουν, αφού είναι απαραίτητο να επικοινωνήσουν με το κεντρικό γραφείο

πληροφόρησης, το οποίο ωστόσο, όπως τονίζουν όλοι οι διευθυντές/ντριες, απαντά σχεδόν άμεσα και προσφέρει πολύτιμη βοήθεια για την διαχείριση των τεχνικών προβλημάτων που προκύπτουν. Τα ευρήματα αυτά επαληθεύουν πλήρως τα ευρήματα της βιβλιογραφικής επισκόπησης σχετικά με τις τεχνικές δυσκολίες του συστήματος.

Αρκετοί επίσης διευθυντές/ντριες έθεσαν το ζήτημα των προσωπικών δεδομένων που καταχωρούνται μέσα στο πληροφοριακό σύστημα τόσο των μαθητών όσο και των εκπαιδευτικών. Τόσο ο κίνδυνος της διαρροής των προσωπικών δεδομένων όσο και ο κίνδυνος της απώλειας των δεδομένων της σχολικής μονάδας προκαλεί προβληματισμό στους διευθυντές/ντριες. Σύμφωνα με τα όσα υποστήριζαν, λύση στο δεύτερο πρόβλημα αποτελεί η ταυτόχρονη τήρηση όλων των στοιχείων και σε χειρόγραφη μορφή ώστε να εξασφαλίζεται η απαιτούμενη ασφάλεια. Από δύο διευθυντές/ντριες εκφράστηκε η ανησυχία για την πρόσβαση σε δεδομένα προς κατευθύνσεις που δε γνωρίζουν οι εκπαιδευτικοί.

Προβληματισμός διατυπώθηκε και για το ζήτημα των κωδικών. Θεωρείται ιδιαίτερα ευαίσθητο και λεπτό το ζήτημα των κωδικών καθώς υπάρχει πάντα ο κίνδυνος της αλλοίωσης ή παραποίησης στοιχείων σε περίπτωση διαρροής τους. Γι' αυτό και θεωρούν πολύ σημαντικό να αλλάζουν συχνά οι κωδικοί και να είναι συγκεκριμένα τα άτομα που επιλέγονται από το διευθυντή να προκαλούν αλλαγές στο πληροφοριακό σύστημα.

Σε σχέση με τη χρήση του «mySchool» ως διοικητικού εργαλείου, ως βασική αρνητική διάστασή του θεωρείται η άμεση σύνδεσή του με το στοιχείο του ελέγχου από τις ανώτερες υπηρεσίες (οικεία Διεύθυνση Εκπαίδευσης, Περιφερειακή Διεύθυνση, Υπουργείο Παιδείας) με αποτέλεσμα να περιβάλλεται η χρήση του με το συναίσθημα του φόβου. Βέβαια, οι περισσότεροι παραδέχτηκαν ότι η λογοδοσία είναι απαραίτητη ώστε να εξασφαλιστεί η εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία των σχολικών οργανισμών και να καταπολεμηθούν δυσλειτουργίες του παρελθόντος. Ωστόσο, τόνισαν ότι ο έλεγχος θα πρέπει να είναι ουσιαστικός, δηλαδή να μην εξαντλείται σε μια τυπική διεκπεραιωτική διαδικασία όπου απλώς διαπιστώνεται αν εκπληρώνονται συγκεκριμένοι μετρήσιμοι στόχοι αλλά θα πρέπει να βρίσκεται στην υπηρεσία του ανθρώπου και να λαμβάνονται υπ' όψιν οι υποκειμενικές ανάγκες των σχολικών μονάδων.

Η έλλειψη ειδικής επιμόρφωσης στη χρήση του «mySchool» ειδικά για όσους αναλαμβάνουν για πρώτη φορά διευθυντικά καθήκοντα θεωρείται μεγάλη αδυναμία στη λειτουργία και την αξιοποίηση του συστήματος από το διευθυντή της σχολικής μονάδας, όπως διαπιστώθηκε και από τη βιβλιογραφική επισκόπηση και από τις συνεντεύξεις. Γι' αυτό

και οι διευθυντές/ντριες καταφεύγουν σε μορφές άτυπης επιμόρφωσης που γίνεται με τη διαμοίραση εμπειριών και καλών πρακτικών, με άλλα λόγια, με ένα άτυπο mentoring.

Βασική συνιστώσα των κωλυμάτων στη χρήση του «mySchool» είναι το ζήτημα του χρόνου που πρέπει να αφιερωθεί σε καθημερινή βάση από το διευθυντή/ντρια για την ενημέρωση και την καταχώριση των στοιχείων. Η διάσταση αυτή διατυπώθηκε από τους διευθυντές/ντριες που έχουν πλήρη έλεγχο του συστήματος και αναλαμβάνουν οι ίδιοι την καταχώριση των στοιχείων χωρίς τη συνεισφορά άλλων εκπαιδευτικών της σχολικής μονάδας και χωρίς την ύπαρξη της γραμματειακής υποστήριξης. Αντίθετα, διευθυντής/ντρια στο σχολείο του οποίου υπάρχει γραμματειακή υποστήριξη θεωρεί ότι το «mySchool» συνεισφέρει στην εξοικονόμηση χρόνου, αναγνωρίζοντας βέβαια την πολύτιμη συνεισφορά της γραμματείας σε αυτό.

## **5.2.Αξιοποίηση δεδομένων των Ψηφιακών Συστημάτων από τους εκπαιδευτικούς**

Το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα αφορούσε την αξιοποίηση των δεδομένων που μπορούν να αντληθούν από το «mySchool» από τους εκπαιδευτικούς. Η βιβλιογραφική επισκόπηση έδειξε πως καθοριστικό ρόλο για τη στάση των εκπαιδευτικών απέναντι στις νέες τεχνολογίες και τη διοικητική τους αξιοποίηση διαδραματίζουν οι προδιαθέσεις απέναντι στις νέες τεχνολογίες και η «κουλτούρα» των εκπαιδευτικών που συνήθως υποβαθμίζει την ανάγκη της συναδελφικής αλληλεπίδρασης και της λήψης αποφάσεων σε συλλογικό επίπεδο με τη διαμοίραση των δεδομένων που αφορούν τον εκπαιδευτικό οργανισμό. (Simpson, Payne, & Condie, 2005·Tagalou, Massourou, Kuriakoroulou, & Efthimiopoulos, 2013).

Πράγματι, σύμφωνα με όλους τους διευθυντές/ντριες, η αρχική στάση των εκπαιδευτικών απέναντι στο πληροφοριακό σύστημα είναι αρνητική, χαρακτηρίζεται από καχυποψία και αμφισβήτηση αλλά στη συνέχεια μόλις εξοικειώνονται με τη χρήση του αλλάζουν άποψη και συνειδητοποιούν τη διευκόλυνση που προσφέρει στη διοίκηση της σχολικής μονάδας. Η αρχική αρνητική γνώμη, σύμφωνα με τους περισσότερους διευθυντές/ντριες οφείλεται στην άγνοια και το γενικότερο φόβο για την εισαγωγή της τεχνολογίας στο έργο της εκπαίδευσης, τόσο το διδακτικό όσο και το διοικητικό, αλλά και το φόβο της ευθύνης που έχει η επίσημη καταχώριση στοιχείων σε μια πλατφόρμα που είναι ελέγξιμη από τις κεντρικές δομές του

εκπαιδευτικού συστήματος. Στην αλλαγή αυτής της στάσης σημαντικό ρόλο παίζει η εκπαιδευτική ηγεσία που, όπως φάνηκε και παραπάνω, έχει ως στόχο και την κινητροδότηση και τη δημιουργία κοινού οράματος στους εκπαιδευτικούς. Η προσπάθεια του διευθυντή/ντριας να εισάγει τα μέλη της εκπαιδευτικής κοινότητας σταδιακά στην κουλτούρα της ψηφιακής διοίκησης και στη χρήση της πλατφόρμας επιφορτίζοντάς τους με το έργο της καταχώρισης στοιχείων ή διοργανώνοντας άτυπες ενδοσχολικές επιμορφώσεις για τη χρήση του εντάσσονται στο πλαίσιο των πρακτικών της αποτελεσματικής ηγεσίας.

Τέσσερις τουλάχιστον διευθυντές/ντριες υποστηρίζουν ότι οι εκπαιδευτικοί δεν έχουν ακριβή εικόνα της πλατφόρμας, δε γνωρίζουν τις διαστάσεις της προσφοράς της και θεωρούν ότι είναι ένα εργαλείο που δεν τους αφορά άμεσα καθώς το ταυτίζουν μόνο με τη διοίκηση της σχολικής μονάδας που αποτελεί γι'αυτούς έργο του διευθυντή/ντριας και των υποδιευθυντών/ντριών. Αυτό συμβαίνει και σε σχολικές μονάδες όπου υπάρχει γραμματειακή υποστήριξη καθώς η διαχείριση του «mySchool» είναι ένα έργο που το αναλαμβάνει σχεδόν εξ ολοκλήρου η γραμματεία, με αποτέλεσμα οι εκπαιδευτικοί να είναι αμέτοχοι στη λειτουργία του.

Οι εκπαιδευτικοί γι'αυτό το λόγο δε ζητούν τη διαμοίραση δεδομένων προκειμένου να τα αξιοποιήσουν για τη συναδελφική αλληλεπίδραση και τη χάραξη των παιδαγωγικών στρατηγικών τους. Δεν αλληλεπιδρούν μεταξύ τους, δεν επιδιώκουν την ενημερωμένη λήψη αποφάσεων με βάση τα έγκυρα δεδομένα που αντλούνται από το πληροφοριακό σύστημα. Ασχολούνται με το «mySchool» μόνο στις περιπτώσεις που είναι επιφορτισμένοι να καταχωρούν στοιχεία για το τμήμα ευθύνης τους ή ζητούν περαιτέρω στοιχεία από το «mySchool» προκειμένου να καθοριστεί η βαθμολογία των μαθητών. Πάνω σε αυτό το ζήτημα διατυπώθηκε η άποψη από άλλο διευθυντή/ντρια ότι αυτό γίνεται περισσότερο μέσα από την προφορική καθημερινή επικοινωνία των εκπαιδευτικών μεταξύ τους χωρίς να ζητούν στοιχεία από το πληροφοριακό σύστημα. Επομένως, τα δεδομένα που παρέχονται από το σύστημα δεν αξιοποιούνται για τη δημοκρατική και συλλογική λήψη αποφάσεων στο πλαίσιο του σχολείου, οι εκπαιδευτικοί δεν έχουν εικόνα όλων των παραμέτρων της λειτουργίας της σχολικής μονάδας στην οποία υπηρετούν και διαχωρίζουν τη διοίκηση από το εκπαιδευτικό τους έργο θεωρώντας τα μεταξύ τους ασύνδετα.

