



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ
ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
“Εκπαιδευτική Πολιτική: Σχεδιασμός, Ανάπτυξη και Διοίκηση”

Διπλωματική εργασία

Απόψεις εκπαιδευτικών για το ρόλο του διευθυντή της σχολικής μονάδας σχετικά με την ένταξη των ΤΠΕ στην εκπαιδευτική διαδικασία:
Η περίπτωση των Δημοτικών Σχολείων του Δήμου Τρίπολης

Κυριάκος Μανώλης του Δημητρίου
ΑΜ: 3032201801511

Επιβλέπων Καθηγητής: **Τζιμογιάννης Αθανάσιος**

Κόρινθος 2020

ΤΡΙΜΕΛΗΣ ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ

Αθανάσιος Τζιμογιάννης, Καθηγητής Πανεπιστημίου Πελοποννήσου
(**Επιβλέπων Καθηγητής**)

Γεώργιος Μπαγάκης, Καθηγητής Πανεπιστημίου Πελοποννήσου

Δρ Παναγιώτης Τσιωτάκης, ΕΔΙΠ Πανεπιστημίου Πελοποννήσου

Ευχαριστίες

Η παρούσα διπλωματική εργασία αποτέλεσε μια πρωτόγνωρη εμπειρία τόσο στον υπέροχο κόσμο της εκπαιδευτικής ψηφιακής ηγεσίας όσο και στη συνεχώς μεταβαλλόμενη διδακτική πραγματικότητα. Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Αθανάσιο Τζιμογιάννη για την αμέριστη συμπαράστασή του και την καθοδήγησή του στην εκπόνηση αυτής της εργασίας. Πάνω από όλα όμως τον ευχαριστώ για την εμπιστοσύνη που μου έδειξε, κάτι που με έκανε ανθεκτικότερο και με ώθησε να προχωρήσω στην έρευνα ανακαλύπτοντας κάθε φορά κάτι καινούργιο. Χωρίς τις δικές του παρεμβάσεις και κατευθύνσεις αυτό το εγχείρημα θα ήταν αδύνατο να ολοκληρωθεί. Ένα μεγάλο ευχαριστώ στο διευθυντή του μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών καθηγητή κ. Γεώργιο Μπαγάκη που κατά τη διάρκεια όλης της ακαδημαϊκής περιόδου ήταν πάντα εκεί για όλους μας. Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω τους εκπαιδευτικούς που συμμετείχαν στην έρευνα, οι οποίοι παρείχαν τον πολύτιμο χρόνο τους και τις ενδιαφέρουσες απόψεις τους με ζήλο και θετική ενέργεια. Τέλος, ευχαριστώ πολύ την οικογένειά μου για την ενθάρρυνση και την στήριξη σε όλο αυτό το πραγματικά εντυπωσιακό ερευνητικό ταξίδι.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ο σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η διερεύνηση των απόψεων των εκπαιδευτικών της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης που εργάζονται στα Δημοτικά Σχολεία του Δήμου Τρίπολης για τη ψηφιακή ηγεσία στο σχολείο τους. Με άλλα λόγια, ο στόχος είναι σε ένα πρώτο επίπεδο να αναδειχθούν οι απόψεις των εκπαιδευτικών στο θέμα της έννοιας της ψηφιακής ηγεσίας αλλά και του τρόπου με τον οποίο θα έπρεπε να λειτουργεί στο πλαίσιο της σύγχρονης εποχής της τεχνολογικής ανάπτυξης, ώστε να καταστεί πιο αποτελεσματική η λειτουργία της σχολικής μονάδας με την ένταξη των ΤΠΕ στην εκπαιδευτική διαδικασία. Σε ένα δεύτερο επίπεδο, ο στόχος είναι να αναδειχθούν οι δυσκολίες που παρατηρούνται στην ελληνική εκπαιδευτική πραγματικότητα κατά την ενσωμάτωση των ΤΠΕ στη σχολική μονάδα, καθώς και τα μέτρα που θα πρέπει να ληφθούν για την άρση των εμποδίων και των δυσκολιών. Το ερευνητικό θεωρητικό υπόβαθρο ανέδειξε τη χρήση των ΤΠΕ και της εκπαιδευτικής τεχνολογίας στην τάξη ως απαραίτητους παράγοντες και προϋποθέσεις για την αναβάθμιση της διδασκαλίας στην ελληνική σχολική ζωή και την αποτελεσματικότερη και αρτιότερη λειτουργία του σχολείου. Μέσα από την έρευνα αναδείχθηκε ο σχολικός ηγέτης ως το πρόσωπο που θα παίζει το ρόλο του ψηφιακού ηγέτη, ο οποίος θα διαμορφώσει τις συνθήκες εκείνες που θα επιτρέψουν να γίνει μια ομαλή ενσωμάτωση των ΤΠΕ στο σχολείο αλλά και θα συνεχίσει να τις αξιοποιεί προς όφελος των μαθητών, των εκπαιδευτικών και της ανάπτυξης της ψηφιακής κουλτούρας του σχολικού συγκροτήματος. Επιλέχθηκε η ποιοτική μέθοδος για την εμπειρική έρευνα, με τη χρήση δομημένου ερωτηματολογίου, που περιείχε ερωτήσεις ανοικτού τύπου. Διεξήχθησαν οκτώ (8) συνεντεύξεις σε εκπαιδευτικούς της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης διαφόρων ειδικοτήτων, οι οποίοι εξέφρασαν τις απόψεις τους για το ρόλο της ψηφιακής ηγεσίας τόσο στη σχολική τους μονάδα όσο και γενικότερα, ανέδειξαν τις ελλείψεις και τα εμπόδια τα οποία δυσχεραίνουν την ψηφιακή ηγεσία και πρότειναν μέτρα που δύναται να ληφθούν, ώστε να καταστεί αυτή αποτελεσματικότερη. Από τα αποτελέσματα της έρευνας προέκυψε μια διαμορφωμένη εικόνα των εκπαιδευτικών σχετικά με το ρόλο του σχολικού ψηφιακού ηγέτη η οποία έχει να κάνει με την εξέλιξη της σχολικής ηγεσίας που μετατρέπεται σε ψηφιακή και αυτή με τη σειρά της παρέχει μια πληθώρα πληροφοριών, νέων ευκαιριών, στρατηγικών και προκλήσεων στην εκπαιδευτική διαδικασία. Ένας σημαντικός παράγοντας που αναδείχθηκε από την έρευνα είναι πως ο ψηφιακός

ηγέτης πρέπει να είναι ενθαρρυντικός και να επιβραβεύει τους εκπαιδευτικούς του προς τη χρήση των ΤΠΕ στην τάξη. Επίσης έγινε εμφανές πως στην ελληνική εκπαιδευτική πραγματικότητα η εφαρμογή της ψηφιακής ηγεσίας βρίσκει πολλά εμπόδια. Μερικά από αυτά έχουν να κάνουν με την έλλειψη διαθέσιμων πόρων από την πλευρά του Υπουργείου Παιδείας, κάτι που σαφώς επηρεάζει την κάλυψη των σχολικών μονάδων με υλικοτεχνικό και ψηφιακό εξοπλισμό ενώ άλλα αφορούν την ανασφάλεια που νιώθουν οι εκπαιδευτικοί στην συχνή χρήση των ΤΠΕ στο μάθημά τους, καθώς και την έλλειψη σχετικών δεξιοτήτων που έχουν να κάνουν με την αξιοποίηση της εκπαιδευτικής ψηφιακής τεχνολογίας, κάτι που μας δείχνει το περιεχόμενο των σχετικών επιμορφώσεων καθώς και την ποιότητά τους.

Λέξεις-κλειδιά: διευθυντής, ΤΠΕ, ψηφιακή ηγεσία, εκπαιδευτικοί, πρωτοβάθμια εκπαίδευση, ψηφιακή κουλτούρα

ABSTRACT

The purpose of this thesis is to investigate the views of Primary Education teachers working in the Primary Schools of the Municipality of Tripoli on digital leadership in their school. In other words, the aim is to raise teachers' views on the concept of digital leadership and how it should work in the modern age of technology to make the operation of the school unit more effective, with the integration of ICT in the educational process. At a second level, the aim is to highlight the difficulties encountered in the Greek educational reality when integrating ICT in the school unit, as well as to spot the measures to be taken to remove obstacles and difficulties. The research of the theoretical background has highlighted the use of ICT and educational technology in the classroom as indispensable factors and conditions for the upgrading of teaching in Greek school life and the more efficient and better functioning of the school. Throughout the research, the school leader has emerged as the person who will play the role of digital leader, who will shape the conditions that will allow ICT to be seamlessly integrated into the school and continue to benefit the students, teachers and the promotion of the digital culture of the school organization. The qualitative method for empirical research was selected using a structured questionnaire containing open-ended questions. Eight (8) interviews were conducted with Primary Education teachers of various specialties, who expressed their views on the role of digital leadership in both their school unit and in general, highlighting the

shortcomings and obstacles that hamper digital literacy and which can be taken to make it more effective. The results of the survey revealed a well-structured picture of teachers about the role of the school digital leader in the evolution of digital school leadership, which in turn, provides a wealth of information, new opportunities, strategies and challenges in the educational process. One important factor highlighted by the research is that the digital leader must be encouraging and rewarding his teachers for using ICT in the classroom. It has also become clear that in the Greek educational reality, the implementation of digital leadership has many obstacles. Some of these have to do with the lack of available resources on the part of the Ministry of Education, which clearly affects the coverage of school units with logistical and digital equipment while others relate to the insecurity experienced by teachers in the frequent use of ICT in their lessons, as well as the lack of relevant skills related to the exploitation of educational digital technology, which shows us the content of the relevant trainings as well as their quality.

Keywords: principal, ICT, digital leadership, teachers, primary education, digital culture

Κατάλογος περιεχομένων

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	2
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	3
ABSTRACT	4
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ	8
1.1 ΓΕΝΙΚΑ	8
1.2 ΟΡΙΟΘΕΤΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ	9
1.3 ΣΗΜΑΣΙΑ ΚΑΙ ΠΡΩΤΟΤΥΠΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	10
1.4 ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	11
2.1 ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΤΠΕ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	13
2.2 ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΤΠΕ	15
2.3 ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΙ ΚΑΙ ΤΠΕ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	17
2.4 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	20
2.4.1. Τύποι Ηγεσίας.....	21
2.4.2. Η Κατανεμημένη ή Επιμεριστική Ηγεσία.....	21
2.4.3 Η Συναλλακτική Ηγεσία.....	22
2.4.4 Η Μετασχηματιστική Ηγεσία.....	22
2.5 ΨΗΦΙΑΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΤΠΕ	22
2.6 ΨΗΦΙΑΚΗ ΗΓΕΣΙΑ	23
2.6.1 Η έννοια της ψηφιακής ηγεσίας	23
2.6.2 Δεξιότητες του ψηφιακού ηγέτη.....	25
2.7 ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ	31
2.8 ΤΑ ΕΜΠΟΔΙΑ ΤΗΣ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΗ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ.....	33
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ	37
3.1 Ο ΡΟΛΟΣ ΚΑΙ Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΣΧΟΛΙΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ	37
3.2 ΤΥΠΟΙ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ	39
3.3 ΕΜΠΟΔΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΡΟΛΟΥ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΩΣ ΨΗΦΙΑΚΟΥ ΗΓΕΤΗ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ	42
3.4 ΚΡΙΤΙΚΗ ΑΠΟΤΙΜΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΕΥΝΩΝ	45
3.5 ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ	56
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	57
4.1 ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΙΚΗΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ	57
4.1.1 Οι συνεντεύξεις	58
4.2 Η ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ ΚΑΙ Η ΔΙΕΞΑΓΩΓΗ ΤΗΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ	59
4.3 ΤΟ ΔΕΙΓΜΑ	60
4.4 ΤΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	62
4.5 ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ	62
4.6 ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑΣ, ΕΓΚΥΡΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ	63
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	66
5.1 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΠΟΙΟΤΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	66
5.1.1 Ο ρόλος της ψηφιακής ηγεσίας	66
5.1.2. Άξονες (τρόποι προώθησης ΤΠΕ) ψηφιακής ηγεσίας.....	69
5.1.3. Εμπόδια και προτάσεις (πρωτοβουλίες και δράσεις) για την ψηφιακή ηγεσία.....	73
5.2 ΣΥΝΟΨΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ	77
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	80
6.1 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ	80
6.2 ΆΞΟΝΕΣ (ΤΡΟΠΟΙ ΠΡΟΩΘΗΣΗΣ ΤΠΕ) ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ	81
6.3 ΕΜΠΟΔΙΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ (ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΕΣ ΚΑΙ ΔΡΑΣΕΙΣ) ΓΙΑ ΤΗΝ ΨΗΦΙΑΚΗ ΗΓΕΣΙΑ.....	83
6.4 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	85

6.5 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ	85
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	87
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α.....	98
ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ & ΠΡΩΤΟΚΟΛΛΟ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ	98
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β.....	100
ΑΥΘΕΝΤΙΚΕΣ ΑΠΟΜΑΓΝΗΤΟΦΩΝΗΣΕΙΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ	100

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Γενικά

Τα αποτελέσματα πολύχρονων μεταρρυθμιστικών προσπαθειών σχετικά με την αξιοποίηση των Τεχνολογιών της Πληροφορίας και της Επικοινωνίας (ΤΠΕ) στην εκπαίδευση πολλών χωρών, τις καθιστούν πλέον κινητήρια δύναμη που επιδρά σημαντικά στη διαμόρφωση, τη λειτουργία και την οργάνωση των εκπαιδευτικών οργανισμών του 21ου αιώνα (Niemi, Kynäslahti & Vahtivuori- Hänninen, 2013). Η επιτυχημένη υιοθέτηση και ένταξη των ΤΠΕ στο σύγχρονο σχολικό περιβάλλον έχει επιφέρει καινοτόμες αλλαγές στη διδασκαλία και τη μάθηση αλλά και τις διοικητικές διαδικασίες (Papaioannou & Charalambous, 2011) που οφείλονται σε πολλούς παράγοντες σε συνδυασμό με την αποτελεσματική ηγεσία (Light, 2010).

Σύμφωνα με το Australian Institute for Teaching and Leadership (2018), οι διευθυντές είναι υπεύθυνοι να καθοδηγούν τη διαχείριση των εργασιών του σχολείου, τη διδασκαλία και τη μάθηση, τη βελτίωση, την εισαγωγή καινοτομιών και αλλαγών, να αναπτύσσουν επαγγελματικά τον εαυτό τους και τους άλλους και να εμπλέκονται και να συνεργάζονται με την κοινότητα (OECD, 2018). Μια αναγκαία καινοτομία για την εκπλήρωση αυτών των ρόλων συνιστά η ενσωμάτωση των Τεχνολογιών της Πληροφορίας και των Επικοινωνιών (ΤΠΕ).

Πολλές εμπειρικές έρευνες έχουν επικυρώσει την κρισιμότητα των εκπαιδευτικών ηγετών ως τον παράγοντα για την επιτυχημένη ενσωμάτωση των ΤΠΕ σε όλες τις διαδικασίες των εκπαιδευτικών οργανισμών (Mingaine, 2013· Light, 2010· Papaioannou & Charalambous, 2011). Οι ηγέτες των σχολικών μονάδων είναι εκείνοι που μέσω της επιρροή τους καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο εφαρμόζονται οι ΤΠΕ στο σχολικό περιβάλλον και κατά επέκταση ποιες θα είναι οι επακόλουθες επιπτώσεις στη διδασκαλία, τη μάθηση και τη διοίκηση (Mingaine, 2013). Οι θετικές αντιλήψεις, ο ενθουσιασμός, η αφοσίωση των διευθυντών και η ενθάρρυνση της σχολικής κοινότητας να συμμετέχει ενεργά μπορούν να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο στην αντιμετώπιση των διαφόρων εμποδίων που προκύπτουν κατά τη διαδικασία της ενσωμάτωσης των ΤΠΕ (Mingaine, 2013· Niekerk & Blignaut, 2014· Papaioannou & Charalambous, 2011).

Επιπλέον, η ενσωμάτωσή τους αποτελεί μια καινοτομία που αλλάζει τον παραδοσιακό τρόπο με τον οποίο οι διευθυντές αναλαμβάνουν τα καθήκοντά τους (Papaioannou & Charalambous, 2011). Οι ίδιοι πρέπει να λειτουργήσουν ως ψηφιακοί

ηγέτες, να αναπτύξουν και να εφαρμόσουν το κατάλληλο τεχνολογικό όραμα για τα σχολεία τους, να ενθαρρύνουν και να εστιάσουν στρατηγικά στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών για τις ΤΠΕ, να παρέχουν επαρκή υποστήριξη τεχνολογικής υποδομής, να λαμβάνουν ορθολογικές αποφάσεις για την κατανομή των πόρων και να αναπτύξουν ένα αποτελεσματικό σχέδιο σχολικής αξιολόγησης σε αυτόν τον τομέα ώστε να ελέγχουν την επίδραση της ηγεσίας τους στην συνολική παιδαγωγική αποτελεσματικότητα και βελτίωση των σχολικών μονάδων (Hsieh, Yen & Kuan, 2014; Light, 2010· Niekerk & Blignaut, 2014).

Συνεπώς, αυτός ο νέος ρόλος του διευθυντή ως ψηφιακού ηγέτη στο σχολείο του σήμερα κρίνεται ως καθοριστικός για την αποτελεσματική ένταξη των νέων τεχνολογιών στη διδακτική πράξη. Τον ρόλο αυτό στοχεύει να διερευνήσει η παρούσα διπλωματική εργασία, δίνοντας μια οπτική, μέσα από τις απόψεις μάχιμων εκπαιδευτικών, φιλοδοξώντας να καλύψει ένα πεδίο έρευνας που έχει σε μεγάλο βαθμό αναλυθεί διεθνώς, αλλά παρουσιάζει ένα ερευνητικό κενό στα ελληνικά δεδομένα.

1.2 Οριοθέτηση του προβλήματος

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

Τα τελευταία χρόνια το επιστημονικό ενδιαφέρον εστιάζει στη διερεύνηση παραμέτρων που σχετίζονται με τη σχολική ηγεσία, σε μία προσπάθεια αναβάθμισης της ποιότητας του παρεχόμενου εκπαιδευτικού έργου αλλά και αποτελεσματικότερης λειτουργίας της σχολικής μονάδας. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται ακόμα στη συστηματική αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών σε όλο το φάσμα των διοικητικών και διδακτικών λειτουργιών υπογραμμίζοντας τα πολλαπλά πλεονεκτήματα που αυτές ενέχουν. Ο σύγχρονος σχολικός ηγέτης θα πρέπει να συνδυάζει ποικίλες δεξιότητες προκειμένου

να ανταπεξέλθει με επάρκεια στο ρόλο του. Σε αυτό το πλαίσιο η τεχνολογία αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της σχολικής ηγεσίας με την έννοια ότι το προφίλ του ψηφιακού ηγέτη συνιστά ένα κράμα αποτελεσματικών στυλ ηγεσίας (κατανεμημένη, μετασχηματιστική, παιδαγωγική) στα οποία η τεχνολογία συνιστά μια θεμελιώδη συνιστώσα.

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω η παρούσα διπλωματική εργασία επιδιώκει να διερευνήσει τις απόψεις των εκπαιδευτικών της Α/βάθμιας εκπαίδευσης του Δήμου Τρίπολης, σχετικά με την ψηφιακή ηγεσία, προκειμένου να αναδειχθεί κατά πόσο οι Έλληνες εκπαιδευτικοί αναγνωρίζουν την έννοια και το ρόλο του ψηφιακού ηγέτη αλλά και με ποιους τρόπους προωθούνται οι ΤΠΕ στην ελληνική σχολική πραγματικότητα, από τον σχολικό ηγέτη. Στόχος της, είναι σε ένα πρώτο επίπεδο, να αναδειχθούν οι απόψεις των εκπαιδευτικών αναφορικά με την έννοια και τον τρόπο με τον οποίο θα πρέπει να λειτουργεί η ψηφιακή ηγεσία με βάση τα δεδομένα της σύγχρονης εποχής ώστε να καταστεί πιο αποτελεσματική η λειτουργία της σχολικής μονάδας με την ένταξη των ΤΠΕ στην εκπαίδευση. Ενώ, σε ένα δεύτερο επίπεδο, στόχος της είναι να αναδειχθούν οι δυσκολίες που παρατηρούνται στην ελληνική πραγματικότητα και τα μέτρα που θα πρέπει να ληφθούν.

1.3 Σημασία και Πρωτοτυπία της έρευνας

Σύμφωνα με ερευνητικά πορίσματα, οι διευθυντές κατέχουν τη θέση κλειδί που επηρεάζει την ενσωμάτωση των ΤΠΕ (Castillo, 2017· Niekerk & Blignaut, 2014). Συνεπώς, ο παιδαγωγικός ρόλος των διευθυντών εμπλουτίζεται και με τη διάσταση του ψηφιακού ηγέτη που με επίκεντρο την τεχνολογία εφαρμόζει και υλοποιεί το όραμα που έχει διαμορφωθεί σε συνεργασία με τα μέλη της σχολικής κοινότητας για τη βελτίωση του σχολείου (Hsieh, Yen & Kuan, 2014). Συγκεκριμένα η αποτελεσματική σχολική ηγεσία, ως ένας από τους βασικότερους παράγοντες, καθορίζει την επιτυχία, τον τρόπο εφαρμογής και τις επιδράσεις της ενσωμάτωσής των ΤΠΕ στο σύνολο των λειτουργιών του οργανισμού (Mingaine, 2013· Papaioannou & Charalambous, 2011). Ωστόσο, αν και οι περισσότερες έρευνες επισημαίνουν τη σπουδαιότητα του παράγοντα της διοίκησης για τη διαδικασία της ενσωμάτωσης των ΤΠΕ (Niekerk & Blignaut, 2014· Castello, 2017· Mingaine, 2013· Hsieh, Yen & Kuan, 2014), είναι λιγότερες οι μελέτες που περιγράφουν τις πρακτικές προώθησης των ΤΠΕ στην εκπαιδευτική διαδικασία και το στυλ ηγεσίας που

ακολουθούν οι διευθυντές για να τις επιτύχουν.

Στην Ελλάδα, εκτός από τις έρευνες των Prokoriadou (2011) και Παναγούλη (2014) που διερεύνησαν τη χρήση των νέων τεχνολογιών στη διοίκηση των σχολικών μονάδων της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης, δε βρέθηκαν άλλες αντίστοιχες μελέτες, ούτε μελέτες που να προσδιορίζουν τον ρόλο του ψηφιακού ηγέτη σε μια σχολική μονάδα. Έτσι, με βάση τα παραπάνω και σε συνδυασμό με τη διαπίστωση της έκθεσης του ΟΟΣΑ για την εκπαίδευση πως στη χώρα μας, λόγω της συγκεντρωτικής οργάνωσης του εκπαιδευτικού συστήματος και της περιορισμένης αυτονομίας των σχολικών μονάδων, οι διευθυντές είναι κυρίως διεκπεραιωτικοί παρά παιδαγωγικοί ηγέτες (OECD, 2018), προέκυψε το ερευνητικό αντικείμενο της παρούσας εργασίας, για την αναγκαιότητα του ρόλου της ψηφιακής ηγεσίας στην εκπαίδευση.

Επίσης, το ζήτημα για τα χαρακτηριστικά και την έννοια της ψηφιακής ηγεσίας στα σχολεία, αποτελεί ανοιχτό πεδίο έρευνας με περιορισμένο αριθμό δημοσιευμένων μελετών στην Ελλάδα αλλά και στον υπόλοιπο κόσμο. Αντίστοιχα περιορισμένα είναι και τα ερευνητικά συμπεράσματα για τις διαδικασίες εξάλειψης των εμποδίων που παρουσιάζονται κατά την εφαρμογή της ψηφιακής ηγεσίας.

Η σημαντικότητα της έρευνας, προκύπτει ακόμα μέσα από τα ευρήματά της, από όπου φαίνεται ότι παρόλο που η θέση και η στάση της πλειονότητας των εκπαιδευτικών είναι θετική για τον ρόλο του ψηφιακού ηγέτη στα σχολεία τους, εν τούτοις υπάρχουν εμπόδια εφαρμογής της ψηφιακής ηγεσίας στα σχολεία. Άλλωστε, αυτό φιλοδοξεί να κάνει η παρούσα διπλωματική εργασία, δημιουργώντας νέα δεδομένα για τις δυνατότητες της ψηφιακής ηγεσίας και των ΤΠΕ στα ελληνικά σχολεία.

1.4 Δομή της εργασίας

Η παρούσα εργασία αποτελείται από έξι κεφάλαια. Το πρώτο από αυτά είναι το παρόν εισαγωγικό κεφαλαίο που θέτει τον προβληματισμό και αποτυπώνει σε γενικές γραμμές το ερευνητικό πρόβλημα. Σε αυτό το κεφάλαιο ο αναγνώστης εισάγεται στις βασικές έννοιες που θα ακολουθήσουν και γίνεται αναφορά στην σημασία και την καινοτομία που έχει να προσφέρει η παρούσα εργασία στην επιστημονική βιβλιογραφία.

Το **δεύτερο κεφάλαιο** αποτελείται από το θεωρητικό υπόβαθρο και τη βιβλιογραφία γύρω από τις πολιτικές των ΤΠΕ στην εκπαίδευση, το παιδαγωγικό πλαίσιο των ΤΠΕ, τις δυσκολίες ένταξης των ΤΠΕ στην εκπαιδευτική διαδικασία, το

ρόλο των εκπαιδευτικών και τα είδη της σχολικής ηγεσίας. Σχετικά με τα είδη της σχολικής ηγεσίας, γίνεται εκτενέστερη αναφορά στην έννοια και τις δεξιότητες του ψηφιακού ηγέτη, ενώ γίνεται αναφορά στα εμπόδια που συναντώνται από τον ψηφιακό ηγέτη για την πετυχημένη ενσωμάτωση των ΤΠΕ στο σχολείο του.

Το **τρίτο κεφάλαιο** αποτελεί μια εκτενή βιβλιογραφική ανασκόπηση σε έρευνες που έχουν γίνει με αντικείμενο το ρόλο της ψηφιακής ηγεσίας και πώς αυτή σχετίζεται με την αποτελεσματικότητα μιας σχολικής μονάδας. Μέσα από αυτήν διαφαίνονται διάφορες οπτικές, όπως ποιες πρακτικές ακολουθούν οι ηγέτες/διευθυντές για την ένταξη των ΤΠΕ στην εκπαιδευτική διαδικασία, ποια είναι τα εμπόδια που αντιμετωπίζουν οι ψηφιακοί ηγέτες για την ένταξη των ΤΠΕ και ποιες ενέργειες, πρωτοβουλίες ή δράσεις αναλαμβάνουν για την ενσωμάτωση των ΤΠΕ στη σχολική τους μονάδα.

Το **τέταρτο κεφάλαιο** αποτελεί τη μεθοδολογία της έρευνας, όπου περιγράφεται το ερευνητικό σχέδιο, η δειγματοληψία, το δείγμα, το ερευνητικό εργαλείο (ερωτηματολόγιο) και τα ζητήματα αξιοπιστίας και εγκυρότητας της έρευνας.

Το **πέμπτο κεφάλαιο** είναι η ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας που έγινε σε δείγμα εκπαιδευτικών της Α/θμιας Εκπαίδευσης. Στο κεφάλαιο αυτό αναλύονται ένα προς ένα τα ερευνητικά ερωτήματα και δίνονται απαντήσεις που έχουν προκύψει μέσα από την ανάλυση των στοιχείων των απόψεων των εκπαιδευτικών του δείγματος.

Τέλος, στο **έκτο κεφάλαιο**, η εργασία ολοκληρώνεται με την παράθεση των συμπερασμάτων από την έρευνα, τους περιορισμούς και προτάσεις για μελλοντική έρευνα και πρακτική εφαρμογή.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

2.1 Πολιτικές για τις ΤΠΕ στην εκπαίδευση

Όταν αναφερόμαστε στις Τεχνολογίες της Πληροφορίας και της Επικοινωνίας (ΤΠΕ), εννοούμε τα ψηφιακά μέσα που χρησιμοποιούνται είτε αυτόνομα είτε ως μέρος ενός ολοκληρωμένου συστήματος τεχνολογίας με τα οποία έχουμε πρόσβαση, επεξεργαζόμαστε, αναζητούμε, παράγουμε, διαμορφώνουμε, αναπαριστούμε και διακινούμε την πληροφορία. Βέβαια πρέπει να σημειωθεί πως οι ΤΠΕ δεν αφορούν αποκλειστικά το εκπαιδευτικό περιβάλλον, ούτε ξεκίνησαν από αυτό. Η απαρχή τους έγινε στα εργαστήρια των πανεπιστημίων και εφαρμόστηκαν κατόπιν ανάπτυξής τους κυρίως στο πεδίο της οικονομίας, όπου και η ίδια η πληροφορία απέκτησε μια αξία από μόνη της. Ωστόσο, όταν μια πληροφορία δε διακινείται, δεν επικοινωνείται και εν τέλει δεν αξιοποιείται, τότε αποβαίνει άχρηστη.

Η μετάβαση της ανθρωπότητας στον εικοστό πρώτο αιώνα σηματοδοτήθηκε από την ραγδαία ανάπτυξη της **διαδικτυακής τεχνολογίας** και των δικτύων γενικότερα, βάση για την διευκόλυνση της διακίνησης της πληροφορίας. Η κοινωνία της πληροφορίας (information society) πήρε τη θέση της βιομηχανικής κοινωνίας στο μεγαλύτερο της κομμάτι μάλιστα, με τη βοήθεια των υπολογιστών (Roblyer, 2009).

Σε μια τέτοια κοινωνία παρατηρείται:

- Έκρηξη της πληροφορίας, το οποίο σημαίνει αύξηση της ποσότητας και του όγκου, αφού δημιουργούνται όλο και περισσότερες πληροφορίες με ταυτόχρονη αύξηση της δυνατότητας πρόσβασης στις πηγές των πληροφοριών. (Τράπεζα δεδομένων).
- Ραγδαία αύξηση της ταχύτητας με αποτέλεσμα την ευκολότερη διακίνηση της πληροφορίας σε ένα κοινωνικό πλαίσιο. Πλέον, τείνει να μηδενιστεί ο χρόνος μετάδοσης της πληροφορίας σε σχέση με το γεγονός.
- Πυκνότητα της πληροφορίας, που συνδέεται άμεσα με την ολοένα μεγαλύτερη συσσώρευσή της,

Μέσω των νέων επικοινωνιακών ψηφιακών μέσων, των οποίων το πιο χαρακτηριστικό γνώρισμα είναι η αλληλεπιδραστικότητα, μπορεί να υποστηριχθεί μια τέτοια κοινωνική αναβάθμιση της πληροφορίας. Το κέντρο βάρους μετατοπίζεται μέσω της αμφίδρομης επικοινωνίας στην αναζήτηση της πληροφορίας, με

αποτέλεσμα να εγκαθίσταται μια εν δυνάμει οριζόντια, αποκεντρωμένη επικοινωνία, η οποία αφορά το άτομο, αντιπαλεύοντας την μέχρι πρότινος τάση της συγκέντρωσης της πληροφορίας μέσα στην παγκόσμια «επικοινωνιακή μηχανή».

Το γεγονός πως η πληροφορία και η επικοινωνία συνυπάρχουν είναι κάτι άτυπο και αντιπροσωπεύει την σύζευξη ανάμεσα στη δυνατότητα των ανθρώπων για επικοινωνία και την αξία της πληροφορίας. Όλο και περισσότερο τα τελευταία χρόνια οι ΤΠΕ έχουν μπει σε όλες τις εκφάνσεις της ζωής μας, είτε αυτές είναι πολιτική, κοινωνία, πολιτισμός. Συνεπώς Το σχολείο δεν μπορεί παρά να είναι μέσα στο πεδίο των καινοτομιών και του εύρους των συνεπειών τους. Άλλωστε η ίδια η αναπαραγωγική λειτουργία στο σχολείο εμπεριέχει την ιδέα πως η σχολική μονάδα είναι ένα δημιούργημα ενός κοινωνικού συστήματος το οποίο αναζητά την διατήρηση και την αναπαραγωγή του (Roblyer, 2009· Cakir, 2012· Mishra et al, 2005).

Η σταδιακή εισαγωγή και αξιοποίηση των ΤΠΕ στην εκπαίδευση καθώς και η κατανόηση των δυνατοτήτων τους στην εκπαιδευτική διαδικασία άρχισε στα μέσα της δεκαετίας του '80 στις ΗΠΑ και στον υπόλοιπο κόσμο στα μέσα της δεκαετίας του '90. Μάλιστα στις ΗΠΑ παρουσιάστηκε μια έκθεση με κεντρικό θέμα την τεχνολογία στην εκπαίδευση τον Ιούνιο του 1996, η οποία τόνιζε τη σημασία των ΤΠΕ στην εκπαίδευση για την απόκτηση των τριών βασικών δεξιοτήτων, της ανάγνωσης, της γραφής και των μαθηματικών. Δεν μπορούμε να παραλείψουμε και την εφαρμογή του πενταετούς προγράμματος την ίδια χρονιά με τίτλο : “America’s Technology Literacy Challenge”, που είχε σαν στόχο την εξοικείωση των μαθητών στη χρήση των ΤΠΕ στην τάξη (Roblyer, 2009).

Από την μεριά της Ευρώπης, αναπτύχθηκε μια στρατηγική ταχύτερης προσαρμογής της ευρωπαϊκής εκπαίδευσης στα καινούρια ψηφιακά δεδομένα, με το πρόγραμμα e-Learning. Τέθηκαν μάλιστα σημαντικοί στόχοι από την Ευρωπαϊκή Ένωση τότε, για την αρτιότερη εισαγωγή, εκπαίδευση και χρήση των ΤΠΕ από τους μαθητές των κρατών μελών της. Σύμφωνα με τον Παλιόκα (2010) κάποιοι από τους στόχους αυτούς ήταν:

- Να εξοπλιστεί η πλειοψηφία των σχολείων με υπολογιστές
- Να δοθεί δυνατότητα χρήσης των πολυμέσων
- Να επιταχυνθεί η δικτύωση με δίκτυα υψηλών ταχυτήτων

- Να επιμορφωθούν οι εκπαιδευτικοί αποκτώντας ψηφιακή εγγραμματοσύνη (digital literacy acquisition) στη χρήση και την εφαρμογή παιδαγωγικών καινοτόμων πρακτικών
- Να αναπτυχθεί εκπαιδευτικό λογισμικό σε μορφή data
- Να μειωθεί η αναλογία των μαθητών ανά Η/Υ , σε 1-3 μαθητές ανά Η/Υ
- Να πραγματοποιηθεί δικτύωση των δημοσίων οργανισμών όπως οι βιβλιοθήκες και τα μουσεία
- Να ενισχυθεί το Ευρωπαϊκό Δίκτυο Σχολείων (EUN), για να υπάρξει ανταλλαγή πληροφοριών και εμπειριών ανάμεσα στους μαθητές και τις σχολικές μονάδες.

Κάθε χώρα που άνηκε στην Ευρωπαϊκή Ένωση κάθε τόσο εξαγγέλλει πολιτικές προώθησης και ποιοτικής ανόδου των ΤΠΕ στο πλαίσιο της σχολικής εκπαίδευσης υλοποιώντας προγράμματα επιμόρφωσης εκπαιδευτικών, πρόσβασης σχολείων στο διαδίκτυο και καθολικής εισαγωγής των ΤΠΕ στη διδασκαλία αλλά και τη διοίκηση των σχολικών μονάδων. Όλα αυτά έχουν ως στόχο την ποιοτική άνοδο της παιδείας.