Η ελλιπής αλληλεπίδραση των εκπαιδευτικών δεδομένων στο πλαίσιο της σχολικής μονάδας δημιουργεί προβλήματα στην αποτελεσματικότητά της. Όμως, οι εκπαιδευτικοί δεν έχουν συνειδητοποιήσει ότι σε αυτά τα προβλήματα μπορεί να δώσει λύση η χρήση των



πληροφοριακών συστημάτων, η οποία μπορεί και να βελτιώσει τη σχέση των σχολικών μονάδων με τις περιφερειακές αρχές που «θέτουν περιορισμούς στις λύσεις που βρίσκουν τα σχολεία». (Simpson, Payne, & Condie, 2005)

Επίσης, τη διάσταση της βελτίωσης των σχέσεων αλληλεπίδρασης μεταξύ των εκπαιδευτικών δείχνουν τα αποτελέσματα ερευνών που υπογραμμίζουν ότι η χρήση των ΤΠΕ στην εκπαιδευτική διοίκηση δίνει τη δυνατότητα δημιουργίας δικτύων επικοινωνίας και κοινοτήτων μεταξύ εκπαιδευτικών, μεταξύ σχολικών μονάδων αλλά και μεταξύ των σχολικών μονάδων και των γονέων και μελών της τοπικής κοινότητας (Kozma, 2011· Suklabaidya & Maan Sen, 2013· Μακρή & Βλαχόπουλος, 2015). Η διάσταση αυτή τονίστηκε μόνο από ένα διευθυντή/ντρια. Σύμφωνα με τα λεγόμενά του/της, το «mySchool» μπορεί να αξιοποιηθεί για την ενημέρωση των γονέων. Παρέχοντας ελεγχόμενη πρόσβαση των γονέων μέσω του συστήματος στις απουσίες ή/και τη βαθμολογία του παιδιού τους, θα μπορούσε να υπάρξει μια γόνιμη ανατροφοδότηση ανάμεσα σε εκπαιδευτικούς, γονείς και διευθυντή, με στόχο την ενίσχυση των δεσμών της σχολικής κοινότητας και τη βελτίωση του παρεχόμενου εκπαιδευτικού έργου.

### **5.3. Η σχέση των ψηφιακών συστημάτων με το ρόλο του παιδαγωγικού ηγέτη του διευθυντή**

Αφού διαπιστώθηκε το πώς αντιλαμβάνονται οι διευθυντές τη χρησιμότητα και τη λειτουργικότητα του πληροφοριακού συστήματος για τη διοίκηση και διακυβέρνηση της σχολικής μονάδας, στη συνέχεια τέθηκε το ζήτημα της σύνδεσής του με το αν ενισχύεται ο διευθυντής ως παιδαγωγικός ηγέτης του σχολείου από τη χρήση του «mySchool» στην οργάνωση και τη διοίκηση της σχολικής μονάδας.

Ο ρόλος του διευθυντή/ντριας όπως έχει αναφερθεί και στο πρώτο μέρος της εργασίας είναι πολυδιάστατος. Ο διευθυντής αντιπροσωπεύει τον ηγέτη της σχολικής μονάδας που αναλαμβάνει τη διαχείριση των πόρων του σχολείου, αλλά και του ανθρώπινου δυναμικού, διδακτικού και μαθητικού. Ο διευθυντής όμως εκτός από διοικητικό ρόλο έχει και παιδαγωγικό ρόλο. Είναι αυτός που θα θέσει τους παιδαγωγικούς στόχους και θα χαράξει παιδαγωγικές στρατηγικές για την αποτελεσματικότητα του διδακτικού και παιδαγωγικού έργου της σχολικής μονάδας. Τόσο οι προγενέστερες έρευνες όσο και τα αποτελέσματα των

συνεντεύξεων έδειξαν ότι οι διευθυντές/ντρίες θεωρούν το «mySchool», παρά τις ορισμένες δυσλειτουργίες του, ένα απαραίτητο εργαλείο για την αποτελεσματική εκπλήρωση του διοικητικού τους ρόλου. Γι'αυτό και μέσω των συνεντεύξεων έγινε προσπάθεια να διαπιστωθεί αν συνδέεται η χρήση του με την ενίσχυση του ρόλου του διευθυντή ως παιδαγωγικού ηγέτη.

Το ερώτημα αυτό σε σχέση από τους δέκα ερωτώμενους προκάλεσε έκπληξη, καθώς το «mySchool» αντιμετωπίζεται από εκείνους μόνο ως ένα διοικητικό εργαλείο. Η απάντηση όλων των διευθυντών/ντριών, εκτός από δύο περιπτώσεις, ήταν ομόφωνη. Στη σημερινή του μορφή και με τις λειτουργίες που επιτελούνται μέσα από αυτό, το «mySchool» δεν συνδέεται με τον παιδαγωγικό ρόλο του διευθυντή. Ιδιαίτερα ενδιαφέρον εύρημα αποτελεί το γεγονός ότι η αρνητική στάση για τη σύνδεση του παιδαγωγικού ρόλου του διευθυντή με το «mySchool» δεν επηρεάστηκε από τις προδιαθέσεις των διευθυντών. Ακόμα και όσοι διευθυντές ήταν θετικά και φιλικά διακείμενοι στη χρησιμότητα του «mySchool» απάντησαν αρνητικά στο ερώτημα αυτό.

Διατυπώθηκε η άποψη ότι η χρήση αυτού του εργαλείου είναι απαραίτητη αλλά περιορίζεται στη διεκπεραίωση διοικητικών και γραφειοκρατικών εργασιών που είναι αναγκαίες για την ομαλή λειτουργία της σχολικής μονάδας. Είναι ένα διοικητικό εργαλείο που όμως δεν μπορεί να βοηθήσει το διευθυντή στη χάραξη παιδαγωγικών σχεδιασμών, καθώς σε αυτό δεν καταγράφονται παιδαγωγικές δράσεις. Ένας από τους διευθυντές/ντρίες εξέφρασε την άποψη ότι είναι δύσκολο να εισαχθούν στο ηλεκτρονικό σύστημα τα ποιοτικά στοιχεία μιας παιδαγωγικής συνεδρίασης, η οποία είναι ικανή να δώσει λύση σε ζητήματα παιδαγωγικού χαρακτήρα και να προκαλέσει την απαραίτητη ανατροφοδότηση ανάμεσα στο Σύλλογο Διδασκόντων.

Θεωρείται ιδιαίτερα σημαντικό αυτό το εύρημα, καθώς έρχεται σε αντίθεση με αποτελέσματα ερευνών που δείχνουν ότι η ύπαρξη πληροφοριακών συστημάτων ενδυναμώνει τον παιδαγωγικό ρόλο του διευθυντή ο οποίος αξιοποιώντας τα δεδομένα του συστήματος μπορεί να προωθήσει καινοτομίες παιδαγωγικού χαρακτήρα και να ενδυναμώσει τους εκπαιδευτικούς με απώτερο στόχο την παροχή ποιοτικού διδακτικού έργου. (Simpson, Payne, & Condie, 2005· Telem M. , 2001· Πιτσιάβας & Βλαχόπουλος, 2015· Simpson, Payne, & Condie, 2005)

Βέβαια, δύο από τους διευθυντές/ντρίες θεωρούν ότι με ορισμένες διορθώσεις ή προσθήκες θα μπορούσε να αξιοποιηθεί προς αυτή την κατεύθυνση. Η αλλαγή που επιφέρει η

υπουργική Απόφαση με αριθμό πρωτοκόλλου 10645/ΓΔ4/22-1-2018 – ΦΕΚ Β΄ 120/23-1-2018 σύμφωνα με την οποία προβλέπεται η αντικατάσταση του ποινολογίου από το Βιβλίο Καταγραφής Ενεργειών Υποστήριξης Εύρυθμης Λειτουργίας το οποίο θα τηρείται αποκλειστικά σε ηλεκτρονική μορφή μπορεί να συνεισφέρει στην παιδαγωγική αξιοποίηση του συστήματος. Για να βοηθήσει το «mySchool» παιδαγωγικά τη σχολική μονάδα, διατυπώθηκε από ένα διευθυντή/ντρια η πρόταση να καταγράφονται στο σύστημα στην έναρξη κάθε σχολικής χρονιάς οι παιδαγωγικοί στόχοι(βραχυπρόθεσμοι, μεσοπρόθεσμοι, μακροπρόθεσμοι) της σχολικής μονάδας, οι οποίοι θα συναποφασίζονται και θα καθορίζονται από το Σύλλογο Διδασκόντων. Οι στόχοι θα είναι επίσημα καταγεγραμμένοι ώστε να μπορούν να είναι ελέγξιμοι, με την έννοια ότι στο τέλος κάθε τετραμήνου και στο τέλος της σχολικής χρονιάς θα γίνεται απολογισμός και αυτοαξιολόγηση της σχολικής μονάδας σχετικά με την εκπλήρωση των στόχων αυτών και έτσι να υπάρχει ανατροφοδότηση για την ανάγκη ή μη χάραξης νέων παιδαγωγικών πρακτικών που θα ανταποκριθούν καλύτερα στις συγκεκριμένες ανάγκες της σχολικής μονάδας.

Για να αξιοποιηθεί παιδαγωγικά το εργαλείο, η παραπάνω δυνατότητα θα πρέπει να συνδυαστεί με την πρόσβαση των Σχολικών Συμβούλων σε αυτά τα δεδομένα, οι οποίοι θα μπορούν να τα χρησιμοποιούν ώστε να έχουν μια πλήρη εικόνα για την παιδαγωγική κατάσταση των σχολικών μονάδων ευθύνης τους, εκπληρώνοντας έτσι αποτελεσματικά τον παιδαγωγικό τους ρόλο και καθιστώντας ουσιαστική και αποτελεσματική την παιδαγωγική τους παρουσία στις σχολικές μονάδες. Αυτό θα μπορούσε να φανεί ιδιαίτερα χρήσιμο σε συμβούλους ειδικοτήτων που έχουν στην παιδαγωγική τους ευθύνη σχολεία πολλών περιφερειών, για τα οποία με τις σημερινές συνθήκες είναι δύσκολο να έχουν πλήρη επίγνωση της κατάστασής τους. Αν συνδυαζόταν η ύπαρξη των παιδαγωγικών στόχων στο σύστημα και ο απολογισμός της εκπλήρωσής τους με τη δυνατότητα πρόσβασης των Σχολικών Συμβούλων στο σύστημα, θα μπορούσε να ενισχυθεί και το παιδαγωγικό έργο των συμβούλων αλλά και το παιδαγωγικό έργο των σχολικών μονάδων. Βέβαια, η ένταξη αυτού του νέου στοιχείου που θα μπορούσε να βοηθήσει στην παιδαγωγική αξιοποίηση του «mySchool» θα πρέπει να πλαισιωθεί με το στοιχείο της «υποχρεωτικότητας». Με τον όρο αυτό ο διευθυντής/ντρια που τον εισηγήθηκε ως πρόταση εννοούσε ότι η συμπλήρωση των παιδαγωγικών στόχων και ο απολογισμός τους θα πρέπει να γίνεται υποχρεωτικά μέσα στο σύστημα, όπως υποχρεωτική είναι και η συμπλήρωση των υπόλοιπων στοιχείων. Θεωρεί πως μόνο έτσι θα θεωρηθεί το «mySchool» κάτι περισσότερο από ένα διοικητικό εργαλείο και θα

αξιοποιηθεί από όλες τις σχολικές μονάδες προς την κατεύθυνση του παιδαγωγικού σχεδιασμού.

Βέβαια, αξίζει να σημειωθεί πως διατυπώθηκε και ο προβληματισμός σχετικά με την προσπάθεια να εισαχθούν παρατηρήσεις παιδαγωγικού και διδακτικού χαρακτήρα στο «mySchool», καθώς θεωρείται ότι η καταγραφή τέτοιου είδους δεδομένων τα οποία θα υποβάλλονται στον έλεγχο των κεντρικών δομών του εκπαιδευτικού συστήματος μπορεί να οδηγήσει σε παρεμβάσεις και έλεγχο των διδακτικών πρακτικών, γεγονός που θα περιορίσει ακόμα περισσότερο την αυτενέργεια των εκπαιδευτικών.

Επίσης, διατυπώθηκε η άποψη ότι θα μπορούσε να υπάρχει στο «mySchool» λειτουργία για την εισαγωγή παρατηρήσεων με τη μορφή σημειώσεων για κάθε μαθητή. Θα μπορούσαν, λοιπόν, να εισάγονται στοιχεία που ενδεχομένως επηρεάζουν την επίδοση και τη συμπεριφορά κάποιου μαθητή με τη μορφή υποσημειώσεων στην ηλεκτρονική καρτέλα του, ώστε οι εκπαιδευτικοί να έχουν πλήρη γνώση της κατάστασης ενός τμήματος και να μπορούν να προσαρμόζονται στις εκάστοτε συνθήκες κάνοντας πιο ευέλικτη τη διδασκαλία τους. Τα στοιχεία αυτά που θα δίνουν την πλήρη εικόνα του μαθητή θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν από το διευθυντή και το Σύλλογο διδασκόντων, ώστε να εφαρμοστούν συγκεκριμένες στρατηγικές για τη λύση των προβλημάτων που προκύπτουν.

Ενδιαφέρουσα ήταν η πρόταση ενός διευθυντή/ντριας για τη σύνδεση σχολείων του εσωτερικού με σχολεία του εξωτερικού μέσω του «mySchool» με στόχο την ψηφιακή ανταλλαγή πρακτικών, απόψεων και αντιλήψεων, που αναμφισβήτητα ως πρακτική είναι όχι μόνο ρηξικέλευθη, αλλά θα ενισχύσει και το παιδαγωγικό έργο.

Ρηξικέλευθη σχετικά με την παιδαγωγική αξιοποίηση του συστήματος θα χαρακτηριζόταν και η πρόταση να διενεργούνται μέσω «mySchool» οι μαθητικές εκλογές. Η κοινωνικοποίηση και η δημιουργία ενεργών πολιτών στο πλαίσιο της δημοκρατικής κοινωνίας αποτελεί σημαντικό έργο της εκπαίδευσης και θα μπορούσε το «mySchool» να τεθεί στην υπηρεσία του σκοπού αυτού.

Μόνο σε δύο περιπτώσεις οι διευθυντές/ντριες ήταν σχετικά θετικοί απέναντι στη διάσταση της παιδαγωγικής αξιοποίησης του πληροφοριακού συστήματος. Στην πρώτη περίπτωση, ο διευθυντής/ντρια διατύπωσε την άποψη ότι η χρήση του «mySchool», έτσι όπως είναι διαμορφωμένη σήμερα, έχει συμβάλει στην ενίσχυση του παιδαγωγικού ρόλου του διευθυντή με την εξοικονόμηση χρόνου, ο οποίος αξιοποιείται για παιδαγωγικές

συναντήσεις, αλλά και με την προσφορά λύσεων σε ζητήματα πρακτικού χαρακτήρα τα οποία ωστόσο έχουν άμεση επίπτωση και στο παρεχόμενο εκπαιδευτικό έργο.

Στη δεύτερη περίπτωση, ο διευθυντής/ντρία τόνισε ότι αυτό το τεχνολογικό διοικητικό εργαλείο δεν μπορεί να συμβάλει από μόνο του στην παιδαγωγική ενίσχυση του διευθυντή. Για την παιδαγωγική αξιοποίησή του καθοριστικό ρόλο διαδραματίζει ο ανθρώπινος παράγοντας, δηλαδή οι επιλογές που θα γίνουν από το διευθυντή. Ο διευθυντής θα πρέπει να βρίσκει τρόπους να αξιοποιεί δημιουργικά τα δεδομένα που του παρέχει το «mySchool» προς την παιδαγωγική ενίσχυση του εκπαιδευτικού δυναμικού της σχολικής μονάδας και προς την οργάνωση παιδαγωγικών δράσεων «ισορροπώντας» ανάμεσα στις υποκειμενικές ανάγκες της σχολικής του μονάδας και στα μετρήσιμα, ποσοτικά στοιχεία. Άρα, το μοντέλο ηγεσίας που θα επιλέξει να εφαρμόσει ο κάθε διευθυντής επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τον τρόπο με τον οποίο θα αξιοποιήσει τα δεδομένα, αλλά και τους περιορισμούς που τίθενται από το πληροφοριακό σύστημα.

Και οι δύο ερωτώμενοι τόνισαν ότι το γεγονός πως το «mySchool» παρέχει πλήρη εποπτεία για μαθητές και προσωπικό ανά πάσα στιγμή, δίνει την ευκαιρία στο διευθυντή/ντρία να έχει τα απαραίτητα δεδομένα που χρειάζεται για να παίρνει αποφάσεις που επηρεάζουν και το παιδαγωγικό έργο της σχολικής μονάδας.

Συμπερασματικά, είναι φανερό πως οι διευθυντές, ενώ έχουν πλήρη επίγνωση των παιδαγωγικών απαιτήσεων της θέσης τους, δε θεωρούν πως το «mySchool» είναι ένα εργαλείο το οποίο θα μπορούσε να ενισχύσει αυτό το σημαντικό ρόλο. Επομένως, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, τα ποιοτικά δεδομένα που προέκυψαν από αυτή τη μικρή σε έκταση έρευνα έρχονται σε αντίθεση με αποτελέσματα ερευνών που τονίζουν ότι η ύπαρξη ενός πληροφοριακού συστήματος μπορεί να προωθήσει την εφαρμογή εκπαιδευτικών και παιδαγωγικών καινοτομιών στις σχολικές μονάδες που το χρησιμοποίησαν. Τουλάχιστον για το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος που μελετήθηκε στην παρούσα έρευνα δεν υφίσταται μια τέτοια παιδαγωγικής φύσεως διάσταση στη χρήση του «mySchool».

#### 5.4. Ψηφιακά Συστήματα και αυτονομία της σχολικής μονάδας

Όσον αφορά το τέταρτο ερευνητικό ερώτημα σχετικά με το αν η χρήση του «mySchool» στη διοίκηση της σχολικής μονάδας συμβάλλει στην αυτονομία της και στην αποκεντρωμένη λήψη των αποφάσεων τα αποτελέσματα ήταν τα εξής:

Κεντρική θέση στις εξαγγελίες για την αναβάθμιση και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας του εκπαιδευτικού έργου στην Ελλάδα κατέχει η έννοια της αυτονομίας της σχολικής μονάδας σε διοικητικό, οικονομικό και παιδαγωγικό επίπεδο, η οποία σύμφωνα με τα επίσημα θεσμικά κείμενα μπορεί να επιτευχθεί με την ενίσχυση του ρόλου των Συλλόγων Διδασκόντων ή των Σχολικών Συμβουλίων στη διοίκηση, καθώς και με την αυτοαξιολόγηση της σχολικής μονάδας μέσω μιας διαδικασίας που περιλαμβάνει τη συλλογή έγκυρων πληροφοριών για τη λειτουργία της σχολικής μονάδας και την ανάλυσή τους με στόχο την ενημερωμένη λήψη αποφάσεων. (Διαρκής Επιτροπή Μορφωτικών Υποθέσεων της Βουλής, 2016) Η διαπίστωση αυτή έτσι όπως εκφράζεται από την επίσημη εκπαιδευτική πολιτική της χώρας, καθώς και από έρευνα του εξωτερικού που συνδέει τη χρήση ψηφιακών πληροφοριακών συστημάτων στα σχολεία με την προσπάθεια για αποκεντρωμένη διοίκηση στην εκπαίδευση, αποτέλεσαν την αφορμή για να τεθεί το ερώτημα αν το «mySchool», το οποίο αποτελεί ένα διοικητικό εργαλείο για τη συλλογή των πληροφοριών και των δεδομένων που αντικατοπτρίζουν την αποτελεσματικότητα της λειτουργίας της σχολικής μονάδας επικουρεί στη σταδιακή αυτονόμησή της και την αποκεντρωμένη λήψη των αποφάσεων στην εκπαίδευση.