2.2 Παιδαγωγικό Πλαίσιο αξιοποίησης των ΤΠΕ

Σύμφωνα με το Παιδαγωγικό Ινστιτούτο ο σκοπός που οι νέες τεχνολογίες εντάσσονται στις σχολικές μονάδες είναι να εξοικειωθούν οι μαθητές με τις βασικές έννοιες και λειτουργίες του υπολογιστή. Επιπλέον, επιδιώκεται η αξιοποίηση περισσότερων χρήσεων του υπολογιστή, ως ένα εποπτικό μέσο διδασκαλίας, ως διερευνητικό εργαλείο στην σχολική διαδικασία αλλά και ως μέσο αναζήτησης πληροφοριών και επικοινωνιακό εργαλείο, πάντα στο πλαίσιο μια καθημερινής δραστηριότητας. Όλο αυτό συνεπάγεται και τη χρήση και δημιουργία ενός κατάλληλου εκπαιδευτικού λογισμικού, με εκείνο που προκρίνεται να είναι το ανοικτό λογισμικό της διερευνητικής μάθησης.

Στο δημοτικό σχολείο οι ΤΠΕ αποτελούν ένα διερευνητικό και γνωστικό εργαλείο, που δίνει τη δυνατότητα στους μικρούς μαθητές να διερευνήσουν καταστάσεις είτε αυτές είναι φανταστικές είτε πραγματικές και έτσι να φτάσουν στην ανακαλυπτική μάθηση. Επίσης τα ευρείας χρήσης λογισμικά στο δημοτικό αποτελούν ένα εξαιρετο εποπτικό μέσο διδασκαλίας σε σχεδόν όλα τα γνωστικά αντικείμενα.

Δεν μπορεί να παραλειφθεί επίσης το γεγονός πως οι ΤΠΕ σε ένα σχολικό περιβάλλον συμβάλλουν στη δημιουργία πληροφορικού αλφαριθμητισμού και ενισχύουν το ρόλο τους ως εργαλείο επικοινωνίας (Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, 2009· Christodoulidou & Vlachopoulos, 2013).

Όταν μιλάμε για παιδαγωγική άλλωστε αξιοποίηση των τεχνολογιών σε ένα καλά οργανωμένο πλαίσιο στην εκπαίδευση, εννοούμε μάθημα που πραγματοποιείται με τη μορφή διδακτικών σεναρίων βασισμένων στις αρχές των εποικοδομητικών προσεγγίσεων που έχουν ήδη κυριαρχήσει στη σύγχρονη μάθηση. Σε αυτά τα σεναρία ο μαθητής είναι το επίκεντρο της διαδικασίας μάθησης και έχει τη δυνατότητα να αλληλεπιδράσει με αρκετά περιβάλλοντα, περιεχόμενα και άλλους συμμαθητές. Η ένταξη των νέων τεχνολογιών στα σχέδια μαθήματος και διδασκαλίας προσφέρουν αυτενέργεια, διερεύνηση και εξάγουν αποτελέσματα για την επίλυση προβλημάτων. Επίσης πολύ σημαντικό είναι πως δίνουν τη δυνατότητα να καινοτομήσουμε αφού προωθούν την ποιότητα της μάθησης (Μικρόπουλος, 2011· Τζιμογιάννης, & Κόμης, 2010).

Το γεγονός πως ένα δημοτικό σχολείο αξιοποιεί τις ΤΠΕ σημαίνει πως οι μαθητές του κατανοούν βασικές έννοιες των γνωστικών αντικειμένων. Είναι κάτι που βοηθά στην καλλιέργεια νέων δεξιοτήτων, αφού η ίδια η ενασχόληση με τις ΤΠΕ αποτελεί μια καινούρια γνώση (Μικρόπουλος, 2011). Επισημαίνεται μάλιστα πως η πλούσια αλληλεπίδραση και η κατανόηση εννοιών και χειρισμού των υπολογιστών και των διδακτικών ψηφιακών αντικειμένων δίνουν ένα καινούριο περιβάλλον στους μαθητές με τη μορφή προσομοίωσης (Κόμης & Ντίνιας, 2011). Ένα παράδειγμα αξιοποίησης της ψηφιακής τεχνολογίας για το δημοτικό είναι και ο διαδραστικός πίνακας, μέσο ενεργούς συμμετοχής και αυτενέργειας των μαθητών, που διασφαλίζει την επικέντρωσή τους στο μάθημα και τους δίνει την ικανοποίηση πως ολοκληρώνουν κάτι δικό τους απ' την αρχή. Δίνεται δηλαδή μια ευκαιρία στο μαθητή να συνεργαστεί με τους συμμαθητές του και το δάσκαλο, να εκφραστεί ελεύθερα και να επικοινωνήσει μαθαίνοντας σε μια διαδικτυακή τάξη (Μικρόπουλος, 2011· Αναστασιάδης, Γκερτσάκης, Μαρινάτος & Καρβούνης, 2006).

Η αυτονομία του μαθητή αυξάνεται με τη χρήση των ΤΠΕ, αφού καλείται να επιλέξει τις πλατφόρμες και τις δραστηριότητες ανάλογα με τα ενδιαφέροντά του και να ενδυναμώσει τη συμμετοχή του καλλιεργώντας δεξιότητες και φέρνοντας στο φως νέες ικανότητες. Αν μιλούσαμε για την ανάγκη εξατομικευμένης μάθησης στα δημοτικά σχολεία, οι ΤΠΕ θα μπορούσαν να πάρουν το ρόλο του πρωτοπόρου στο

θέμα αυτό, μιας και οι ψηφιακές τεχνολογίες στην τάξη προωθούν ακριβώς αυτήν την ανομοιογένεια τόσο του γνωστικού όσο και του προσωπικού προφίλ του κάθε μαθητή. Ανταποκρίνεται λοιπόν άριστα στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και τις όποιες ικανότητες των μαθητών (Καψάλης, 2014· Μπίκος, & Τζιφόπουλος, 2011: 2005). Η ισοτιμία λοιπόν διασφαλίζεται, αφού κάθε μαθητής έχει την ευκαιρία να αξιοποιήσει τις Ψ.Τ. στο μέγιστο βαθμό που μπορεί (Αναστασιάδης, Γκερτσάκης, Μαρινάτος, & Καρβούνης, 2006). Την τελευταία δεκαετία κυρίως οι ψηφιακές τεχνολογίες έχουν μπει δυναμικά στην εκπαίδευση με τα νέα λογισμικά και πλατφόρμες, που αποκτούν και δημιουργικό παιγνιώδη χαρακτήρα , όπως το scratch συνδυάζοντας τις εκπαιδευτικές εμπειρίες με το παιχνίδι (Καψάλης, 2014· Καρτσιώτου, & Ρούσσο, 2011· Christodoulidou & Vlachopoulos, 2013).

2.3 Εκπαιδευτικοί και ΤΠΕ στην Εκπαίδευση

Στη σημερινή εποχή οι εκπαιδευτικοί έχουν αυξήσει τη χρήση των ηλεκτρονικών υπολογιστών τόσο σε προσωπικό όσο και σε επαγγελματικό επίπεδο (Project Tomorrow, 2008· Van Braak, Tondeur, & Valcke, 2004). Όμως, έρευνες της τελευταίας δεκαετίας αναδεικνύουν ότι η χρήση των υπολογιστών στο πλαίσιο της σχολικής τάξης δεν είναι ακόμα επαρκής (Mueller κ.ά., 2008· Tondeur, van Braak, & Valcke, 2007· Smeets, 2005). Επιπλέον, στη διεθνή βιβλιογραφία επισημαίνεται ότι η αξιοποίηση των υπολογιστών πολλές φορές δε γίνεται με τρόπο που να ενισχύεται η διδακτική διαδικασία και να διευκολύνεται η μάθηση (Cuban, Kirkpatrick, & Peck, 2001· Ertmer κ.ά., 2012).

Η αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών μέσα στη σχολική τάξη νοείται ως μια καινοτομία. Έρευνες καταδεικνύουν πως οι καινοτομίες δε γίνονται πάντα αποδεκτές από το σύνολο ενώ δεν είναι λίγοι και αυτοί που τρομάζουν στην ιδέα τους. Ο Fuller το 1969 έκανε μια ταξινόμηση στις ανησυχίες που πιθανότατα απορρέουν εφαρμόζοντας μια καινοτομία. Απέφερε λοιπόν τρία στάδια που περιελάμβαναν τις ανησυχίες για τον εαυτό, τις ανησυχίες για το έργο και τις ανησυχίες για τις επιπτώσεις. Πρωταρχική σκέψη των εκπαιδευτικών κατά την εφαρμογή μιας καινοτομίας είναι οι επιπτώσεις που θα υπάρχουν «πάνω τους». Έτσι εμφανίζεται και άγχος για το αν είναι ικανοί να διαχειριστούν ορθά τις νέες συνθήκες στη σχολική πραγματικότητα. Στη συνέχεια αρχίζουν να διερωτώνται για την ουσία της καινοτομίας. Εστιάζουν στις αλλαγές που επιφέρει στην καθημερινότητα τους και σε τυχόν δυσκολίες που μπορεί να ανακύπτουν όπως η αύξηση του αριθμού των

μαθητών ή η έλλειψη κάποιων μέσων. Τέλος όταν οι εκπαιδευτικοί στρέφουν το ενδιαφέρον τους προς τους μαθητευόμενους τους ή τους συναδέλφους τους εμφανίζουν ανησυχίες για τις επιπτώσεις. Αναζητούν την επίδραση που μπορεί να επιφέρει η καινοτομία στα μαθησιακά αποτελέσματα (van den Berg & Ross, 1999).

Αρκετοί επιστήμονες, ανάμεσα σε αυτούς και η Ertmer (2005), τονίζουν πως το θέμα της χρήσης ή μη των υπολογιστών στην εκπαιδευτική διαδικασία, είναι μια απόφαση που λαμβάνεται από τον εκπαιδευτικό και ουσιαστικά επαφίεται στο «φιλότιμο» του. Οι αντιλήψεις βέβαια των εκπαιδευτικών είναι αυτές που επηρεάζουν τη στάση τους. Όταν οι σκέψεις είναι θετικές παρουσιάζεται και ενδιαφέρον για τη χρήση νέων τεχνολογιών. Αντιθέτως αρνητικές σκέψεις απωθούν την χρήση της τεχνολογίας (Aviram & Tami, 2004). Το 2016 σε μια προσπάθεια να κατασκευαστεί ένα ψυχομετρικό τεστ για να εντοπίζονται οι στάσεις των εκπαιδευτικών απέναντι στις τεχνολογίες στην εκπαίδευση, βρέθηκε πως η χρήση του βοηθά την ενσωμάτωση των ΤΠΕ στο σχολείο (Bas & Kubiak & Sunbul, 2016).

Για να ενταχθούν οι Τ.Π.Ε. στην εκπαίδευση κυρίαρχο ρόλο παίζουν η αίσθηση που έχει ο εκπαιδευτικός για την αποτελεσματικότητά αυτών στο διδακτικό έργο, η δυνατότητα αποφυγής προβλημάτων, αλλά και αν οι ίδιοι έχουν τη δυνατότητα να τις ελέγχουν (Demetriadis, 2003· Preston et al., 2014· Γιαβρίμης κ.ά., 2010).

Από διάφορες έρευνες προκύπτει μια θετική στάση των εκπαιδευτικών σχετικά με χρήση των Τ.Π.Ε. μέσα στην τάξη και γενικότερα στη σχολική πραγματικότητα. Οι Gulbahar & Guven (2008) καταγράφουν πως οι εκπαιδευτικοί ενημερώνονται πλέον για τις δυνατότητες που τους προσφέρουν οι Τ.Π.Ε. Επιπλέον σύμφωνα με τον Kafai και τους συνεργάτες του (2002), οι εκπαιδευτικοί αναφέρουν πως η χρήση τους αυξάνει τα κίνητρα των μαθητών για μάθηση, ενώ στους Rumpagarorn & Darmawan (2007) φαίνεται να δηλώνουν οι εκπαιδευτικοί πως οι νέες τεχνολογίες αναπτύσσουν και την κριτική σκέψη του μαθητή. Επίσης από τη Διαμαντάκη και τους συνεργάτες της (2001) αναφέρεται πως οι νέες τεχνολογίες συμβάλλουν και στην υιοθέτηση μαθητοκεντρικών μοντέλων (Γιαβρίμης κ.ά., 2010).

Παράλληλα, οι Ertmer και Ottenbreit-Leftwich (2010) αναφέρουν ότι οι προσδοκίες ή οι πεποιθήσεις των εκπαιδευτικών για την τεχνολογία μέσα στην τάξη δεν ταιριάζουν πάντα με τις πρακτικές τους. Οι εξηγήσεις των εκπαιδευτικών για αυτή την ασυνέπεια περιελάμβαναν κυρίως χωροχρονικούς περιορισμούς, όπως απαιτήσεις του αναλυτικού προγράμματος ή κοινωνική πίεση που ασκούνταν από γονείς, συναδέλφους, προϊσταμένους κ.λπ.

Στην έρευνα των Peralta και Costa (2007), η αυτοπεποίθηση στη χρήση του Η/Υ συνδέθηκε με την απόρριψη του φόβου πρόκλησης βλάβης στον υπολογιστή και με την αίσθηση του απόλυτου ελέγχου στη χρήση του. Παρόμοια πρόσφατη ελληνική έρευνα ανέδειξε ορισμένους από τους παραπάνω παράγοντες και συγκεκριμένα την υποκειμενική αντίληψη χρησιμότητας και ευκολίας χρήσης των υπολογιστών, την αυτο-αποτελεσματικότητα και τη στάση απέναντι στη χρήση Η/Υ ως καθοριστικής σημασίας για την ένταξη των ΤΠΕ στη σχολική τάξη (Fokides, 2017).

Σχέση ακόμα βρέθηκε και ανάμεσα στη μεγαλύτερη εμπειρία χρήσης υπολογιστή, στις θετικές στάσεις και στην καινοτόμο χρήση των ΤΠΕ στην εκπαιδευτική διαδικασία (Drent & Meelissen, 2008). Γεγονός που ενισχύεται και από την έρευνα των Chua&Chua, (2017), οι οποίοι βρήκαν ότι οι εκπαιδευτικοί που χρησιμοποιούσαν υπολογιστές περισσότερο είχαν την τάση να αναπτύξουν θετική στάση απέναντι στη χρήση Η/Υ, τόσο στην καθημερινότητά τους όσο και στο σχολικό πρόγραμμα. Επιπλέον, με βάση τη διεθνή βιβλιογραφία, (ενδεικτικά Aslan & Zhu, 2015· Çelik, & Yeşilyurt, 2013· Hong & Koh, 2002·King, Bond & Blandford, 2002·Liaw, Huang, & Chen, 2007· Teo, 2010) καθοριστικοί παράγοντες για την ενσωμάτωση των ΤΠΕ στην εκπαίδευση αποτελούν η αυτο-αποτελεσματικότητα στη γενική και στην εκπαιδευτική χρήση τους, καθώς και το άγχος, η αντιλαμβανόμενη χρησιμότητα και η ευκολία στη χρήση των υπολογιστών από τους εκπαιδευτικούς.

Αν και οι πεποιθήσεις και οι στάσεις είναι σημαντικοί παράγοντες πρόβλεψης για τον τρόπο με τον οποίο εργάζονται οι εκπαιδευτικοί, η σημαντικότερη επίδραση στον τρόπο με τον οποίο αυτοί ασκούν την πρακτική είναι η γνώση που φέρνουν στο έργο. Αυτό γίνεται όλο και πιο σημαντικό στον κόσμο που ζούμε και εργαζόμαστε σήμερα, ο οποίος έχει περιγραφεί ως οικονομία της γνώσης - και τα σχολεία, κατ' επέκταση, είναι μια βιομηχανία γνώσης. Το να βλέπουμε τα σχολεία ως μια βιομηχανία γνώσης σημαίνει ότι τα σχολεία είναι μια οικονομική δραστηριότητα όπου η επιτυχία εξαρτάται από την απόκτηση, τη διαχείριση και τη χρήση της γνώσης. Αυτό δε σημαίνει ότι τα σχολεία δεν είναι συγκεκριμένα αντικείμενα με κτίρια και υποδομές με σωλήνες, σύρματα και τοίχους και περιοχές παιχνιδιού, αλλά ότι ο βασικός στόχος του σχολείου είναι "η απόκτηση, η διαχείριση και η χρήση της γνώσης". Και φυσικά οι εκπαιδευτικοί είναι σημαντικοί διαμεσολαβητές για να καταστήσουν αυτή τη γνώση προσβάσιμη και διαθέσιμη στους εκπαιδευόμενους. Αυτό δεν αναφέρεται σε ένα είδος γνώσης. Στην πραγματικότητα, μια από τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουμε σήμερα (με την άνοδο των ΤΠΕ) είναι ότι ορισμένα

είδη γνώσεων είναι προνομιακά ενώ άλλα έχουν λιγότερη προσοχή. (Mishra et al, 2015)

Τέλος, οι εκπαιδευτικοί πρέπει να κατανοήσουν πώς λειτουργούν οργανώσεις όπως τα σχολεία. Με άλλα λόγια, πρέπει να κατανοήσουν το γεγονός ότι τα σχολεία είναι μια πολύπλοκη μηχανή της γνώσης και ότι οι ενέργειες και οι αντιδράσεις σε ένα τέτοιο περιβάλλον είναι συχνά μη γραμμικές και μη καθοριστικές. Η απλή εισαγωγή των ΤΠΕ στο σχολικό περιβάλλον δε θα διασφαλίσει ότι οι διαδικασίες με τις οποίες λειτουργεί ο οργανισμός θα αλλάξουν ή θα βελτιωθούν αναγκαστικά (Mishra et al, 2015)

2.4 Η έννοια της ψηφιακής ηγεσίας στην εκπαίδευση

Η ηγεσία αποτελεί μια κρίσιμη διαδικασία της Διοίκησης γιατί συνδέεται με την ανταγωνιστικότητα και την επιτυχία ή την αποτυχία μιας επιχείρησης. Από μελέτες της ηγεσίας έχουν παραχθεί θεωρίες που αφορούν τα χαρακτηριστικά, την αλληλεπίδραση, το όραμα και τις αξίες του ηγέτη. Ο ηγέτης έχει επιρροή και αυτή ασκείται μέσω της αλληλεπίδρασης, αποτελώντας δε ξεχωριστή κατηγορία από την εξουσία και την τυπική όψη της δύναμης (Gorrdon, 2015).

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

Η ηγεσία στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς είναι απαραίτητη και αποτελεί μια συγκεκριμένη διαδικασία με σκοπό να πετύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα, να μη δημιουργεί το αίσθημα της καταπίεσης και της επιβολής δύναμης στους εκπαιδευτικούς, ιδιαίτερα σε όσους βρίσκονται σε κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα, δίνοντας στην έννοια της λέξης αρνητική χροιά (Κατσαρός, 2008). Αναλυτικότερα, οι έρευνες για την εκπαιδευτική ηγεσία έχουν καταδείξει πόσο σημαντικός είναι ο ρόλος του σχολικού ηγέτη στην αποτελεσματικότητα και στη βελτίωση.

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

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

2.4.1. Τύποι Ηγεσίας

Η ηγεσία και η συμπεριφορά της χωρίζεται με το κριτήριο το βαθμό της συμμετοχής της ομάδας στη διαδικασία λήψης απόφασης (Gorrdon, 2015):

- **Το αυταρχικό στυλ:** Οι εκπαιδευτικοί δε συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων γιατί ο ηγέτης τις λαμβάνει μόνος του, χωρίς εξηγήσεις, καθώς επιβάλλεται με τη δύναμη της θέσης του.
- **Το εξουσιοδοτικό στυλ:** Οι εκπαιδευτικοί παίρνουν αποφάσεις ανάλογα με τα προσωπικά κριτήρια λόγω του ότι ο ηγέτης έχει χαμηλή αυτοπεποίθηση στις δικές του δυνατότητες. Έτσι εκχωρούνται ηγετικές κινήσεις στους υφιστάμενους.
- **Το δημοκρατικό στυλ:** Μέσω συμμετοχικών και δημοκρατικών διαδικασιών στις λήψεις αποφάσεων ο ηγέτης λαμβάνει υπόψη του όλες τις απόψεις και μάλιστα συμβουλευεται τα μέλη.

2.4.2. Η Κατανεμημένη ή Επιμεριστική Ηγεσία

Η κατανεμημένη ηγεσία είναι ένας όρος που μελετήθηκε από τον Αυστραλό ψυχολόγο Gibb, ο οποίος μάλιστα έδωσε και την ονομασία αυτή. Το κύριο μέλημα του Gibb ήταν να δώσει βαρύτητα στην επιρροή που έχει η δυναμική των ομάδων και όχι του ενός ατόμου (Gorrdon, 2015). Επίσης έδωσε την έννοια της πρακτικής κατανομής για την ηγεσία, ως μια σοφία που κατανέμεται από τους ηγέτες στους υφιστάμενους με σκοπό την περαιτέρω ενσωμάτωσής τους στις δραστηριότητες των ατόμων.

Συνεπώς η ηγεσία είναι σε άμεση συνάφεια με τον καταμερισμό της εργασίας στους οργανισμούς.

2.4.3 Η Συναλλακτική Ηγεσία

Η σχέση συναλλαγής μεταξύ του ηγέτη και των υφισταμένων του είναι η βάση της Συναλλακτικής ηγεσίας. Τέτοιοι ηγέτες είναι αυτοί που προωθούν τα μέλη τους, δίνοντας ανταμοιβές.

Κατανοούν τις ανάγκες των υφισταμένων τους και αυτοί τους ανταποδίδουν σε έργο και ενέργεια. Η προσήλωση και η συμμόρφωση του υφισταμένου καθώς και η δέσμευση του να υπηρετεί τον οργανισμό και να λαμβάνει απτά οφέλη, είναι ένα είδος συναλλακτικής ηγεσίας. Σεν πρόκειται για μια δέσμευση σε έναν κοινό σκοπό , αλλά στο πλαίσιο μιας αμοιβαίας επωφελούς ανταλλαγής (Robbins & Judge, 2011).

2.4.4 Η Μετασχηματιστική Ηγεσία

Εν αντιθέσει με την Συναλλακτική ηγεσία, η Μετασχηματιστική διέπεται από την αλληλεπίδραση των ηγετών και των υφισταμένων τους προς την κατεύθυνση της δημιουργικότητας και των κινήτρων. Ο μετασχηματιστικός ηγέτης δίνει έμφαση στο όραμα , εμπνέοντας και δίνοντας μια κοινή αποστολή. Δίνει μια κατανοητή ερμηνεία του οράματος του και συνδέει το όραμα αυτό με τη γενικότερη ενδυνάμωση της ομάδας . Δημιουργεί κουλτούρα που δεσμεύει τα μέλη με την εμπιστοσύνη τους προς αυτόν και το όραμα. Πάντοτε τα μέλη αποτελούν προϋπόθεση για την επίτευξη του οράματος. (Kotter, 2001).

2.5 Ψηφιακή Ηγεσία και ΤΠΕ

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

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

Διεθνώς υπάρχει μια συνεχής αύξηση στην είσοδο των ΤΠΕ στις σχολικές μονάδες και συγκεκριμένα στην Ευρωπαϊκή Ένωση η οποία κάνει ενέργειες προώθησης στη χρήση των ψηφιακών εργαλείων στη διδασκαλία αλλά και τη διοίκηση των μονάδων αφού είναι πλέον γνωστή η αποτελεσματική τους λειτουργία

στο επίπεδο αυτό (Ανδρεαδάκης, 2010).

Ο αποτελεσματικός Διευθυντής είναι αυτός που συμβάλλει στην βελτίωση της ποιότητας των Δημοτικών σχολείων με τις ενέργειες που προάγουν την ψηφιακή τεχνολογία στη διοίκηση, το διαδίκτυο και το λογισμικό διοικητικής μέριμνας, όπως μαθητολογία, my school, οικονομική διαχείριση Σχολικής Επιτροπής, Διαχείριση της Σχολικής Βιβλιοθήκης καθώς και προγράμματα σύστασης ωρολογίου προγράμματος. Η οργανωτική μάθηση στις σχολικές μονάδες έχει τις βάσεις της στις ικανότητες των εκπαιδευτικών οι οποίες αλλάζουν την κουλτούρα του σχολείου προς τα έξω, δημιουργώντας μια σύγχρονη εικόνα αποτελεσματικής ηγεσίας. Όπως το σχολείο είναι φορέας καινοτομίας και αλλαγής, έτσι και ο ηγέτης πρέπει να θεωρεί τους εκπαιδευτικούς συνεργάτες του στην ευόδωση του στόχου της ψηφιακής ηγεσίας, που θα επιφέρει αλλαγή κουλτούρας στην οργανωτική μάθηση της σχολικής μονάδας (Roblyer, 2009).

Οι παραδοσιακές απόψεις της ηγεσίας στην εκπαίδευση αλλάζουν - κινούνται από τον ηγέτη στο επίκεντρο σε μοντέλα που μοιάζουν με κατανομημένη ηγεσία. Ο Gurr (2004) θεωρεί ότι η ψηφιακή ηγεσία πρέπει να αποτελεί συστατικό στοιχείο των σύγχρονων αντιλήψεων μας για την εκπαιδευτική ηγεσία. Οι ταχείες εξελίξεις στην τεχνολογία οδήγησαν σε νέους χώρους αλληλεπίδρασης ανθρώπων.

Η ψηφιακή κουλτούρα απαιτεί ένα στυλ ηγεσίας μετασχηματισμού - μια μετακίνηση μακριά από την παραδοσιακή ηγεσία-κεντρική μορφή ηγεσίας που είναι κοινή στην εκπαίδευση. Σύμφωνα με τον Franciosi (2012), η εκπαιδευτική ηγεσία πρέπει να είναι πιο ευέλικτη για να αντιμετωπίσει τις τεχνολογικές εξελίξεις και εξελίξεις. Οι σχολικοί ηγέτες διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στην υιοθέτηση των ΤΠΕ. Τα σχολεία βρίσκονται στη μετάβαση της εκ νέου καλλιέργειας ώστε να αποδεχτούν τη διδασκαλία με τεχνολογίες πληροφοριών και επικοινωνιών. Οι διευθυντές είναι οι επιτόπιοι εκπαιδευτικοί ηγέτες που διαμορφώνουν και επικοινωνούν τα οράματα της διδασκαλίας και της μάθησης στα σχολεία τους και με τη δράση ή την αδράνεια τους επηρεάζουν τη σχολική δραστηριότητα (Afshari et al., 2009, Otto και Albion 2002).

2.6 Ψηφιακή Ηγεσία

2.6.1 Η έννοια της ψηφιακής ηγεσίας

Σύμφωνα με την Association for Educational Communications and Technology (AECT) Definitions and Terminology Committee, η εκπαιδευτική τεχνολογία

ορίζεται ως η θεωρία και πρακτική του σχεδιασμού, της ανάπτυξης, της αξιοποίησης, της διαχείρισης και της αξιολόγησης των διαδικασιών και των μεθόδων μάθησης. Η εκπαιδευτική τεχνολογία είναι ένα εξελισσόμενο πεδίο σπουδών, το οποίο χρησιμοποιεί την τεχνολογία ως μέσο για την επίλυση των εκπαιδευτικών προκλήσεων. Με βάση τα βιβλιογραφικά δεδομένα καθίσταται εμφανές το γεγονός ότι τα στοιχεία που εστιάζουν σε ζητήματα σχολικής ηγεσίας υπογραμμίζουν τις δεξιότητες και τις ικανότητες που θα πρέπει να διέπουν έναν ηγέτη. Ωστόσο, τα τελευταία χρόνια δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα στις επιδράσεις που αναπτύσσονται μέσα στο σχολικό περιβάλλον στο πλαίσιο της κατανομημένης ηγεσίας, σύμφωνα με την οποία ο σχολικός ηγέτης θα πρέπει να είναι σε θέση να αντιμετωπίσει πολύπλοκες καταστάσεις, να προάγει την αλλαγή και να προωθήσει μία κουλτούρα συνεχούς μάθησης (Anderson & Dexter, 2000).

Οι διευθυντές που γνωρίζουν τεχνολογικά θέματα είναι σημαντικοί υποστηρικτές για την ενσωμάτωση της τεχνολογίας στα σχολεία. Η διοικητική υποστήριξη είναι καθοριστικής σημασίας για το αν οι εκπαιδευτικοί θα ενσωματώσουν την τεχνολογία ή όχι. Η έρευνα υποστηρίζει ότι όταν οι διευθυντές προσφέρουν στους εκπαιδευτικούς συναισθηματική και ηθική υποστήριξη δίνοντας ιδιαίτερη βαρύτητα σε αλλαγές, τότε το έργο των εκπαιδευτικών καθίσταται ακόμα πιο αποτελεσματικό. Ο ψηφιακός ηγέτης εκλαμβάνει το σχολείο ως μία μαθησιακή κοινότητα, και ο ρόλος του δεν εστιάζει μόνο στο να θέτει στόχους και να συντονίζει τις δραστηριότητες, αλλά σχεδιάζει και συμμετέχει στις διαδικασίες μάθησης, προκειμένου να βελτιωθεί ο τρόπος λειτουργίας της σχολικής μονάδας αλλά και να ενδυναμωθούν τα μαθησιακά αποτελέσματα. Υπό αυτό το πρίσμα η ψηφιακή ηγεσία δεν αποτελεί χαρακτηριστικό των μεμονωμένων ατόμων, αλλά συνιστά χαρακτηριστικό ολόκληρης της σχολικής μονάδας (Anderson & Dexter, 2000· Jackson, 2009).

Ειδικότερα, σύμφωνα με τις κατευθύνσεις που παρέχονται από την ISTE - International Society for Technology in Education (2009) ο σχολικός ηγέτης εμπνέει και οδηγεί στην ανάπτυξη και την εφαρμογή μιας κοινής προσέγγισης και ενός κοινού οράματος για την ολοκληρωμένη ένταξη της τεχνολογίας για την προώθηση της αριστείας και την υποστήριξη του μετασχηματισμού σε όλα τα επίπεδα οργάνωσης. Ο σχολικός ψηφιακός ηγέτης εμπνέει και διαμορφώνει ένα κοινό όραμα για την υλοποίηση σκόπιμων αλλαγών και δεσμεύει τα άτομα σε μία συνεχόμενη διαδικασία ανάπτυξης. Σε ένα δεύτερο επίπεδο, ο ψηφιακός ηγέτης δημιουργεί, προωθεί και

διατηρεί μία δυναμική ψηφιακή κουλτούρα μάθησης. Σε ένα τρίτο επίπεδο προάγει τη διαμόρφωση ενός περιβάλλοντος επαγγελματικής μάθησης και τεχνολογίας το οποίο διευκολύνει τους εκπαιδευτικούς να ενδυναμώσουν τα μαθησιακά αποτελέσματα μέσα από τη συστηματική αξιοποίηση των σύγχρονων τεχνολογιών και των ψηφιακών πόρων (Hauge & Norenes, 2015· Richardson, Flora & Bathon, 2013· McLeod, Bathon & Richardson, 2011).

Σε ένα τέταρτο επίπεδο, προάγει την ψηφιακή ηγεσία και διοίκηση της σχολικής μονάδας. Μέσω αυτού συμβάλλει στη συνεχή βελτίωση με την αποτελεσματική αξιοποίηση των τεχνολογικών και ψηφιακών χώρων, ενώ τέλος, διευκολύνει την κατανόηση κοινωνικών, δεοντολογικών και νομικών ζητημάτων που σχετίζονται με μία εξελισσόμενη ψηφιακή κουλτούρα. Με άλλα λόγια, οι ψηφιακοί ηγέτες καλούνται να εμπνεύσουν ένα κοινό όραμα για την ολοκληρωμένη και αποτελεσματική ενσωμάτωση της τεχνολογίας μέσα στη σχολική μονάδα, ενώ παράλληλα καλούνται να προάγουν ένα περιβάλλον και μία κουλτούρα που συμβάλλουν στην υλοποίηση του οράματος αυτού (Richardson, Flora & Bathon, 2013· McLeod, Bathon & Richardson, 2011).

Η ψηφιακή ηγεσία ορίζεται λοιπόν, ως η μελέτη και η ηθική πρακτική της διευκόλυνσης της μάθησης και της βελτίωσης των επιδόσεων με τη δημιουργία, τη χρήση και τη διαχείριση των κατάλληλων τεχνολογικών διαδικασιών και πόρων. Στο πλαίσιο των τεχνολογικών ικανοτήτων τους, οι ηγέτες των σχολείων παρέχουν οικονομικούς πόρους και τεχνολογική υποδομή, κοινωνική και ηθική υποστήριξη σε όλους τους σχολικούς φορείς για να αξιοποιήσουν πλήρως τις δυνατότητες των ΤΠΕ στην εκπαίδευση (Chua & Chua, 2017· Harris, 2001· Hsieh et al., 2014). Οι Anderson και Dexter (2005), από την πλευρά τους, ισχυρίζονται ότι η ηγετική θέση στην τεχνολογία είναι ο ισχυρότερος παράγοντας πρόβλεψης των τεχνολογικών αποτελεσμάτων σε σύγκριση με τις δαπάνες και την υποδομή. Αυτό σημαίνει, επομένως, ότι η ψηφιακή ηγεσία θεωρείται πολύ σημαντική για την ολοκλήρωση της τεχνολογίας της επικοινωνίας πληροφοριών (ΤΠΕ), λόγω των διαφόρων ρόλων που αναμένεται να επιτελέσουν οι σχολικοί ηγέτες (Yieng & Daud, 2017· Weng&Tang, 2014).

2.6.2 Δεξιότητες του ψηφιακού ηγέτη

Ο ρόλος του σχολικού ηγέτη αναγνωρίζεται ως ένας ιδιαίτερα σημαντικός και

καθοριστικός ρόλος σε συνάρτηση με τα ζητήματα οργάνωσης και διοίκησης. Ο ψηφιακός ηγέτης σε ένα σχολείο είναι το άτομο που κινητοποιεί όλες τις παραμέτρους του σχολικού περιβάλλοντος μέσα από τη χρήση των τεχνολογικών συσκευών (Banoglu, 2011· Blau & Presser, 2013· Abdullah & Ismail, 2015). Όπως επισημαίνεται από τα βιβλιογραφικά δεδομένα μπορεί να αναμένεται από τους ηγέτες να αλλάξουν την κουλτούρα του σχολείου, ωστόσο στην περίπτωση ενός ψηφιακού ηγέτη ο ρόλος του είναι ακόμα πιο απαιτητικός και σύνθετος διότι δεν περιορίζεται μόνο σε ζητήματα διαχείρισης (Schrum & Levin, 2009· Juraimie & Mansor, 2016). Ωστόσο υπάρχει ένα σχετικό πλαίσιο για το καθήκον του ψηφιακού ηγέτη να διαμορφώσει και να διασπείρει μέσα στη σχολική μονάδα το όραμά του (Grady, 2011· Yieng & Daud, 2017)

ΨΗΦΙΑΚΟΣ ΗΓΕΤΗΣ –ΣΧΟΛΙΚΟ ΟΡΑΜΑ ΚΑΙ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

- Να διαμορφώνει όραμα και να καθορίζει τους στόχους σχετικά με τη τεχνολογία μέσα στο σχολικό περιβάλλον.
- Να εμπνέει τους εκπαιδευτικούς.
- Να διευκολύνει με κάθε τρόπο και να υποστηρίζει τους εκπαιδευτικούς.
- Να αυξάνει και να εμπλουτίζει τους ψηφιακούς και τεχνολογικούς πόρους μέσα στη σχολική μονάδα.
- Να προάγει τη μάθηση μέσα από την αξιοποίηση της τεχνολογίας.
- Να υποστηρίζει τις εκπαιδευτικές πρακτικές αξιοποιώντας με συστηματικό τρόπο τα ψηφιακά μέσα.
- Να συμμετέχει σε μια συνεχιζόμενη διαδικασία ανάπτυξης της τεχνολογίας.
- Να διαμορφώνει στρατηγικά σχέδια αξιοποιώντας με συστηματικό τρόπο τα ψηφιακά μέσα.
- Να διαμορφώνει ένα θετικό σχολικό κλίμα μέσα στο σχολικό περιβάλλον όσον αφορά στη χρήση της τεχνολογίας.
- Να διαμορφώνει ένα τεχνολογικό και μαθησιακό περιβάλλον τοποθετώντας στο επίκεντρο το μαθητή επιδιώκοντας να καλύψει το σύνολο των αναγκών του μαθητικού δυναμικού.
- Να διαμορφώνει ένα τεχνολογικό και μαθησιακό περιβάλλον τοποθετώντας στο επίκεντρο το μαθητή παρέχοντας στους μαθητές τη δυνατότητα να καθορίζουν τους εκπαιδευτικούς στόχους, να διαχειρίζονται τη δική τους εκμάθηση και να αξιολογούν τη δική τους πρόοδο.