Η άποψη των διευθυντών ήταν ομόφωνη. Οκτώ στους δέκα συμμετέχοντες θεωρούν ότι το «mySchool» δεν συμβάλλει καθόλου στην αυτονομία της σχολικής μονάδας, καθώς δεν αφήνει κανένα περιθώριο ευελιξίας και προσαρμοστικότητας στις υποκειμενικές ανάγκες της κάθε σχολικής μονάδας. Αντιμετωπίζουν το «mySchool» ως ένα κεντρικά ελεγχόμενο σύστημα, ένα μέσο εποπτείας και ελέγχου της λειτουργίας των σχολικών μονάδων σε επίπεδο Διεύθυνσης Εκπαίδευσης, Περιφέρειας και Υπουργείου που συμβάλλει στον ετεροκαθορισμό της σχολικής μονάδας παρά σαν ένα εργαλείο που μπορεί έστω και μακροπρόθεσμα να συντελέσει στην αποκεντρωμένη λήψη των αποφάσεων στις σχολικές μονάδες. Το εύρημα αυτό συμφωνεί με ευρήματα ερευνών σύμφωνα με τα οποία οι κεντρικά δοσμένες εντολές από τις ανώτερες δομές της διοικητικής εκπαιδευτικής πυραμίδας και η ρητορική των επίσημων κειμένων της εκπαιδευτικής πολιτικής περιορίζουν την οποιαδήποτε διάθεση των

ηγετών της σχολικής μονάδας και των εκπαιδευτικών να πάρουν πρωτοβουλίες που δεν ταυτίζονται άμεσα με την επίσημη εκπαιδευτική πολιτική.

Η υποχρεωτικότητα στη μηνιαία επιβεβαίωση στοιχείων δεν αφήνει πολλά περιθώρια για αυτονομία ή για λήψη πρωτοβουλιών που θεωρούν οι διευθυντές/ντριες ότι θα ωφελήσουν το παιδαγωγικό έργο του σχολείου. Χαρακτηριστικό παράδειγμα που ανέφεραν τουλάχιστον τέσσερις διευθυντές/ντριες για το επίπεδο της αυτονομίας που παρέχεται από το «mySchool» είναι η διαδικασία χωρισμού των τμημάτων. Το σύστημα δεν επιτρέπει να δημιουργηθούν παραπάνω τμήματα από το προβλεπόμενο σε σχέση με τον αριθμό των μαθητών, άσχετα με το αν ο χωρισμός περισσότερων, αλλά μικρότερων σε μαθητικό δυναμικό τμημάτων μπορεί να θεωρείται παιδαγωγικά αποτελεσματικότερος σε σχέση με τις υποκειμενικές ανάγκες της συγκεκριμένης σχολικής μονάδας.

Βέβαια, όπως παρατήρησε ένας από τους διευθυντές/ντριες κάνοντας μια γενική διαπίστωση για το θέμα, οι εκπαιδευτικοί όπως και οι διευθυντές έχουν συνηθίσει την άνωθεν οδηγία και αυτό συμβαίνει διότι υπάρχει πάντα η υποψία και η επιφύλαξη ότι σε περίπτωση που παρθεί κάποια πρωτοβουλία διοικητικού ή ακόμα και παιδαγωγικού χαρακτήρα μπορεί να υποστούν κυρώσεις από την οικεία Διεύθυνση Εκπαίδευσης και το Υπουργείο.

Εντούτοις, δεν είναι όλοι εντελώς αρνητικοί στην πιθανότητα να αξιοποιηθεί προς τη σταδιακή αποκέντρωση στη λήψη των αποφάσεων και την αυτονομία με εφαρμογή συγκεκριμένων πρακτικών. Ιδιαίτερα ενδιαφέρουσες είναι δύο προτάσεις που διατυπώθηκαν από δύο διαφορετικούς διευθυντές/ντριες σχετικά με το πώς θα μπορούσε να ενισχυθεί ως ένα βαθμό η αυτονομία των σχολικών μονάδων. Η πρώτη πρόταση είναι η εισαγωγή του κανονισμού του σχολείου στο «mySchool» ως ένα βήμα προς την αυτονόμηση. Ο κανονισμός του κάθε σχολείου ο οποίος συναποφασίζεται μετά από διάλογο ανάμεσα σε όλα τα μέλη της εκπαιδευτικής κοινότητας και στις μαθητικές κοινότητες θα μπορούσε να εισαχθεί μέσα στο «mySchool» και έτσι να διαχωρίσει την κάθε σχολική μονάδα από τις κεντρικά δοσμένες οδηγίες-εντολές σχετικά με τη λειτουργία των σχολικών μονάδων.

Άλλη μία δράση προς την αύξηση της αυτονομίας της σχολικής μονάδας θα μπορούσε να είναι η επιλογή βιβλίου ή βιβλίων από τον κάθε καθηγητή για το διδακτικό του αντικείμενο. Μέσα από την πλατφόρμα θα μπορούσαν οι εκπαιδευτικοί να προτείνουν συγκεκριμένα βιβλία αφού έχουν καταγράψει τους στόχους και τα διδακτικά-μαθησιακά πλάνα βασισμένοι σε επιστημονικά δεδομένα και τις σύγχρονες παιδαγωγικές θεωρίες.

Σύμφωνα με δύο συμμετέχοντες, το «mySchool» δεν προσφέρει αυτονομία, αλλά δεν είναι και ένα σύστημα που την εμποδίζει να πραγματοποιηθεί. Θεωρούν ότι ίσως συμβάλλει στην ενίσχυση της αυτονομίας αν αξιοποιηθεί σωστά από το διευθυντή. Ο διευθυντής πρέπει τηρώντας τους νόμους να έχει την απαραίτητη ευελιξία να προσαρμόζεται στις εκάστοτε ανάγκες της σχολικής του μονάδας. Και σε αυτό παίζει πολύ σημαντικό ρόλο η συνεργασία του με το Σύλλογο Διδασκόντων αλλά και με το σύνολο της σχολικής κοινότητας.

## 5.5. Προτάσεις των διευθυντών για την αποτελεσματική του χρήση

Οι περισσότεροι διευθυντές εκφράζουν την άποψη ότι το «mySchool» είναι ένα εργαλείο απαραίτητο για τη διεκπεραίωση των διοικητικών και γραφειοκρατικών εργασιών. Αναγνωρίζουν ωστόσο και τις δυσλειτουργίες που παρουσιάζει. Όλοι ανεξαιρέτως τονίζουν ότι συνεχώς βελτιώνεται λαμβάνοντας υπόψη τα σχόλια και τις προτάσεις βελτίωσης που γίνονται στο τέλος κάθε σχολικής χρονιάς από όσους διαχειρίζονται καθημερινά το «mySchool» και σε αυτό παίζει μεγάλο ρόλο η συνεισφορά της ομάδας τεχνικής υποστήριξης.

Λόγω της καθημερινής επαφής με το «mySchool» οι διευθυντές είναι οι κύριοι αρμόδιοι να προτείνουν τις απαραίτητες προσθήκες, αλλαγές ή βελτιώσεις που θα μπορούσαν να συνεισφέρουν στην αποτελεσματικότητα της σχολικής τους μονάδας αλλά και του εκπαιδευτικού συστήματος γενικότερα. Οι διευθυντές είχαν αρκετές προτάσεις να κάνουν.

Η σημαντικότερη από αυτές, η οποία συμβαδίζει με τη σύγχρονη βιβλιογραφία για την εκπαιδευτική διοίκηση, ήταν η αναφορά στο θεσμό του μέντορα. Διατυπώθηκε η άποψη ότι για να αξιοποιηθεί αποτελεσματικά η ηλεκτρονική διοίκηση πρέπει να συνδυαστεί με το θεσμό του μέντορα ή αλλιώς mentoring, ο οποίος αποτελεί μία από τις κυριότερες μορφές επιμόρφωσης και επαγγελματικής ανάπτυξης, τόσο των νεοδιοριζόμενων εκπαιδευτικών, όσο και των εκπαιδευτικών ηγετών, που προτείνεται τις τελευταίες δεκαετίες από τη διεθνή βιβλιογραφία. Κρίνεται σωστό στο σημείο αυτό να γίνει μια εκτενής αναφορά στις διαστάσεις του θεσμού αυτού, καθώς αποτελεί ένα πλούσιο και προσοδοφόρο ερευνητικό πεδίο για μελλοντικές έρευνες. Ο θεσμός του μέντορα αναφέρεται σε εξατομικευμένη βοήθεια και στήριξη από έμπειρους εκπαιδευτικούς σε νεοεισερχόμενους εκπαιδευτικούς, αλλά και διευθυντές και αποτελεί μια από τις νέες μορφές επαγγελματικής ανάπτυξης που βασίζονται στο σχολείο (school based).



Η μεντορική σχέση αποτελεί μια αμοιβαία συνεργασία, η οποία έχει ως στόχο τη μάθηση, καθώς ο μέντορας πρέπει να είναι συνδιδασκόμενος μαζί με τον καθοδηγούμενο (αλλιώς mentee ή protégé). (Searby, 2007) Η μεντορική σχέση στην εκπαίδευση δημιουργείται ανάμεσα σε ένα έμπειρο και σε έναν νεοδιοριζόμενο εκπαιδευτικό, με στόχο ο πρώτος να συμβάλλει με την εμπειρία του, τη στήριξη και την καθοδήγησή του στην επαγγελματική ανάπτυξη του δεύτερου. Το mentoring έχει και άλλες μορφές. Μία από αυτές είναι η μεντορική σχέση που αναπτύσσεται ανάμεσα στο μέντορα και σε έναν έμπειρο εκπαιδευτικό, ο οποίος, όμως, για πρώτη φορά αναλαμβάνει τα καθήκοντα του διευθυντή μιας σχολικής μονάδας.

Το mentoring σε αυτή την περίπτωση θεωρείται ως η γέφυρα που ενώνει τη θεωρία και την πολύπλοκη πραγματικότητα της σύγχρονης ηγεσίας. Ειδικά οι νέοι διευθυντές εκπαιδευτικών μονάδων αντιμετωπίζουν πρόβλημα στο να συνδέσουν τις θεωρίες ηγεσίας και διαχείρισης των σχολικών ζητημάτων με την καθημερινή πρακτική και τα απαιτητικά προβλήματα που προκύπτουν στη σχολική μονάδα. Είναι γεγονός πως οι διευθυντές είναι επιφορτισμένοι με μεγάλο όγκο εργασιών, καθώς οφείλουν να συνδυάσουν τις οργανωτικές και διοικητικές ανάγκες της σχολικής μονάδας με τη χάραξη των διδακτικών και εκπαιδευτικών στόχων του σχολείου και των εκπαιδευτικών.

Ένας νεοδιοριζόμενος διευθυντής, ειδικά, αντιμετωπίζει πολλά προβλήματα κατά τους πρώτους μήνες μετά την ανάληψη της καινούριας θέσης. Η διευθυντική θέση, ειδικά για κάποιον που αναλαμβάνει για πρώτη φορά τη θέση αυτή, είναι ιδιαίτερα στρεσογόνα. Βασικές πηγές άγχους μπορεί να αποτελούν η ανάγκη για ύπαρξη διοικητικών ικανοτήτων, οι πολλαπλές απαιτήσεις από ανωτέρους, από εκπαιδευτικούς, από γονείς και μαθητές, τα αισθήματα της ανεπάρκειας για τις απαιτήσεις αυτής της διοικητικής θέσης, ο γρήγορος ρυθμός της σχολικής ζωής, η πρόκληση της επίβλεψης και διαχείρισης του εκπαιδευτικού προσωπικού και η εμπειρία της απομόνωσης. (Searby, 2007)

Στην ελληνική πραγματικότητα δεν προβλέπεται η ύπαρξη μεντόρων για την επαγγελματική υποστήριξη των νεοδιοριστών διευθυντών. Η τελευταία σημαντική πρωτοβουλία, που ήταν σχετική με το θεσμό των μεντόρων έγινε το 2011 στο πλαίσιο του Νέου Σχολείου, όπου έγινε προσπάθεια θεσμοθέτησης του θεσμού των μεντόρων για τους νεοδιοριζόμενους εκπαιδευτικούς. Την περίοδο του Νοεμβρίου-Δεκεμβρίου 2010 πραγματοποιήθηκε δημόσια διαβούλευση με πρόσκληση του Υπουργείου Παιδείας για το

θεσμό των Μεντόρων, στην οποία έλαβαν μέρος Πανεπιστημιακά Τμήματα, ιδιωτικοί σύλλογοι και φορείς ιδιωτικής εκπαίδευσης.

Όσοι συμμετείχαν στη διαβούλευση, πρότειναν την εξάπλωση του θεσμού σε όλους τους εκπαιδευτικούς και όχι μόνο στους νεοδιόριστους και τη δημιουργία ενός κεντρικού συστήματος με παράλληλη σύσταση μιας ομάδας μεντόρων όλων των ειδικοτήτων.<sup>4</sup> Με βάση τα αποτελέσματα της διαβούλευσης εκπονήθηκε από το Υπουργείο Παιδείας στο πλαίσιο του «Νέου Σχολείου» το σχέδιο για την εφαρμογή του θεσμού των μεντόρων των νεοδιόριστων εκπαιδευτικών στα ελληνικά σχολεία. Η εισαγωγή του θεσμού του μέντορα με τον νόμο 3848/2010(Άρθρο 4-Παρ. 6) αποτελεί μια από τις σημαντικότερες καινοτομίες στα πλαίσια των μεταρρυθμίσεων του «Νέου Σχολείου». Δυστυχώς, όμως παρά τη θεσμοθέτησή του το 2010, στη χώρα μας εξακολουθεί να παραμένει ανενεργός τα τελευταία οκτώ χρόνια στα δημόσια σχολεία της ελληνικής Επικράτειας. Ωστόσο, ο θεσμός του μέντορα επιλέγεται από την ιδιωτική πρωτοβουλία.

Η έννοια του mentoring εντάσσεται στη γενικότερη ανάγκη που διατυπώνουν οι διευθυντές για επιμόρφωση στη χρήση, αλλά και την αξιοποίηση του «mySchool». Είτε γίνει με τη μορφή του mentoring, είτε ως οργανωμένα προγράμματα επιμόρφωσης, οι διευθυντές τονίζουν ως ύψιστη τη σημασία της επιμόρφωσής τους πάνω στις δυνατότητες αυτού του συστήματος. Η απουσία επίσημης επιμόρφωσης στη χρήση του οδηγεί τους διευθυντές/ντριες σε άτυπες μορφές επιμόρφωσης μεταξύ συναδέλφων που έχουν διαχειριστεί το σύστημα περισσότερα χρόνια και έχουν μεγαλύτερη εμπειρία σε αυτό (δηλαδή σε μια άτυπη μορφή mentoring) ή τους υποχρεώνει να διοργανώνουν άτυπες ενδοσχολικές επιμορφώσεις για τα μέλη του σχολικού οργανισμού.

Επίσης, υπογραμμίζεται ότι θα έπρεπε μέσω του «mySchool» να υπάρχει πρόσβαση σε όλη την επικαιροποιημένη νομοθεσία ώστε να μπορούν εύκολα και ανά πάσα στιγμή να ανατρέχουν σε αυτή οι διευθυντές/ντριες και οι εκπαιδευτικοί για να επιλύουν προβλήματα που ανακύπτουν. Τουλάχιστον σε δύο από τις δέκα περιπτώσεις διευθυντών/ντριών που συμμετείχαν στις συνεντεύξεις, η πρόσβαση στην ηλεκτρονική νομοθεσία γινόταν μέσω προγραμμάτων του «Έπαφου» έναντι ενός ετήσιου αντίτιμου.

---

<sup>4</sup> ΥπΔΒΜΘ(2010), Έκθεση Δημόσιας Διαβούλευσης. Ο θεσμός του μέντορα νεοδιοριζόμενου εκπαιδευτικού(τελευταία ανάκτηση στις 25/5/2016 από τον ιστότοπο [www.opengov.gr](http://www.opengov.gr))

Καθοριστικής σημασίας θεωρείται από όλους τους διευθυντές η ύπαρξη γραμματειακής υποστήριξης. Αν και οργανικές θέσεις γραμματέων υπάρχουν στα σχολεία, ωστόσο λόγω της συνταξιοδότησης των υπαλλήλων και της μη πρόσληψης νέων, οι θέσεις της γραμματειακής υποστήριξης μένουν κενές. Η ύπαρξη της γραμματειακής υποστήριξης, σύμφωνα με διευθυντή/ντρια στο σχολείο του οποίου υπάρχει γραμματεία, μπορεί να ενισχύσει το διδακτικό και παιδαγωγικό έργο της σχολικής μονάδας αφού απελευθερώνει χρόνο από τους εκπαιδευτικούς αλλά και από το διευθυντή καθώς η γραμματεία είναι εκείνη που αναλαμβάνει την ολοκλήρωση διεκπεραιωτικών διοικητικών εργασιών. Σύμφωνα με τον ίδιο/α, χωρίς την ύπαρξη διοικητικού προσωπικού δεν μπορεί να επιτευχθεί ο ψηφιακός εκσυγχρονισμός της σχολικής μονάδας.

Σύμφωνα με τους διευθυντές/ντριες, θα πρέπει το «mySchool» να συμβάλει στο γενικότερο ψηφιακό εκσυγχρονισμό της σχολικής διοίκησης ώστε να μην υπάρχουν φαινόμενα συνύπαρξης της έντυπης και της ψηφιακής γραφειοκρατίας. Προτάσεις για το γενικότερο εκσυγχρονισμό είναι να συνδεθεί η αλληλογραφία της σχολικής μονάδας, εξερχόμενη και εισερχόμενη, με το «mySchool» ώστε να δίνεται άμεσα ένας ηλεκτρονικός αριθμός πρωτοκόλλου και να ταξινομείται αυτόματα στον αντίστοιχο ηλεκτρονικό φάκελο. Επίσης, θα ήταν χρήσιμο για τους διευθυντές τα επίσημα έγγραφα που εξάγονται από το «mySchool» να παίρνουν άμεσα τον πρώτο αδιάθετο ηλεκτρονικό αριθμό πρωτοκόλλου, ώστε να μην είναι απαραίτητο η πρωτοκόλληση να γίνεται πρώτα χειρόγραφα και μετά ηλεκτρονικά, όπως συμβαίνει σήμερα. Μια άλλη ιδιαίτερα ρηξικέλευθη πρόταση είναι να συνδεθεί το «mySchool» με tablets ή με κινητά τηλέφωνα του σχολείου, από τα οποία οι εκπαιδευτικοί κάθε διδακτική ώρα θα μπορούν να καταχωρούν αυτόματα τις απουσίες στο σύστημα αντί να υπάρχει και η χειρόγραφη μορφή του απουσιολογίου και η ψηφιακή καταχώριση των απουσιών.