Για να μπορέσει ο εκάστοτε ηγέτης να διαμορφώσει ένα όραμα θα πρέπει να διαθέτει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά τα οποία σχετίζονται με τη χρήση των νέων τεχνολογιών και αποτυπώνονται στα ακόλουθα (Grady, 2011): Τα κύρια χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ψηφιακού ηγέτη είναι τα εξής:

- Να είναι επικοινωνιακός.
- Να διαθέτει αυτοπεποίθηση ως προς τη χρήση της τεχνολογίας.
- Να διαθέτει συνεργατικές ικανότητες.
- Να είναι ανοικτός σε νέες ιδέες.
- Να μη φοβάται να πειραματιστεί.
- Να διαθέτει θετικές στάσεις και αντιλήψεις για τη χρήση της τεχνολογίας εντός του σχολικού περιβάλλοντος.
- Να αναγνωρίζει τη σημασία της τεχνολογίας για την ενίσχυση των μαθησιακών εμπειριών των μαθητών.
- Να επιδιώκει καινοτόμες αλλαγές μέσα στη σχολική μονάδα.

Με βάση τα βιβλιογραφικά δεδομένα οι ψηφιακοί ηγέτες θα πρέπει να διαθέτουν κάποιες βασικές ικανότητες και δεξιότητες και να αξιοποιούν τη τεχνολογία τόσο για την εκτέλεση των καθηκόντων τους όσο και κατά την επικοινωνία με τα υπόλοιπα μέλη της σχολικής μονάδας (Anderson & Dexter, 2005· Cakir, 2012· Hauge & Norenes, 2015).

Οι Flanagan και Jacobsen (2003) από τη μια μεριά, και ο Creighton (2003) από την άλλη μεριά, αναγνωρίζουν πως η ψηφιακή ηγεσία δεν περιορίζεται μόνο σε ζητήματα απόκτησης τεχνολογικού εξοπλισμού μέσα στη σχολική μονάδα, αλλά ούτε περιορίζεται σε ζητήματα αποτελεσματικής διαχείρισης του υφιστάμενου τεχνολογικού εξοπλισμού που υπάρχει. Οι σχολικοί ηγέτες θα πρέπει να διαθέτουν προσόντα και ικανότητες τα οποία καλούνται να αξιοποιούν στις καθημερινές πρακτικές. Με τον τρόπο αυτό θα καταφέρουν να επιδράσουν στη συμπεριφορά των εκπαιδευτικών που υπηρετούν μέσα στη σχολική μονάδα προκειμένου αυτοί με τη σειρά τους να αξιοποιήσουν όσο το δυνατόν καλύτερα την εκπαιδευτική τεχνολογία για να αναβαθμίσουν και να βελτιώσουν στο μέγιστο δυνατό βαθμό το εκπαιδευτικό τους έργο. Με άλλα λόγια, με βάση τα τεχνολογικά πρότυπα, ο σχολικός ηγέτης θα πρέπει να διαμορφώσει ένα όραμα το οποίο διευκολύνει και διευρύνει σε όλους τους τομείς τη χρήση της τεχνολογίας (Brooks-Young, 2002· Yieng & Daud, 2017).

Η επιτυχημένη ψηφιακή ηγεσία προϋποθέτει την κατανόηση της φύσης αλλά και

το προφίλ του τρόπου αξιοποίησης της τεχνολογίας μέσα στο σχολικό περιβάλλον. Επιπρόσθετα, η επιτυχημένη σχολική ηγεσία θα πρέπει να διαθέτει την ικανότητα διάχυσης της τεχνολογίας, με ποικίλους τρόπους, στο σύνολο των τομέων της σχολικής μονάδας. Δε θα πρέπει να παραληφθεί πως είναι σημαντικό ο ψηφιακός ηγέτης να έχει την ικανότητα να αναπτύσσει και να διαμορφώνει ένα όραμα το οποίο να συνάδει με τις απαιτήσεις που ενέχει η αξιοποίηση της τεχνολογίας. Κατά συνέπεια όπως επισημαίνουν οι Flanagan και Jacobsen (2003), ο ισχυρός αντίκτυπος της τεχνολογικής ολοκλήρωσης μέσα στο σχολικό περιβάλλον απαιτεί συνεχή υποστήριξη από τη μεριά μιας πλήρους ενημερωμένης αλλά και διορατικής ηγεσίας. Τα παραπάνω στοιχεία βρίσκονται σε συμφωνία και με την άποψη που εκφέρεται από τη μεριά του Knezek (2002). Σύμφωνα με τον Knezek η διαμόρφωση ενός ψηφιακού οράματος από τη μεριά του σχολικού ηγέτη περιλαμβάνει σαφείς προσδοκίες, ξεκάθαρες στρατηγικές στήριξης και διαμόρφωση των βασικών προϋποθέσεων και συνθηκών, μεταξύ των οποίων συγκαταλέγεται το ζήτημα της συστηματικής αξιολόγησης στον τρόπο με τον οποίο αξιοποιείται η τεχνολογία μέσα στο σχολικό περιβάλλον.

Στα παραπάνω θα πρέπει να προστεθεί ακόμα πως τα χαρακτηριστικά που πρέπει να διαθέτει ένας ψηφιακός ηγέτης, όπως αυτά επισημαίνονται από τον Hacifazlıoğlu και τους συνεργάτες του (2010), είναι η οραματική ηγεσία, η εκμάθηση της κουλτούρας στην ψηφιακή εποχή, η τελειοποίηση της επαγγελματικής πρακτικής, η συστηματική ανάπτυξη και η ψηφιακή πολιτειότητα. Οι Akcil et al (2017), ορίζουν τους ψηφιακούς πολίτες ως πολίτες που γνωρίζουν πώς να χρησιμοποιούν την τεχνολογία και τα ψηφιακά εργαλεία που εισέρχονται στην καθημερινότητα των πολιτών με σωστό τρόπο. Αυτό συνεπάγεται το σεβασμό των δεοντολογικών κανόνων και των δικαιωμάτων των πολιτών στον ψηφιακό χώρο αλλά και την αξιοποίηση των τεχνολογικών εργαλείων με την απαιτούμενη επίγνωση της ασφάλειας. Η ψηφιακή πολιτειότητα, εν συντομία, περιγράφεται ως κανόνες συμπεριφοράς για την υπεύθυνη χρήση της τεχνολογίας.

Ο σχολικός ηγέτης θα πρέπει να διασφαλίζει ότι η τεχνολογία είναι αναγκαία για τη βελτίωση της μάθησης, της διδασκαλίας και της σχολικής ηγεσίας. Η αξιοποίηση της τεχνολογίας συνιστά καταλυτικό παράγοντα για τη μεταρρύθμιση της εκπαίδευσης διότι απαιτεί από τη μεριά των εκπαιδευτικών να επανεξετάσουν τις τρέχουσες πρακτικές και να πραγματοποιήσουν ουσιαστικές βελτιώσεις στο σύστημα. Ο ψηφιακός ηγέτης θα πρέπει να εμπνέει τους άλλους και να δημιουργεί κοινό όραμα,

να επιδεικνύει ένα αποτελεσματικό τρόπο αξιοποίησης της τεχνολογίας σε όλους τους τομείς μάθησης και διδασκαλίας, να ενσωματώνει τα σύγχρονα τεχνολογικά μέσα για την υποστήριξη, τη διαχείριση και τη λειτουργία του σχολείου. Παράλληλα, καλείται να εμπλέξει ενεργά όλα τα μέλη της εκπαιδευτικής κοινότητας στην αξιοποίηση και στην αξιολόγηση της τεχνολογίας μέσα στη σχολική μονάδα. Οι παραπάνω συνιστώσες απαιτούν από το σχολικό ηγέτη να δημιουργήσει και να ενθαρρύνει ένα κοινό όραμα για την ένταξη και την αξιοποίηση της τεχνολογίας μέσα στο σχολικό περιβάλλον (Richardson, Flora & Bathon, 2013· Yieng & Daud, 2017).

Με άλλα λόγια, ο ψηφιακός σχολικός ηγέτης θα πρέπει να ενσωματώνει τη σύγχρονη τεχνολογία σε όλο το φάσμα των λειτουργιών του σχολείου δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση σε ζητήματα συνεργασίας και αλληλεπίδρασης. Έμφαση παράλληλα όμως, θα πρέπει να δίνεται στο συνεχή εκσυγχρονισμό της σχολικής μονάδας και στη συνεχή αναβάθμιση των τεχνολογικών πόρων και για το λόγο αυτό αναγνωρίζεται ότι οι ικανότητες και οι δεξιότητες που θα πρέπει να διέπουν το σχολικό ηγέτη δεν πρέπει να εστιάζουν μόνο σε ζητήματα που σχετίζονται με τις απαιτούμενες γνώσεις που θα πρέπει να διαθέτει σε επίπεδο σχολικής ηγεσίας. Ο σχολικός ηγέτης θα πρέπει να διαθέτει και πρακτικές γνώσεις όσον αφορά τη χρήση της τεχνολογίας και την αποτελεσματική αξιοποίηση της σε όλες τις πτυχές του σχολικού περιβάλλοντος (Schrum & Levin, 2009· Weng&Tang, 2014· Hsieh et al., 2014). Η καλλιέργεια και η ενδυνάμωση των δεξιοτήτων και των χαρακτηριστικών του τεχνολογικού ηγέτη είναι άρρηκτα συνυφασμένες με την επιμόρφωση και την τεχνολογική υποστήριξη.

Ένα άλλο στοιχείο το οποίο αξίζει να επισημανθεί σχετίζεται με το γεγονός ότι οι ηγέτες της εκπαιδευτικής τεχνολογίας ασκούν σημαντική επίδραση στον τρόπο με τον οποίο αξιοποιούνται μέσα στο σχολικό περιβάλλον οι νέες τεχνολογίες. Τα μέτρα που λαμβάνονται από την αρχή της σχολικής ηγεσίας απαιτούν ο εκπαιδευτικός ηγέτης να διαθέτει μεγάλη εμπειρία καθώς εκτός από βασικός συντονιστής, είναι το πρόσωπο που παρακινεί τα υπόλοιπα μέλη του εκπαιδευτικού οργανισμού να αξιοποιήσουν με συστηματικό τρόπο την τεχνολογία κατά τη διδακτική πράξη μέσα στο πλαίσιο της σχολικής τάξης. Κατ' επέκταση μία ενότητα στην οποία θα πρέπει να εστιάζει ο ηγέτης εντός του πλαισίου της τεχνολογικής ηγεσίας αφορά την ενσωμάτωση των σύγχρονων τεχνολογικών και ψηφιακών μέσων στην τάξη προκειμένου να ενδυναμωθεί η μαθησιακή διεργασία. Για το λόγο αυτό θα πρέπει να ελέγχει τη συνεχή πρόοδο και τις δραστηριότητες που λαμβάνουν χώρα σε αυτό το

πεδίο. Στις ευθύνες του σχολικού ηγέτη συγκαταλέγεται ακόμα το γεγονός ότι είναι υπεύθυνος για την εισαγωγή καινοτομιών και την ανάληψη πρωτοβουλιών προκειμένου να βοηθήσει τους εκπαιδευτικούς και να τους υποστηρίξει με τρόπο αποτελεσματικό κατά το εκπαιδευτικό τους έργο (Banoglu, 2011· Garcia, 2015· Gençera & Samurb, 2016).

Ο ψηφιακός ηγέτης είναι σημαντικό ακόμα, να οικοδομήσει και να διατηρήσει δεσμούς ανάμεσα στο σχολείο και το εξωτερικό περιβάλλον στο οποίο συμπεριλαμβάνονται, οι γονείς, οι κοινωνικές οργανώσεις και οι οργανώσεις υποστήριξης. Επίσης οφείλει να παρέχει την ευκαιρία σε μαθητές και γονείς να έχουν πρόσβαση στους σχολικούς διακομιστές και τις υπηρεσίες μέσω του διαδικτύου, ενδυναμώνοντας κατά αυτό τον τρόπο τη μεταξύ τους επικοινωνία. Παράλληλα, είναι σημαντικό να καθορίσουν τις πολιτικές εκείνες που σχετίζονται με την αντιμετώπιση βασικών δεοντολογικών ζητημάτων που αφορούν στην αξιοποίηση της πνευματικής ιδιοκτησίας και την πρόσβαση στα υλικά που αξιοποιούνται από τις σχολικές εγκαταστάσεις (Anderson & Dexter, 2000· Anderson & Dexter, 2005· Tan, 2010· Chang, 2011).

Εν κατακλείδι, όπως επισημαίνει και η Προκοπιάδου (2009) τα καθήκοντα του τεχνολογικού ηγέτη εμπερικλείουν ζητήματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, διαμορφώσεις διαύλων επικοινωνίας και συνεργασίας, παροχή καθοδήγησης και υποστήριξης σε όλα τα μέλη της κοινότητας, αξιολόγηση της απόδοσης και της επίδοσης. Ο διευθυντής, λοιπόν, αποτελεί το άτομο κλειδί για την εξασφάλιση της αποτελεσματικής υιοθέτησης και ενσωμάτωσης των νέων τεχνολογιών στη σχολική διοίκηση αλλά και στη διδασκαλία.

Εκτός από τις ικανότητες και τις γνώσεις που πρέπει να κατέχει, όσον αφορά στη χρήση των νέων τεχνολογιών, θα πρέπει παράλληλα να γνωρίζει με ποιο τρόπο μπορεί να αξιοποιήσει τις δυνατότητες που του παρέχουν τα σύγχρονα ψηφιακά και τεχνολογικά μέσα ώστε να μπορέσει να αναβαθμίσει και να διευκολύνει τόσο τις διοικητικές λειτουργίες όσο και το εκπαιδευτικό έργο. Άλλες δεξιότητες οι οποίες αναγνωρίζονται ως ιδιαίτερα σημαντικές περιλαμβάνουν τις δεξιότητες αποτελεσματικής επικοινωνίας και συνεργασίας με το εκπαιδευτικό προσωπικό προκειμένου να καλλιεργηθεί ένα κλίμα θετικής αντίληψης αλλά και θετικής στάσης απέναντι στην ένταξη των τεχνολογικών καινοτομιών.

2.7 Εκπαιδευτικό πλαίσιο και εκπαιδευτική ηγεσία

Το σχήμα RAT (Replacement – Amplification – Transformation) Αντικατάσταση, Ενίσχυση και Μετασχηματισμός, το οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί από εκπαιδευτικούς για να αυξήσουν τη λήψη κρίσιμων αποφάσεων σχετικά με την ενσωμάτωση της τεχνολογίας στην τάξη, αποτελεί μια νέα ιδέα στο χώρο της εκπαίδευσης (Hughes, 2000).

Η αρχική ιδέα του πλαισίου αυτού αναπτύχθηκε σε συνεννόηση με προηγούμενες έρευνες όπως του Wood, (1998), θεωρίες σχετικά με την τεχνολογία στην εκπαίδευση (Pea, 1985, Reinking, 1997) και ανάλυση των παρατηρήσεων στην τάξη και των συνεντεύξεων καθηγητών για τον προσδιορισμό της τεκμηριωμένης χρήσης της τεχνολογίας στις τάξεις των εκπαιδευτικών (Hughes, 2000). Τρεις κατηγορίες χρήσης θεωρητικά ορίστηκαν: (α) Τεχνολογία ως Αντικατάσταση. β) Τεχνολογία ως ενίσχυση. και (γ) Τεχνολογία ως Μετασχηματισμός.

Αυτού του είδους η μετασχηματισμένη πρακτική στη χρήση της εκπαιδευτικής τεχνολογίας αξιολογείται με πολύ συστηματικό τρόπο. Για να διασφαλιστεί η προσοχή σε όλες τις πτυχές του εκπαιδευτικού γεγονότος στο οποίο ενσωματώνεται η χρήση της τεχνολογίας, εξετάζονται συγκεκριμένες διαστάσεις τριών ευρύτερων θεμάτων, (α) η διδακτική μέθοδος, (β) οι μαθησιακές διαδικασίες και (γ) οι στόχοι του προγράμματος σπουδών (Hughes, 2000).

Το πλαίσιο RAT προέκυψε από μια υποτροφία που επεδίωκε να κατανοήσει καλύτερα τον τρόπο με τον οποίο οι εκπαιδευτικοί ενσωματώνουν την τεχνολογία στη διδασκαλία τους. Οι Hughes et al. (2006) προσδιορίζουν τρεις κατηγορίες ενσωμάτωσης της τεχνολογίας στην τάξη από δασκάλους, μεταξύ των οποίων: (α) Τεχνολογία ως Αντικατάσταση. β) Τεχνολογία ως Ενίσχυση και (γ) Τεχνολογία ως Μετασχηματισμός. Ίσως δεν μας προκαλεί έκπληξη το γεγονός ότι η τεχνολογία ως "**Αντικατάσταση**" αναφέρεται στη χρήση τεχνολογίας για την απλή αντικατάσταση υπαρχόντων εκπαιδευτικών εργαλείων. Είναι το πιο βασικό επίπεδο ολοκλήρωσης της τεχνολογίας, καθώς δεν υπάρχουν παιδαγωγικές αλλαγές. (Mishra et al, 2015)

Το νέο εργαλείο απλώς αντικαθίσταται στη θέση του παλιού εργαλείου. Ωστόσο, η τεχνολογία ως "**Ενίσχυση**" αναφέρεται στη χρήση τεχνολογίας που ενισχύει με κάποιο τρόπο την υπάρχουσα διδακτική πρακτική και τη μάθηση των παιδιών. Σε αυτό το επίπεδο, η δραματική βελτίωση της μάθησης δε συμβαίνει

απαραίτητα αυτόματα αλλά μέσα από τις αυξημένες τεχνολογικές προσδοκίες και τα ψηφιακά εργαλεία που χρησιμοποιούνται για την αύξηση της αποτελεσματικότητας και της παραγωγικότητας. Ωστόσο, στην τεχνολογία ως επίπεδο "μετασχηματισμού", τα εργαλεία αυτά χρησιμοποιούνται με τρόπους που αλλάζουν ή μεταβάλλουν πλήρως (ή **μετασχηματίζουν**) την παιδαγωγική, τον τρόπο με τον οποίο μαθαίνουν οι μαθητές και ίσως ακόμη και το αντικείμενο. Σε αυτό το μετασχηματιστικό μέρος, ο ρόλος της τεχνολογίας αλλάζει την ίδια τη διδασκαλία, τις μεθόδους διδασκαλίας, τη δουλειά ή το ρόλο του εκπαιδευτικού, τη μαθησιακή διαδικασία ή / και το περιεχόμενο. (Mishra et al, 2015)

Βλέπουμε μια ευλόγως απλή χαρτογράφηση του πλαισίου RAT με εκείνη της ηγεσίας του ηλεκτρονικού υπολογιστή. Η αντικατάσταση περιλαμβάνει μια απλή υποκατάσταση του νέου εργαλείου τεχνολογίας για το υπάρχον εργαλείο ή μέθοδο. Τίποτα δε βελτιώνεται, καθώς στην καλύτερη περίπτωση είναι μια ουδέτερη ανταλλαγή (ή στη χειρότερη περίπτωση μια οπισθοδρομική). Η ενδυνάμωση μεταβάλλει τα πράγματα σε κάποιο βαθμό, προσφέροντας κάποια βελτίωση ή βελτίωση μέσω της χρήσης τεχνολογίας που επιτρέπει κάτι να γίνει καλύτερα από πριν. Τα πράγματα όμως δεν αλλάζουν έντονα, μέχρι να εφαρμοστεί η τεχνολογία στο μετασχηματιστικό επίπεδο. Αυτό υποδεικνύει μια εφαρμογή που όχι μόνο βασικά διαφέρει από την υπάρχουσα διδασκαλία αλλά στην οποία οι δυνατότητες της τεχνολογίας και η χρήση της επιτρέπουν μια πλήρη αναδιαμόρφωση των μεταβλητών της κατάστασης - του πώς διδάσκει ο δάσκαλος, του τι και πώς οι μαθητές μαθαίνουν, ακόμα και τις ιδέες στο εκπαιδευτικό παιχνίδι. (Mishra et al, 2015)

Στο εκπαιδευτικό πλαίσιο, η ιδέα της ενίσχυσης φαίνεται συχνά με τους τρόπους με τους οποίους η τεχνολογία μπορεί να εισαχθεί σε μια σχολική ή εκπαιδευτική διαδικασία για ένα σκοπό και στη συνέχεια οι δυνατότητές της επιτρέπουν περισσότερες ή διαφορετικές ενισχύσεις αυτού του αρχικού σκοπού. Μπορεί κάποια ψηφιακή τεχνολογία να εισαχθεί με την παραδοχή ότι παρέχει μια βασική αντικατάσταση, ή ίσως μια μικρή ενίσχυση της αυξημένης αποτελεσματικότητας, μιας παλαιότερης ή πιο χαμηλής τεχνολογίας μεθόδου. Αλλά μόλις η τεχνολογία αυτή τεθεί σε εφαρμογή στο σχολείο, θα αρχίσουν να εκτυλίσσονται ακούσιες συνέπειες ή αποτελέσματα (για καλύτερα ή / και χειρότερα) με βάση τους παράγοντες στο πολύπλοκο σύστημα. (Mishra et al, 2015)

Για παράδειγμα, μπορεί κανείς να δει ένα ψηφιακό σύστημα παρακολούθησης σχολείου και αρχικά υποθέτει ότι θα αντικαταστήσει το παλιό σύστημα για απλή

καθημερινή παρακολούθηση. Αλλά οι δυνατότητες της τεχνολογίας στο σχολικό σύστημα μπορεί να παράγουν νέα αποτελέσματα. Το ψηφιοποιημένο σύστημα θα παρέχει πολύ περισσότερα δεδομένα, τα οποία θα μπορούσαν να επιτρέψουν τη μακροπρόθεσμη στενή παρακολούθηση της φοίτησης των μαθητών. Αυτό θα μπορούσε να έχει επιπτώσεις για μεμονωμένους μαθητές και πολιτικές αλλαγές που επηρεάζουν συνολικά την ομάδα. Η δυνατότητα να παρευρίσκονται στα σχολεία ή ακόμη και σε διαδικτυακές τάξεις (ή να δημιουργούν στιγμιαίες κλήσεις στο σπίτι για αυτά τα θέματα), μπορεί να προωθήσει ένα διαφορετικό επίπεδο ενημέρωσης για τους γονείς και ίσως ένα διαφορετικό επίπεδο επικοινωνίας, σύνδεσης και αλληλεπιδράσεις μεταξύ γονέων και σχολικών ιδρυμάτων.

Έτσι, ενώ ένα βασικό σύστημα παρακολούθησης (ή ταξινόμησης) μέσω ψηφιοποίησης ήταν το αρχικό σχέδιο, αυτό που μπορεί να είναι διαφορετικό είδος συμμετοχής ή σχέσης μεταξύ των ενδιαφερομένων, ένα διαφορετικό μέσο συλλογής δεδομένων για τους μαθητές ή άλλα απρογραμμάτιστα αποτελέσματα. Αυτή είναι η επίδραση ενίσχυσης, στην οποία οι δυνατότητες της τεχνολογίας αξιοποιούνται και η ισχύς ό, τι γίνεται με αυτή γίνεται ενισχυμένη. Αυτό που βλέπουμε εδώ είναι ότι η τεχνολογία εισάγεται στο σχολικό περιβάλλον και όχι μόνο αντικαθιστά - αλλά και ενισχύει. (Mishra et al, 2015)

2.8 Τα εμπόδια της ψηφιακής ηγεσίας στη ελληνική πραγματικότητα

Η συγκεκριμένη αναφορά αποβλέπει στο να αναδείξει το ρόλο που κατέχει στην ελληνική πραγματικότητα ο σχολικός ηγέτης και κατά πόσο έχει τη δυνατότητα να διαμορφώσει την εσωτερική εκπαιδευτική πολιτική στο πλαίσιο της αποκέντρωσης και της αυτονομίας της σχολικής μονάδας, θέτοντας σε εφαρμογή τις βασικές κατευθυντήριες γραμμές που προάγουν την υιοθέτηση της τεχνολογικής ηγεσίας. Ειδικότερα, παρατηρείται ότι παρά το γεγονός ότι καταβάλλονται προσπάθειες να ενδυναμωθεί η αυτονομία των σχολικών μονάδων, η κεντρική εξουσία εξακολουθεί να είναι αυτή η οποία λαμβάνει τις αποφάσεις αναφορικά με ζητήματα που σχετίζονται με την εκπαίδευση, ενώ οι αρμοδιότητες που μεταβιβάζονται στα περιφερειακά όργανα δεν είναι ουσιαστικές και αποφασιστικές. Κατά συνέπεια, το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα έχει τα χαρακτηριστικά ενός συγκεντρωτικού συστήματος. Υπάρχει δηλαδή ενιαίος κεντρικός έλεγχος εντός του συστήματος που ακολουθεί μία γραμμική οργάνωση (Τσολακίδη και Τσουλή, 2013·

Δημοσθενίδης & Χατζής, 2014· Παλιούρα κ.α., 2018· Παπακωνσταντίνου & Ψύλλος, 2018).

Ο τρόπος με τον οποίο εφαρμόζεται η διοίκηση στην ελληνική πραγματικότητα καθιστά εμφανές ότι ο διευθυντής σε μία σχολική μονάδα δε λειτουργεί ως πολιτικός ηγέτης διότι είναι περιορισμένα τα περιθώρια για ανάληψη πρωτοβουλιών και άσκηση ηγεσίας σε ζητήματα που σχετίζονται με το περιεχόμενο της εκπαίδευσης. Αυτό στη πράξη σημαίνει ότι ο διευθυντής θέτει σε εφαρμογή τους νόμους, τα προεδρικά διατάγματα, τις κανονιστικές αποφάσεις, τις εγκυκλίους και τις υπηρεσιακές εντολές των στελεχών της διοίκησης, καταλήγοντας να αναλαμβάνει ένα ρόλο διαχειριστικό και διεκπεραιωτικό. Τα παραπάνω δεδομένα αναδεικνύουν πως ο τρόπος με τον οποίο είναι δομημένο το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα αποτελεί ένα βασικό εμπόδιο για την ουσιαστική εφαρμογή της τεχνολογικής ηγεσίας στις ελληνικές σχολικές μονάδες. Το στοιχείο αυτό συνδέεται με μία σειρά άλλων παραμέτρων που θα επισημανθούν στη συνέχεια, και οι οποίες σχετίζονται με το διαθέσιμο τεχνολογικό εξοπλισμό αλλά και με τις αντιλήψεις και τις στάσεις των εκπαιδευτικών απέναντι σε ζητήματα αξιοποίησης και ένταξης της τεχνολογίας μέσα στο σχολικό περιβάλλον (Τσολακίδη και Τσουλή, 2013· Δημοσθενίδης & Χατζής, 2014· Παλιούρα κ.α., 2018· Παπακωνσταντίνου & Ψύλλος, 2018).

Η αποτελεσματική υποστήριξη μιας σχολικής μονάδας από τις νέες τεχνολογίες προϋποθέτει ότι υπάρχουν οι κατάλληλες συνθήκες σε ό, τι αφορά τα επίπεδα των τυπικών γνώσεων, των δεξιοτήτων, της εμπειρίας και των στάσεων από τη μεριά των διευθυντικών στελεχών. Οι συνιστώσες αυτές είναι ιδιαίτερα σημαντικές διότι καθορίζουν αφενός, το βαθμό εισαγωγής και διεκπεραίωσης του διευθυντικού έργου με τη βοήθεια των σύγχρονων τεχνολογικών μέσων, ενώ αφετέρου καθορίζουν την περαιτέρω αξιοποίησή τους από τη μεριά των μελών του εκπαιδευτικού προσωπικού που υπηρετούν στην εκάστοτε σχολική μονάδα. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ακόμα ότι η εισαγωγή μιας καινοτομίας σε επίπεδο οργανισμού επηρεάζεται από τη στάση και τις αντιλήψεις του διευθυντή. Ο διευθυντής συνιστά το πρόσωπο-κλειδί για την προώθηση μιας κουλτούρας εντός της οποίας αξιοποιούνται οι νέες τεχνολογίες προκειμένου να καταστεί πιο αποτελεσματικός ο τρόπος λειτουργίας της σχολικής μονάδας, αλλά παράλληλα να καταστεί πιο αποτελεσματικό το έργο των εκπαιδευτικών (Δημακόπουλος & Παναγιωτακόπουλος, 2011).

Στην ελληνική πραγματικότητα έχουν διενεργηθεί κάποιες έρευνες μέσα από τις οποίες διαφαίνονται οι παράγοντες εκείνοι που λειτουργούν ανασταλτικά στη

συστηματική αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών σε όλα τα επίπεδα οργάνωσης και λειτουργίας της σχολικής μονάδας. Από τις ερευνητικές προσπάθειες που έχουν γίνει διαφαίνεται πως στην Ελλάδα παρατηρείται τα τελευταία χρόνια μία βελτίωση σε ζητήματα επάρκειας της υλικοτεχνικής υποδομής, καθώς οι περισσότερες σχολικές μονάδες είναι εξοπλισμένες με ηλεκτρονικούς υπολογιστές, ενώ από την άλλη μεριά τα περισσότερα διευθυντικά στελέχη διαθέτουν και αξιοποιούν τον ηλεκτρονικό υπολογιστή για τα καθημερινά τους καθήκοντα. Δε θα πρέπει να παραληφθεί ακόμα το γεγονός ότι η πλειονότητα των σχολικών μονάδων διαθέτει μονάδες ηλεκτρονικών υπολογιστών, σύνδεση στο διαδίκτυο και διάφορα εκπαιδευτικά λογισμικά (Μακρή & Βλαχόπουλος, 2015· Χαραλάμπους, 2008· Προκοπιάδου, 2009· Κολέρδα & συν., 2013).

Παρατηρείται με άλλα λόγια, ότι υπάρχει μία τάση εκσυγχρονισμού των ελληνικών σχολικών μονάδων δεδομένο το οποίο υποδηλώνεται από τα θετικά στοιχεία που αναδεικνύουν οι διευθυντές ως προς τον τρόπο με τον οποίο αξιοποιούνται οι νέες τεχνολογίες για τη διεύθυνση των σχολικών ζητημάτων. Ωστόσο, θα πρέπει να γίνουν ακόμα περισσότερα βήματα σε αυτή την κατεύθυνση διότι εντοπίζονται ποικίλα εμπόδια τα οποία σχετίζονται με την ανεπάρκεια σε τεχνολογικό εξοπλισμό. Οι σημαντικές ελλείψεις που εντοπίζονται σε επίπεδο τεχνολογικού εξοπλισμού σε μια μερίδα σχολικών μονάδων λειτουργούν ανασταλτικά ως προς τη διαχείρισή τους σε όλο το φάσμα λειτουργίας του σχολείου (Μακρή & Βλαχόπουλος, 2015· Χαραλάμπους, 2008· Προκοπιάδου, 2009· Κολέρδα & συν., 2013).

Μια άλλη βασική παράμετρος αφορά στο γεγονός ότι η τεχνοφοβία που χαρακτηρίζει τους διευθυντές και τους εκπαιδευτικούς αποτελεί αποτρεπτικό παράγοντα για την αξιοποίησή τους, στοιχείο το οποίο αποτυπώνεται στο ότι η χρήση των τεχνολογικών μέσων είναι αποδυναμωμένη. Αν και αναγνωρίζουν ότι η χρήση του υπολογιστή και των άλλων μέσων είναι ένα σημαντικό εργαλείο που διευκολύνει την καθημερινότητα στη διοίκηση της σχολικής μονάδας, οι ελλείψεις που εντοπίζονται σε επίπεδο γνώσεων εξαιτίας της ανεπαρκούς επιμόρφωσης που έχουν λάβει περιορίζει το βαθμό αξιοποίησης τους στην πράξη (Δημακόπουλος & Παναγιωτακόπουλος, 2011).

Τέλος, τα εμπόδια που εντοπίζονται στην ελληνική πραγματικότητα συνάδουν με αυτό που επισήμαναν οι Flanagan και Jacobsen (2003) ότι η ακατάλληλη ενσωμάτωση της τεχνολογίας οδηγεί σε αρνητικά αποτελέσματα. Το στοιχείο αυτό

απορρέει από το γεγονός ότι η σημασία της ψηφιακής ηγεσίας δεν έγκειται μόνο στη χρήση της τεχνολογίας, αλλά και στην ανάπτυξη και την αλλαγή της σχολικής κουλτούρας. Οι Anderson και Dexter (2005) υπογράμμισαν ότι η ψηφιακή ηγεσία σημαίνει πως ο διευθυντής του σχολείου επιδρά στην αποτελεσματικότητα της αξιοποίησης της τεχνολογίας από τους εκπαιδευτικούς. Μέσω της πρακτικής ηγεσίας στο σχολείο μπορεί να δημιουργηθεί το κατάλληλο περιβάλλον για να αλλάξει η νοοτροπία του προσωπικού και να δημιουργηθούν νέα εκπαιδευτικά μοντέλα (Anderson & Dexter, 2005· Yee, 2000).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

Στις επόμενες παραγράφους γίνεται συνοπτική αναφορά σε έρευνες που έχουν ως αντικείμενο το ρόλο του ψηφιακού ηγέτη και πώς επιδρά στην ενσωμάτωση των ΤΠΕ και της Ψηφιακής Τεχνολογίας στο σχολείο. Επίσης γίνεται αναφορά σε έρευνες που έχουν ως θέμα ανάλυσης το τρόπο προώθησης και ενσωμάτωσης των ΤΠΕ στην εκπαιδευτική διαδικασία καθώς και τα εμπόδια που υπάρχουν για την εφαρμογή της ένταξης των ΤΠΕ ενώ αναφέρονται και προτάσεις για την άρση των εμποδίων αυτών.

3.1 Ο ρόλος και η εξέλιξη της ψηφιακής ηγεσίας στις σχολικές μονάδες

Η ηλεκτρονική ηγεσία έχει οριστεί από διάφορους ερευνητές και στην πράξη είναι περισσότερο ή λιγότερο κατανοητή σε οργανωτικά πλαίσια, ακόμη και αν σπάνια διερευνηθεί και εφαρμοστεί. Μια έρευνα που πραγματεύεται την ψηφιακή ηγεσία στα σχολεία είναι αυτή του Seng-Chee Tan, (2010). Πρόκειται για μια δευτερογενή έρευνα, μέσω μιας συγκριτικής ανασκόπησης 12 εμπειρικών μελετών, με ποιοτική μέθοδο.