Απαραίτητη για την αποτελεσματική παιδαγωγική αξιοποίηση του «mySchool», όπως διατυπώθηκε ήδη παραπάνω, κρίνεται η δυνατότητα πρόσβασης και των σχολικών συμβούλων στο σύστημα. Παρά το γεγονός ότι με βάση την Εγκύκλιο του Υπουργείου Παιδείας 149084/ΓΔ4/8-9-2017 από το σχολικό έτος 2017-2018 δόθηκε η δυνατότητα εισόδου στο πληροφοριακό σύστημα των σχολικών μονάδων ευθύνης τους στους Σχολικούς Συμβούλους Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης που ελέγχουν και εγκρίνουν τα Εβδομαδιαία Ωρολόγια Προγράμματα, ωστόσο κάτι τέτοιο δεν έχει συμβεί μέχρι αυτή τη στιγμή. Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω οι διευθυντές/ντριες φαίνεται ότι αποζητούν την

ουσιαστική παιδαγωγική παρουσία και στήριξη των Σχολικών συμβούλων και θεωρούν πως το πληροφοριακό σύστημα «mySchool» είναι το ιδανικότερο εργαλείο για να αποκτήσουν οι Σχολικοί Σύμβουλοι πλήρη και έγκυρη εικόνα για τη σχολική μονάδα ευθύνης τους και να την ενισχύσουν παιδαγωγικά. Το εύρημα αυτό αποδεικνύει επίσης και το γεγονός πως οι διευθυντές έχουν πλήρη επίγνωση του ρόλου τους. Γνωρίζουν τις ευθύνες που έχουν τόσο ως διοικητικοί προϊστάμενοι αλλά και ως παιδαγωγικοί καθοδηγητές της σχολικής μονάδας και αποζητούν την επαγγελματική ενδυνάμωσή τους κυρίως όσον αφορά την παιδαγωγική διάσταση του ρόλου τους.

Τονίστηκε επίσης από ένα διευθυντή/ντρια και ένας παράγοντας που συνήθως παραβλέπεται, ο ρόλος των Ανώτατων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων, τα οποία θα πρέπει να προετοιμάζουν τους αποφοίτους των καθηγητικών σχολών και για το διοικητικό μέρος της σχολικής ζωής. Δυστυχώς, οι καθηγητικές σχολές εστιάζουν μόνο στη γνωστική, επιστημονική και διδακτική όψη του αντικειμένου τους με αποτέλεσμα να αγνοούν τις διοικητικές ανάγκες μιας σχολικής μονάδας. Επομένως, ειδική θέση στο Πρόγραμμα σπουδών στα Πανεπιστημιακά Ιδρύματα Καθηγητικών σχολών θα έπρεπε να κατέχει το γνωστικό αντικείμενο της διοίκησης των σχολικών μονάδων αλλά και της αξιοποίηση των ΤΠΕ όχι μόνο στη διδακτική αλλά και στη διοίκηση των σχολικών οργανισμών.

## 5.6. Κριτική αποτίμηση

Τα αποτελέσματα της έρευνας αναδεικνύουν τις απόψεις των ηγετών των σχολικών μονάδων που καθημερινά βιώνουν τις διαστάσεις της εισαγωγής των νέων τεχνολογιών στην εκπαίδευση και στη διοίκηση. Και καθώς, για να βελτιωθεί η ποιότητα του παρεχόμενου εκπαιδευτικού έργου είναι απαραίτητο να λαμβάνονται υπ'όψιν οι απόψεις εκείνων που καθημερινά πρέπει να διαχειριστούν και να φέρουν με επιτυχία εις πέρας το πολυδιάστατο εκπαιδευτικό και διοικητικό έργο των σχολικών μονάδων, είναι φανερό η σημασία των ευρημάτων.

Ιδιαίτερα ενθαρρυντικό για την αλλαγή της κουλτούρας και της νοοτροπίας των διευθυντών κρίνεται το γεγονός, πρώτον ότι οι προδιαθέσεις σχετικά με τα οφέλη που μπορεί να αποκομίσει η σχολική μονάδα από τη χρήση των ψηφιακών συστημάτων είναι σε γενικές γραμμές θετικές και δεύτερον ότι η χρήση του «mySchool» αντιμετωπίζεται -ως επί το

πλείστον- από τους διευθυντές ως απαραίτητη για την επιτυχημένη και αποτελεσματική διοίκηση.

Οι κεντρικά δοσμένες από το Υπουργείο Παιδείας οδηγίες και η υποχρεωτικότητα της καταχώρισης δεδομένων αποτελούν στοιχεία που εντείνουν την αίσθηση του ελέγχου και της λογοδοσίας από τους διευθυντές προς τις περιφερειακές και κεντρικές αρχές. Το στοιχείο του συνεχούς ελέγχου αποτελεί τη σημαντικότερη τροχοπέδη για την αξιοποίηση των ψηφιακών συστημάτων παιδαγωγικά και προς την κατεύθυνση της αυτονόμησης και της αποκεντρωμένης λήψης των αποφάσεων. Οι διευθυντές αντιλαμβάνονται το ρόλο τους ως διεκπεραιωτή διοικητικών εργασιών και συνεπακόλουθα η διοίκηση της σχολικής μονάδας παραμένει στο παραδοσιακό γραφειοκρατικό πρότυπο, που απλώς τα τελευταία χρόνια πραγματοποιείται με ψηφιακά μέσα. Οι διευθυντές έχουν την επίγνωση ότι το εργαλείο αυτό μπορεί να αξιοποιηθεί για να ενισχύσει παιδαγωγικά τη σχολική μονάδα, να ενδυναμώσει την επαγγελματική ταυτότητα των ίδιων και των εκπαιδευτικών, αλλά η χρήση του από τις ανώτερες βαθμίδες της διοικητικής πυραμίδας για την εποπτεία εκπλήρωσης συγκεκριμένων μετρήσιμων στόχων από τα σχολεία συντελεί στο να υποβαθμίζεται αυτή η διάσταση της αξιοποίησης.

Οι διευθυντές είναι άνθρωποι με αφοσίωση στο έργο τους, που με επιμονή αναζητούν τρόπους για να ενισχυθούν επαγγελματικά και να ανταπεξέλθουν στο απαιτητικό τους έργο. Είναι ανοιχτοί σε αλλαγές και πρόθυμοι να τις εφαρμόσουν. Έχουν προτάσεις να κάνουν για την αποτελεσματικότερη αξιοποίηση των ψηφιακών συστημάτων ώστε να διευκολύνουν πρακτικά το έργο τους αλλά και να αξιοποιηθούν ουσιαστικά προς την κατεύθυνση της βελτίωσης του διοικητικού έργου, του διδακτικού έργου αλλά και των σχέσεων της ηγεσίας με τους εκπαιδευτικούς, των εκπαιδευτικών μεταξύ τους και της σχολικής μονάδας γενικότερα με τη σχολική κοινότητα (μαθητές και γονείς).

## **5.7. Προτάσεις για περαιτέρω μελέτη και έρευνα**

Το ερευνητικό πεδίο των ψηφιακών συστημάτων σχολικής διοίκησης και μηχανοργάνωσης της σχολικής μονάδας είναι ιδιαίτερα ευρύ. Τα ψηφιακά συστήματα συνδέονται με πολλαπλές διαστάσεις του διοικητικού και εκπαιδευτικού έργου. Συνδέονται με την αποτελεσματικότητα των σχολείων, την ηγεσία, την αυτονομία, την αποκέντρωση, τη συλλογική λήψη αποφάσεων, τη δημοκρατική διακυβέρνηση των σχολικών μονάδων, την

επαγγελματική ανάπτυξη. Η κάθε μια από τις διαστάσεις αυτές μπορεί να αποτελέσει ένα ξεχωριστό ερευνητικό πεδίο που μπορεί να δώσει πολύτιμο υλικό για την αξιοποίηση του για τη βελτίωση της λειτουργίας και την αύξηση της αποτελεσματικότητας των σχολικών μονάδων.

Ιδιαίτερα σημαντική θα ήταν μια έρευνα σε εθνικό επίπεδο που να συνδυάζει ποσοτικές και ποιοτικές μεθόδους έρευνας ώστε να εξαχθούν γενικεύσιμα, άρα αξιοποιήσιμα συμπεράσματα για τη σχέση των πληροφοριακών συστημάτων και της εκπαιδευτικής ηγεσίας. Ιδιαίτερα ενδιαφέρον πεδίο έρευνας είναι η μελέτη της επιρροής των μοντέλων ηγεσίας στην αξιοποίηση των δεδομένων που εξάγονται από τα πληροφοριακά συστήματα, καθώς και στην δημοκρατική λήψη αποφάσεων και στην ενδεχόμενη δημιουργία δικτύων επικοινωνίας με φορείς που σχετίζονται άμεσα ή και έμμεσα με τη λειτουργία της σχολικής μονάδας. Με αυτό τον τρόπο θα μπορούσαν να εξαχθούν συμπεράσματα αξιοποιήσιμα από τους εκπαιδευτικούς ηγέτες για την ουσιαστική ενίσχυση του ρόλου τους, αλλά και του ρόλου του Συλλόγου διδασκόντων και της εκπαιδευτικής κοινότητας στην αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας.

Η τεχνολογία εισήχθη εδώ και δεκαετίες στη διδασκαλία για να ορίσει νέους μαθησιακούς στόχους και στρατηγικές. Αντίστοιχα, η εισαγωγή της τεχνολογίας στη διοίκηση μπορεί να αξιοποιηθεί για την ενίσχυση του παιδαγωγικού και διδακτικού έργου και για την επαγγελματική ενδυνάμωση των εκπαιδευτικών και της παιδαγωγικής ηγεσίας. Σε μια εποχή όπου το εκπαιδευτικό σύστημα έρχεται αντιμέτωπο με κοινωνικές αλλαγές και όπου καλείται να εκπληρώσει πολυδιάστατους και ορισμένες φορές αντικρουόμενους ρόλους τα ψηφιακά συστήματα μπορούν να αποτελέσουν «κλειδιά» για την επίλυση των προβλημάτων και των κρίσεων. Γι'αυτό και η εις βάθος μελέτη των διαστάσεών τους κρίνεται απαραίτητη. Ελπίζω η παρούσα εργασία να συνέβαλε στη μελέτη μιας όψης του φαινομένου και να αποτελέσει αφορμή για να διερευνηθούν οι περαιτέρω διαστάσεις αξιοποίησης των ψηφιακών πληροφοριακών συστημάτων

## **5.8. Επίλογος**

Είναι φανερό πως το «mySchool» έχει αλλάξει τον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζεται η διοίκηση μιας σχολικής μονάδας από τους διευθυντές. Οι διευθυντές έχουν αποδεχτεί και οι

περισσότεροι έχουν αγκαλιάσει την είσοδο της τεχνολογίας στη διοίκηση ως μια καινοτομία που μπορεί να συμβάλει στην εξέλιξη και την πρόοδο της σχολικής μονάδας.