Ο Chang (2011) μελέτησε την επίδραση της τεχνολογικής ηγεσίας των διευθυντών των σχολείων όσον αφορά τον τρόπο που προγραμματίζουν τις σχολικές δραστηριότητες με βάση την ψηφιακή τεχνολογία και στα αποτελέσματα που παρουσιάζονται στις επιδόσεις των εκπαιδευτικών σε σχολεία στην Ταϊβάν. Πραγματοποιήθηκε με συμμετοχή 605 δασκάλων από 100 σχολεία πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης στην Ταϊβάν και τυχαία δειγματοληψία. Πρόκειται για έρευνα που έγινε με ποσοτική μέθοδο με ερωτηματολόγια / κλίμακες μέτρησης: του επιπέδου της ηγεσίας του διευθυντή σε σχέση με την τεχνολογία, του επιπέδου του τεχνολογικού προγραμματισμού των εκπαιδευτικών και της αποτελεσματικότητας της διδασκαλίας. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι οι διευθυντές, ως τεχνολογικοί ηγέτες, πρέπει να αναπτύξουν και να εφαρμόσουν ένα όραμα για την τεχνολογία στα σχολεία τους, να ενθαρρύνουν την τεχνολογική ανάπτυξη και την κατάρτιση των εκπαιδευτικών, να παρέχουν επαρκή τεχνολογική υποστήριξη σε υποδομές, και την ανάπτυξη ενός αποτελεσματικού σχεδίου αξιολόγησης των σχολείων.

Ο Cakir (2012) διερεύνησε την ενσωμάτωση της ψηφιακής τεχνολογίας στα σχολεία πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης από την άποψη της ηγεσίας στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς. Για το σκοπό αυτό, η μελέτη του εξέτασε δύο ομάδες:

τους διευθυντές σχολείων που διαδραματίζουν ενεργό ρόλο στην τεχνολογική ολοκλήρωση στα σχολεία και τους καθηγητές ηλεκτρονικών υπολογιστών που είναι κυρίως υπεύθυνοι για την τεχνολογική ολοκλήρωση των σχολείων. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι διευθυντές αποτελούν πρότυπα για τους εκπαιδευτικούς και η προοδευτική στάση τους αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την αποτελεσματική ενσωμάτωση της τεχνολογίας στα σχολεία.

Σε έρευνα των Hsieh et al., (2014) σε σχολεία της Ταιβάν, στην οποία συμμετείχαν 755 εκπαιδευτικοί Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης, μελετήθηκε η επίδραση που έχει η ψηφιακή ηγεσία και πώς αυτή επηρεάζει τις φιλοδοξίες και τις επιδόσεις των μαθητών. Βρέθηκε μάλιστα ότι η ψηφιακή ηγεσία έχει θετική και άμεση επίδραση στην καινοτομία της διδασκαλίας και την επίτευξη των ακαδημαϊκών φιλοδοξιών των μαθητών. Δηλαδή λειτουργεί ως εφελτήριο για τη βελτίωση της επίδοσης τους.

Ο Garcia (2015) σε μελέτη του αναλύει το νέο ρόλο του ψηφιακού ηγέτη και μέντορα και διερευνάται η ηλεκτρονική ηγεσία. Τα αποτελέσματα που διαπιστώνει είναι ότι η εξέλιξη της σχολικής ηγεσίας μεταμορφώνεται σε ηλεκτρονική ηγεσία και η ηλεκτρονική ηγεσία παρέχει πληθώρα πληροφοριών νέων ευκαιριών, προκλήσεων και στρατηγικών στην εκπαιδευτική διαδικασία και αφορά στη σύνδεση των ανθρώπων με τους καλύτερους τρόπους.

Οι Blau&Presser (2013) διαπίστωσαν κατόπιν σχετικής έρευνάς τους, ότι τα συστήματα διαχείρισης σχολείων έχουν καταστεί ένα σημαντικό εργαλείο για την αποτελεσματική ηγεσία και τη λήψη αποφάσεων βάσει δεδομένων. Τα συστήματα διαχείρισης του σχολείου τονίζουν τη ροή των πληροφοριών και την ηλεκτρονική επικοινωνία μεταξύ εκπαιδευτικών, σπουδαστών και γονέων. Τα αποτελέσματα που αναδείχθηκαν δείχνουν ότι η ηγεσία μέσω του σχολικού συστήματος διαχείρισης μεταβάλλει ολόκληρη τη σχολική κουλτούρα. Περιλαμβάνει τη λήψη αποφάσεων βάσει δεδομένων, παρακολουθεί την εφαρμογή του προγράμματος σπουδών και των μαθησιακών επιδόσεων, αλληλεπιδρά με εκπαιδευτικούς, μαθητές και γονείς, βελτιώνει το σχολικό κλίμα και αυξάνει το επίπεδο συμμετοχής των σπουδαστών και των γονέων. Τα αποτελέσματα συζητούνται με βάση τα μοντέλα καινοτομίας και ολοκληρωμένης καινοτομίας στην εφαρμογή της τεχνολογίας. Προκειμένου να ενισχυθεί η ηλεκτρονική ηγεσία, συνιστάται οι διευθυντές των σχολείων να επεκτείνουν την εφαρμογή των συστημάτων διαχείρισης σχολείων μεταξύ των φοιτητών και των γονέων, να αναθέτουν τις ευθύνες ηλεκτρονικής ηγεσίας και να

παρακολουθούν το επίπεδο δραστηριότητας των εκπαιδευτικών στο πλαίσιο του συστήματος.

Οι Weng & Tang (2014) διερεύνησαν τις απόψεις 323 στελεχών (συμπεριλαμβάνονταν διευθυντές ακαδημαϊκών υποθέσεων, μαθητικών υποθέσεων, γενικών υποθέσεων και συμβουλευτικών υπηρεσιών) από δημοτικά σχολεία της ευρύτερης περιοχής της Taiwan. Τα αποτελέσματα έδειξαν υψηλή συνειδητή χρήση στρατηγικών τεχνολογικής ηγεσίας από τους διοικητές, και ότι αυτοί οι διοικητές είχαν γενικά υψηλό επίπεδο αποτελεσματικότητας σχετικά με τη σχολική διοίκηση. Επίσης, οι στρατηγικές τεχνολογικής ηγεσίας είχαν σημαντική θετική επίπτωση στην αποτελεσματικότητα της σχολικής διοίκησης. Τέλος, τα αποτελέσματα αποκάλυψαν ότι οι στρατηγικές τεχνολογικής ηγεσίας μπορούν να θεωρηθούν ως ένα ουσιώδες κομμάτι των προγραμμάτων εκπαίδευσης σχολικής διοίκησης με σκοπό να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα διοίκησης των σχολείων.

Επίσης, σε έρευνα των Chua & Chua (2017), διερευνήθηκαν οι πρακτικές της ψηφιακής ηγεσίας σε ένα σχολικό περιβάλλον μάθησης εικονικής πραγματικότητας από 22 σχολικούς συμβούλους, δασκάλους, μαθητές, γονείς και ειδικούς ΤΠΕ και 320 δασκάλους. Τα αποτελέσματα που αναδείχθηκαν είναι ότι ο τεχνολογικός ηγέτης χρειάζεται 1) να παρέχει ψυχολογική υποστήριξη στους εκπαιδευτικούς, υλικοτεχνική υποδομή εικονικής πραγματικότητας και περιβάλλον ηλεκτρονικής μάθησης, 2) να υιοθετεί καλές πρακτικές χρησιμοποιώντας τα ΤΠΕ στην εκπαίδευση και 3) να καλλιεργεί την ιδέα μιας ηλεκτρονικής κουλτούρας στο σχολείο.

Τέλος, στην πιο πρόσφατη έρευνα των Yieng & Daud (2017) εξετάστηκε ο ρόλος που διαδραματίζουν οι διευθυντές ως ψηφιακοί ηγέτες σε τρία σχολεία αριστείας της Μαλαισίας. Από τις συνεντεύξεις των διευθυντών διαπιστώθηκε η πολλαπλότητα των ρόλων που αναλαμβάνουν για να καθοδηγήσουν την υλοποίηση καινοτομιών στα σχολεία τους. Είναι εκπαιδευτικοί ηγέτες, στρατηγικοί, συλλογικοί, ηγέτες αλλαγών αλλά και τεχνολογικοί ηγέτες.

3.2 Τύποι ψηφιακής ηγεσίας

Στην έρευνα των Hauge & Norenes (2015) εξετάζεται η αξιοποίηση εργαλείων ΤΠΕ από τρία σχολεία δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στη Νορβηγία. Τα σχολεία προσανατολίστηκαν προς την ολοκληρωμένη χρήση της τεχνολογίας σε ευρεία κλίμακα. Η ηγεσία αποτέλεσε μια ομαδική και δραστηριότητα, η οποία βασίζεται

στην εκπαιδευτική και τεχνολογική τεχνογνωσία σε πολλαπλά επίπεδα και επεκτείνεται και διανέμεται πέρα από τις δράσεις των διευθυντών. Παράλληλα, το υψηλό επίπεδο χρήσης των ΤΠΕ στα σχολεία αντανακλά μια κουλτούρα όπου οι ΤΠΕ θεωρούνται φυσικό μέρος της ηγεσίας και της μάθησης. Οι διευθυντές ανέφεραν ότι χρησιμοποιούν ψηφιακές τεχνολογίες για να εμπλουτίσουν την ηγεσία και την παιδαγωγική και επιδιώκουν οι ΤΠΕ η τεχνολογία να αποτελέσει ένα ολοκληρωμένο μέσο αλλαγής και ανάπτυξης του σχολείου τους. Μέσω των συνεντεύξεών τους επισημαίνουν την προτεραιότητά τους ως προς τη συνεργασία για να καθοδηγούν το σχολείο τους. Παρόλα αυτά, τα τρία σχολεία διέφεραν κατά τη θέσπιση και διανομή της ηγεσίας, δηλαδή χρησιμοποίησαν διαφορετικά τις τεχνολογίες ως εργαλεία συνεργασίας, επικοινωνίας και λήψης αποφάσεων στην ηγεσία.

Η διερεύνηση της τεχνολογικής ηγεσίας των διευθυντών σε ένα project ψηφιακής επικοινωνίας αναλύθηκε από την πλευρά σουηδών εκπαιδευτικών στην έρευνα του Petersen (2014). Τα αποτελέσματα έδειξαν δύο είδη ηγεσίας. Η πρώτη έμοιαζε με μια διανεμημένη ηγεσία, όπου ο διευθυντής συνεργάστηκε στενά με τους εκπαιδευτικούς και τους διαχειριστές ΤΠΕ, σαν να ήταν μια ομάδα. Ενώ, η δεύτερη μοιάζει περισσότερο με μια επίσημη-αποστασιοποιημένη ηγεσία, όπου οι διευθυντές είχαν μια θετική στάση απέναντι στην ανάπτυξη των ΤΠΕ, αλλά δε συμμετείχαν προσωπικά στις εργασίες του έργου.

Στην έρευνα των Afshari, Bakar, Luan & Siraj (2012), όπου συμμετείχαν 320 εκπαιδευτικοί από το Ιράν, σε ερωτηματολόγιο ποσοτικής έρευνας βρέθηκε πως α) υπάρχει θετική σχέση μεταξύ της ένταξης των ΤΠΕ και της ηγεσίας β) οι μετασχηματιστικοί ηγέτες μπορούν να μεταδώσουν ένα όραμα για την ένταξη των ΤΠΕ και γ) ότι μπορούν να υιοθετήσουν ένα κλίμα και μια θετική κουλτούρα παράδειγμα προς τους άλλους εκπαιδευτικούς.

Άλλη μια έρευνα του Ng, (2008), μελετήθηκε η μετασχηματιστική ηγεσία και η ενσωμάτωση των ΤΠΕ στη διδασκαλία. Πρόκειται για μια έρευνα επισκόπησης σε σχολεία της Σιγκαπούρης, με συμμετοχή 80 εκπαιδευτικών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Τα πορίσματα της έρευνας συνοψίζονται στην αποτίμηση 8 διαστάσεων μετασχηματιστικής ηγεσίας για ενσωμάτωση ΤΠΕ στο σχολείο: αναγνώριση και διατύπωση οράματος, προώθηση της αποδοχής των ομαδικών στόχων, παροχή εξατομικευμένης στήριξης, προσφορά πνευματικού ενδιαφέροντος, παροχή κατάλληλου μοντέλου, δημιουργία υψηλών προσδοκιών, ενδυνάμωση σχολικής κουλτούρας, δόμηση μιας συνεργατικής δομής.

Από τη μελέτη του Seyal (2015) με διευθυντές επαγγελματικών σχολών στο Μπρουνέι, προέκυψαν επιπλέον ευρήματα σχετικά με το στυλ ηγεσίας των εκπαιδευτικών σε σχέση με την υιοθέτηση της ένταξης των ΤΠΕ στην εκπαίδευση. Και οι τέσσερις διαστάσεις του στυλ μετασχηματιστικής ηγεσίας, δηλαδή το «χάρισμα», η «έμπνευση - επιρροή», το «εξατομικευμένο ενδιαφέρον» και η «πνευματική υποκίνηση» επιβεβαιώθηκαν ως σημαντικοί παράγοντες πρόβλεψης διαφόρων πτυχών της ενσωμάτωσης των ΤΠΕ.

Σε έρευνα της Mingaine (2013), σε 220 εκπαιδευτικοί (διευθυντές – καθηγητές – διοικητικό προσωπικό) της επαρχίας Meru στην Κένυα, για το στυλ ηγεσίας που ακολουθείται κατά την ένταξη των ΤΠΕ στην εκπαίδευση, αποδείχθηκε ότι η σχολική ηγεσία υποστηρίζει την ένταξη των ΤΠΕ και ότι η κατανομημένη ηγεσία είναι η καταλληλότερη για ένα σχολείο.

Σχετική είναι και η έρευνα της Razzak (2015) γύρω από τις απόψεις εκπαιδευτικών για τις συνθήκες ενσωμάτωσης ΤΠΕ σε δημόσια σχολεία του Μπαχρέιν και τις σχετικές προκλήσεις για τους ηγέτες των σχολείων. Πρόκειται για μια ποιοτική έρευνα, βασισμένη σε συνεντεύξεις, με τη συμμετοχή 15 έμπειρων υποδιευθυντών δημόσιων σχολείων (6 ανδρών & 9 γυναικών). Στα συμπεράσματα της έρευνας αποτιμάται ο βαθμός ετοιμότητας του σχολείου από άποψη πόρων και υποδομής ΤΠΕ, ο βαθμός κατανόησης της ενσωμάτωσης ΤΠΕ από τους υποδιευθυντές και τους εκπαιδευτικούς, η υποστήριξη της χρήσης ΤΠΕ από την ηγεσία του σχολείου- με παροχή βραβεύσεων και κινήτρων στους εκπαιδευτικούς με εξέχουσες επιδόσεις στην υλοποίηση προγραμμάτων προς τη χρήση ΤΠΕ. Επίσης καταγράφηκαν προκλήσεις και δυσκολίες που αντιμετωπίζουν τα σχολεία στην ενσωμάτωση και χρήση ΤΠΕ (μεγάλος φόρτος διδακτικής εργασίας και αυξημένες ευθύνες) και προτάθηκαν στρατηγικές για να ξεπεραστούν αυτές οι δυσκολίες. Στην μελέτη αυτή η Razzak, υποστήριξε ότι αν και η υποστήριξη από την ηγεσία του σχολείου είναι θετικό στοιχείο, «αν δεν υπάρχει μια σταθερή κατανόηση του ορισμού της τεχνολογικής ολοκλήρωσης του σχολείου (σε όρους ενσωμάτωσης ΤΠΕ) και των συστατικών της η υποστήριξη που προσφέρεται στους εκπαιδευτικούς ενδέχεται να μην είναι αποτελεσματική και να χάσει τον προσανατολισμό που θα έπρεπε να έχει».

Κατά τους Gençera & Samurb (2016), το στυλ ηγεσίας των διευθυντών σε σχέση με την επιτυχή ένταξη των ΤΠΕ στο σχολείο συσχετίζονται μεσοπρόθεσμα και ομοιόμορφα με την ικανότητα της ηγεσίας στην τεχνολογία και η τεχνολογική ηγετική ικανότητα των διευθυντών μπορεί να διαφέρει λόγω του πλαισίου και της

χώρας.

Οι Τσολακίδης και Τσουλής (2013) μελέτησαν το πώς αντιλαμβάνονται οι εκπαιδευτικοί της πρωτοβάθμιας που έχουν επιμορφωθεί στην αξιοποίηση των ΤΠΕ το ρόλο που μπορεί να διαδραματίσει ο διευθυντής της σχολικής μονάδας στην ενσωμάτωση των ΤΠΕ κατά την μαθησιακή διαδικασία. Από την ανάλυση των ημιδομημένων συνεντεύξεων δέκα εκπαιδευτικών και των διευθυντών δύο σχολείων της Ημαθίας προέκυψε ότι ο ρόλος του διευθυντή σχετικά με την προώθηση της ενσωμάτωσης της χρήσης των ΤΠΕ στη μαθησιακή διαδικασία περιορίζεται στη συντήρηση, την οργάνωση και την αναβάθμιση των υλικοτεχνικών υποδομών που είναι απαραίτητες. Από την άλλη μεριά, διαπιστώθηκε απουσία ενός κοινού οράματος μεταξύ των διευθυντών και των εκπαιδευτικών το οποίο θα προωθούσε συλλογικές δράσεις της σχολικής μονάδας, με στόχο την ενσωμάτωση των ΤΠΕ στη μαθησιακή διαδικασία.

Τέλος, σε μια πρόσφατη ελληνική έρευνα των Τζιόκα, Τσιωτάκη & Τζιμογιάννη (2017), διερευνήθηκαν οι απόψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης για το ρόλο του διευθυντή-ηγέτη της σχολικής μονάδας σε σχέση με την ένταξη των ΤΠΕ στις μαθησιακές πρακτικές του σχολείου, μέσα από δομημένα ερωτηματολόγια και δείγμα 202 εκπαιδευτικών του Νομού Κορινθίας. Τα ευρήματα έδειξαν ότι οι εκπαιδευτικοί θεωρούν ότι ο διευθυντής της σχολικής μονάδας πρέπει να έχει το ρόλο του ηγέτη, ο οποίος θα πρέπει να έχει όραμα και να διαμορφώνει κατάλληλη ψηφιακή κουλτούρα στο σχολείο, να υποστηρίζει τους εκπαιδευτικούς και να παίρνει πρωτοβουλίες ένταξης των ΤΠΕ στο σχολείο του.

3.3 Εμπόδια για την εφαρμογή του ρόλου του Διευθυντή ως ψηφιακού ηγέτη στην εκπαιδευτική διαδικασία

Η ενσωμάτωση των ΤΠΕ στην εκπαίδευση είναι μια μεγάλη σε διάρκεια διαδικασία που καταλαμβάνει μεγάλη χρονική περίοδο αλλά και συμβαίνει σε στάδια, αφού περιλαμβάνει παιδαγωγικές και τεχνολογικές προεκτάσεις (Blau & Tamar Shamir-Inbal, 2016). Σε αυτό το πρίσμα υπάρχουν αρκετοί ερευνητές που ασχολήθηκαν με τα εμπόδια που προκύπτουν ενώ συμβαίνει η ενσωμάτωση των ΤΠΕ στην εκπαιδευτική διαδικασία. Συγκεκριμένα οι Blau & Tamar Shamir-Inbal (2016) στο άρθρο τους δείχνουν μια έρευνα που διήρκησε 8 χρόνια σε 26 χώρες, όπου σε πολλά σχολεία προσπάθησαν να εντοπίσουν τα εμπόδια, πάντα από το δικό τους πρίσμα, που αφορούν στην χρήση των ψηφιακών τεχνολογιών. Τα αποτελέσματα

έδειξαν πως τα προβλήματα είναι ελλείψεις σε Η/Υ, σε λογισμικό, σε αριθμό Η/Υ σε σύνδεση στο internet, σε ανυπαρξία χρόνου για ενασχόληση με τους υπολογιστές.

Η Thomson (2015) κατόπιν έρευνας σε 10 δημόσια δημοτικά σχολεία σε περιοχή των ΗΠΑ, παρατήρησε τα εμπόδια κατά τη διαδικασία ενσωμάτωσης των ΤΠΕ στην εκπαιδευτική ζωή. Τέτοια εμπόδια ήταν η έλλειψη χρόνου εκ μέρους των δασκάλων στην προετοιμασία τους για τη διδασκαλία με Η/Υ καθώς και η έλλειψη πόρων. Άλλο εμπόδιο ήταν η έλλειψη κατάλληλης επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών ώστε να είναι ικανοί να διδάξουν με ΤΠΕ στην τάξη τους. Ένα άλλο πολύ ενδιαφέρον στοιχείο ήταν η πίεση που υφίσταντο οι εκπαιδευτικοί προς τη χρήση του υπολογιστή στο μάθημά τους.

Οι Prestonetal. (2015), διερεύνησαν τις αντιλήψεις των σχολικών ηγετών σε σχέση με τα εμπόδια που συναντούν στην ένταξη των ΤΠΕ, μέσω ημιδομημένων συνεντεύξεων 11 διευθυντών από το Prince Edward Island του Καναδά. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι παράγοντες που δυσχεραίνουν την ένταξη και αξιοποίηση των ΤΠΕ στην εκπαιδευτική διαδικασία είναι τεχνολογικής φύσης (εξοπλισμός στα σχολεία, τεχνικά προβλήματα που σχετίζονται με την υλικοτεχνική υποδομή, η ελλιπής τεχνική υποστήριξη), ο χρόνος και η ανάγκη να καλυφθεί η διδακτέα ύλη εις βάρος της τεχνολογίας. Τέλος επισήμαναν ότι προκειμένου να προωθηθεί η ένταξη των ΤΠΕ στην εκπαιδευτική διαδικασία χρειάζεται ο σχολικός ηγέτης να εμπνεύσει το προσωπικό του, να δημιουργήσει τεχνολογική κουλτούρα στο σχολικό περιβάλλον και να επενδύσει στην ικανότητα, την ικανοποίηση και τη δημιουργικότητα των συναδέρφων του.

Οι Cifuentes & Vanderlinde (2015) μελέτησαν τις μορφές ψηφιακής ηγεσίας και τα σχετικά με αυτή προβλήματα σε διαφορετικά περιβάλλοντα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Χρησιμοποίησαν πολλαπλές μελέτες περίπτωσης με μικτές μεθόδους που περιελάμβαναν ημιδομημένες συνεντεύξεις με ηγέτες, ομάδες εστίασης με καθηγητές σε ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης της Κολομβίας, Τα συμπεράσματα έδειξαν μια σειρά από προβλήματα που πρέπει να αντιμετωπίσουν οι ηγέτες κατά την εφαρμογή ενός σχεδίου πολιτικής ΤΠΕ, όπως για παράδειγμα, αντιμετώπιση της έλλειψης θεσμικών κανονισμών και προώθηση της εκπαιδευτικής αλλαγής καθώς και την απροθυμία από την πλευρά των εκπαιδευτικών.

Μια πρόσφατη έρευνα είναι του Castillo (2017), όπου διερευνά: 1) τις διαφορές μεταξύ των σχολείων χαμηλών επιδόσεων με αυτά των υψηλών σε σχέση με την ένταξη των ΤΠΕ, 2) την αποτυχία ή την επιτυχία της ένταξης των ΤΠΕ και 3) τον

τρόπο της καλύτερης χρήσης των ΤΠΕ σε αγροτικές περιοχές των Φιλιππίνων. Τα αποτελέσματα, ανέδειξαν ότι υπάρχει δυσκολία ένταξης των ΤΠΕ σε αυτά τα σχολεία λόγω πληθώρας προβλημάτων, όπως έλλειψης εξοικείωσης των δασκάλων στις ΤΠΕ και αμέλεια των μαθητών λόγω άλλων ασχολιών αλλά και αδιαφορίας εκ μέρους των εκπαιδευτικών λόγω επικείμενης συνταξιοδότησης.

Οι Νικολοπούλου και Gialamas (2015) μελέτησαν έρευνα σε προσχολική ηλικία και το 2016 σε γυμνάσια. Και σε αυτές διαφαίνεται η ανάγκη για επιμόρφωση αλλά και για ύπαρξη κατάλληλου εξοπλισμού στα σχολεία. Σε έρευνα των Tondeur και άλλων το 2008 υπάρχει και μία κατάθεση ενός διευθυντή σχολείου που δήλωνε πως το 2002 η κυβέρνηση έφερε όντως έναν υπολογιστή ανά 10 μαθητές όπως το είχε θέσει και σαν σκοπό άλλωστε. Όμως ξέχασε να τους αναβαθμίσει σε δέκα χρόνια. (Tondeur & Keer & Braak & Valcke, 2008). Έτσι, αυτό που συμπεραίνεται είναι πως δεν αρκεί μόνο να υπάρχουν υπολογιστές σε ένα σχολείο, αλλά και να είναι λειτουργικοί.

Άλλη έρευνα από τη Μάνεση (2016) σε προσχολική ηλικία και αυτή, εντοπίζει ξανά πλήθος εμποδίων. Η μεγαλύτερη είναι η απουσία ικανοποιητικού αριθμού υπολογιστών αλλά και τεχνικής υποστήριξης. Επίσης παρουσιάζεται έλλειψη εκπαιδευτικού λογισμικού και ανυπαρξία κατάλληλου χώρου ενώ στα λιγότερο σοβαρά προβλήματα παρουσιάζονται οι ελλείψεις γνώσεις των εκπαιδευτικών.

Οι Δημοσθενίδης και Χαντζής (2014) σε πανελλήνια έρευνα 1340 εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης αναφέρεται στο βαθμό αξιοποίησης των ΤΠΕ στη διοίκηση των δημοτικών σχολείων αλλά και σε αυτά που επηρεάζουν τη χρήση τους. Πολλοί παράγοντες είναι το φύλο, η περιοχή του σχολείου, η οργανικότητα του αλλά και η έλλειψη δομών επιμόρφωσης για τους διευθυντές.

Τα αποτελέσματα της ερευνητικής μελέτης της Παλιούρα κ.συν. (2018), σχετικά με εμπόδια που επιδρούν στην αξιοποίηση των Τεχνολογιών Πληροφορίας και Επικοινωνιών, ανέδειξαν την έλλειψη επαρκούς διδακτικού χρόνου και τον υπάρχοντα τεχνολογικό εξοπλισμό του σχολείου ως εμπόδια στην ενσωμάτωση των ΤΠΕ. Τα αποτελέσματα της έρευνάς τους είναι σύμφωνα με αυτά της Μάνεση (2016), η οποία μας λέει ότι η σχέση της επιτυχούς ενσωμάτωσης των ΤΠΕ στην εκπαιδευτική διαδικασία συναρτάται πρωτίστως με την έλλειψη γνώσεων χειρισμού των ηλεκτρονικών υπολογιστών από τους εκπαιδευτικούς και έπειτα με την ανεπαρκή γνώση των παιδαγωγικών θεωριών περί διδακτικής αξιοποίησης των ΤΠΕ. Επίσης η έλλειψη χώρου, η ανομοιογένεια των τάξεων καθώς και η απουσία εναλλακτικών

παιδαγωγικών προσεγγίσεων αποτελούν παράγοντες που δυσχεραίνουν την αξιοποίηση των ΤΠΕ. Όπως αναφέρονται και στη βιβλιογραφία, ο αριθμός των μαθητών στην τάξη (Albirini, 2006), η ύπαρξη αλλοδαπών μαθητών στην τάξη (Dardner, 1991, όπ. αναφ στους Πατέλη & Κοντομανώλης, 2009) και η οργανικότητα του σχολικής μονάδας αποτελούν ανασταλτικούς παράγοντες αξιοποίησης των ΤΠΕ από τους εκπαιδευτικούς.

Η πιο πρόσφατη έρευνα των Παπακωνσταντίνου και Ψύλλου (2018) εντόπισε ότι παράγοντες που δυσχεραίνουν την ένταξη και αξιοποίηση των ΤΠΕ στην εκπαιδευτική διαδικασία αποτελούν ο τεχνολογικός εξοπλισμός, τα τεχνικά προβλήματα που σχετίζονται με την υλικοτεχνική υποδομή, η ελλιπής τεχνική υποστήριξη, ο χρόνος, η διδακτέα ύλη και η ελλιπής ενημέρωση. Συνάμα επισήμαναν ότι η διάθεση, η άνεση και η προσωπική ενασχόληση με το αντικείμενο, όπως και η αναγνώριση της αναγκαιότητας των εξελίξεων για ένταξη των ΤΠΕ στην εκπαιδευτική πράξη ευνοούν την ένταξη των ΤΠΕ.

3.4 Κριτική αποτίμηση των ερευνών

Συνοψίζοντας τις έρευνες που παρουσιάστηκαν στην παρούσα ενότητα, με μια συγκριτική ματιά, διαφαίνονται τρεις αλληλοσχετιζόμενες διαστάσεις της ψηφιακής ηγεσίας στις σχολικές μονάδες, οι οποίες θα μας βοηθήσουν για την αποτύπωση των ερευνητικών ερωτημάτων της παρούσης εργασίας.

Ο ρόλος της ψηφιακής ηγεσίας: Ο ρόλος της ψηφιακής ηγεσίας έχει να κάνει με την υψηλή συνειδητή χρήση στρατηγικών και ψηφιακών μέσων από τους διοικητές, οι οποίες έχουν σημαντική θετική επίπτωση στην αποτελεσματικότητα της σχολικής διοίκησης και αποτελεί ένα ουσιώδες κομμάτι των προγραμμάτων εκπαίδευσης με σκοπό να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα της διοίκησης των σχολείων (Weng & Tang, 2014). Με άλλα λόγια η εξέλιξη της σχολικής ηγεσίας μετατρέπεται σε ηλεκτρονική ηγεσία και η ηλεκτρονική ηγεσία παρέχει πληθώρα πληροφοριών νέων ευκαιριών, προκλήσεων και στρατηγικών στην εκπαιδευτική διαδικασία (Garcia, 2014). Οι σχολικοί ηγέτες για να θεωρούνται ψηφιακοί, θα πρέπει να είναι προσανατολισμένοι στη χρήση των ΤΠΕ για τη διδασκαλία και τη μάθηση (Hauge & Norenes, 2015) και να χρησιμοποιούν υπολογιστές για εκπαιδευτικούς και διοικητικούς σκοπούς (Abdullah & Ismail, 2015).

Αξονες (τρόποι προώθησης ΤΠΕ) ψηφιακής ηγεσίας: Το στυλ ηγεσίας που υιοθετείται από τους διευθυντές των σχολικών μονάδων, με την επιρροή των ΤΠΕ έχει στοιχεία της διανεμημένης ηγεσίας (Petersen, 2014), της μετασχηματιστικής ηγεσίας (Afshari et al., 2012· Seyal, 2015· Wu et al., 2019) και της συναλλακτικής ηγεσίας (Cencera & Samurb, 2016). Ενώ, οι βασικές λειτουργίες που θα πρέπει να επιτελούνται από τη μεριά της ψηφιακής ηγεσίας ώστε να λειτουργήσει αποτελεσματικά μια σχολική μονάδα, είναι από τη μεριά του διευθυντή να εξασφαλίσει κατάλληλο υλικοτεχνικό εξοπλισμό, να αποτελεί παράδειγμα ενθάρρυνσης και παρακίνησης για τους εκπαιδευτικούς προς την ψηφιακή τεχνολογία στη διδασκαλία και τέλος να είναι συνεχώς ενημερωμένος για τις αλλαγές της ψηφιακής εκπαιδευτικής τεχνολογίας και να συμμετέχει ο ίδιος σε σχετικά εκπαιδευτικά προγράμματα αξιοποίησης των. Συνοπτικά θα λέγαμε ότι οι διευθυντές θα πρέπει να αποτελούν πρότυπα για τους εκπαιδευτικούς και ότι η προοδευτική στάση τους αποτελεί ένα σημαντικό παράγοντα για την αποτελεσματική ενσωμάτωση της τεχνολογίας στα σχολεία (Cakir, 2012) και ότι μπορούν να υιοθετήσουν ένα κλίμα και μια θετική κουλτούρα προς την κατεύθυνση των ΤΠΕ (Afshari et al., 2012). Γίνεται αντιληπτό ότι οι διευθυντές ως ψηφιακοί ηγέτες πρέπει να αναπτύξουν και να εφαρμόσουν ένα όραμα για την τεχνολογία στα σχολεία τους, να ενθαρρύνουν την τεχνολογική ανάπτυξη και την κατάρτιση των εκπαιδευτικών τους, να παρέχουν επαρκή τεχνολογική υποστήριξη σε υποδομές και να συμβάλλουν στην ανάπτυξη ενός αποτελεσματικού σχεδίου αξιολόγησης των σχολείων τους (Chang, 2011).

Εμπόδια και προτάσεις (προτοβουλίες και δράσεις) για την ψηφιακή ηγεσία: Τα σημαντικότερα εμπόδια για την εφαρμογή της αποτελεσματικότερης ψηφιακής ηγεσίας στο σχολείο είναι η έλλειψη οράματος και ψηφιακής κουλτούρας, η έλλειψη κρατικής ενίσχυσης, η προσήλωση στο διοικητικό έργο παρά στη μαθησιακή διαδικασία από τους διευθυντές, η έλλειψη υλικοτεχνικής υποδομής, η έλλειψη επαρκούς επιμόρφωσης στις ΤΠΕ, η έλλειψη συνεργασίας και αισθήματος ομαδικότητας, η έλλειψη επικοινωνίας με τους υπόλοιπους εκπαιδευτικούς και η αναβλητικότητα και η ανασφάλεια κάποιων εκπαιδευτικών για τη χρήση των ΤΠΕ (Cifuentes & Vanderlinde, 2015· Τσολακίδη και Τσουλή 2013). Από την πλευρά του ψηφιακού ηγέτη χρειάζεται να παρέχεται ψυχολογική υποστήριξη στους εκπαιδευτικούς, υλικοτεχνική υποδομή ψηφιακής πραγματικότητας και περιβάλλον ηλεκτρονικής μάθησης, να υιοθετούνται καλές πρακτικές χρησιμοποιώντας τις ΤΠΕ στην εκπαίδευση και να καλλιεργείται μια ηλεκτρονική κουλτούρα στη σχολική του

μονάδα (Chua&Chua, 2017).

Στον Πίνακα 1 παρουσιάζονται συνοπτικά οι κυριότερες έρευνες της βιβλιογραφικής επισκόπησης και στις οποίες θα στηριχθούν οι υποθέσεις του ερωτηματολογίου της συνέντευξης που θα λάβει χώρα στην έρευνα πεδίου της παρούσας εργασίας.

Πίνακας 1: Περιληπτική αποτύπωση ερευνών της Βιβλιογραφικής Επισκόπησης

Συγγραφείς	Αντικείμενο μελέτης (Ερευνητικός σκοπός ή ερωτήματα)	Πλαίσιο	Μεθοδολογία	Κύρια ευρήματα
Ng, (2008)	Μετασχηματιστική ηγεσία και ενσωμάτωση των ΤΠΕ στη διδασκαλία	Συμμετοχή 80 εκπαιδευτικών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης	Έρευνα επισκόπησης σε σχολεία της Σιγκαπούρης	Αποτίμηση 8 διαστάσεων μετασχηματιστικής ηγεσίας για ενσωμάτωση ΤΠΕ στο σχολείο: αναγνώριση και διατύπωση οράματος, προώθηση της αποδοχής των ομαδικών στόχων, παροχή εξατομικευμένης στήριξης, προσφορά πνευματικού ενδιαφέροντος, παροχή κατάλληλου μοντέλου, δημιουργία υψηλών προσδοκιών, ενδυνάμωση σχολικής κουλτούρας, δόμηση μιας συνεργατικής δομής.
Tan (2010)	Έρευνα πάνω στην τεχνολογική ηγεσία στα σχολεία	Δευτερογενής έρευνα με συγκριτική ανασκόπηση 12 εμπειρικών μελετών.	Ποιοτική μέθοδος – θεμελιωμένη θεωρία (grounded theory).	Κατάταξη των ηγετών τεχνολογίας στα σχολεία σε τέσσερις κατηγορίες: 1.υποδομές, 2.οργανωτική δομή, 3.πολιτικές, παιδαγωγική και μάθηση και 4.σχολική κουλτούρα.
Garstka, (2011)	Διερευνά τον τρόπο που το σχολικό κλίμα και το στυλ ηγεσίας επηρεάζει την εφαρμογή της ένταξης των ΤΠΕ στο σχολείο.	69 εκπαιδευτικοί – δάσκαλοι και διευθυντές από 4 διαφορετικά δημοτικά σχολεία της Κύπρου	2 ημιδομημένα ερωτηματολόγια σε 69 εκπαιδευτικούς από 4 σχολεία ένα για δασκάλους και ένα διαφορετικό για διευθυντές.	1)Τα στυλ της ηγεσίας επηρεάζουν την οργανωσιακή κουλτούρα του σχολείου. 2) Τα διαφορετικά στυλ ηγεσίας που υιοθετούν οι διευθυντές εξαρτώνται από τις σχέσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών και του γενικότερου σχολικού κλίματος.
Chang, (2011)	Μελέτη των απόψεων των εκπαιδευτικών Α/θμιας εκπαίδευσης	Συμμετοχή σε έρευνα 605 δασκάλων από 100 σχολεία	Ποσοτική μέθοδος με ερωτηματολόγια / κλίμακες μέτρησης: του επιπέδου της	Οι διευθυντές ως τεχνολογικοί ηγέτες πρέπει να αναπτύξουν και να εφαρμόσουν ένα όραμα

	για την ηγεσία των διευθυντών των σχολείων στην ένταξη ΤΠΕ και τη συμβολή της στη βελτίωση των εκπαιδευτικών σε σχολεία της Ταιβάν.	πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης στην Ταιβάν, επιλεγμένους με τυχαία δειγματοληψία.	ηγεσίας του διευθυντή σε σχέση με την τεχνολογία, - του επιπέδου του τεχνολογικού προγραμματισμού των εκπαιδευτικών και της αποτελεσματικότητας της διδασκαλίας.	για την τεχνολογία στα σχολεία τους, να ενθαρρύνουν την τεχνολογική ανάπτυξη και την κατάρτιση των εκπαιδευτικών, να παρέχουν επαρκή τεχνολογική υποστήριξη σε υποδομές, και την ανάπτυξη ενός αποτελεσματικού σχεδίου αξιολόγησης των σχολείων.
Afshari et al., (2012)	Διερευνά την μετασχηματιστικό ρόλο της ηγεσίας των διευθυντών κατά την ένταξη των ΤΠΕ και εάν αυτή επηρεάζεται από την ικανότητα χρήσης και το επίπεδο των διευθυντών στους υπολογιστές καθώς και από την επαγγελματική ανάπτυξη των δραστηριοτήτων τους.	320 εκπαιδευτικοί από όλες τις βαθμίδες της εκπαίδευσης στο Ιράν.	Ποσοτική έρευνα με δομημένο ερωτηματολόγιο	1) Υπάρχει θετική σχέση μεταξύ της ένταξης των ΤΠΕ και της μετασχηματιστικής ηγεσίας 2) Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες μπορούν να μεταδώσουν ένα όραμα για την ένταξη των ΤΠΕ 3) Μπορούν να υιοθετήσουν ένα κλίμα και μια θετική κουλτούρα παράδειγμα προς τους άλλους εκπαιδευτικούς.
Cakir, (2012)	Η έρευνα εξετάζει τη σημασία της ηγεσίας στην ενσωμάτωση της τεχνολογίας, και τον καθορισμό της στάσης των εκπαιδευτικών απέναντι στις νέες εξελίξεις και της ενσωμάτωσής των ΤΠΕ στο εκπαιδευτικό περιβάλλον.	38 διευθυντές σχολείων και 35 καθηγητές υπολογιστών που εργάζονται σε δημοτικά σχολεία μιας πόλης στην Τουρκία, συμμετείχαν στη μελέτη αυτή.	Ποσοτική και Ποιοτική έρευνα με ερωτηματολόγια, συνεντεύξεις με ανοιχτού τύπου ερωτήσεις	Οι διευθυντές αποτελούν πρότυπα για τους εκπαιδευτικούς και η προοδευτική στάση τους αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την αποτελεσματική ενσωμάτωση της τεχνολογίας στα σχολεία.
Mingaine, (2013)	Να διερευνήσει τις απόψεις των εκπαιδευτικών για τα εμπόδια που παρουσιάζονται σε γυμνάσια της Κέννας και για το στυλ ηγεσίας που ακολουθείται κατά την ένταξη των ΤΠΕ στην εκπαίδευση	220 εκπαιδευτικοί (διευθυντές – καθηγητές – διοικητικό προσωπικό) της επαρχίας Meru στην Κέννα	Ποσοτική έρευνα με δομημένο ερωτηματολόγιο	1) Η σχολική ηγεσία υποστηρίζει την ένταξη των ΤΠΕ 2) Ελλιπής προϋπολογισμός για την ένταξη των ΤΠΕ στα σχολεία 3) Η κατανεμημένη ηγεσία είναι η καταλληλότερη για ένα σχολείο

Blau & Presser, (2013)	Αυτή η μελέτη εξετάζει την ηλεκτρονική ηγεσία από τους διευθυντές των δευτεροβάθμιων σχολείων μέσω ενός συστήματος διαχείρισης σχολείου	10 συμμετέχοντες: (8 διευθυντές δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, 1 επιβλέποντα του Υπουργείου Παιδείας και 1 διευθυντή του εκπαιδευτικού προγράμματος των σχολικών διευθυντών) σε 500 ισραηλινά σχολεία.	Ποιοτική με ημιδομημένες συνεντεύξεις	Το σύστημα παρέχει εκτεταμένη υποστήριξη στους διευθυντές των σχολείων στη διαχείριση της οργάνωσης, αυξάνει την παιδαγωγική αποτελεσματικότητα του σχολείου, συνιστάται οι διευθυντές των σχολείων να επεκτείνουν την εφαρμογή των συστημάτων διαχείρισης σχολείων μεταξύ των φοιτητών και των γονέων, να αναθέτουν τις ευθύνες ηλεκτρονικής ηγεσίας και να παρακολουθούν το επίπεδο δραστηριότητας των εκπαιδευτικών
Hsieh et al., (2014)	Διερευνά τις σχέσεις που δημιουργούνται από τα χαρακτηριστικά του τεχνολογικού ηγέτη με την καινοτομία στη διδασκαλία και την επίτευξη των ακαδημαϊκών φιλοδοξιών των μαθητών	755 εκπαιδευτικοί Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης σε σχολεία την Ταϊβάν.	Ποσοτική έρευνα με δομημένο ερωτηματολόγιο.	Η τεχνολογική ηγεσία έχει θετική και άμεση επίδραση στην καινοτομία της διδασκαλίας και την επίτευξη των ακαδημαϊκών φιλοδοξιών των μαθητών.
Petersen, (2014)	Διερευνά την τεχνολογική ηγεσία των διευθυντών από την πλευρά των εκπαιδευτικών σε ένα project ψηφιακής επικοινωνίας	Εκπαιδευτικοί (δεν αναφέρεται ο αριθμός) από δυο δημοτικά σχολεία από περιοχές της Σουηδίας	Ποιοτική με συνέντευξη	Ο διευθυντής συνεργάστηκε στενά με τους εκπαιδευτικούς και τους διαχειριστές ΤΠΕ, σαν να ήταν μια ομάδα και είχαν μια θετική στάση απέναντι στην ανάπτυξη των ΤΠΕ
Weng & Tang, (2014)	Τον τρόπο που τα σχολεία έφτασαν στη θέση της πρωτοποριακής καινοτομίας, καθώς και τις στρατηγικές της τεχνολογικής ηγεσίας που έχουν υιοθετήσει και τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα που μπορεί να έχουν επιρροή στην επίτευξη αποτελεσματικότερης σχολικής διοίκησης	323 διοικητές (συμπεριλαμβάνονταν διευθυντές ακαδημαϊκών μαθητικών υποθέσεων, γενικών υποθέσεων και συμβουλευτικών υπηρεσιών) από δημοτικά σχολεία της ευρύτερης περιοχής της Ταϊβάν.	Ποιοτική με ημιδομημένες συνεντεύξεις	Συνειδητή χρήση στρατηγικών τεχνολογικής ηγεσίας από τους διοικητές, οι στρατηγικές τεχνολογικής ηγεσίας είχαν σημαντική θετική επίπτωση στην αποτελεσματικότητα της σχολικής με σκοπό να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα διοίκησης των σχολείων

Hauge & Norenes, (2015)	Διερευνά το πώς οι διευθυντές βλέπουν την ηγεσία στην ανάπτυξη των ΤΠΕ και πώς η χρήση της τεχνολογίας τους βοηθά στην καθημερινή τους πρακτική.	3 διευθυντές Λυκείων από σχολεία της Νορβηγίας.	Ποιοτική έρευνα με συνέντευξη με ερωτήσεις ανοικτού τύπου.	1) Οι σχολικοί ηγέτες είναι προσανατολισμένοι στη χρήση των ΤΠΕ για τη διδασκαλία και τη μάθηση 2) Η κατανεμημένη ηγεσία είναι το καταλληλότερο στυλ για την ένταξη των ΤΠΕ
Abdullah & Ismail, (2015)	Διερεύνησε το βαθμό στον οποίο οι διευθυντές δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης που χρησιμοποιούν υπολογιστές στη Μαλαισία και τους παράγοντες που σχετίζονται με το επίπεδο χρήσης υπολογιστών από τους ίδιους (πολιτισμικές αντιλήψεις και στυλ ηγεσίας των διευθυντών)	520 διευθυντές δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην πολιτεία Selangor και WilayahPersekutuan της Μαλαισίας.	Ποσοτική με δομημένο ερωτηματολόγιο	Οι διευθυντές σχολείων χρησιμοποιούν υπολογιστές για εκπαιδευτικούς και διοικητικούς σκοπούς. Επίσης, οι πολιτισμικές αντιλήψεις και η ηγεσία μετασχηματισμού συνέβαλαν σημαντικά στο επίπεδο χρήσης υπολογιστών από τους διευθυντές.
Seyal, (2015)	Διερευνά το στυλ ηγεσίας των εκπαιδευτικών σε σχέση με την υιοθέτηση της ένταξης των ΤΠΕ στην εκπαίδευση	35 διευθυντές επαγγελματικών σχολών στο Μπρουνέι	Ποσοτική με δομημένο ερωτηματολόγιο	Αν και δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά τόσο στους μετασχηματιστικούς όσο και στους συναλλακτικούς τύπους ηγεσίας, τα αποτελέσματα εκτιμούν ότι το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας ασκείται συχνότερα από τους διευθυντές.
Thompson, (2015)	Ανασταλτικοί παράγοντες στην ένταξη των ΤΠΕ στο Δημοτικό σχολείο	10 δημόσια δημοτικά σχολεία σε μια περιοχή δυτικά στις Ηνωμένες Πολιτείες	Μέθοδος παρατήρησης	Εντοπίστηκαν εμπόδια όπως η έλλειψη χρόνου από τη μεριά των δασκάλων ώστε να προετοιμαστούν κατάλληλα για το μάθημα με τη χρήση υπολογιστή, έλλειψη διαθέσιμου λογισμικού και έλλειψη κατάλληλης επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών ώστε να είναι ικανοί να χρησιμοποιήσουν αποτελεσματικά τις νέες τεχνολογίες.

Prestonetal, (2015)	Διερευνά τις αντιλήψεις των σχολικών ηγετών σε σχέση με τα εμπόδια που συναντούν στην ένταξη των ΤΠΕ	11 διευθυντές από το Prince Edward Island του Καναδά	Ποιοτική με ημιδομημένη συνέντευξη	Οι παράγοντες που δυσχεραίνουν την ένταξη και αξιοποίηση των ΤΠΕ στην εκπαιδευτική διαδικασία είναι ο τεχνολογικός εξοπλισμός, τα τεχνικά προβλήματα που σχετίζονται με την υλικοτεχνική υποδομή, η ελλιπής τεχνική υποστήριξη, ο χρόνος, η διδακτέα ύλη και η ελλιπής ενημέρωση. Τέλος επισημαίνεται ότι προκειμένου να προωθηθεί η ένταξη των ΤΠΕ στην εκπαιδευτική διαδικασία χρειάζεται ο σχολικός ηγέτης να εμπνεύσει το προσωπικό του, να δημιουργήσει τεχνολογική κουλτούρα στο σχολικό περιβάλλον και να επενδύσει στην ικανότητα, ικανοποίηση και δημιουργικότητα των συναδέλφων του
Razzak, (2015)	Διερευνά τις απόψεις υποδιευθυντών σχολείων για τις συνθήκες ενσωμάτωσης ΤΠΕ σε δημόσια σχολεία, και προκλήσεις για τους ηγέτες των σχολείων. Στρατηγικές και προτάσεις.	Συμμετοχή 15 εμπειρών υποδιευθυντών δημοτικών σχολείων (6 ανδρών & 9 γυναικών) στο Μπαχρέιν	Ποιοτική μέθοδος με συνεντεύξεις	1) η υποστήριξη της χρήσης ΤΠΕ από την ηγεσία του σχολείου- με παροχή βραβεύσεων και κινήτρων στους εκπαιδευτικούς βοηθούν στην ενσωμάτωση των ΤΠΕ στο σχολείο και 2) οι προκλήσεις - δυσκολίες που αντιμετωπίζουν τα σχολεία στην ενσωμάτωση και χρήση ΤΠΕ είναι ο μεγάλος φόρτος διδακτικής εργασίας και οι αυξημένες ευθύνες
Garcia, (2015)	Αναλύεται ο νέος ρόλος του εικονικού ηγέτη και μέντορα και διερευνάται η ηλεκτρονική ηγεσία	Βιβλιογραφική ανασκόπηση για την ηλεκτρονική ηγεσία.	Ποιοτική	1) η εξέλιξη της σχολικής ηγεσίας σε ηλεκτρονική ηγεσία και 2) η ηλεκτρονική ηγεσία παρέχει πληθώρα πληροφοριών νέων ευκαιριών, προκλήσεων και στρατηγικών στην εκπαιδευτική διαδικασία και αφορά στη σύνδεση των ανθρώπων με τους καλύτερους τρόπους.

Cifuentes & Vanderlinde, (2015)	Η έρευνα επιχειρεί να κάνει γνωστό πώς διανέμεται η ηγεσία των ΤΠΕ σε διαφορετικά περιβάλλοντα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και επισημαίνει τα είδη των προβλημάτων που προκύπτουν σε μια τέτοια δραστηριότητα.	Πολλαπλή περιπτώσιολογική μελέτη, η οποία περιελάμβανε ημιδομημένες συνεντεύξεις με ηγέτες και μέλη της ομάδας, ομάδες εστίασης με καθηγητές, ανάλυση εγγράφων και έρευνα που εφαρμόστηκε στα μέλη των διδασκόντων, ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης της Κολομβίας.	Ποιοτική και Ποσοτική	Τα αποτελέσματα έδειξαν μια σειρά από προβλήματα που πρέπει να αντιμετωπίσουν οι ηγέτες κατά την εφαρμογή ενός σχεδίου πολιτικής ΤΠΕ, όπως για παράδειγμα, αντιμετώπιση της έλλειψης θεσμικών κανονισμών και προώθηση της εκπαιδευτικής αλλαγής παρά την απροθυμία από την πλευρά των εκπαιδευτικών.
Gençera & Samurb, (2016)	Εξετάζει το στυλ ηγεσίας των διευθυντών σε σχέση με την επιτυχή ένταξη των ΤΠΕ στο σχολείο	51 διευθυντές σχολείων από περιοχές της Ανατολικής Τουρκίας	Ποσοτική	Οι μορφές της μετασχηματιστικής και της συναλλακτικής ηγεσίας στη συμπεριφορά των διευθυντών συσχετίζονται μεσοπρόθεσμα και ομοιόμορφα με την ικανότητα της ηγεσίας στην τεχνολογία και η τεχνολογική ηγετική ικανότητα των διευθυντών μπορεί να διαφέρει λόγω του πλαισίου και της χώρας διεξαγωγής της έρευνας
Blau & Tamar, (2016)	Σκοπός της συγκεκριμένης έρευνας είναι να εντοπίσει τα εμπόδια που αντιμετωπίζουν οι εκπαιδευτικοί, από τη δική τους πάντα σκοπιά, κατά την χρήση νέων τεχνολογιών στη διδασκαλία τους	Μακροχρόνια έρευνα, οχτώ περίπου χρόνων, σε σχολεία 26 χωρών σε ολόκληρο τον κόσμο.	Ποιοτική και Ποσοτική ανάλυση με ερωτηματολόγια και ημιδομημένες συνεντεύξεις	Τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι εκπαιδευτικοί είναι η έλλειψη σύγχρονων ηλεκτρονικών υπολογιστών, η έλλειψη περιφερειακών συσκευών, η ανυπαρξία αρκετών αντιγράφων σε λογισμικό, ο αριθμός των υπολογιστών που έχουν πρόσβαση στο διαδίκτυο, η έλλειψη γνώσεων και ικανοτήτων των δασκάλων πάνω στις νέες τεχνολογίες, η ανυπαρξία αρκετού διδακτικού χρόνου, η δυσκολία παροχής χρόνου στους μαθητές για την ενασχόληση με τον υπολογιστή αλλά και η έλλειψη επίβλεψης από κάποιον ανώτερο ή έστω

				κάποιον τεχνικό.
Juraimé & Mansor, (2016)	Στόχος αυτής της έρευνας είναι, 1) να προσδιοριστεί το επίπεδο της ηγετικής θέσης και της ικανότητας της τεχνολογίας στη διαχείριση των προγραμμάτων σπουδών μεταξύ των διευθυντών δευτεροβάθμιας, 2) να προσδιοριστεί εάν οι πρακτικές ηγεσίας στην τεχνολογία και η διαχείριση των δραστηριοτήτων του προγράμματος σπουδών διαφέρουν ανάλογα με τη θέση του σχολείου και 3) να αναλυθεί εάν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της ηγετικής της τεχνολογίας και της ικανότητας διαχείρισης της διδακτέας ύλης.	341 τυχαίως επιλεγμένους διευθυντές σχολείων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης της Μαλαισίας.	Ποσοτική με δομημένα ερωτηματολόγια	1) οι διευθυντές της Μαλαισίας ασκούν τεχνολογική ηγεσία σε πολύ υψηλό επίπεδο και είναι επίσης πολύ ικανοί στη διαχείριση της δραστηριότητας του προγράμματος σπουδών και 2) οι πρακτικές ηγεσίας στην τεχνολογία των αστικών αρχών είναι σημαντικά υψηλότερες από τις αντίστοιχες αγροτικές.
Chua & Chua, (2017)	Διερευνά τις πρακτικές της ηλεκτρονικής ηγεσίας σε ένα σχολικό περιβάλλον μάθησης εικονικής πραγματικότητας.	22 σχολικούς συμβούλους, δασκάλους, μαθητές, γονείς και ειδικούς ΤΠΕ και 320 δασκάλους (δεν προσδιορίζεται η περιοχή)	1) Ποσοτική έρευνα με χρήση κλειστού τύπου ερωτήσεων 2) Ποιοτική έρευνα με ημιδομημένη συνέντευξη	1) Ο τεχνολογικός ηγέτης χρειάζεται να παρέχει ψυχολογική υποστήριξη στους εκπαιδευτικούς, υλικοτεχνική υποδομή εικονικής πραγματικότητας και περιβάλλον ηλεκτρονικής μάθησης. 2) να υιοθετήσει καλές πρακτικές χρησιμοποιώντας τα ΤΠΕ στην εκπαίδευση 3) να καλλιεργήσει ηλεκτρονική κουλτούρα στο σχολείο
Aldawood et al, (2017)	Διερευνά μέσω επισκόπησης άρθρων την σχέση μεταξύ ηλεκτρονικής ηγεσίας και εκπαιδευτικής επίβλεψης	Βιβλιογραφική επισκόπηση 11 άρθρων δημοσιευμένων μετά το 2004 που αναφέρονται σε μεθόδους, αποτελέσματα, συμπεράσματα και περιορισμούς	Ποιοτική με Βιβλιογραφική επισκόπηση	1) Η ηλεκτρονική ηγεσία ευθυγραμμίζεται με τις πρακτικές της ηλεκτρονικής επίβλεψης και δημιουργεί μια ηλεκτρονική κουλτούρα ανάμεσα σε μαθητές και εκπαιδευτικούς. 2) η ηλεκτρονική ηγεσία προωθεί μια ποιοτική διοίκηση

Yieng & Daud, (2017)	Διερευνά το ρόλο του διευθυντή του σχολείου ως τεχνολογικού ηγέτη.	Προσέγγιση μελέτης περίπτωσης από διευθυντές (δεν αναφέρεται ο αριθμός) σε σχολεία υψηλών επιδόσεων της Μαλαισίας.	Ποιοτική με ανοικτού τύπου δομημένες συνεντεύξεις σε διευθυντές σχολείων υψηλών επιδόσεων.	1) ο τεχνολογικός ηγέτης – διευθυντής έχει διαρκές τεχνολογικό όραμα για να υποστηρίξει τη διδασκαλία και τη μάθηση 2) διενεργεί τις κατάλληλες βελτιώσεις για να πετύχει την ένταξη των ΤΠΕ και τη χρήση τους ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς
Castillo, (2017)	Διερευνά: 1) τις διαφορές μεταξύ των σχολείων χαμηλών επιδόσεων με αυτά των υψηλών σε σχέση με την ένταξη των ΤΠΕ 2) την αποτυχία ή την επιτυχία της ένταξης των ΤΠΕ 3) τον τρόπο της καλύτερης χρήσης των ΤΠΕ σε αγροτικές περιοχές με περιορισμούς	Εκπαιδευτικοί (δεν αναφέρεται ο αριθμός) σε 21 σχολεία χαμηλών επιδόσεων αγροτικής περιοχής των Φιλιππίνων.	Ποσοτική με κλειστού τύπου ερωτηματολόγιο και ποιοτική με εις βάθος συνέντευξη και με ανοικτού τύπου ερωτήσεις.	1) Δυσκολία ένταξης των ΤΠΕ σε αυτά τα σχολεία λόγω πληθώρας προβλημάτων, όπως έλλειψη εξοικείωσης των δασκάλων στις ΤΠΕ και αμέλεια των μαθητών λόγω άλλων ασχολιών αλλά και αδιαφορίας εκ μέρους των εκπαιδευτικών λόγω επικείμενης συνταξιοδότησης. 2) Μεγάλες διαφορές των σχολείων χαμηλών επιδόσεων με αυτά των υψηλών ως προς την ένταξη των ΤΠΕ 3) τρόποι καλύτερης χρήσης των ΤΠΕ σε αγροτικές περιοχές, όπως πχ. καλύτερο ίντερνετ
Wueta, (2019)	Διερευνώνται οι σχέσεις μεταξύ της κυβερνητικής πολιτικής ΤΠΕ, της ηλεκτρονικής ηγεσίας των διευθυντών των σχολείων, της ένταξης της στα σχολεία και τη συμπεριφορά και τη παιδαγωγική αλλαγή των δασκάλων κατά την εκπαιδευτική διαδικασία.	2894 εκπαιδευτικοί (971 Πρωτοβάθμιας – 2020 Δευτεροβάθμιας) από σχολεία της Σαγκάης.	Ποσοτική μέθοδος με δομημένο ερωτηματολόγιο	1) Η μετασχηματιστική ηγεσία στην ενσωμάτωση των ΤΠΕ στο σχολείο επηρεάζεται από την ηλεκτρονική ηγεσία που ασκεί ο διευθυντής 2) Οι διευθυντές των σχολείων αυτών διαδραματίζουν μεγάλο ρόλο στη διευκόλυνση της ένταξης των ΤΠΕ αλλάζοντας την κοινωνική κουλτούρα με τις παρεμβάσεις τους 3) η ηλεκτρονική ηγεσία είναι μεγαλύτερη στα Δημοτικά σχολεία παρά σε αυτά της Δευτεροβάθμιας
Τσολακίδη και Τσουλή, (2013)	Ερευνάται ο τρόπος που αντιλαμβάνονται οι εκπαιδευτικοί το ρόλο του διευθυντή μιας σχολικής μονάδας στην ενσωμάτωση των	Συμμετοχή 10 εκπαιδευτικών και 2 διευθυντών από σχολεία της Ημαθίας	Ποιοτική με ημιδομημένες συνεντεύξεις	1) ο ρόλος του διευθυντή σχετικά με την προώθηση της ενσωμάτωσης της χρήσης των ΤΠΕ στη μαθησιακή διαδικασία υπάρχει μόνο στη συντήρηση, την

	ΤΠΕ			οργάνωση, αλλά και την αναβάθμιση των υλικοτεχνικών υποδομών που είναι απαραίτητες και 2) παρατηρείται η απουσία ενός κοινού οράματος μεταξύ των διευθυντών και των εκπαιδευτικών το οποίο θα προωθούσε συλλογικές δράσεις της σχολικής μονάδας, με στόχο την ενσωμάτωση των ΤΠΕ στη μαθησιακή διαδικασία
Δημοσθενίδης & Χατζής, (2014)	Στοχεύει στην έρευνα, ανάλυση και ερμηνεία του βαθμού χρήσης των Τ.Π.Ε. από τους διευθυντές δημοτικών σχολείων καθώς και των παραγόντων από τους οποίους εξαρτάται η αποτελεσματικότερη χρησιμοποίησή τους.	252 διευθυντές δημοτικών σχολείων όλης της χώρας	Ποσοτική με δομημένο ερωτηματολόγιο και ερωτήσεις ανοικτού και κλειστού τύπου	Οι παράγοντες οι οποίοι φαίνεται να επηρεάζουν την αξιοποίηση των Τ.Π.Ε. στη διοίκηση είναι: το φύλο του διευθυντή, τα πρόσθετα προσόντα του, η παρακολούθηση σεμιναρίων, ο αριθμός τμημάτων ενός σχολείου και η περιοχή στην οποία βρίσκεται.
Τζιόκας, Τσιωτάκης, Τζιμογιάννης, (2017)	Διερευνά τις απόψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης για το ρόλο του διευθυντή-ηγέτη της σχολικής μονάδας σε σχέση με την ένταξη των ΤΠΕ στις μαθησιακές πρακτικές του σχολείου	Δείγμα 202 εκπαιδευτικών του Νομού Κορινθίας	Ποσοτική	Οι εκπαιδευτικοί θεωρούν ότι ο διευθυντής της σχολικής μονάδας πρέπει να έχει το ρόλο του ηγέτη, ο οποίος έχει όραμα και διαμορφώνει κατάλληλη ψηφιακή κουλτούρα στο σχολείο, υποστηρίζει τους εκπαιδευτικούς και παίρνει πρωτοβουλίες ένταξης των ΤΠΕ στο σχολείο του
Παλιούρα κ.α., (2018)	Αποτελεί μια μελέτη περίπτωσης που εξετάζει τους παράγοντες που εμποδίζουν την ενσωμάτωση των Τεχνολογιών της Πληροφορίας και των Επικοινωνιών (ΤΠΕ) σε ένα ειδικό σχολείο.	9 ειδικοί παιδαγωγοί του δημοτικού ειδικού σχολείου (8 γυναίκες και 1 άντρας) σε μεγάλη πόλη της Δυτικής Ελλάδας.	Ποιοτική με μελέτη περίπτωσης και ημιδομημένες συνεντεύξεις	Τα αποτελέσματα της έρευνας κατέγραψαν ότι η έλλειψη επαρκούς διδακτικού χρόνου και ο υπάρχων τεχνολογικός εξοπλισμός του σχολείου φαίνεται να εμποδίζει την ενσωμάτωση των ΤΠΕ στο ειδικό σχολείο. Επιπλέον, ανασταλτικοί παράγοντες που βρέθηκαν είναι η έλλειψη χώρου, η ανομοιογένεια των τάξεων καθώς και η απουσία εναλλακτικών παιδαγωγικών προσεγγίσεων

Παπακωνσταντίνου & Ψύλλος, (2018)	Σκοπός είναι να διερευνηθούν ποιες είναι οι πεποιθήσεις των εκπαιδευτικών του δημοτικού για την ένταξη των ΤΠΕ στην εκπαιδευτική διαδικασία	4 εκπαιδευτικοί Δημοτικών σχολείων (δεν αναφέρεται ο τόπος προέλευσης αυτών)	Ποιοτική με το ερευνητικό εργαλείο της συνέντευξης, η οποία ήταν ημιδομημένη	Παράγοντες που δυσχεραίνουν την ένταξη και αξιοποίηση των ΤΠΕ στην εκπαιδευτική διαδικασία αποτελούν ο τεχνολογικός εξοπλισμός, τα τεχνικά προβλήματα που σχετίζονται με την υλικοτεχνική υποδομή, η ελλιπής τεχνική υποστήριξη, ο χρόνος, η διδακτέα ύλη και η ελλιπής ενημέρωση
-----------------------------------	---	--	--	---

3.5 Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα

Μελετώντας όλες τις πληροφορίες από τη σύγχρονη διεθνή βιβλιογραφία σχετικά με τις απόψεις των εκπαιδευτικών για το ρόλο της ψηφιακής ηγεσίας στον Ελλαδικό χώρο που αφορά την ένταξη των ΤΠΕ στην εκπαιδευτική διαδικασία και παράλληλα αναλύοντας την ανωτέρω βιβλιογραφική και ερευνητική επισκόπηση του παρόντος κεφαλαίου, επιχειρήθηκε να δημιουργηθούν οι βάσεις για την ανάλυση του σκοπού και των σχετικών υποθέσεων, επομένως:

Ο σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η **διερεύνηση των απόψεων των εκπαιδευτικών για την ψηφιακή ηγεσία στο σχολείο**. Με άλλα λόγια, ο στόχος είναι σε ένα πρώτο επίπεδο, να αναδειχθούν οι απόψεις των εκπαιδευτικών της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, αναφορικά με το πώς αντιλαμβάνονται το ρόλο και τη λειτουργία της ψηφιακής ηγεσίας και πως θα πρέπει να λειτουργεί η ψηφιακή ηγεσία με βάση τα δεδομένα της σύγχρονης εποχής ώστε να καταστεί πιο αποτελεσματική η λειτουργία της σχολικής μονάδας με την ένταξη των ΤΠΕ στην εκπαίδευση. Σε ένα δεύτερο επίπεδο, ο στόχος είναι να αναδειχθούν οι δυσκολίες που παρατηρούνται στην ελληνική πραγματικότητα και τα μέτρα που θα πρέπει να ληφθούν.

Με βάση το σκοπό και τους στόχους της έρευνας, τα ερευνητικά ερωτήματα που θα τεθούν είναι τα ακόλουθα:

1. Πώς αντιλαμβάνονται οι συμμετέχοντες εκπαιδευτικοί το ρόλο της ψηφιακής ηγεσίας σε σχέση με την ένταξη των ΤΠΕ στο δημοτικό σχολείο;
2. Σε ποιο βαθμό και με ποιους τρόπους μπορεί ο διευθυντής της σχολικής μονάδας να προωθήσει την ένταξη των ΤΠΕ στο σχολείο του;
3. Ποια είναι τα σημαντικότερα εμπόδια για μια αποτελεσματική ψηφιακή ηγεσία στα σχολεία; Ποιες ενέργειες, πρωτοβουλίες ή δράσεις της ψηφιακής

ηγεσίας μπορούν να συμβάλουν στην ενσωμάτωση των ΤΠΕ στην εκπαιδευτική διαδικασία;

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Στο παρόν κεφάλαιο θα αναφερθούμε στο πλαίσιο της έρευνας, την επιλογή του δείγματος, την προετοιμασία και τη διεξαγωγή της έρευνας, την κατασκευή του ερωτηματολογίου καθώς και την ανάλυση των δεδομένων. Παράλληλα θα αναλυθούν και ζητήματα δεοντολογίας, εγκυρότητας και αξιοπιστίας.

4.1 Επιλογή της ποιοτικής προσέγγισης

Στη συγκεκριμένη εργασία επιλέχθηκε η ποιοτική έρευνα, γιατί θεωρήθηκε ως η πιο κατάλληλη για την συγκέντρωση πληροφοριών και στοιχείων σχετικά με τις απόψεις των εκπαιδευτικών των σχολείων της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Αρκαδίας του Δήμου Τρίπολης, για το ρόλο της ψηφιακής ηγεσίας στις σχολικές τους μονάδες. Και συγκεκριμένα επιλέχθηκε γιατί (Ισαρη & Πουρκός, 2015):

1. Επιδιώξαμε να διερευνήσουμε την ιδιαιτερότητα της φύσης του ρόλου της ψηφιακής ηγεσίας όχι σαν μια αποσπασματική και στατική μελέτη, αλλά σαν μια ανάγκη να διακρίνουμε ποιες είναι οι μεταβλητές της, καθόσον δεν υπάρχει διαθέσιμη θεωρία και εξήγηση στην διεθνή βιβλιογραφία.
2. Επιδιώξαμε να εκπονήσουμε μια εις βάθος, λεπτομερή μελέτη και να κατανοήσουμε τις επιμέρους διαστάσεις του φαινομένου της ψηφιακής ηγεσίας και όχι να παραμείνουμε σε μια αφαιρετική προσέγγισή του.
3. Επιδιώξαμε να διαμορφώσουμε μια γνήσια, αυθεντική, δυναμική και ολιστική προσέγγιση του όρου της ψηφιακής ηγεσίας και όχι να παραμείνουμε σε μια αποπλαισιωμένη μελέτη, μέσω κάποιων βιβλιογραφικών μελετών που έχουν γίνει μέχρι σήμερα.
4. Επιδιώξαμε να υιοθετήσουμε ένα αφηγηματικό ύφος, κατάλληλο να περιγράψει με εκφραστικούς όρους την εμπειρία των εκπαιδευτικών της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης και όχι να παραμείνουμε στην απρόσωπη και αφαιρετική γλώσσα κάποιων φορμαλιστικών μοντέλων.
5. Διαθέσαμε αρκετό χρόνο και μέσα από την συλλογή των ερευνητικών δεδομένων του πεδίου της ψηφιακής ηγεσίας, προσεγγίσαμε καλύτερα την πολύπλοκη και δυναμική φύση της ψηφιακής ηγεσίας σε μια σχολική μονάδα.

4.1.1 Οι συνεντεύξεις

Ανάλογα με τον βαθμό δόμησης ή τυποποίησης της συνέντευξης από τους ερευνητές, μπορούμε να διακρίνουμε την ημι-δομημένη και τη μη δομημένη ποιοτική συνέντευξη. Οι τύποι αυτοί συνέντευξης επιδιώκουν να παράγουν όσο το δυνατόν πλουσιότερο ερευνητικό υλικό, δίνοντας την ευκαιρία στους συμμετέχοντες της έρευνας να μιλήσουν για τις αντιλήψεις τους, τις σκέψεις τους ή τις εμπειρίες τους ελεύθερα και σε βάθος (Ισαρη & Πουρκός, 2015).