Το συμπέρασμα στο οποίο κατέληξε αυτή η έρευνα είναι ότι σύμφωνα με τους βασικούς φορείς υλοποίησής τους, τους διευθυντές/ντριες, το «mySchool» μπορεί να συμβάλει μόνο στην αποτελεσματική διοίκηση και όχι στην ενίσχυση του παιδαγωγικού έργου ή στην ενίσχυση της αυτονομίας/αυτενέργειας της σχολικής μονάδας. Παρά το γεγονός ότι βασικό ρόλο για την αποκεντρωμένη διοίκηση των σχολικών μονάδων παίζει η συλλογή αξιόπιστων δεδομένων και η διαμοίραση τους με το Σύλλογο διδασκόντων για τη λήψη αποφάσεων που θα στοχεύει στην αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας, αυτό είναι μια πρακτική που δε συμβαίνει στα σχολεία. Οι πληροφορίες αξιοποιούνται από το διευθυντή ώστε να έχει καλύτερη εποπτεία του έργου του, αλλά τα δεδομένα αυτά δε χρησιμοποιούνται από τους εκπαιδευτικούς στο πλαίσιο της δημοκρατικής λήψης αποφάσεων ή στο πλαίσιο ανάληψης πρωτοβουλιών. Αυτό οφείλεται στο ότι οι εκπαιδευτικοί αντιλαμβάνονται ότι το έργο τους βρίσκεται υπό συνεχή έλεγχο από τις ανώτερες δομές του εκπαιδευτικού συστήματος, γι' αυτό και θεωρούν το «mySchool» ως ένα όργανο εποπτείας και ελέγχου τους.

Για να οδηγηθεί σταδιακά η ελληνική εκπαίδευση σε μια νέα, σύγχρονη αποκεντρωμένη μορφή πρέπει να γίνουν αλλαγές δομών, αλλά κυρίως νοοτροπίας. Το εκπαιδευτικό σύστημα χρειάζεται καταρτισμένους, αλλά κυρίως αφοσιωμένους σχολικούς ηγέτες που θα αντιλαμβάνονται τις νέες τεχνολογίες ως ένα μέσο για τη μέγιστη αξιοποίηση των δυνατοτήτων του ανθρώπινου και υλικού δυναμικού του εκπαιδευτικού συστήματος.

Το «mySchool» είναι ένα εργαλείο συλλογής και αποθήκευσης δεδομένων, τα οποία μπορούν να αξιοποιηθούν από τις σχολικές μονάδες ώστε να διαμορφώσει η καθεμία τις στρατηγικές της μέσα από τη δημοκρατική και συμμετοχική λήψη των αποφάσεων. Όσο τα μέσα της ηλεκτρονικής διοίκησης γίνονται αντιληπτά ως εποπτικά μέσα ελέγχου της επίτευξης μετρήσιμων στόχων αποτελεσματικότητας που τίθενται από το Υπουργείο Παιδείας, τόσο ο στόχος της αυτονομίας και της παιδαγωγικής ενδυνάμωσης του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος δεν θα επιτυγχάνεται.

## Βιβλιογραφία

Adeyemi, T., & Olaleye, F. (2010). Information Communication and Tecnology(ICT) for the Effective Management of Secondary Schools for Sustainable Development in Ekiti State, Nigeria. *American-Eurasian Journal of Scientific Research* 5(2) , σσ. 106-113.

Bakay, E., Kalem, G., & Slavik, M. (2010). *Σχολική Διοίκηση Μέσω Έργων: Εκπαιδευτικό Υλικό για διευθυντές και στελέχη της εκπαίδευσης* (2η έκδοση εκδ.). (Δ. Καρακατσάνη, Α. Προβατά, Ε. Παπαλόη, Επιμ., & Λ. Μαντζουράνη, Μεταφρ.) ΔΙΟΝΙΚΟΣ.

Bergh, A. (2015). Local educational actors doing of education-a study of how local autonomy meets international and national quality policy rhetoric. *Nordic Journal of Studies in Educational Policy* , 2 (28146).

EUROPEAN COMMISSION. (2014). Ανάκτηση Οκτώβριος 19, 2017, από [http://europa.eu/rapid/press-release\\_MEMO-14-548\\_el.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-14-548_el.htm).

Frostenson, M. (2015). Three forms of professional autonomy:de-professionalisation of teachers in a new light. *Nordic Journal of Studies in Educational Pilicy* , 1 (28464).

Gewirtz, S., & Cribb, A. (2011). *Κατανοώντας την εκπαίδευση: μια κοινωνιολογική θεώρηση*. (Α. Τσατσαρώνη, Επιμ., & Ε. Πανάγου, Μεταφρ.) Αθήνα: Εκδόσεις Μεταίχμιο.

Hooper, S., & Rieber, L. (1995). Teaching with technology In A.C. Ornstein(Ed).

Kozma, R. B. (2011). ICT, Education Transformation, and Economic Development:an analysis of the US National Educational Technology Plan. *E-Learning and Digital Media* (8(2)), σσ. 106-120.

MacBeath, J. (2003). The Alphabet Soup of Leadership. *Leadership for Learning* (2).

Sammons, P., Josh, H., & Peter, M. (1995). *Key characteristics of effective schools: A review of school effectiveness research*. London: Office For Standards in Education.

Schratz, M. (2013). Beyond the Reach of Leading: Exploring the Realm of Leadership and Learning. *European Policy Network on School Leadership* .

Searby, L. (2007). Preparing future principals:facilitating the development of a mentoring mindset through graduate coursework. *Mentoring and Tutoring:Partnership in Learning* (18(1)), σσ. 277-291.

Simpson, M., Payne, F., & Condie, R. (2005). Introducing ICT in Secondary Schools. A context for Reflection on Management and Professional Norms. *Educational Management, Administration & Leadership* (33(3)), σσ. 331-354.

Suklabaidya, S., & Maan Sen, A. (2013). Challenges and Prospects of E-governance in Education. *International Journal of Emerging Trends & Technology in Computer Science* .



Tagalou, A., Massourou, V., Kuriakopoulou, K., & Efthimiopoulos, A. (2013, Ιούλιος). *ResearchGate*. Ανάκτηση Σεπτέμβριος 19, 2017, από [https://www.researchgate.net/publication/282606958\\_ICT\\_IN\\_EDUCATIONAL\\_MANAGEMENT](https://www.researchgate.net/publication/282606958_ICT_IN_EDUCATIONAL_MANAGEMENT).

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

Telem, M. (2001). Computerization of school administration: impact on the principal's role: a case study. *Computer and Education*, σσ. 345-362.

Twining, P., Raffaghelli, J., Albion, P., & Knezek, D. (2013). Moving education into the digital age: the contribution of teachers' professional development. *Journal of Computer Assisted Learning* (29), σσ. 426-437.

Wermke, W., & Salokangas, M. (2015). Autonomy in education: theoretical and empirical approaches to a contested concept. *Nordic Journal of Studies in Educational Policy* 2 (28841).

Ανδρέου, Α. (1999). *Θέματα Οργάνωσης και Διοίκησης της Εκπαίδευσης και της Σχολικής Μονάδας*. Αθήνα: "Νέα Σύνορα"-Α.Α. Λιβάνη.

Γκοβαρης, Χ., & Ρουσσάκης, Ι. (2008). *Ευρωπαϊκή Ένωση Πολιτικές στην Εκπαίδευση*. Αθήνα: Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων- Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.

Διαρκής Επιτροπή Μορφωτικών Υποθέσεων της Βουλής. (2016). *Διαπιστώσεις, προτάσεις και χρονοδιαγράμματα υλοποίησης*. Αθήνα.

*Εκπαίδευση Και Δια Βίου Μάθηση: Επιχειρησιακό Πρόγραμμα*. (n.d.). Ανάκτηση Ιανουάριος 11, 2018, από [http://www.edulll.gr/?page\\_id=7](http://www.edulll.gr/?page_id=7).

Ευρωπαϊκή Επιτροπή, EACEA, Eurydice, 2013. (Έκδοση 2013). *Αριθμοί Κλειδιά για Εκπαιδευτικούς και Διευθυντές Σχολείων στην Ευρώπη*. Λουξεμβούργο: Γραφείο Δημοσιεύσεων της Ευρωπαϊκής Ένωσης. : Έκθεση Ευρυδίκη.

Καμπουρίδης, Γ. (2002). *Οργάνωση και διοίκηση Σχολικών Μονάδων*. Αθήνα: Κλειδάριθμος.

Καρακατσάνη, Δ., & Παπαδιαμαντάκη, Γ. (2012). Σύγχρονα Θέματα Εκπαιδευτικής Πολιτικής: Αναζητώντας το Νέο Σχολείο. Στο Δ. Καρακατσάνη, & Γ. Παπαδιαμαντάκη (Επιμ.). Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Επίκεντρο.

Κυριαζή, Ν. (2011). *Η κοινωνιολογική έρευνα: Κριτική επισκόπηση των μεθόδων και των τεχνικών*. Αθήνα: Πεδίο.

Λαΐνας, Α. (1993). Διοίκηση της εκπαίδευσης και Αναλυτικά Προγράμματα: Η θεσμοθέτηση της Αποκέντρωσης και της Ευρύτερης Συμμετοχής. *Παιδαγωγική Επιθεώρηση*, σσ. 254-294.

Λαϊνας, Α. (2004). Το έργο του Διευθυντή σχολικής μονάδας και η συμβολή του στην αποτελεσματικότητα του σχολείου. *Επιστημονική εφημερίδα Παιδαγωγικού Τμήματος Δ.Ε.* (17).

Μακρή, Α., & Βλαχόπουλος, Δ. (2015). Οι Τ.Π.Ε. στην Εκπαιδευτική Οργάνωση και Διοίκηση στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: Μία Διερευνητική Μελέτη στην Περιφερειακή Ενότητα Θεσσαλονίκης. *Διεθνές Συνέδριο για την Ανοικτή και εξ Αποστάσεως Εκπαίδευση*, 8, σσ. 229-242.