Στην συγκεκριμένη έρευνα χρησιμοποιήσαμε την ημι-δομημένη συνέντευξη εις βάθος αποτελούμενη από ένα σύνολο προκαθορισμένων ερωτήσεων, ώστε να έχουμε έναν οδηγό για τα θέματα που θεωρούμε ότι είναι σημαντικά και να καλύψουν το πλαίσιο της συνέντευξης. Αξίζει να σημειωθεί ότι ο τύπος αυτός της συνέντευξης έχει ευελιξία σε σχέση με τους άλλους τύπους συνέντευξης (η μη δομημένη συνέντευξη και η πλήρως δομημένη συνέντευξη) και είναι ένα δυναμικό εργαλείο, το οποίο είναι μη κατευθυντικό, με ερωτήσεις που επιδέχονται ανοιχτού τύπου απαντήσεις.

Γενικότερα αξίζει να αναφέρουμε ότι κατά την διεξαγωγή των ποιοτικών συνεντεύξεων, ακολουθήσαμε μια σειρά καλών πρακτικών:

- Ακούγαμε προσεκτικά αυτά που μας έλεγαν οι ερωτώμενοι και μιλάγαμε όσον το δυνατόν λιγότερο και μόνο όταν χρειαζόταν να δώσουμε κάποιες διευκρινίσεις σε κάποιες ερωτήσεις.
- Δεν εκφράσαμε τις προσωπικές απόψεις και εμπειρίες μας κατά τη διάρκεια της συνέντευξης.
- Θέσαμε τις ερωτήσεις με έναν ευθύ, κατανοητό και μη απειλητικό τρόπο ώστε να μη δημιουργήσουμε σύγχυση ή άμυνα στους συμμετέχοντες.
- Δεν διακόψαμε τους συνεντευξιαζόμενους.
- Προσπαθήσαμε να είμαστε συντονισμένοι στη γλώσσα του σώματος και στη συμπεριφορά των συμμετεχόντων έτσι ώστε να καταλαβαίνουμε πότε είναι κουρασμένοι, αμήχανοι, αναστατωμένοι ή πλήττουν κ.ά.
- Δώσαμε έκφραση στο πρόσωπό μας και χρωματίσαμε τη φωνή μας, στα πιο σημαντικά σημεία που θέλαμε να αναδείξουμε.

4.2 Η προετοιμασία και η διεξαγωγή της συνέντευξης

Η προετοιμασία της συνέντευξης και στην συγκεκριμένη περίπτωση περιλαμβάνει την προσπάθειά μας να σχεδιάσουμε την πορεία της συζήτησης και να καθορίσουμε τι θα ρωτήσουμε και γιατί. Επομένως, η συνέντευξή μας σχεδιάστηκε με βάση κάποιους θεματικούς άξονες που συνάδουν με το στόχο μας και τα ερευνητικά ερωτήματα ορίσαμε στο Κεφάλαιο 3 (Creswell, 2016). Δημιουργήσαμε δηλαδή ένα οδηγό συνέντευξης/ Πρωτόκολλο Συνέντευξης που τον ακολουθήσαμε για όλους τους συνεντευξιαζόμενους του δείματός μας. Για κάθε άξονα που φτιάξαμε (3 Άξονες) ορίσαμε τις ανάλογες ερωτήσεις που θα απαντήσουν και τα ερευνητικά μας ερωτήματα. Οι άξονες πάνω στους οποίους στηριχθήκαμε για τη πραγματοποίηση της συνέντευξης ήταν:

- α) Ο ρόλος της ψηφιακής ηγεσίας
- β) Άξονες (τρόποι προώθησης ΤΠΕ) της ψηφιακής ηγεσίας και
- γ) Εμπόδια και προτάσεις

Στους άξονες αυτούς δεν υπήρχε ένας αυστηρά καθορισμένος κατάλογος ερωτήσεων ώστε να μπορούν να δώσουν σε κάθε συνέντευξή μας ένα χαρακτήρα προσαρμογής και να εξαχθούν κατά αυτό τον τρόπο πλούσια σε υλικό αποτελέσματα. Έτσι, έγιναν κάποιες συμπληρωματικές ερωτήσεις ή επεξηγηματικές ερωτήσεις ώστε να καλυφθούν όλα τα ζητήματα.

Στη συνέχεια, ήρθαμε σε επαφή με τους εκπαιδευτικούς του δείγματος της έρευνας μέσω τηλεφωνικής επικοινωνίας και τους ενημερώσαμε για τα στοιχεία μας, το θέμα της έρευνας, τη διάρκεια της συνέντευξης και την τήρηση της ανωνυμίας στη διαχείριση των πληροφοριών που θα μας έδιναν. Επίσης, προσπαθήσαμε κατά τη διάρκεια της επικοινωνίας μας, ήμασταν όσο γινόταν πιο σαφείς για τους λόγους που τους επιλέξαμε να δώσουν συνέντευξη, ώστε να μειωθεί η επιφυλακτικότητα και η ανησυχία τους.

Επιπρόσθετα ενημερώσαμε τους εκπαιδευτικούς ότι η συνέντευξή τους θα καταγραφεί μέσω μαγνητοφώνου και τους εξηγήσαμε πως αυτό είναι απαραίτητο γιατί με αυτό τον τρόπο εξασφαλίζεται η πιστή μεταφορά και απόδοση των λεγόμενων τους. Επίσης, τους αναφέραμε ότι πριν την δημοσιοποίηση της συνέντευξης, εφόσον το επιθυμούν θα τους δοθεί αντίγραφο.

Τέλος, η διεξαγωγή της συνέντευξης αποφασίστηκε να πραγματοποιηθεί στην σχολική μονάδα του κάθε εκπαιδευτικού, σε συγκεκριμένη ώρα που οι ίδιοι θα

μπορούσαν, ώστε να μην υπάρχει διαταραχή στο καθημερινό τους πρόγραμμα. Τις ενέργειες αυτές τις κάναμε για να αισθανθούν οι εκπαιδευτικοί του δείγματός μας πιο άνετα και ανοικτά με τη διαδικασία της συνέντευξης, αφού κάποιιοι από αυτούς δεν ήταν ιδιαίτερα εξοικειωμένοι.

Ο έλεγχος του πρωτοκόλλου συνέντευξης, πραγματοποιήθηκε με την μέθοδο της πιλοτικής συνέντευξης, ώστε να δούμε και εμείς οι ίδιοι οι ερευνητές εάν οι ερωτήσεις που σχεδιάσαμε δημιουργούν προβλήματα και ασάφειες. Για το λόγο αυτό καλέσαμε μια εκπαιδευτικό πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, εκτός του δείγματος μας, και πραγματοποιήσαμε μαζί της μια εικονική συνέντευξη με τα ερωτήματα της έρευνάς μας. Η εν λόγω εκπαιδευτικός που συμμετείχε στη πιλοτική αυτή συνέντευξη δε διέκρινε καμία δυσκολία με τις ερωτήσεις και απάντησε εύκολα σε αυτές χωρίς να έρθει σε δύσκολη θέση.

Οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν στις οικίες των εκπαιδευτικών, κατόπιν συνεννόησης και συνάντησης και ο χρόνος που διήρκεσε η κάθε μία αναγράφεται στις παρακάτω απομαγνητοφωνήσεις στα δεξιά . Κάθε εκπαιδευτικός έχει κωδικό όνομα Ε και τον αύξοντα αριθμό του, δηλαδή Ε1, Ε2Ε8 κτλ. Τέλος οι αυθεντικές μαγνητοφωνήσεις έχουν καταγραφεί σε CD και έχουν επισυναφθεί.

Πίνακας 1: Πίνακας συμβόλων Μετεγγραφής

	Πίνακας συμβόλων μετεγγραφής – Transcription symbols chart
[γέλιο]	Γέλιο ή κάθε είδους εκτός ομιλίας πληροφορία που αναφέρεται από τον ερευνητή
{ }	Σημαντική παύση
_____	Υπογράμμιση: δηλώνει έμφαση μέσω της ανύψωσης του τόνου και της έντασης της φωνής

4.3 Το Δείγμα

Σημαντικός παράγοντας για την επιλογή του δείγματος αποτέλεσε η διαθεσιμότητα και η ανταπόκρισή του δείγματος, και πραγματοποιήθηκε με βάση τις γνώσεις των εκπαιδευτικών στις ΤΠΕ κατά τη διάρκεια της εκπαιδευτικής τους

πορείας καθώς και με την πρότερη γνώση πως οι συγκεκριμένοι εκπαιδευτικοί είχαν πάρει μέρος σε διάφορα εκπαιδευτικά προγράμματα που απαιτούσαν χρήση ΤΠΕ. Στην επιλογή αυτή έπαιξαν επίσης ρόλο τα χαρακτηριστικά τους ως εκπαιδευτικοί και η χρήση νέων μεθόδων διδασκαλίας και η θέληση να δώσουν στην παρούσα ερευνητική φάση, αντιπροσωπευτικές και χαρακτηριστικές απαντήσεις, στο θέμα που διερευνάται. Το δείγμα αποτελείται από 8 εκπαιδευτικούς σχολείων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, με τα εξής δημογραφικά χαρακτηριστικά εν συνόλω:

Φύλο: Πέντε (5) γυναίκες και τρεις (3) άνδρες

Ηλικία: Από 29 έως 54 ετών

Συνολική Εκπαιδευτική υπηρεσία (σε έτη): Από 4 έως 26

Θέση στην οποία υπηρετούν: έξι (6) μόνιμοι εκπαιδευτικοί και δύο (2) μεταπτυχιακό και ένας (1) με διδακτορικό

Ειδικότητες: τρεις (3) ΠΕ 70 – ένας (1) ΠΕ 06 – ένας (1) ΠΕ 08 – ένας (1) ΠΕ 92.01 – ένας (1) ΠΕ 79.01 – ένας (1) ΠΕ 05

Επιμόρφωση ΤΠΕ: ECDL και B1 / B2 Επιπέδου

Συνοπτικά το προφίλ των εκπαιδευτικών φαίνεται στον παρακάτω πίνακα

Πίνακας 2 : Συγκεντρωτικά στοιχεία συνεντευξιαζόμενων / Προφίλ

Κωδικός Εκπ/κού	Φύλο	Ηλικία	Σπουδές	Σπουδές στις ΤΠΕ	Έτη προϋπηρεσίας	Ειδικότητα	Σχέση Εργασίας	Τόπος Υπηρεσίας
E1	ΘΗΛΥ	45	Μεταπτυχιακές	B2	19	ΠΕ 70 ΔΑΣΚΑΛΑ	ΜΟΝΙΜΗ	Τρίπολη
E2	ΘΗΛΥ	30	Μεταπτυχιακές	B1	6	ΠΕ 70 ΔΑΣΚΑΛΑ	ΑΝΑΠΛΗΡΩΤΡΙΑ	Τρίπολη
E3	ΑΡΡΕΝ	47	Μεταπτυχιακές	ECDL	18	ΠΕ 79.01 ΜΟΥΣΙΚΟΣ	ΜΟΝΙΜΟΣ	Τρίπολη
E4	ΘΗΛΥ	29	Μεταπτυχιακές	B1	12	ΠΕ 08 ΕΙΚΑΣΤΙΚΩΝ	ΑΝΑΠΛΗΡΩΤΡΙΑ	Τρίπολη
E5	ΑΡΡΕΝ	34	Μεταπτυχιακές	B2	12	ΠΕ 70 ΔΑΣΚΑΛΟΣ	ΜΟΝΙΜΟΣ	Τρίπολη

E6	ΘΗΛΥ	37	Μεταπτυχιακές	B1	13	ΠΕ 06 ΑΓΓΛΙΚΗΣ	ΜΟΝΙΜΟΣ	Τρίπολη
E7	ΑΡΡΕΝ	40	Διδακτορικό	ECDL	12	ΠΕ 92.01 ΘΕΑΤΡ. ΣΠ.	ΜΟΝΙΜΟΣ	Τρίπολη
E8	ΘΗΛΥ	54	-	B1	26	ΠΕ 05 ΓΑΛΛΙΚΗΣ	ΜΟΝΙΜΗ	Τρίπολη

4.4 Το Ερωτηματολόγιο

Ως εργαλείο για τη συλλογή των δεδομένων της παρούσας έρευνας χρησιμοποιήθηκε ερωτηματολόγιο 14 ερωτήσεων ανοικτού τύπου (δίχως τις κοινωνικό - δημογραφικές ερωτήσεις) το οποίο αναπτύχθηκε από τον ερευνητή με βάση τη βιβλιογραφία σχετικά με τους παρακάτω ερευνητικούς άξονες:

α) τον ρόλο της ψηφιακής ηγεσίας στην εκπαίδευση, β) τους άξονες της ψηφιακής ηγεσίας (τρόποι προώθησης και ενσωμάτωσης των ΤΠΕ) στο εκπαιδευτικό έργο της σχολικής μονάδας και γ) τα εμπόδια που υπάρχουν για την εφαρμογή της ψηφιακής ηγεσίας στα σχολεία

Το ερωτηματολόγιο χωρίστηκε σε δύο μέρη. Το πρώτο μέρος είχε σκοπό τη συλλογή δημογραφικών πληροφοριών σχετικά με τους εκπαιδευτικούς, που περιελάμβαναν την ηλικία, το φύλο, τα έτη προϋπηρεσίας, το επίπεδο σπουδών, την ειδικότητα και τη σχέση των εκπαιδευτικών με τις ΤΠΕ στην εκπαίδευση.

Το δεύτερο μέρος περιελάμβανε ερωτήσεις ανοικτού τύπου που αφορούσαν τους τρεις παραπάνω άξονες της έρευνας με σκοπό την ενθάρρυνση των συμμετεχόντων να εκφράσουν τις απόψεις τους.

4.5 Ανάλυση δεδομένων

Μετά την διεξαγωγή των συνεντεύξεων και την συλλογή των δεδομένων, η ανάλυσή τους έγινε με τη μέθοδο της **θεματικής ανάλυσης**, η οποία χρησιμοποιείται ευρέως στην ποιοτική έρευνα. Η θεματική ανάλυση συνίσταται στη συστηματική αναγνώριση, οργάνωση και κατανόηση της συλλογής των δεδομένων (Τσιώλης, 2017). Στην συγκεκριμένη έρευνα ακολουθήσαμε πέντε (5) συγκεκριμένα βήματα για τη διεξαγωγή της θεματικής ανάλυσης:

1. Μετεγγραφή (απομαγνητοφώνηση) των συνεντεύξεων, ήτοι μετατρέψαμε πιστά τους ηχογραφημένους διαλόγους σε γραπτό κείμενο. Στο σημείο αυτό αξίζει να αναφέρουμε ότι στην μεταφορά γραπτού κειμένου, χρησιμοποιήσαμε ακριβώς αυτά που ειπώθηκαν και πως ειπώθηκαν με την χρήση συμβόλων μετεγγραφής (π.χ. παύση, γέλιο, υπογράμμιση/ έμφαση μέσω της ύψωσης του τόνου της φωνής του συνεντευξιαζόμενου κλπ)
2. Προσεκτική ανάγνωση των κειμένων και εντοπισμός των αποσπασμάτων των συνεντεύξεων που αντιστοιχούν σε κάθε ερευνητικό ερώτημα και υποερώτημα. Με άλλα λόγια εντοπίσαμε εκείνα τα αποσπάσματα που ήταν πλούσια σε υλικό για την εξαγωγή συμπερασμάτων για κάθε ερώτηση της συνέντευξής μας.
3. Προβήκαμε στην κωδικοποίηση των δεδομένων, ήτοι προσδίδοντας κάποιο περιεκτικό εννοιολογικό προσδιορισμό. Μερικοί από τους κωδικούς που χρησιμοποιήσαμε ήταν λέξεις και μερικοί κωδικοί εκφράστηκαν περιγραφικά.
4. Μεταβήκαμε από τους κωδικούς στα θέματα, τα οποία θέματα είναι εννοιολογικές κατασκευές πιο αφηρημένες και γενικές από τους κωδικούς. Με άλλα λόγια συγκεντρώσαμε όλα τα αποσπάσματα των συνεντεύξεων που έχουν την ίδια κωδικοποίηση και δημιουργήσαμε τα θέματα, που είναι και οι απαντήσεις/ συμπεράσματα στα ερευνητικά ερωτήματα της ποιοτικής μας έρευνας
5. Εκθέσαμε τα ευρήματά μας σε ένα ενιαίο κείμενο, όπου αναδείχθηκαν και οι απαντήσεις και τα συμπεράσματα της έρευνάς μας. Στο σημείο αυτό παραθέσαμε αποσπάσματα από τα κείμενα των συνεντεύξεων, για να τεκμηριώσουμε τα ευρήματά μας.

4.6 Ζητήματα δεοντολογίας, εγκυρότητας και αξιοπιστίας

Μια ιδιαίτερα σημαντική διάσταση της ερευνητικής διαδικασίας, που χρειάζεται να μας απασχολήσει, είναι το ζήτημα της **δεοντολογίας** στην έρευνα. Ο όρος αυτός εμπεριέχει ένα σύνολο κανόνων οι οποίοι ρυθμίζουν «τη σχέση των ερευνητών με όλους τους εμπλεκόμενους στην έρευνα» (Ισαρη & Πουρκός, 2015) και εστιάζονται συνήθως στο πώς θα πρέπει οι ερευνητές να αντιμετωπίζουν τα άτομα τα οποία συμμετέχουν στην ερευνητική διαδικασία. Επομένως στην συγκεκριμένη έρευνα τα χαρακτηριστικά σε ζητήματα δεοντολογίας που ακολουθήσαμε είναι τα εξής:

1. Οι συμμετέχοντες και συγκεκριμένα οι εκπαιδευτικοί της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης του Δήμου Τρίπολης, αντιμετωπίστηκαν ως πρόσωπα και ο χαρακτήρας τους δεν εξετάστηκε ως διακριτή και ξεχωριστή μεταβλητή.
2. Η επαφή και η σχέση μας με τους συμμετέχοντες ήταν άμεση, καθόσον εμπλεκόμαστε ενεργά στην κοινωνική ζωή των υποκειμένων.
3. Ο ερευνητικός μας σχεδιασμός ήταν ευέλικτος και ανοιχτός σε αλλαγές και τροποποιήσεις, προκειμένου να αναδεχθούν καλύτερα τα εις βάθος νοήματα της ποιοτικής έρευνας.
4. Η συμμετοχή του δείγματος ήταν ελεύθερη και συγκαταβατική, χωρίς τον εξαναγκασμό και την εξαπάτηση από μέρους μας.
5. Ενημερώσαμε γραπτώς και προφορικώς τους εκπαιδευτικούς του δείγματός μας για το ποιος είναι ο ουσιαστικός λόγος που διεξάγουμε την έρευνα και
6. Προσπαθήσαμε να διατηρήσουμε την ανωνυμία των προσώπων του δείγματος, καθόσον στην ποιοτική έρευνα υπάρχει παροχή πλούσιων προσωπικών δεδομένων για την διεξαγωγή συμπερασμάτων.

Η ανάπτυξη της **εγκυρότητας** στην ποιοτική έρευνα αποτελεί μια στρατηγική ενδυνάμωσης των αποτελεσμάτων και σημαίνει ότι το ερευνητικό εργαλείο κατασκευής, μετρά με ακρίβεια εκείνο για το οποίο έχει κατασκευαστεί, προκειμένου να μας δώσει έγκυρα αποτελέσματα (Cohen & Manion, 2000). Στην συγκεκριμένη ποιοτική έρευνα που ακολουθήσαμε, βασική προϋπόθεση για τη συλλογή έγκυρων δεδομένων ήταν ότι εμείς ως ερευνητές ήμασταν άγνωστοι με τους συγκεκριμένους εκπαιδευτικούς της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης του δείγματος και επιπλέον, προσπαθήσαμε κατά την διάρκεια της συνέντευξης να δημιουργήσουμε μια ατμόσφαιρα άνεσης και εμπιστοσύνης. (Κυριαζής, 1998).

Η **αξιοπιστία** βοηθάει στην ενδυνάμωση των αποτελεσμάτων και συγκεκριμένα στο κατά πόσο τα δεδομένα που συλλέχθηκαν οδηγούν σε αληθινά και άξια εμπιστοσύνης ευρήματα, με άλλα λόγια κατά πόσο αναπαριστούν την πραγματικότητα. Στόχος της αξιοπιστίας για την ποιοτική έρευνα που ακολουθήσαμε ήταν να υποστηρίξει το επιχείρημα ότι τα πορίσματα της έρευνάς μας αξίζουν την προσοχή του αναγνώστη. (Ισαρη & Πουρκός, 2015)

Τα κριτήρια για την αξιολόγηση της αξιοπιστίας που αναπτύχθηκαν στην συγκεκριμένη έρευνά μας ήταν:

1. η προσαρμοστικότητα των ερωτήσεων της συνέντευξης και οι επεξηγήσεις που χρειάστηκε να δώσουμε σε κάποιους συνεντευξιαζόμενους του δείγματος, ώστε να εξαχθούν συγκεκριμένα συμπεράσματα
2. η ορθή μεταφορά, περιγραφή και ανάλυση από την συλλογή των δεδομένων , ώστε τα συγκεκριμένα δεδομένα να έχουν την δυνατότητα να γενικευτούν ως συμπεράσματα και σε άλλες ομάδες εκπαιδευτικών και τέλος
3. η δίκαιη και πιστή σειρά των ερωτήσεων σε όλους τους συνεντευξιαζόμενους, ώστε οι εκπαιδευτικοί του δείγματος να κατανοούν την ερώτηση με τον ίδιο τρόπο.

Τέλος για τον καλύτερο έλεγχο της αξιοπιστίας της έρευνάς μας, ζητήσαμε από έναν συνεντευξιαζόμενο του δείγματος να ελέγξει την ακρίβεια της αναφοράς του από την απομαγνητοφώνηση, δίνοντας με αυτό τον τρόπο αξία στις αντιλήψεις και στη συμβολή των συμμετεχόντων και απομακρύνοντας το ενδεχόμενο μεροληψίας από την πλευρά μας ως ερευνητές (Creswell, 2016).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των απαντήσεων των εκπαιδευτικών στις μεταβλητές της έρευνας, τα οποία οργανώνονται σύμφωνα με τους θεματικούς άξονες και τις αντίστοιχες ερωτήσεις του ερωτηματολογίου της συνέντευξης.

5.1 Παρουσίαση αποτελεσμάτων ανάλυσης ποιοτικής έρευνας

Η διερεύνηση των απόψεων των εκπαιδευτικών για την ψηφιακή ηγεσία για τις σχολικές μονάδες της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης του Δήμου Τρίπολης, δομήθηκε σε τρεις άξονες:

- α. Ο ρόλος της ψηφιακής ηγεσίας
- β. Άξονες (τρόποι προώθησης ΤΠΕ) της ψηφιακής ηγεσίας
- γ. Εμπόδια και προτάσεις

Στην ανάλυση των απόψεων των εκπαιδευτικών της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης για την ψηφιακή ηγεσία σε μια σχολική μονάδα, παρατίθενται αποσπάσματα των συνεντευξιαζόμενων, σύμφωνα με την παρακάτω κωδικοποίηση:

Σ1: 1^η συνέντευξη, Σ2: 2^η ΣυνέντευξηΣ8: 8^η Συνέντευξη.

5.1.1 Ο ρόλος της ψηφιακής ηγεσίας

Στον πρώτο θεματικό άξονα συγκεκριμενοποιείται ο ρόλος της ψηφιακής ηγεσίας μέσα από τις ερωτήσεις που αφορούν τη σχέση των εκπαιδευτικών με τις ψηφιακές τεχνολογίες (ΤΠΕ) στην εκπαίδευση, το βαθμό που αυτές αξιοποιούνται στο σχολείο στο οποίο υπηρετούν, την πολιτική που ακολουθούν για την άριστη αξιοποίηση των ΤΠΕ στη διδασκαλία και τη μάθηση των μαθητών τους και ποιες πρωτοβουλίες αναλαμβάνει ο διευθυντής της σχολικής τους μονάδα για την αξιοποίηση των ΤΠΕ.

Σχέση Εκπαιδευτικών με τις ψηφιακές τεχνολογίες

Συγκεκριμένα όλοι οι εκπαιδευτικοί του δείγματος έχουν άριστη σχέση με τις ψηφιακές τεχνολογίες (ΤΠΕ) καθώς κατέχουν πιστοποιητικά Β1 επιπέδου και ECDL καθώς και μεταπτυχιακά στην εκπαιδευτική τεχνολογία. Επιπλέον χρησιμοποιούν τις ψηφιακές τεχνολογίες ως εργαλείο διδασκαλίας στα μαθήματα της ειδικότητάς τους. Εργαλεία όπως το Φωτόδεντρο, τα wikis, μουσικά και εκπαιδευτικά

παιχνίδια, ηλεκτρονικά κουίζ, πλατφόρμα μαθητικής θεατρικής δημιουργίας, διαδραστικούς πίνακες, και εφαρμογές όπως το padlet, linoit, coggle, blog καθώς και πολυμεσικό υλικό όπως daskalosa και ανοixtoskoleio.

Βαθμός αξιοποίησης των ΤΠΕ στην υπάρχουσα σχολική μονάδα

Είναι ξεκάθαρο μέσα από τις συνεντεύξεις ότι τα περισσότερα σχολεία του δείγματος διαθέτουν εργαστήριο ηλεκτρονικών υπολογιστών και υπολογιστές καθώς και διαδραστικούς πίνακες σύστημα προβολής (projection machine), οι οποίοι χρησιμοποιούνται τόσο από τους εκπαιδευτικούς του δείγματος που υπηρετούν όσο και από τον καθηγητή ΤΠΕ και τους διευθυντές ενώ δηλώνουν πολύ ικανοποιημένοι με τον εξοπλισμό του σχολείου. Συγκεκριμένα:

Σ2: *«Το σχολείο μου διαθέτει εργαστήριο υπολογιστών, σύνδεση στο διαδίκτυο, έναν φορητό υπολογιστή για κάθε τάξη και σε κάποιες αίθουσες υπάρχει προτζέκτορας. Γενικά είμαι πολύ ευχαριστημένη με τη συχνότητα χρήσης των ΤΠΕ στο σχολείο.»*

Σ3: *«Έχει εργαστήριο Η/Υ αλλά όχι και υπολογιστή σε κάθε τάξη μέσα. Εγώ μόνο και ο καθηγητής της πληροφορικής χρησιμοποιούμε τις ΤΠΕ σε αυτό το σχολείο δυστυχώς, αλλά υπάρχουν και δυο τρεις δασκάλες που ξέρω πως χρησιμοποιούν ενίοτε τις ΤΠΕ, αλλά όχι με τη συχνότητα που τις χρησιμοποιώ εγώ.»*

Σ4: *«Υπάρχει ένα καλά οργανωμένο και εξοπλισμένο εργαστήριο Η/Υ/ όπου ο καθένας είναι ελεύθερος να το χρησιμοποιήσει, αφού διαθέτει και διαδραστικό πίνακαΧρησιμοποιούνται από το κάθε δάσκαλο της τάξης αλλά και από τις πιο πολλές ειδικότητες που μπαίνουν στις τάξεις».*

Σ7: *«Υπάρχει ένας σταθερός υπολογιστής σε κάθε τάξη μαζί με σύστημα προβολής σε άσπρο πίνακα. Είναι αρκετά εξοπλισμένες οι τάξεις και έχουν όλες σύνδεση στο διαδίκτυο. Μπορώ να πω πως και το εργαστήριο της πληροφορικής είναι αρκετά εξοπλισμένο με πολλούς υπολογιστές και σύνδεση καθώς και με διαδραστικό πίνακα.»*

Σ8: *«Έχει κάθε αίθουσα υπολογιστές 5 με διαδραστικό πίνακα μικρόφωνα έχει κάθε τάξη ίντερνετ γρήγορο Στους υπολογιστές είναι εγκατεστημένα όλα τα προγράμματα για διδασκαλία με ΤΠΕ». «Χρησιμοποιώ τις ΤΠΕ σχεδόν καθημερινά όπως και οι άλλοι εκπαιδευτικοί. Πιο πολύ οι δάσκαλοι των τάξεων και κάποιες ειδικότητες.»*

Πολιτική αξιοποίησης ΤΠΕ στη διδασκαλία και τη μάθηση

Μέσα από τις απαντήσεις των εκπαιδευτικών διαφαίνεται πως για τους μισούς (4) δεν υπάρχει πολιτική αξιοποίησης των ΤΠΕ για το σχολείο που υπηρετούν ενώ για άλλους μισούς (4) αποτελεί βασική προτεραιότητα του, η οποία ενισχύεται από την συνεργατικότητα μεταξύ των εκπαιδευτικών και την πρωτοβουλία του διευθυντή.

Σ1: *«Δεν υπάρχει συγκεκριμένη πολιτική στο σχολείο μας για την αξιοποίηση των ΤΠΕ. Είναι στο χέρι κάθε συναδέλφου να αποφασίσει πότε και με ποιον τρόπο θα χρησιμοποιήσει τις νέες τεχνολογίες στη διδασκαλία του.»*

Σ3: *«.... δεν μπορώ να πω πως υπάρχει πολιτική στο σχολείο μου αξιοποίησης των ΤΠΕ. Δεν αποτελεί σαφέστατα προτεραιότητα για το συγκεκριμένο σχολείο».*

Σ6: «Δεν υπάρχει συγκεκριμένη πολιτική στο σχολείο σχετικά με την χρήση των ΤΠΕ. Ο κάθε συνάδελφος αποφασίζει αν και κατά πόσο θέλει να εντάξει τις ΤΠΕ στο μάθημα του.»

Σ4: «Στο σχολείο μας ανταλλάσσουμε ιδέες όσον αφορά τις ΤΠΕ και πώς ή ποιολογισμικό θα είναι πιο κατάλληλο και αποτελεί προτεραιότητα θα έλεγα αφού μεταξύ μας υπάρχει διάδραση και διαθεματικότητα όσον αφορά τις ΤΠΕ»..... « υπάρχουν πρωτοβουλίες όπως συμμετοχή σε καινοτόμες εφαρμογές όπως το *mystery skype* ή το *e twinning* αλλά και με άλλους φορείς όπως ο Δήμος με τον οποίο κάνουμε δράσεις όπως για παράδειγμα διαδραστικά παιχνίδια τις γιορτές , το πιο σημαντικό είναι οι επιμορφώσεις στις ΤΠΕ που το σχολείο μας τις προωθεί μέσα από το mail και μας ενημερώνει γενικώς.»

Σ5: «Η διεύθυνση του σχολείου ενθαρρύνει γενικότερα τη χρήση ψηφιακών μέσων για την υποστήριξη της διδασκαλίας. Συχνά ενημερώνει τους εκπαιδευτικούς για χρήσιμα εργαλεία για τη στήριξη της διδασκαλίας ή για την οργάνωση της τάξης. Ακόμη, χρησιμοποιεί ψηφιακά εργαλεία για τη βελτίωση της επικοινωνίας των εκπαιδευτικών, όπως το κανάλι επικοινωνίας στην πλατφόρμα *slack* που έχει αναπτύξει, μέσα από την οποία ανταλλάσσονται πληροφορίες, προετοιμάζονται δράσεις (σχολικές εορτές, προγραμματισμός δραστηριοτήτων). Επίσης, υποστηρίζει την συνεργατική προετοιμασία έργου χρησιμοποιώντας συνεργατικά έγγραφα (*docs*), πριν τη διαζώσης λήψη αποφάσεων. Οι ιδιαιτερότητες του ωρολογίου προγράμματος των εκπαιδευτικών του συγκεκριμένου σχολείου περιορίζουν τις ευκαιρίες για ενδοσχολική επιμόρφωση.»

Σ8: «Μας έχει πει και ο διευθυντής αλλά μας έχει αφήσει να καταλάβουμε πως αποτελεί προτεραιότητα ένα σύγχρονο σχολείο που θα μαθαίνει καλά τους μαθητές με χρήση ΤΠΕ, όμως συζητάμε κιόλας μεταξύ μας»

Πρωτοβουλίες του Διευθυντή για την αξιοποίηση των ΤΠΕ στο σχολείο

Οι απόψεις των εκπαιδευτικών μέσα από τις απαντήσεις τους για τις πρωτοβουλίες που αναλαμβάνει ο Διευθυντής της σχολικής τους μονάδας καταδεικνύουν ότι ο σχολικός ηγέτης έχει κατανοήσει τόσο τον παιδαγωγικό ρόλο των ΤΠΕ όσο και το διοικητικό τους ρόλο. Συγκεκριμένα είναι θετικός στη χρήση των ΤΠΕ, ενθαρρύνει τη αξιοποίησή τους, δίνει προτεραιότητα σε αυτές, είναι ενημερωμένος, στηρίζει τους εκπαιδευτικούς στην εφαρμογή τους στην τάξη τους και προωθεί τις επιμορφώσεις των εκπαιδευτικών πάνω σε αυτές ενώ παράλληλα ο ίδιος χρησιμοποιεί τις ΤΠΕ στο διοικητικό του έργο.

Σ2: «Προωθεί στους εκπαιδευτικούς τα μηνύματα για σχετικές επιμορφώσεις. Επίσης, ενημερώνει διαρκώς το *blog* του σχολείου για τις δράσεις στις οποίες συμμετέχουν οι μαθητές. Ο ίδιος χρησιμοποιεί τις ΤΠΕ στη διδασκαλία».

Σ3: : «Ο διευθυντής μου είναι ένας άνθρωπος που χρησιμοποιεί τις ΤΠΕ στο δικό του έργο το διοικητικό δηλαδή και είμαι σίγουρος πως γνωρίζει το ρόλο των ΤΠΕ γενικά στην εκπαίδευση ως παιδαγωγός αφού... όταν και εγώ και οι άλλοι που θα χρησιμοποιήσουμε ΤΠΕ τον ενημερώνουμε, όταν κάνουμε κάποια δράση, και είναι σύμφωνος.»

Σ4: «Ο διευθυντής μου είναι ένας άνθρωπος που δίνει προτεραιότητα στις ΤΠΕ. Τις χρησιμοποιεί καταρχάς ο ίδιος στο διοικητικό του έργο, και μας αναθέτει και εμάς κάπου – κάπου έργο μέσω του *my school*» «Μας προωθεί συνεχώς *mails* με

ψηφιακές επιμορφώσεις και είναι πάρα πολύ ανοικτός προς αυτή την κατεύθυνση.»

Σ7: «Μας δείχνει μεγάλη υποστήριξη σίγουρα δεν το κάνει για να μας ελέγξει [γέλιο], και παίρνει και αρκετές φορές το ρόλο του ηγέτη αφού μας παρακινεί να δούμε και κάτι καινούριο που έχει δει, γνωρίζει σχεδόν όλες τις εργασίες που έχουν να κάνουν με το διοικητικό έργο και μάλιστα με ψηφιακό έργο και πολλές φορές μας δίνει και εμάς να κάνουμε κάτι, αλλά πάντα μας εξηγεί πρώτα είναι πολύ εξυπηρετικός και μας μαθαίνει καινούρια πράγματα»

Σ8: «Είναι πάντα δίπλα μας ο διευθυντής μας. Είναι υποστηρικτικός και μας ωθεί να χρησιμοποιούμε υπολογιστές και να δείχνουμε και τα σχέδια μαθήματος ή το τι κάνουμε με τις ΤΠΕ στα παιδιά».

5.1.2. Άξονες (τρόποι προώθησης ΤΠΕ) ψηφιακής ηγεσίας

Στο δεύτερο θεματικό άξονα συγκεκριμενοποιείται από την άποψη των εκπαιδευτικών η επίδραση των ΤΠΕ στο στυλ ηγεσίας που ακολουθούν οι διευθυντές των σχολικών μονάδων καθώς και ποιες είναι οι βασικές λειτουργίες που θα πρέπει να επιτελούνται από τη μεριά της ψηφιακής ηγεσίας ώστε να λειτουργήσει αποτελεσματικά μια σχολική μονάδα.

Αποτελεσματική προώθηση ένταξης των ΤΠΕ από το διευθυντή

Είναι ξεκάθαρο μέσα από τις απαντήσεις των εκπαιδευτικών πως ο διευθυντής τους, προκειμένου να προωθήσει αποτελεσματικά την ένταξη των ΤΠΕ στο σχολείο τους, προβαίνει στις παρακάτω ενέργειες: καταγραφή αναγκών των εκπαιδευτικών του σχολείου για επιμόρφωση στις ΤΠΕ, ενθάρρυνση και παρακίνηση για χρήση των ΤΠΕ, απεγκλωβισμός των εκπαιδευτικών από το διοικητικό έργο, γνώση και ενημέρωση για ψηφιακές και εκπαιδευτικές πλατφόρμες, πρόσβαση σε σύγχρονο εξοπλισμό και διαδίκτυο, διαχείριση δυσκολιών, προώθηση κοινού οράματος, πίεση προς την κεντρική διοίκηση για καλύτερο εξοπλισμό και αλλαγή προγράμματος σπουδών.

Σ2: «Ενδεχομένως, ο διευθυντής θα μπορούσε να ρωτήσει και να καταγράψει τις ανάγκες των εκπαιδευτικών του σχολείου για επιμόρφωση στις ΤΠΕ και σε συνεργασία με το γραφείο Α/βάθμιας εκπαίδευσης να διοργανωθούν σχετικά σεμινάρια.»

Σ3: ΑΠ: «Ο διευθυντής της ΣΜ είναι ένας ηγέτης κατά τη γνώμη μου που η επιρροή του είναι αρκετή έως μεγάλη και σαφώς όταν ο ίδιος χρησιμοποιεί και ενθαρρύνει τους εκπαιδευτικούς του στη χρήση των ΤΠΕ αυτό είναι σημαντικό. Νομίζω μάλιστα, πως είναι ο καθ' ύλην αρμόδιος να πετύχει πολλά εάν πιέσει τους φορείς για υλικό ή για επιμορφώσεις.» «..... η ίδια η Πολιτεία τους αναθέτει πολύ διοικητικό ρόλο και τους εγκλωβίζει δηλαδή θέλω να πω τους αποδυναμώνει και έτσι δεν προλαβαίνουν να κατακτήσουν αποτελεσματικά την εμπειρία τους προς τις ΤΠΕ και την άρτια ενσωμάτωσή τους.»

Σ4: «Η αποτελεσματικότητά του έγκειται στις γνώσεις του για τις ψηφιακές πλατφόρμες, για τη ψηφιακή και τεχνολογική επάρκεια των εκπαιδευτικών του και πως

θα τους χρησιμοποιήσει»

Σ5: «Η ενίσχυση του διευθυντή είναι πολύ σημαντική, αφενός μεν γιατί μπορεί να διευκολύνει τους εκπαιδευτικούς παρέχοντας τα απαραίτητα μέσα, για παράδειγμα πρόσβαση σε σύγχρονο εξοπλισμό και στο διαδίκτυο, αφετέρου δε, και σε περίπτωση που είναι επιμορφωμένος, μπορεί να διαχειριστεί τις τεχνικές δυσκολίες που προκύπτουν»

Σ6: «Πιστεύω ότι ένας Διευθυντής μπορεί να προωθήσει την ένταξη των ΤΠΕ στην εκπαιδευτική διαδικασία στα πλαίσια της προώθησης του κοινού οράματος για ένα καλύτερο σχολείοπόσο θέλει να μπει σε μια τέτοια διαδικασία παρακίνησης των εκπαιδευτικών. Σίγουρα είναι σημαντικό και το πώς βλέπουν οι εκπαιδευτικοί την ένταξη των ΤΠΕ στο μάθημα τους, αλλά θεωρώ ότι ένας Διευθυντής μπορεί να προωθήσει τη χρήση τους».

Σ8:«...οι διευθυντές πλέον γνωρίζοντας για τις ΤΠΕ και έχοντας ενδεχομένως εκπαιδευτεί και οι ίδιοι και επιμορφωθεί ξέρουν να πιέσουν την Πολιτεία για καλύτερο εξοπλισμό Αλλά και αλλαγή στο πρόγραμμα σπουδών δηλαδή προς ένα πιο διαδικτυακό πιο ελεύθερο μάθημα.»

Προτάσεις για ενέργειες και πρωτοβουλίες του διευθυντή

Παρατίθενται οι προβληματισμοί και οι προτάσεις των εκπαιδευτικών για τις ενδεχόμενες ενέργειες και πρωτοβουλίες του διευθυντή της σχολικής τους μονάδας προς μια αποτελεσματική, κατά τη γνώμη τους, ένταξη των ΤΠΕ στο σχολείο τους. Συγκεκριμένα οι εκπαιδευτικοί συγκλίνουν στο ότι η πιο αποτελεσματική δράση από τη μεριά του διευθυντή είναι να εξασφαλίσει κατάλληλο υλικοτεχνικό εξοπλισμό όπως καινούριους υπολογιστές, διαδραστικούς πίνακες και άμεση πρόσβαση στο διαδίκτυο. Επιπλέον συμφωνούν στο γεγονός πως ο διευθυντής θα πρέπει να αποτελεί παράδειγμα ενθάρρυνσης και παρακίνησης για τους εκπαιδευτικούς προς την ψηφιακή τεχνολογία στη διδασκαλία. Τέλος, διαφαίνεται από τις απαντήσεις τους πως ο διευθυντής τους θα πρέπει να είναι συνεχώς ενημερωμένος για τις αλλαγές της ψηφιακής εκπαιδευτικής τεχνολογίας και να συμμετέχει ο ίδιος σε σχετικά εκπαιδευτικά προγράμματα αξιοποίησης των ΤΠΕ καθώς και να παρακινεί και να ενθαρρύνει τους συναδέλφους του προς αυτή την κατεύθυνση.

Σ1: «Η πιο αποτελεσματική δράση από το διευθυντή νομίζω ότι είναι ο εξοπλισμός του σχολείου με τις κατάλληλες υλικοτεχνικές υποδομές, δηλαδή καινούριους υπολογιστές, διαδραστικούς πίνακες κλπ. Στη συνέχεια θα μπορούσε να βασιστεί σε πρόθυμους εκπαιδευτικούς να χρησιμοποιήσουν αυτόν τον εξοπλισμό, αλλά και να δείξουν στους πιο διστακτικούς πώς να τον χρησιμοποιήσουν. Έτσι θα υπάρχει μια αλληλεπίδραση και ίσως παρακίνηση κάποιων συναδέλφων στο να χρησιμοποιήσουν τις ΤΠΕ».

Σ2: «Ο διευθυντής θα μπορούσε παρουσιάσει δειγματικές διδασκαλίες όπου ο ίδιος θα διδάσκει με την αξιοποίηση των ΤΠΕ, προκειμένου να πάρουν παράδειγμα και εκπαιδευτικοί που δεν είναι ιδιαίτερα εξοικειωμένοι με αυτές».

Σ4: «.....ο διευθυντής μπορεί πάντα να ενημερώνεται και να ποστάρει στην ιστοσελίδα νέες δράσεις να ενθαρρύνει τους εκπαιδευτικούς του να χρησιμοποιούν ΤΠΕ..»

Σ6: η μέριμνα για την υλικοτεχνική υποδομή του σχολείου, το οποίο σημαίνει ο

εξοπλισμός του σχολείου με υπολογιστές, η φροντίδα για τη συντήρηση των υπαρχόντων» «Επίσης θα μπορούσε να συζητήσει με τους εκπαιδευτικούς την πρόθεσή του για την ένταξη των ΤΠΕ στην εκπαιδευτική διαδικασία και να ακούσει τις ενδεχόμενες αντιρρήσεις και προβλήματα που αντιμετωπίζουν. Ανάλογα με την περίπτωση, θα μπορούσε να δώσει και την κατάλληλη λύση».

Σ7: «Πάντα ενδιαφέρεται και συντηρεί και αλλάζει αν χρειαστεί το υλικό ΤΠΕ και είναι όσο μπορεί ψηφιακά και τεχνολογικά ενημερωμένος για οτιδήποτε καινούριο κυκλοφορεί στην ψηφιακή εκπαιδευτική κοινότητα»

Προτάσεις για δράσεις και πρωτοβουλίες που αφορούν το σύλλογο διδασκόντων

Οι εκπαιδευτικοί της σχολικής μονάδας, μέσα από τις απαντήσεις του υπάρχοντος δείγματος, προκειμένου να εντάξουν τις ΤΠΕ στην εκπαιδευτική διαδικασία, θα πρέπει να συμμετέχουν σε συχνές επιμορφώσεις, και να προβαίνουν σε κοινές – διαθεματικές δράσεις όπως ο διαγωνισμός εκπαιδευτικής ρομποτικής, το e – twinning και Comenius. Επιπλέον να χρησιμοποιούν ψηφιακά εργαλεία διδασκαλίας (όπως το padlet, το Φωτόδεντρο, το web–quest, το scratch, η ψηφιακή βιβλιοθήκη και η ιστοσελίδα του σχολείου). Τέλος διαφαίνεται ότι μέσα από τη δημοκρατική συνεργασία του συλλόγου των εκπαιδευτικών θα υπάρξει μια προώθηση των ΤΠΕ στη σχολική τάξη.

Σ1: «Η σχολική μονάδα μπορεί να οργανώσει σεμινάρια για όλους τους εκπαιδευτικούς που θέλουν να επιμορφωθούν ή να δουν τι καινούριο υπάρχει σε σχέση με τις ΤΠΕ και πώς μπορούν να οργανώσουν ένα μάθημα με τη χρήση των ΤΠΕ».

Σ2: «Μία δράση του σχολείου μου που προσωπικά προτείνω είναι η δημιουργία σχολικής βιβλιοθήκης με τη βοήθεια λογισμικού όπου θα δανείζονται τα παιδιά βιβλία και θα καταγράφονται ψηφιακά. Κάτι άλλο θα μπορούσε να είναι μια σχολική εορτή με τη συμμετοχή όλων των εκπαιδευτικών. Θα το ξεχνούσα κάτι πολύ σημαντικό η δημιουργία ιστοσελίδας του σχολείου όπου ο καθένας θα αναρτούσε το υλικό του ψηφιακά. Παράδειγμα επίσης θα μπορούσε να είναι και το Φωτόδεντρο ή άλλες πλατφόρμες που υπάρχουν στη ψηφιακή μορφή των σχολικών βιβλίων».

Σ3: «θα έλεγα και η συμμετοχή μας σε διαδικτυακά παίγνια στη διαδικασία της μάθησης όπως το scratch που το έχω δει να το χρησιμοποιεί ο καθηγητής των ΤΠΕ και εμπλακήκαμε όλοι σχεδόν θα έλεγα φυσικά και το Φωτόδεντρο αλλά και μια απλή σχολική επιμόρφωση από έναν εκπαιδευτικό αλλά και μια σχολική εορτή γιατί όχι . Θα έλεγα τέλος και τα προγράμματα για το e twinning που είχαμε πάρει μέρος και που είχαμε στην ιστοσελίδα μας αναφερθεί».

Σ5: «Η συμμετοχή σε έναν διαγωνισμό εκπαιδευτικής ρομποτικής απαιτεί τόσο για την οργάνωση όσο και για την εκτέλεση ψηφιακά εργαλεία, όπως π.χ. χώρο επικοινωνίας και συνεργασίας της ομάδας (padlet, συνεργατικά έγγραφα) όσο και εργαλεία για την ανάπτυξη (scratch) και παρουσίαση του έργου (πόστερ, βίντεο παρουσίασης κτλ). Ένα τέτοιο έργο απαιτεί την υποστήριξη του έργου από τον Σύλλογο Διδασκόντων και τα ψηφιακά εργαλεία μπορούν να διευκολύνουν την οργάνωσή του.»

Σ7:«..... είναι η ενασχόληση με την ιστοσελίδα μας ή η ανταλλαγή lesson plans σε πλατφόρμες όπως το web quest ή το padlet και διάφορα άλλα εργαλεία.»

Σ8:«Η από κοινού συνεννόηση για να χρησιμοποιούμε τις ΤΠΕ στις τάξεις είναι μια πρώτη καλή εφαρμογή της δημοκρατικής συνεργασίας του συλλόγου. Επίσης μπορεί να

συζητά και να υποστηρίζει πρωτοβουλίες όπως τα προγράμματα που απαιτούν χρήση ΤΠΕ ή οι επιμορφώσεις που πρέπει να γίνουν»

Συμβολή του Διευθυντή της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης και του Περιφερειακού Διευθυντή Εκπαίδευσης

Στο σημείο αυτό αναφέρονται οι απόψεις των εκπαιδευτικών για το βαθμό και τους τρόπους της συμβολής του Διευθυντή Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης και του Περιφερειακού Διευθυντή Εκπαίδευσης στην ψηφιακή εκπαιδευτική ηγεσία. Συγκεκριμένα οι εκπαιδευτικοί προτείνουν την κινητροδότηση και την επιβράβευση από μεριάς Διευθυντή Πρωτοβάθμιας και Περιφερειακού διευθυντή προς τους διευθυντές των σχολείων για την χρήση κινητών και tablets μέσα στην τάξη ως εποπτικό μέσο διδασκαλίας και μάθησης. Επίσης προτείνουν την οργάνωση επιμορφωτικών σεμιναρίων και κατάρτισης για τους διευθυντές των σχολείων, την ενθάρρυνση τους για τη δημιουργία σχολικών ιστοτόπων και ψηφιακών πλατφόρμων καθώς και την εξασφάλιση πλήρους υλικοτεχνικού εξοπλισμού ΤΠΕ. Επίσης η παροχή ευκαιριών για συμμετοχή σε κοινές δράσεις που αφορούν ψηφιακούς διαγωνισμούς θα είναι κάτι που τόσο ο Διευθυντής Πρωτοβάθμιας όσο και ο Περιφερειακός Διευθυντής θα πρέπει να υλοποιήσουν.

Σ1: «...Ίσως μόνο με το να δώσουν κίνητρα στους διευθυντές και στη σχολική μονάδα γενικότερα να εντάξουν τις ΤΠΕ στην εκπαιδευτική διαδικασία. Επίσης θα μπορούσαν να δώσουν άδεια για χρήση κινητών και τάμπλετ μέσα στην τάξη πράγμα που θα διευκόλυνε πολύ την ένταξη των ΤΠΕ στη διδασκαλία και τη μάθηση.»

Σ2: «Φροντίζοντας να εξασφαλιστεί ο απαραίτητος εξοπλισμός για όλα τα σχολεία και διοργανώνοντας συχνά σεμινάρια επιμόρφωσης και κατάρτισης για τους εκπαιδευτικούς.»

Σ3: «...ο διευθυντής της Πρωτοβάθμιας μπορεί να συμβάλλει δίνοντας προτεραιότητα σε επιμορφώσεις ΤΠΕ και ενθαρρύνοντας τους εκπαιδευτικούς να δημιουργούν ιστοσελίδες και να χρησιμοποιούν πλατφόρμες ψηφιακές όπως για παράδειγμα το Φωτόδεντρο όπου ο ίδιος θα δίνει και τα εύσημα σε όσους το χρησιμοποιούν»

Σ5: «Ο κυριότερος τρόπος είναι η παροχή ευκαιριών για επιμόρφωση των διευθυντών. Δευτερευόντως, η οργάνωση δράσεων σε επίπεδο νομού ή περιφέρειας, όπως το Μαθητικό Φεστιβάλ Ψηφιακής Δημιουργίας δίνουν χώρο για μεγαλύτερη εμπλοκή και διάκριση έργων που υλοποιούνται από ομάδες μαθητών-εκπαιδευτικών που εκπροσωπούν σχολεία.»

Σ6: «Πιστεύω ότι ο Διευθυντής Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης καθώς και ο Περιφερειακός Διευθυντής μπορούν να οργανώσουν περισσότερο το θέμα της υλικοτεχνικής υποδομής και να βοηθήσουν ώστε να εξοπλιστούν με το απαραίτητο υλικό οι σχολικές μονάδες.»

5.1.3. Εμπόδια και προτάσεις (πρωτοβουλίες και δράσεις) για την ψηφιακή ηγεσία

Στον τρίτο θεματικό άξονα καταγράφονται τα εμπόδια τόσο κατά την ένταξη των ΤΠΕ στην εκπαιδευτική διαδικασία όσο και τα εμπόδια για την αποτελεσματική ψηφιακή ηγεσία σε μια σχολική μονάδα. Επιπλέον προτείνονται πρωτοβουλίες και δράσεις για το διευθυντή μια σχολικής μονάδας, ώστε να είναι αποτελεσματικότερος ο ρόλος του ως ψηφιακός ηγέτης, καθώς και πρωτοβουλίες και δράσεις προς τους εκπαιδευτικούς της σχολικής μονάδας ώστε να ενταχθούν οι ΤΠΕ στην καθημερινή εκπαιδευτική διαδικασία. Τέλος, γίνεται αναφορά σε προσωπικές πεποιθήσεις για την αξιοποίηση των ΤΠΕ ως μαθησιακό εργαλείο και τα επιθυμητά χαρακτηριστικά ενός διευθυντή που θα είναι αποτελεσματικός ως ψηφιακός ηγέτης.

Εμπόδια ένταξης των ΤΠΕ στην εκπαιδευτική διαδικασία

Μέσα από τις απαντήσεις των εκπαιδευτικών φαίνεται ξεκάθαρα ότι οι κυριότεροι παράγοντες που δυσχεραίνουν την ένταξη των ΤΠΕ στην εκπαιδευτική διαδικασία είναι: η έλλειψη υλικοτεχνικών υποδομών ΤΠΕ, η έλλειψη ενδιαφέροντος και γνώσεων των εκπαιδευτικών, η προχωρημένη ηλικία κάποιων εκπαιδευτικών, η άρνηση στην καινοτομία, η έλλειψη γνώσης εξατομικευμένων αναγκών, η έλλειψη ενημέρωσης και αξιοποίησης των ΤΠΕ, η άρνηση της συνεργατικότητας για τις από κοινού δράσεις στη ΤΠΕ στη μαθησιακή διαδικασία και η διαφορετικότητα της προσωπικότητας των εκπαιδευτικών.

Σ1: «*Νομίζω ότι οι κύριοι παράγοντες που δυσχεραίνουν την ένταξη των ΤΠΕ στην εκπαιδευτική διαδικασία είναι η έλλειψη υλικοτεχνικών υποδομών και η έλλειψη ενδιαφέροντος από τους εκπαιδευτικούς. Σε αρκετά μεγάλο βαθμό είναι και η έλλειψη γνώσεων άσχετα με το αν κάποιος είχε επιμορφωθεί αρκετά χρόνια πριν.*»

Σ2: «*.....Η έλλειψη διάθεσης αξιοποίησης από ορισμένους εκπαιδευτικούς θα έλεγα, που πιθανόν σχετίζεται με την έλλειψη γνώσεων αλλά και την ηλικία, καθώς παρατηρείται ιδίως σε συναδέλφους μεγαλύτερης ηλικίας.*»

Σ4: «*.....είναι πασιφανές πως υπάρχουν ορισμένοι που δεν έχουν αποδεχτεί ή δεν επιθυμούν την ένταξη των ΤΠΕ στην εκπαιδευτική διαδικασία. Ο καθένας μας είναι διαφορετικός το σέβομαι..... όμως δε σημαίνει πως έχουν και δίκιο. Ο καθένας μας έχει άλλα βιώματα, άλλες μεθόδους διδασκαλίας. Πιστεύω πως οι παλαιότεροι εκπαιδευτικοί είναι ένας παράγοντας αναβλητικότητας για την ένταξη των ΤΠΕ.*»

Σ5:«*.....και η έλλειψη ενημέρωσης και γνώσεων για την αξιοποίηση των ΤΠΕ είναι οι κύριοι αρνητικοί παράγοντες, τους οποίους ο διευθυντής πρέπει να φροντίσει να διαχειριστεί. Σε κάθε περίπτωση είναι το σημαντικότερο πρόσωπο που μπορεί να δώσει λύσεις και στα δύο θέματα, αναγνωρίζοντας, αρχικά, τις ατομικές ανάγκες κάθε εκπαιδευτικού.*»

Σ8:«*.....Η άρνηση κάποιων εκπαιδευτικών να συζητήσουν για από κοινού δράσεις στις*

ΤΠΕ στο μάθημα»

Εμπόδια εφαρμογής ψηφιακής ηγεσίας

Είναι ξεκάθαρο μέσα από τις απαντήσεις των εκπαιδευτικών πως θεωρούν σημαντικότερα εμπόδια για την εφαρμογή της αποτελεσματικότερης ψηφιακής ηγεσίας στο σχολείο τους τα εξής: έλλειψη οράματος και ψηφιακής κουλτούρας, έλλειψη κρατικής ενίσχυσης, προσήλωση στο διοικητικό έργο παρά στο μαθησιακή διαδικασία, έλλειψη υλικοτεχνικής υποδομής, έλλειψη επαρκούς επιμόρφωσης στις ΤΠΕ, έλλειψη συνεργασίας και αισθήματος ομαδικότητας, έλλειψη επικοινωνίας με τους υπόλοιπους εκπαιδευτικούς και η αναβλητικότητα και η ανασφάλεια κάποιων εκπαιδευτικών για τη χρήση των ΤΠΕ.

Σ1: Θεωρώ ότι το σημαντικότερο εμπόδιο για την αποτελεσματική ψηφιακή ηγεσία είναι το όραμα του διευθυντή για το σχολείο που θέλει και φυσικά τον τρόπο που διαχέει το όραμά του στους εκπαιδευτικούς. Αν ο διευθυντής δεν έχει όραμα ένα ψηφιακό σχολείο, τότε δε θα προωθήσει αποτελεσματικά και την ένταξη των ΤΠΕ στη σχολική μονάδα και θα παραμείνει στην τυπική χρήση των ΤΠΕ.»

Σ2: «Εγώ έχω καταλήξει πως το βασικότερο είναι η έλλειψη της κουλτούρας όπως λένε , η οποία θα στραφεί προς την κατεύθυνση της ψηφιακής ηγεσίας..... Επίσης φταίει και το κράτος αφού δεν έχει υποχρεώσει τα σχολεία να έχουν και να χρησιμοποιούν ΤΠΕ σε πολλές εκφάνσεις της διδασκαλίας και της καθημερινότητας της σχολικής ζωής.»

Σ3: Είναι προσηλωμένος στο διοικητικό πιο πολύ έργο και ίσως είναι της παραδοσιακής σχολής διδασκαλίας.»

Σ5: «Κυρίως, η έλλειψη επαρκούς επιμόρφωσης.»

Σ6: «Ο Διευθυντής, όπως είπα και πιο πριν, πρέπει να έχει όραμα για ένα καλύτερο σχολείο και να μπορεί να το μεταδώσει στους εκπαιδευτικούς του. Για αυτό και πρέπει να υπάρχει καλό σχολικό κλίμα μεταξύ του Συλλόγου εκπαιδευτικών, συνεργασία και αίσθημα ομαδικότητας, γιατί αυτό το όραμα συναποφασίζεται από εκπαιδευτικούς και Διευθυντή.»

Σ8:«.....Τα σημαντικότερα εμπόδια είναι η αναβλητικότητα κάποιων εκπαιδευτικών προς τις ΤΠΕ η έλλειψη επιμόρφωσης στις ΤΠΕ»

Προτάσεις για τον αποτελεσματικότερο ρόλο του διευθυντή ως ψηφιακού ηγέτη

Στην πλειοψηφία τους οι εκπαιδευτικοί προτείνουν για τον αποτελεσματικότερο ρόλο του διευθυντή της σχολικής τους μονάδας ως ψηφιακού ηγέτη τα παρακάτω: την κινητροδότηση και την επιβράβευση των εκπαιδευτικών από την πλευρά του διευθυντή, το διάλογο και την παρότρυνση για χρήση ΤΠΕ από τον ίδιο προς τους εμπλεκόμενους εκπαιδευτικούς, τη διαμοίραση και κατανομή του διοικητικού του έργου, την μετατροπή του ωρολογίου προγράμματος σε μια πιο ευέλικτη μορφή που θα ευνοεί τις ΤΠΕ, την ενίσχυση των εκπαιδευτικών προς την επιμόρφωση και χρήση

των ΤΠΕ, την προώθηση των καινοτομιών μέσα από ψηφιακά μαθήματα και την κατανόηση των εξατομικευμένων αναγκών των εκπαιδευτικών της σχολικής του μονάδας.

Σ1: «Ο αποτελεσματικός ψηφιακός ηγέτης πρέπει να απλοποιεί τις διαδικασίες λήψης απόφασης, να εμπνέει τους εκπαιδευτικούς και να τους κινεί το ενδιαφέρον ως προς τη χρήση των ΤΠΕ, να έχει όραμα για ένα ψηφιακό σχολείο, να δημιουργεί θετικό εργασιακό κλίμα, να φροντίζει για την επιμόρφωση των εκπαιδευτικών και φυσικά να επιβραβεύει εκπαιδευτικούς που εντάσσουν τις ΤΠΕ στη διδασκαλία τους.»

Σ2: «Συζήτηση με τον σύλλογο διδασκόντων και παρότρυνση για χρήση των ΤΠΕ θα ήταν το καλύτερο κατά τη γνώμη μου»

Σ3: «.....θα του πρότεινα να διαμοιράσει το διοικητικό του έργο Θα του πρότεινα να αφιερώσει χρόνο στους εκπαιδευτικούς ώστε να προτείνουμε τρόπους ο ένας στον άλλον για το πώς θα χρησιμοποιήσουμε τις ΤΠΕ»

Σ4: «Να μπορούσε να αλλάξει το ωρολόγιο πρόγραμμα της εβδομάδας και να εντάξει κάποιες ώρες όπου θα χρησιμοποιούσαμε το εργαστήριο για κάποιο project ή για οτιδήποτε έχει να κάνει με τις ψηφιακές τεχνολογίες.»

Σ5: «Να φροντίσει περισσότερο για την επιμόρφωση των εκπαιδευτικών στη χρήση των εργαλείων και σε πολλές περιπτώσεις αυτό να πραγματοποιηθεί ανιχνεύοντας τις ανάγκες του κάθε εκπαιδευτικού».

Σ8: «Να προωθεί τις καινοτομίες μέσα από ψηφιακά μαθήματα να είναι πιο υπομονετικός με τους εκπαιδευτικούς που δε γνωρίζουν αρκετά σε αυτό το κομμάτι να μας δίνει και να μας μοιράζει αρμοδιότητες σε ομάδες σε μαθήματα με χρήση ΤΠΕ δηλαδή σαν κοινά projects»

Προτάσεις για την ένταξη των ΤΠΕ από την μεριά των εκπαιδευτικών

Είναι φανερό ότι μέσα από τις απαντήσεις των εκπαιδευτικών για το τι προτείνουν προς τους συναδέλφους τους για την αποτελεσματική ένταξη των ΤΠΕ στην καθημερινή εκπαιδευτική διαδικασία της σχολικής τους μονάδας, ανακύπτουν οι εξής προτάσεις: συνεργασία και συζήτηση με άλλους εκπαιδευτικούς που γνωρίζουν καλύτερα τις ΤΠΕ, ενθάρρυνση από το διευθυντή τους, συλλογική συμμετοχή σε επιμορφωτικά σεμινάρια και προγράμματα ΤΠΕ, δημιουργία κοινών διαθεματικών σχεδίων μαθημάτων με βάση τις ΤΠΕ, χρήση ψηφιακών εργαλείων για τη στήριξη της διδασκαλίας και απόκτηση εμπειριών από συναδέλφους που ήδη κάνουν χρήση των ΤΠΕ στη διδασκαλία τους.

Σ1: «Θα πρότεινα να παρακολουθήσουν κάποια διδασκαλία με τη χρήση ΤΠΕ από άλλον ή άλλους εκπαιδευτικούς, συνεργασία με άλλους συναδέλφους που γνωρίζουν καλύτερα το αντικείμενο και φυσικά ενθάρρυνση από το διευθυντή ακόμα κι αν στις αρχές γίνουν λάθη ή παραλείψεις.»

Σ2: «Παρακολούθηση σεμιναρίων και συζήτηση με συναδέλφους και διευθυντή για λήψη βοήθειας. Ενασχόληση με πλατφόρμες διδασκαλίας και εκπαιδευτικού υλικού».

Σ3 : «.....Να συμμετέχουμε όλοι μαζί σε προγράμματα..... Να φτιάχνουμε από κοινού σχέδια μαθήματος για παράδειγμα..... διαθεματικά..... Και να προσπαθούμε όλοι μας να εντάξουμε τις ΤΠΕ στη διδασκαλία μας.»

Σ5: «Θεωρώ ότι η χρήση των ψηφιακών εργαλείων που παρέχει το υπουργείο Παιδείας για τη στήριξη της διδασκαλίας (Φωτόδεντρο, εμπλουτισμένα βιβλία) είναι μια καλή αρχή».

Σ8: «Μια καλή αρχή είναι να πεισθούν οι συνάδελφοι να καθίσουμε όλοι μαζί να παρακολουθήσουμε τους εκπαιδευτικούς που κάνουν το μάθημά τους με ΤΠΕ».

Προσδοκίες των εκπαιδευτικών από τον διευθυντή για την αξιοποίηση των ΤΠΕ ως μαθησιακό εργαλείο

Σε αυτό το ερώτημα εστιάζονται οι προσδοκίες των εκπαιδευτικών όσον αφορά την αξιοποίηση των ΤΠΕ από το διευθυντή της σχολικής τους μονάδας. Οι απαντήσεις εστιάζονται από τους περισσότερους στην ύπαρξη και τη συντήρηση της υπάρχουσας υλικοτεχνικής υποδομής ΤΠΕ, στην ενθάρρυνση της χρήσης των ΤΠΕ στην τάξη, στη συμμετοχή σε επιμορφωτικά σεμινάρια ΤΠΕ, στην ξεκάθαρη πολιτική του σχολείου για τη χρήση των ΤΠΕ, στο σαφές πλάνο όσον αφορά το νομικό πλαίσιο για τη χρήση ψηφιακών μέσων στην τάξη, στη δημιουργία διαδικτυακών εργαλείων που να εμπλέκονται εκπαιδευτικοί, μαθητές και γονείς και επίσης στην προώθηση για συλλογικότητα στη χρήση των ΤΠΕ.

Σ3: «Εκτός από την καλή θέληση να μας διευκολύνει στη χρήση των ΤΠΕ δηλαδή υλικοτεχνική υποδομή και ενθάρρυνση χρήσης των ΤΠΕ, θα μπορούσε και ο ίδιος να χρησιμοποιεί να ενθαρρύνει τους μαθητές όλου του σχολείου να φέρνουν υπολογιστές ή να ενημερώνει τους γονείς με mail. Βασικά να μας εξόπλιζε με όλο το απαραίτητο υλικό και να μας έδινε μια κατεύθυνση προς τις ΤΠΕ.»

Σ4: «θα μπορούσα όμως να του προτείνω να παίρνουμε μέρος σε πιο πολλά προγράμματα που απαιτούν ΤΠΕ»

Σ5: «Να γίνει πιο ξεκάθαρη η πολιτική του σχολείου στο θέμα αυτό, όσο και το πλαίσιο της νομοθεσίας (δηλαδή σχετικά με το κατά πόσο θα μπορούσαν να χρησιμοποιήσουν ορισμένα εργαλεία οι μαθητές π.χ. για την επικοινωνία και ανταλλαγή μηνυμάτων, αρχείων, εικόνων)»

Σ6: «Θα επιθυμούσα να έχουμε περισσότερα laptop στο σχολείο και να υπάρχει συντήρηση για την υπάρχουσα υλικοτεχνική υποδομή.»

Σ7:ΑΠ: «Από το διευθυντή μου έχω δυο πράγματα να ζητήσω να εφαρμόσει ως προς αυτή την κατεύθυνση. Το πρώτο είναι να μας δώσει ένα σαφές πλάνο με το νόμο και το τι επιτρέπεται να χρησιμοποιούμε μέσα στην τάξη ως ψηφιακό εργαλείο διδασκαλίας..... για να μην έχουμε πρόβλημα με γονείς εννοώ»

Χαρακτηριστικά αποτελεσματικού ψηφιακού ηγέτη

Στο τέλος της συνέντευξης ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να καταθέσουν τις δικές τους απόψεις για το ποια είναι τα χαρακτηριστικά ενός αποτελεσματικού ψηφιακού ηγέτη μιας σχολικής μονάδας, δηλαδή πως συμβάλλει ο ψηφιακός ηγέτης στην αλλαγή κουλτούρας προς τις ΤΠΕ στο σχολείο και στην ενσωμάτωσή τους στην εκπαιδευτική διαδικασία. Οι εκπαιδευτικοί αναφέρουν πως ένας αποτελεσματικός

ψηφιακός ηγέτης πρέπει να είναι εμπνευστής, να έχει ψηφιακό όραμα για το σχολείο του, να δημιουργεί θετικό εργασιακό κλίμα, να παροτρύνει για την επιμόρφωση των εκπαιδευτικών σε θέματα ΤΠΕ, να επιβραβεύει τους εκπαιδευτικούς του όταν αυτοί χρησιμοποιούν ψηφιακά εργαλεία ως μέρος της διδασκαλίας τους, να είναι κοινωνικός, δημοκρατικός, οργανωτικός, παράδειγμα προς μίμηση για τους εκπαιδευτικούς του, καινοτόμος και οραματιστής, να δείχνει εμπιστοσύνη στην εκπαιδευτική τεχνολογία, να αφουγκράζεται και να επιλύει τα προβλήματα των υφισταμένων του, να είναι υποστηρικτικός και να έχει συνεχή επαφή με τις τεχνολογίες της διδασκαλίας και τις σύγχρονες μεθόδους εκπαίδευσης.

Σ1: «Ο αποτελεσματικός ψηφιακός ηγέτης πρέπει να απλοποιεί τις διαδικασίες λήψης απόφασης, να εμπνέει τους εκπαιδευτικούς και να τους κινεί το ενδιαφέρον ως προς τη χρήση των ΤΠΕ, να έχει όραμα για ένα ψηφιακό σχολείο, να δημιουργεί θετικό εργασιακό κλίμα, να φροντίζει για την επιμόρφωση των εκπαιδευτικών και φυσικά να επιβραβεύει εκπαιδευτικούς που εντάσσουν τις ΤΠΕ στη διδασκαλία τους».

Σ2: «Κοινωνικός, οργανωτικός, δημοκρατικός, να δίνει έμπρακτα παραδείγματα στους εκπαιδευτικούς»

Σ3: «.....η εμπιστοσύνη του στις τεχνολογίες ως μέσο διδασκαλίας, να είναι σύγχρονος δηλαδή να ενημερώνεται για όσο το δυνατόν πιο πολλά εργαλεία ψηφιακά στη μάθηση, να είναι καινοτόμος, δηλαδή να μη διστάζει να χρησιμοποιεί τεχνολογίες για να πετύχει μια δράση στο σχολείο..... να είναι ενθαρρυντικός προς τους εκπαιδευτικούς που χρησιμοποιούν ΤΠΕ, και να είναι διευκολυντής όπως σας είχα προαναφέρει, δηλαδή να ακούει τα προβλήματα που του αναφέρουν οι υφιστάμενοί του ως προς τις ελλείψεις ψηφιακού υλικού και να φροντίζει να τις καλύπτει»

Σ4: «.....πως πρέπει να είναι οραματιστής και να περνάει το όραμά του στους άλλους και να δίνει κάποιου τύπου επιβράβευση για τη χρήση των ΤΠΕ».