Μπάκας, Θ. (2007). *Το περιφερειακό επίπεδο διοίκησης της εκπαίδευσης. Αδυναμίες-ελλείψεις-προοπτικές*. Ανάκτηση Ιανουάριος 2, 2018, από <http://conf2007.edu.uoi.gr/Praktika/49-97.pdf>.

Ξένου-Στρούζα, Π. (2014). *Η αποκέντρωση του εκπαιδευτικού συστήματος και ο ρόλος του διευθυντή*. Ανάκτηση Οκτώβριος 25, 2017, από [http://www.academia.edu/10301043/%CE%97\\_%CE%B1%CF%80%CE%BF%CE%BA%CE%AD%CE%BD%CF%84%CF%81%CF%89%CF%83%CE%B7\\_%CF%84%CE%BF%CF%85\\_%CE%B5%CE%BA%CF%80%CE%B1%CE%B9%CE%B4%CE%B5%CF%85%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CF%8D\\_%CF%83%CF%85%CF%83%CF%84%CE%AE%CE%BC%CE%B1%CF%84%C](http://www.academia.edu/10301043/%CE%97_%CE%B1%CF%80%CE%BF%CE%BA%CE%AD%CE%BD%CF%84%CF%81%CF%89%CF%83%CE%B7_%CF%84%CE%BF%CF%85_%CE%B5%CE%BA%CF%80%CE%B1%CE%B9%CE%B4%CE%B5%CF%85%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CF%8D_%CF%83%CF%85%CF%83%CF%84%CE%AE%CE%BC%CE%B1%CF%84%C).

Παιδαγωγικό Ινστιτούτο. (2008). *Η ποιότητα στην εκπαίδευση: Έρευνα για την αξιολόγηση ποιοτικών χαρακτηριστικών του Συστήματος Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης*. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.

Παιδαγωγικό Ινστιτούτο-Τμήμα Ποιότητας της Εκπαίδευσης. (2008). *Εκπαίδευση και Ποιότητα στο Ελληνικό Σχολείο: Γενικά Ερευνητικά Δεδομένα και Πρώτες Διαπιστώσεις*. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.

Πασιαρδής, Π., & Πασιαρδή, Γ. (2006). *Αποτελεσματικά Σχολεία: Πραγματικότητα ή Ουτοπία*. Αθήνα: Τυπωθήτω.

Πιτσιάβας, Δ., & Βλαχόπουλος, Δ. (2015). Ο ρόλος των ΤΠΕ και του νέου Πληροφοριακού Συστήματος "Myschool" στη διοικητική διαδικασία των Δημοτικών Σχολείων: Η περίπτωση των Διευθυντών της Περιφερειακής Ενότητας Ημαθίας. *Διεθνές Συνέδριο για την Ανοικτή και εξ Αποστάσεως Εκπαίδευση*, 8, σσ. 123-137.

Ράπτης, Ν., & Βιτσιλάκη, Χ. (2007). *Ηγεσία και Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων*. Θεσσαλονίκη: Εκδοτικός Οίκος Αδελφών Κυριακίδη α.ε.

Ρεντίφης. (2014). Η αξιοποίηση των ΤΠΕ, ως το κλειδί της αποτελεσματικής σχολικής διοίκησης. *i-teacher* (7), σσ. 125-131.

Σαΐτης, Χ. (1997). Διοικητική Μεταρρύθμιση στην ελληνική εκπαίδευση 1976-1999. *Νέα Παιδεία* (81).

Σταμέλος, Γ., & Βασιλόπουλος, Α. (2004). *Ευρωπαϊκή Εκπαιδευτική Πολιτική*. Αθήνα : Εκδόσεις Μεταίχμιο.

Σταχτέας, Χ. (2002). *Πληροφορική στην Εκπαίδευση*. Αθήνα: Τυπωθήτω.

*ΥπΔΒΜΘ(2010), Έκθεση Δημόσιας Διαβούλευσης. Ο θεσμός του μέντορα νεοδιοριζόμενου εκπαιδευτικού(τελευταία ανάκτηση στις 25/5/2016 από τον ιστότοπο [www.opengov.gr](http://www.opengov.gr))*

Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης. (n.d.). *Στρατηγική για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση 2014-2020*. Ανάκτηση Σεπτέμβριος 15, 2017, από <http://www.opengov.gr/minreform/wp-content/uploads/downloads/2014/02/stratigiki-ilektron.-diakyn.-teliko-pdf1.pdf>.

Υφαντή, Α., & Βοζαΐτης, Γ. (2005). *Απόπειρες αποκέντρωσης του εκπαιδευτικού ελέγχου και ενδυνάμωσης του σχολείου στην Ελλάδα. Διοικητική Ενημέρωση* .

Φραγκουδάκη, Ά. (1985). *Κοινωνιολογία της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.

Χατζηπαναγιώτου, Π. (2001). *Η Επιμόρφωση των Εκπαιδευτικών: ζητήματα Οργάνωσης Σχεδιασμού και Αξιολόγησης* . Αθήνα: Τυπωθήτω.

### Νομοθεσία

Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων, Πολιτισμού και Αθλητισμού. (2013). *Εγκύκλιος του Υπουργείου Παιδείας 42456/Δ1/28-3-2013*.

Υπουργείο Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων. (2018). Ανάκτηση Ιανουάριος 25, 2018, από

[http://www.minedu.gov.gr/publications/docs2018/%CF%85%CE%B1\\_%CF%86%CE%BF%CE%B9%CF%84%CE%B7%CF%83%CE%B7%CF%82\\_24\\_01\\_18.pdf](http://www.minedu.gov.gr/publications/docs2018/%CF%85%CE%B1_%CF%86%CE%BF%CE%B9%CF%84%CE%B7%CF%83%CE%B7%CF%82_24_01_18.pdf).

Υπουργείο Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων. (2017). *Εγκύκλιος του Υπουργείου Παιδείας 149084/ΓΔ4/8-9-2017*. Ανάκτηση Οκτώβριος 5, 2017,

από [https://www.esos.gr/sites/default/files/articles-legacy/gevroglyoy\\_egkyklios\\_esos.pdf](https://www.esos.gr/sites/default/files/articles-legacy/gevroglyoy_egkyklios_esos.pdf).

### Διαδίκτυο-Ιστοσελίδες

<http://survey.sch.gr/>. (n.d.). Ανάκτηση Ιανουάριος 17, 2018

*mySchool*. (n.d.). Ανάκτηση Ιανουάριος 5, 2018, από <https://myschool.sch.gr>.

*www.minedu.gov.gr/index.php?option=com\_content&view=article&id=402&lang=el&showall=1.* (n.d.). Ανάκτηση Ιανουάριος 10, 2018, από *www.minedu.gov.gr/index.php?option=com\_content&view=article&id=402&lang=el&showall=1.*

## Παράρτημα Α΄: Ερωτηματολόγιο της συνέντευξης

### ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ

#### ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. Φύλο: Άρρεν..... /Θήλυ.....
2. Ειδικότητα: .....
3. Υπηρεσία σε θέση διευθυντή ή υποδιευθυντή: Ναι..... (Ετη υπηρεσίας σε διευθυντική θέση.....) /Όχι.....
4. Επίπεδο επιμόρφωσης στις ΤΠΕ: .....
5. Κάτοχος Μ.Δ.Ε. ή Διδακτορικού τίτλου σχετικού με την εκπαιδευτική διοίκηση: Ναι...../Όχι.....

#### ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

1. Ποια συστήματα ηλεκτρονικής διοίκησης χρησιμοποιείτε στο σχολείο σας; Χρησιμοποιείτε το σύστημα «mySchool»;
2. Ποιος το χειρίζεται (ο ίδιος ή υπάρχει υπεύθυνος εκπαιδευτικός); Πόσα χρόνια το χρησιμοποιείτε (έχετε εποπτεία ως διευθυντής;)
3. Πώς βλέπετε εσείς, από τη θέση του διευθυντή, τη χρησιμότητα του «mySchool»;
  - a) Έχει επηρεάσει το ρόλο σας ως διευθυντή και πώς; Ποιες αλλαγές επέφερε στο έργο σας;(Δώστε παραδείγματα θετικά ή αρνητικά)
4. Ποιες είναι οι θετικές επιπτώσεις του «mySchool» στη λειτουργία του σχολείου; Δώστε παραδείγματα.
5. Υπάρχουν αρνητικές επιπτώσεις του «mySchool» στη λειτουργία του σχολείου; Δώστε παραδείγματα.
6. Έχετε αναθεωρήσει την αρχική σας άποψη για το «mySchool»; Σε ποιο βαθμό και γιατί;

7. Ποιες είναι οι στάσεις των εκπαιδευτικών απέναντι στο «mySchool»;
  - a. Έχουν αλλάξει τα τελευταία χρόνια; Αν ναι, πώς το εξηγείτε;
8. Πιστεύετε ότι η χρήση του «mySchool» στην οργάνωση-διοίκηση βοηθάει στην ενίσχυση του διευθυντή ως παιδαγωγικού ηγέτη του σχολείου; Αν ναι, με ποιους τρόπους; Δώστε παραδείγματα.
9. Η χρήση του «mySchool» στην οργάνωση-διοίκηση συμβάλει (ή όχι) στην αυτονομία της σχολικής μονάδας; Πώς το εξηγείτε; Δώστε παραδείγματα.
10. Πώς θα αξιολογούσατε συνολικά τη συμβολή του «mySchool» στην οργάνωση-διοίκηση των σχολικών μονάδων.
11. Ποιες είναι οι προτάσεις σας για τη λειτουργικότητα του «mySchool»; (ποια πρόσθετα τεχνικά χαρακτηριστικά ή λειτουργίες χρειάζονται);
12. Τι θα μπορούσε να βελτιωθεί/αλλάξει για την αποτελεσματικότερη αξιοποίησή του από τις σχολικές μονάδες και το εκπαιδευτικό σύστημα γενικότερα;