Σ5: «Είναι ενθαρρυντικός και προωθεί τη χρήση νέων εργαλείων, είναι αποτελεσματικός στην αντιμετώπιση τεχνικών προβλημάτων, παρέχει πρωτοβουλίες στους εκπαιδευτικούς, κάνει ξεκάθαρη σε εκπαιδευτικούς, μαθητές και γονείς την πολιτική του σχολείου στην ενσωμάτωση και χρήση των ΤΠΕ στο σχολείο».

Σ8: «Σύγχρονος καινοτόμος διευθυντής που έχει αποτελέσματα στην αλλαγή κουλτούρας προς μια ψηφιακή κατεύθυνση είναι αυτός που ενσωματώνει τις ΤΠΕ στη τάξη χωρίς να φαίνεται κάτι ξένο που είναι υποστηρικτικός Ενθαρρυντικός με επαφή συνεχή με τις τεχνολογίες και τις σύγχρονες μεθόδους διδασκαλίας που σέβεται τον παιδαγωγικό του ρόλο και τον δείχνει μέσα από ένα νέο πρίσμα. Αυτό των ΤΠΕ.»

5.2 Σύνοψη αποτελεσμάτων

Στον παρακάτω πίνακα (Πίνακας 3) αποτυπώνονται συμπερασματικά οι απόψεις των εκπαιδευτικών για την ψηφιακή ηγεσία στο σχολείο.

Πίνακας 3: Σύνοψη απόψεων εκπαιδευτικών για την ψηφιακή ηγεσία

<u>ΑΞΟΝΕΣ</u>	<u>ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ</u>	<u>ΔΕΙΚΤΕΣ</u>
1...Ο Ρόλος της ψηφιακής ηγεσίας	1...Αξιοποίηση των ΤΠΕ	<ul style="list-style-type: none"> • Φωτόδεντρο • Wikis • Μουσικά εκπαιδευτικά παιχνίδια • Διαδραστικοί πίνακες • Εφαρμογές (padlets.linoit,coggle)
	2...Πολιτική αξιοποίησης των ΤΠΕ	<ul style="list-style-type: none"> • Συνεργασία μεταξύ εκπαιδευτικών • Συνεργασία μεταξύ εκπαιδευτικών και του διευθυντή του σχολείου
	3...Πρωτοβουλίες Διευθυντή	<ul style="list-style-type: none"> • Ενθαρρυντικός • Παροτρύνει τους εκπαιδευτικούς • Προωθεί την επιμόρφωση για τις ΤΠΕ
2...Άξονες ψηφιακής ηγεσίας	1...Προώθηση ένταξης των ΤΠΕ από τον Διευθυντή	<ul style="list-style-type: none"> • Καταγραφή των αναγκών σε υλικοτεχνική υποδομή • Ενημέρωση για τη χρήση των ΤΠΕ • Προώθηση κοινής πολιτικής για τα ΤΠΕ • Επιδίωξη για αλλαγή προγράμματος σπουδών
	2...Ενδεχόμενες ενέργειες και πρωτοβουλίες του Διευθυντή	<ul style="list-style-type: none"> • Εξασφάλιση υλικοτεχνικού εξοπλισμού • Παράδειγμα προς μίμηση/ καθοδηγητής των ΤΠΕ • Συμμετοχή σε επιμορφωτικά προγράμματα αξιοποίησης ΤΠΕ • Παρακίνηση για χρήση των ΤΠΕ στα μαθήματα
	3...Ενδεχόμενες ενέργειες και πρωτοβουλίες από το Σύλλογο διδασκόντων	<ul style="list-style-type: none"> • Επιμόρφωση • Κοινές – διαθεματικές δράσεις • Συνεργασία για διαμοίραση ιδεών
	4...Συμβολή του Διευθυντή Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης και του Περιφερειακού Διευθυντή Εκπαίδευσης	<ul style="list-style-type: none"> • Κινητροδότηση στους Διευθυντές • Επιβράβευση στους εκπαιδευτικούς • Οργάνωση επιμορφωτικών σεμιναρίων • Εξασφάλιση πλήρους υλικοτεχνικού εξοπλισμού
	1...Εμπόδια ένταξης ΤΠΕ	<ul style="list-style-type: none"> • Έλλειψη υποδομής ΤΠΕ • Αδιαφορία εκπαιδευτικών • Άρνηση στην καινοτομία • Έλλειψη γνώσεων και ενημέρωσης • Έλλειψη συνεργατικότητας • Διαφορετικότητα προσωπικότητας εκπαιδευτικών
	2...Εμπόδια εφαρμογής	<ul style="list-style-type: none"> • Έλλειψη οράματος και κουλτούρας

3...Εμπόδια και Προτάσεις	ψηφιακής ηγεσίας	<ul style="list-style-type: none"> • Έλλειψη κρατικής ενίσχυσης • Προσήλωση στο διοικητικό έργο • Έλλειψη επιμόρφωσης • Ανασφάλεια και αναβλητικότητα εκπαιδευτικών
	3...Προτάσεις ένταξης ΤΠΕ	<ul style="list-style-type: none"> • Συνεργατικότητα • Συλλογικότητα • Ενθάρρυνση από το Διευθυντή • Επιμορφωτικά σεμινάρια
	4...Προσδοκίες για ενέργειες του Διευθυντή	<ul style="list-style-type: none"> • Συντήρηση υπάρχοντος εξοπλισμού • Ενθάρρυνση χρήσης ΤΠΕ στην εκπαιδευτική διαδικασία • Δημιουργία διαδικτυακών εργαλείων • Συνεργατικότητα μεταξύ εκπαιδευτικών - Διευθυντή
	5...Χαρακτηριστικά ψηφιακού ηγέτη	<ul style="list-style-type: none"> • Εμπνευστής κοινού οράματος • Δημιουργία θετικού κλίματος • Επιβράβευση εκπαιδευτικών • Κοινωνικός • Δημοκρατικός • Οργανωτικός • Καινοτόμος • Αμεσότητα στην επίλυση προβλημάτων • Υποστηρικτικός • Εμπιστοσύνη στις ψηφιακές τεχνολογίες στη διδασκαλία

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η παρούσα εργασία μελετά τις απόψεις των εκπαιδευτικών της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης του Δήμου Τρίπολης για το ρόλο της ψηφιακής ηγεσίας σε σχέση με την ένταξη των ΤΠΕ στην εκπαιδευτική διαδικασία. Με άλλα λόγια αναδεικνύονται οι απόψεις των εκπαιδευτικών αναφορικά με τον τρόπο με τον οποίο θα πρέπει να λειτουργεί η ψηφιακή ηγεσία με βάση τα δεδομένα της σύγχρονης εποχής ώστε μια σχολική μονάδα να λειτουργεί όσο το δυνατό πιο αποτελεσματικά με βάση τις ΤΠΕ ως εκπαιδευτικό εργαλείο διδασκαλίας. Επίσης αναδεικνύονται οι δυσκολίες και τα εμπόδια που παρατηρούνται στην ελληνική σχολική πραγματικότητα στα σχολεία μιας επαρχιακής πόλης, αλλά και εν γένει μια γενικότερη παρατήρηση για τις δυσκολίες στα ελληνικά δημοτικά σχολεία όσον αφορά την ένταξη των ΤΠΕ. Τέλος, γίνονται προτάσεις για την καλύτερη ενσωμάτωση των ΤΠΕ στην εκπαιδευτική διαδικασία.

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

6.1 Ο ρόλος της ψηφιακής ηγεσίας

Όπως αναδείχθηκε από την παρούσα έρευνα ο ρόλος της ψηφιακής ηγεσίας, σύμφωνα με τις απόψεις των εκπαιδευτικών της Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης του Δήμου Τρίπολης, είναι η ύπαρξη πολιτικής αξιοποίησης των ΤΠΕ από τους διευθυντές τους, καθόσον τα περισσότερα Δημοτικά σχολεία του Δήμου Τρίπολης είναι επαρκώς υλικοτεχνικά εξοπλισμένα και αρκετοί εκπαιδευτικοί είναι εξοικειωμένοι με αρκετά ψηφιακά εργαλεία των ΤΠΕ (Φωτόδεντρο, τα wikis, μουσικά και εκπαιδευτικά παιχνίδια, ηλεκτρονικά κουίζ, πλατφόρμα μαθητικής θεατρικής δημιουργίας, διαδραστικούς πίνακες, και εφαρμογές όπως το padlet, linoit, coggle, blog καθώς και πολυμεσικό υλικό όπως daskalosa και ανοικτο sxoleio) στο μάθημά τους. Εξάλλου ο ρόλος της ψηφιακής ηγεσίας έχει να κάνει με την υψηλή συνειδητή χρήση στρατηγικών και ψηφιακών μέσων από τους διοικητές, οι οποίες έχουν σημαντική θετική επίπτωση στην αποτελεσματικότητα της σχολικής διοίκησης

και αποτελεί ένα ουσιώδες κομμάτι των προγραμμάτων εκπαίδευσης με σκοπό να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα της διοίκησης των σχολείων (Weng & Tang, 2014).

Επιπλέον, πιστεύουν ότι αποτελεί βασική προτεραιότητα για κάθε σχολική μονάδα η χρήση των ΤΠΕ, η οποία ενισχύεται από την συνεργατικότητα μεταξύ των εκπαιδευτικών και την πρωτοβουλία του εκάστοτε διευθυντή. Διαπιστώνεται, με άλλα λόγια ότι η εξέλιξη της σχολικής ηγεσίας μετατρέπεται σε ηλεκτρονική ηγεσία και ότι η ηλεκτρονική ηγεσία παρέχει πληθώρα πληροφοριών νέων ευκαιριών, προκλήσεων και στρατηγικών στην εκπαιδευτική διαδικασία και αφορά στη σύνδεση των ανθρώπων με τους καλύτερους τρόπους (Garcia, 2014).

Τέλος, μέσα από τις απαντήσεις των εκπαιδευτικών καταδεικνύεται ότι οι πρωτοβουλίες που αναλαμβάνει ο ψηφιακός ηγέτης είναι ότι είναι θετικός στη χρήση των ΤΠΕ, ενθαρρύνει την αξιοποίησή τους, δίνει προτεραιότητα σε αυτές, είναι ενημερωμένος, στηρίζει τους εκπαιδευτικούς στην εφαρμογή τους στην τάξη τους και προωθεί τις επιμορφώσεις των εκπαιδευτικών πάνω σε αυτές ενώ παράλληλα ο ίδιος χρησιμοποιεί τις ΤΠΕ τόσο στο διοικητικό του, όσο και στο παιδαγωγικό του έργο. Δηλαδή, οι σχολικοί ηγέτες για να θεωρούνται ψηφιακοί, είναι προσανατολισμένοι στη χρήση των ΤΠΕ για τη διδασκαλία και τη μάθηση (Hauge&Norenes, 2015) και χρησιμοποιούν υπολογιστές για εκπαιδευτικούς και διοικητικούς σκοπούς (Abdullah&Ismail, 2015).

6.2 Άξονες (τρόποι προώθησης ΤΠΕ) ψηφιακής ηγεσίας

Είναι ξεκάθαρο μέσα από τις απαντήσεις των εκπαιδευτικών πως οι ΤΠΕ επιδρούν στο στυλ ηγεσίας που ακολουθούν οι διευθυντές των δημοτικών σχολείων του Δήμου Τρίπολης και συγκεκριμένα προβαίνουν στις παρακάτω ενέργειες: καταγράφουν τις ανάγκες των εκπαιδευτικών του σχολείου για επιμόρφωση στις ΤΠΕ, ενθαρρύνουν και παρακινούν τους συναδέλφους του για χρήση των ΤΠΕ στα μαθήματά τους, συνεργάζονται όλοι οι εκπαιδευτικοί με το διευθυντή, ενημερώνονται συνεχώς για τις νέες ψηφιακές και εκπαιδευτικές πλατφόρμες που κυκλοφορούν, διαχειρίζονται τυχόν δυσκολίες στη χρήση των ΤΠΕ, προωθούν την δημιουργία ενός κοινού ψηφιακού οράματος, και ασκούν πίεση προς την κεντρική διοίκηση για καλύτερο ψηφιακό εξοπλισμό και αλλαγή σε προγράμματα σπουδών. Το γενικό

συμπέρασμα είναι ότι το στυλ ηγεσίας που ακολουθούν οι διευθυντές των δημοτικών σχολείων του Δήμου Τρίπολης, με την επιρροή των ΤΠΕ έχει στοιχεία της διανεμημένης ηγεσίας (Petersen, 2014), της μετασχηματιστικής ηγεσίας (Afshari et al., 2012, Seyal, 2015, Wu et al., 2019) και της συναλλακτικής ηγεσίας στη συμπεριφορά του.

Οι απόψεις των εκπαιδευτικών έδειξαν ότι η πιο αποτελεσματική δράση από τη μεριά του διευθυντή είναι να εξασφαλίσει κατάλληλο υλικοτεχνικό εξοπλισμό, να αποτελεί παράδειγμα ενθάρρυνσης και παρακίνησης για τους εκπαιδευτικούς προς την ψηφιακή τεχνολογία στην διδασκαλία και τέλος να είναι συνεχώς ενημερωμένος για τις αλλαγές της ψηφιακής εκπαιδευτικής τεχνολογίας και να συμμετέχει ο ίδιος σε σχετικά εκπαιδευτικά προγράμματα αξιοποίησης των. Συνοπτικά θα λέγαμε ότι οι διευθυντές θα πρέπει να αποτελούν πρότυπα για τους εκπαιδευτικούς και ότι η προοδευτική στάση τους αποτελούν ένα σημαντικό παράγοντα για την αποτελεσματική ενσωμάτωση της τεχνολογίας στα σχολεία (Cakir, 2012) και ότι μπορούν να υιοθετήσουν ένα κλίμα και μια θετική κουλτούρα προς την κατεύθυνση των ΤΠΕ (Afshari et al., 2012).

Όσον αφορά τις δράσεις και πρωτοβουλίες που θα πρέπει να αναλαμβάνει ο σύλλογος διδασκόντων σε μια σχολική μονάδα, προκειμένου να εντάξουν τις ΤΠΕ στην εκπαιδευτική διαδικασία, είναι ότι θα πρέπει να συμμετέχουν σε συχνές επιμορφώσεις και να προβαίνουν σε κοινές – διαθεματικές δράσεις μεταξύ τους, ενώ μέσα από το δημοκρατικό και συνεργατικό στυλ ηγεσίας θα υπάρξει μια επιτυχής προώθηση των ΤΠΕ στη σχολική τάξη. Καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι, η κατανοημένη ηγεσία και το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας, βοηθά τους εκπαιδευτικούς να εντάξουν τις ΤΠΕ στην εκπαιδευτική διαδικασία (Mingaine, 2013, Petersen, 2014).

Τέλος, σημαντικό παράγοντα για την προώθηση των ΤΠΕ σε μια σχολική τάξη αποτελεί και η συμβολή του Διευθυντή Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης και του Περιφερειακού Διευθυντή Εκπαίδευσης στην ψηφιακή εκπαιδευτική ηγεσία. Συγκεκριμένα οι εκπαιδευτικοί προτείνουν την κινητροδότηση και την επιβράβευση από μεριάς του Διευθυντή Πρωτοβάθμιας και του Περιφερειακού Διευθυντή προς τους διευθυντές των δημοτικών σχολείων του Δήμου Τρίπολης, που προωθούν την χρήση ΤΠΕ ως μέσο διδασκαλίας και μάθησης. Ενώ, προτείνουν την οργάνωση επιμορφωτικών σεμιναρίων και κατάρτισης για τους διευθυντές των σχολείων, την ενθάρρυνση τους για τη δημιουργία σχολικών ιστοτόπων και ψηφιακών πλατφόρμων καθώς και την εξασφάλιση πλήρους υλικοτεχνικού εξοπλισμού ΤΠΕ. Γίνεται

αντιληπτό ότι οι διευθυντές ως ψηφιακοί ηγέτες πρέπει να αναπτύξουν και να εφαρμόσουν ένα όραμα για την τεχνολογία στα σχολεία τους, να ενθαρρύνουν την τεχνολογική ανάπτυξη και την κατάρτιση των εκπαιδευτικών τους, να παρέχουν επαρκή τεχνολογική υποστήριξη σε υποδομές και να συμβάλλουν στην ανάπτυξη ενός αποτελεσματικού σχεδίου αξιολόγησης των σχολείων τους (Chang, 2011).

6.3 Εμπόδια και προτάσεις (πρωτοβουλίες και δράσεις)για την ψηφιακή ηγεσία

Στον άξονα αυτό, μέσα από τις απαντήσεις των εκπαιδευτικών φαίνεται ξεκάθαρα ότι οι κυριότεροι παράγοντες που δυσχεραίνουν την ένταξη των ΤΠΕ στην εκπαιδευτική διαδικασία είναι: η έλλειψη υλικοτεχνικών υποδομών ΤΠΕ, η έλλειψη ενδιαφέροντος και γνώσεων των εκπαιδευτικών, η προχωρημένη ηλικία κάποιων εκπαιδευτικών, η άρνηση στην καινοτομία, η έλλειψη γνώσης εξατομικευμένων αναγκών, η έλλειψη ενημέρωσης και αξιοποίησης των ΤΠΕ, η άρνηση της συνεργατικότητας για τις από κοινού δράσεις στη ΤΠΕ στη μαθησιακή διαδικασία και η διαφορετικότητα της προσωπικότητας των εκπαιδευτικών. Είναι εμπόδια που έχουν ήδη αναφερθεί στο κεφάλαιο 3 της Βιβλιογραφικής επισκόπησης τόσο στο διεθνή όσο και στον ελληνικό χώρο της εκπαίδευσης. (Prestonet al., 2015· Razzak, 2015· Blau &Tamar, 2016· Castillo, 2017· Δημοσθενίδης & Χατζής, 2014· Παλιούρα κ.α., 2018· Παπακωνσταντίνου & Ψύλλος, 2018).

Ως τα σημαντικότερα εμπόδια για την εφαρμογή της αποτελεσματικότερης ψηφιακής ηγεσίας στο σχολείο οι εκπαιδευτικοί θεωρούν την έλλειψη οράματος και ψηφιακής κουλτούρας, την έλλειψη κρατικής ενίσχυσης, την προσήλωση στο διοικητικό έργο παρά στη μαθησιακή διαδικασία, την έλλειψη υλικοτεχνικής υποδομής, την έλλειψη επαρκούς επιμόρφωσης στις ΤΠΕ, την έλλειψη συνεργασίας και αισθήματος ομαδικότητας, την έλλειψη επικοινωνίας με τους υπόλοιπους εκπαιδευτικούς και την αναβλητικότητα και την ανασφάλεια κάποιων εκπαιδευτικών για τη χρήση των ΤΠΕ. Εμπόδια και παράγοντες που έχουν ήδη γίνει γνωστά από τις έρευνες των Cifuentes&Vanderlinde (2015) και των Τσολακίδη και Τσουλή (2013).

Όσον αφορά τις προτάσεις που κάνουν οι εκπαιδευτικοί, για να είναι αποτελεσματικότερος ο ρόλος του ψηφιακού ηγέτη στα Δημοτικά Σχολεία του Δήμου Τρίπολης, θα πρέπει να ακολουθηθεί το διαμοιραστικό, δημοκρατικό και συλλογικό στυλ ηγεσίας, όπου ο διευθυντής είναι ικανός να επιβραβεύει και να κινητοποιεί τους

συναδέρφους του προς την χρήση των ΤΠΕ στο μάθημά τους και να προωθεί την επιμόρφωσή τους προς την καλύτερη αξιοποίηση των ΤΠΕ. Με άλλα λόγια, ο ψηφιακός ηγέτης χρειάζεται να παρέχει ψυχολογική υποστήριξη στους εκπαιδευτικούς, υλικοτεχνική υποδομή εικονικής πραγματικότητας και περιβάλλον ηλεκτρονικής μάθησης, να υιοθετεί καλές πρακτικές χρησιμοποιώντας τα ΤΠΕ στην εκπαίδευση και να καλλιεργεί μια ηλεκτρονική κουλτούρα στο σχολείο του (Chua&Chua, 2017).

Οι προτάσεις που κάνουν για την ένταξη των ΤΠΕ από την δική τους πλευρά οι εκπαιδευτικοί των δημοτικών σχολείων του Δήμου Τρίπολης είναι η συνεργασία και η συζήτηση με άλλους εκπαιδευτικούς που γνωρίζουν καλύτερα τις ΤΠΕ, η ενθάρρυνση από τον διευθυντή τους, η συλλογική συμμετοχή σε επιμορφωτικά σεμινάρια και προγράμματα ΤΠΕ, η δημιουργία κοινών διαθεματικών σχεδίων μαθημάτων με βάση τις ΤΠΕ, η χρήση ψηφιακών εργαλείων για τη στήριξη της διδασκαλίας και απόκτηση εμπειριών από συναδέλφους που ήδη κάνουν χρήση των ΤΠΕ στη διδασκαλία τους, και η υλοποίηση της αποτελεσματικότερης ένταξης των ΤΠΕ. Δηλαδή όταν η ψηφιακή ηγεσία ευθυγραμμίζεται με τις πρακτικές της συνεργατικότητας και συλλογικότητας μεταξύ των συναδέρφων ενός σχολείου, δημιουργείται η κατάλληλη ψηφιακή κουλτούρα και προωθείται μέσω της ηγεσίας ποιοτικότερη διοίκηση και ένταξη των ΤΠΕ (Aldawoodetal, 2017).

Στο τέλος της συνέντευξης ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να καταθέσουν τις δικές τους απόψεις για το ποια είναι τα χαρακτηριστικά ενός αποτελεσματικού ψηφιακού ηγέτη μιας σχολικής μονάδας. Οι εκπαιδευτικοί αναφέρουν πως ένας αποτελεσματικός ψηφιακός ηγέτης πρέπει να είναι εμπνευστής, κοινωνικός, δημοκρατικός, οργανωτικός, καινοτόμος και οραματιστής, να δημιουργεί θετικό εργασιακό κλίμα, να παροτρύνει για την επιμόρφωση των εκπαιδευτικών σε θέματα ΤΠΕ, να επιβραβεύει τους εκπαιδευτικούς του, όταν αυτοί χρησιμοποιούν ψηφιακά εργαλεία ως μέρος της διδασκαλίας τους, να δείχνει εμπιστοσύνη στην εκπαιδευτική τεχνολογία, να αφουγκράζεται και να επιλύει τα προβλήματα των υφισταμένων του, να είναι υποστηρικτικός και να έχει συνεχή επαφή με τις τεχνολογίες της διδασκαλίας και τις σύγχρονες μεθόδους εκπαίδευσης. Χαρακτηριστικά που ήδη έχουν αναφερθεί και σε ανωτέρω κεφάλαια και έρευνες τόσο στο διεθνές όσο και στον ελλαδικό χώρο (Prestonetal, 2015· Chua&Chua, 2017· Yieng&Daud, 2017· Wuetal.,2019· Τζιόκας, Τσιωτάκης & Τζιμογιάννης, 2017)

6.4 Περιορισμοί της έρευνας

Η συγκεκριμένη έρευνα ήταν επικεντρωμένη στους εκπαιδευτικούς που εργάζονται στα σχολεία του Δήμου Τρίπολης και το δείγμα ήταν εκπαιδευτικοί όλων των ειδικοτήτων σχεδόν του Δημοτικού Σχολείου, είτε με μικρή είτε με σχετικά μεγάλη εμπειρία στην εκπαίδευση. Όλοι οι εκπαιδευτικοί ήταν ενημερωμένοι για τον όρο ψηφιακή ηγεσία και είχαν είτε πιστοποιήσεις στους Η/Υ και τις ΤΠΕ είτε ήταν οι ίδιοι εκπαιδευτικοί που εφαρμόζαν τις ΤΠΕ στην εκπαιδευτική διαδικασία καθημερινά σχεδόν.

Οι περιορισμοί που διαπιστώθηκαν κατά την έρευνα ήταν τρεις. Ο πρώτος είχε να κάνει με το σχετικά μικρό δείγμα οκτώ (8) συνεντευξιαζόμενων. Ο δεύτερος έχει να κάνει με την περίοδο που πάρθηκαν οι συνεντεύξεις. Ήταν μέσα στις διακοπές των Χριστουγέννων όπου ο κάθε εκπαιδευτικός ήθελε να χαλαρώσει και να ηρεμήσει και ίσως ο ερευνητής να άγγωσε σε κάποιο βαθμό και να επιβάρυνε κάπως το γενικότερο κλίμα ηρεμίας και αποφόρτισης των ημερών αυτών. Ο τρίτος περιορισμός έχει να κάνει με τη σχετικά μικρή εμπειρία κάποιων εκπαιδευτικών οι οποίοι ίσως να μην είχαν αποκτήσει τις σχετικές παραστάσεις από διευθυντές τους όσον αφορά στον όρο ψηφιακή ηγεσία, για να μπορούν να συγκρίνουν καταστάσεις και συμπεριφορές.

Αν λοιπόν πάρουμε ως δεδομένους τους παραπάνω τρεις περιορισμούς, θα μπορούσαμε να πούμε πως τα ευρήματα της συγκεκριμένης έρευνας δε θα μπορούσαν να αφορούν το σύνολο των εκπαιδευτικών όλων των δημοτικών σχολείων της χώρας, πόσο μάλλον μια γενικότερη και διευρυμένη άποψη.

6.5 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

Η συγκεκριμένη έρευνα ανέδειξε σημαντικούς άξονες συζήτησης και προβληματισμού στο θέμα της ψηφιακής ηγεσίας στο Δημοτικά Σχολεία. Συγκεκριμένα βγήκαν στην επιφάνεια οι απόψεις των εκπαιδευτικών για το διευθυντή τους σε σχέση με την ψηφιακή του ηγεσία καθώς και οι απόψεις τους για τους συναδέλφους τους πάνω στο ίδιο θέμα.

Επίσης σημαντικές ήταν και οι προτάσεις τους για την ενσωμάτωση των ΤΠΕ στην εκπαιδευτική διαδικασία υπερπηδώντας τα εμπόδια και τις αγκυλώσεις της παραδοσιακής διδασκαλίας. Αυτές οι απόψεις των εκπαιδευτικών στα Δημοτικά σχολεία, για την ψηφιακή ηγεσία στην Ελλάδα, είναι ένα θέμα για το οποίο δεν έχουν

γίνει αρκετές μελέτες. Ιδιαίτερα για τα ελληνικά δημοτικά σχολεία είναι ελάχιστες οι αναφορές και οι έρευνες. Αυτό ίσως συμβαίνει λόγω του “status quo ante” στα ελληνικά δημοτικά όπου ο δάσκαλος ήταν μόνος. Ο όρος άλλωστε της ψηφιακής ηγεσίας εμπεριέχει μεταβαλλόμενους συσχετισμούς, λόγω της προόδου της τεχνολογίας και της διαρκώς εναλλασσόμενης εκπαιδευτικής πρακτικής. Ωστόσο θα μπορούσε να αποτελέσει μελλοντικό αντικείμενο έρευνας, αυτό των απόψεων των ίδιων των διευθυντών για την ψηφιακή ηγεσία στην Ελλάδα και να συγκριθεί με τις απόψεις των εκπαιδευτικών, την ίδια στιγμή.

Επίσης θα μπορούσαν να αποτελέσουν αντικείμενο μελέτης οι απόψεις των γονέων για τις ΤΠΕ και την ψηφιακή ηγεσία. Αντιστοίχως θα μπορούσε ένας ερευνητής να διευρύνει την κλίμακα και να καταχωρήσει εκπαιδευτικούς από όλη την Περιφέρεια Πελοποννήσου ή και να διεξαχθεί μια Πανελλήνια έρευνα με πολλούς ερευνητές πάνω στο θέμα της ψηφιακής ηγεσίας πάντα υπό το πρίσμα των εκπαιδευτικών.

Τέλος θα ήταν το ιδανικό εάν η ίδια έστω έρευνα πραγματοποιείτο ξανά ύστερα από κάποια χρόνια, για να διαπιστωθεί τόσο εάν οι εκπαιδευτικοί έχουν τις ίδιες απόψεις για την ψηφιακή ηγεσία, όσο και για να γίνει γνωστό εάν τα προβλήματα που αφορούν στις ΤΠΕ στα δημοτικά σχολεία υπάρχουν ακόμη ή όχι. Επίσης θα μπορούσαμε να διαπιστώσουμε την εξέλιξη της ψηφιακής ηγεσίας και θα παρατηρούσαμε εάν τελικά η πάροδος των χρόνων, που κατά κοινή ομολογία συνάδει με την τεχνολογική ανάπτυξη, συνέβαλλε στην βελτίωση της ψηφιακής ηγεσίας.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Αναστασιάδης, Π., Μικρόπουλος, Α., Σοφός, Α. και Φραγκάκη, Μ. (2010). *Ο διαδραστικός πίνακας στη σχολική τάξη: Παιδαγωγικές προσεγγίσεις – διδακτικές εφαρμογές*, Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
- Αναστασιάδης, Π., Γκερτσάκης, Ν., Μαρινάτος, Γ., & Καρβούνης, Λ. (2006). Απόψεις εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης σχετικά με την εισαγωγή των ΤΠΕ στη σχολική πράξη. 5ο Συνέδριο ΕΤΠΕ, Θεσσαλονίκη, 5-8 Οκτωβρίου 2006.
- Ανδρεαδάκης, Ν., (2010). *Αποτελεσματικός εκπαιδευτικός. Ρόδος*: Πανεπιστήμιο Αιγαίου.
- Afshari, M., Bakar, K., A., Wong, S.L., Smah, B., A., & Foo, S.,F., (2009). Technology and school leadership, *Technology. Pedagogy and Education*, 18(2), 235-248.
- Afshari, M., Bakar, K. A., Luan, W., & Siraj, S., (2012). Factors affecting the transformational leadership role of principals in implementing ICT in schools, *The Turkish Online Journal of Educational Technology*, volume 11 (4), 164-176.
- Aldawood, H., Alhejaili, A., Alabadi, M., Alharbi, O., & Skinner, G., (2019). Integrating Digital Leadership in an Educational Supervision Context: a Critical Appraisal. 978-1-7281-2962-4/19/\$31.00 ©2019 IEEE, 1-7.
- Anderson, R., E., & Dexter, S.,L., (2000). *School technology leadership: Incidence and impact*. UC Irvine: Center for Research on information Technology and Organizations.
- Arnold, D., & Sangrà A., (2018). Dawn or dusk of the 5th age of research in educational technology? A literature review on (e-) leadership for technology-enhanced learning in higher education (2013-2017). *Journal of Educational Technology*.
- Aslan, A., & Zhu, C. (2015). Pre-service teachers' perceptions of ICT integration in teacher education in Turkey. *The Turkish Online Journal of Educational Technology*, 14(3), 97-110.
- Atsoglou, K., & Jimoyiannis, A., (2012). Teachers' Decisions to Use ICT in Classroom Practice: An Investigation Based on Decomposed Theory of Planned Behavior. *20 International Journal of Digital Literacy and Digital Competence*, 3(2), 20-37.
- Avidov, O & Shamir-Inbal T., (2017). Ict coordinators' track-based leadership knowledge in their roles as agents of change, *ICT Coordinators' TPACK-based Leadership Knowledge in their Roles as Agents of Change*, 16, 169-188.
- Aviram, R., & Tami, D., (2004). The Impact of ICT on education: the three opposed paradigms, the lacking discourse. *Unpublished manuscript, Beer-Sheva University, Israel*.
- Baş, G., Kubiátko, M., & Sünbül, A., M., (2016). Teachers' perceptions towards ICTs in teaching-learning process: Scale validity and reliability study. *Computers in Human*

Behavior, 61, 176-185.

- Bergman, P., & Rogers, T., (2016). Parent Adoption of School Communications Technology: A 12-School Experiment of Default Enrollment Policies. *SREE: Society for Research on Educational Effectiveness*, Spring Conference Abstract. Retrieved from: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED567596.pdf>.
- Blau, I., & Shamir-Inbal, T., (2016). Digital competences and long-term ICT integration in school culture: The perspective of elementary school leaders. *Education and Information Technologies*, 1-19.
- Blau, I., & Presser, O., (2013). e-Leadership of school principals: Increasing school effectiveness by a school data management system, *British Journal of Educational Technology*, 44 (6), 1000–1011.
- Bush, T., (2007). Educational leadership and management: theory, policy, and practice, *South African Journal of Education*, 27 (3), 391–406.
- Γιαβρίμης, Παναγιώτης, Παπάνης, Ευστράτιος, Νεοφώτιστος, Βασίλειος, Βαλκάνος, Ευθύμης. (2010). Απόψεις εκπαιδευτικών για την εφαρμογή των ΤΠΕ στην εκπαίδευση.
- Γκάκου, Β., & Γκάκου, Αικ., (2018). Διερεύνηση Απόψεων Δασκάλων Τμημάτων Ένταξης για Αξιοποίηση των Τεχνολογιών της Πληροφορίας και της Επικοινωνίας (ΤΠΕ) στη Διδακτική Πράξη. Στο: Φ. Γούσιας (Επιμ.), *Πρακτικά 5ου Συνεδρίου: «Νέος Παιδαγωγός»* (587-594). Αθήνα, 28 - 29 Απριλίου 2018.
- Γρηγοριάδου, Μ., Γόγουλου, Α., Γουλή, Ε., Γλέζου, Κ., Μπουμπούκα, Μ., Παπανικολάου, Κ., Τσαγκάνου, Γ., Κανίδης, Ε., Δουκάκης, Δ., Φράγκου, Σ., Βεργίνης, Η., (2009). *Διδακτικές Προσεγγίσεις Εργαλεία για τη διδασκαλία της Πληροφορικής*, Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών, Αθήνα, 2009.
- Castillo, L., S., (2017). Call of Duty: A Case Study of ICT Integration in Philippine Provincial Public Schools in San Isidro Davao Oriental Post K-12 Implementation. *JPAIR Multidisciplinary Research is produced*. 30, 1-16.
- Cavas, B., Cavas, P., Karaoglan, B., & Kislal, T., (2009). A study on science teachers' attitudes toward information and communication technologies in education. *The Turkish Online Journal of Educational Technology*, 8(2), 20-32.
- Çelik, V., & Yeşilyurt, E., (2013). Attitudes to technology, perceived computer self-efficacy and computer anxiety as predictors of computer supported education. *Computers & Education*, 60(1), 148-158.
- Chang, I., (2003). Assessing the dimensions of principals' effective technology leadership: An application of structural equation modelling. *Educational Policy Forum*, 6(1), 111-141.
- Chang, I.-H., (2011). The Effect of Principals' Technological Leadership on Teachers' Technological Literacy and Teaching Effectiveness in Taiwanese Elementary Schools. *Educational Technology & Society*, 15 (2), 328–340.

- Christodoulidou, M., & Vlachopoulos, D. (2013). Lifelong learning and the knowledge society: A research on the development of the conceptual framework and their impact on society. 7th International Technology, Education and Development Conference. Valencia.
- Chua, Yan, Piaw, & Chua, Yee, Pei, (2017). How are e-leadership practices in implementing a school virtual learning environment enhanced? A grounded model study. *Computers & Education*, 109, 109-121
- Claro, M., Nussbaum, M., López, X., & Contardo, V., (2017). Differences in Views of School Principals and Teachers regarding Technology Integration. *Educational Technology & Society*, 20 (3), 42–53.
- Cohen, Louis, Manion, Lawrence & Morrison, Keith, (2000). Μεθοδολογία Εκπαιδευτικής Έρευνας/ μετ. Σταύρος Κυρανάκης, Ματίνα Μαυράκη, Χρυσούλα Μητσοπούλου, Παναγιώτα Μπιθάρα & Μαρία Φιλοπούλου. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Cuban, L., Kirkpatrick, H., & Peck, C., (2001). High access and low use of technologies in high school classrooms: Explaining an apparent paradox. *American educational research journal*, 38(4), 813-834.
- Δημητρίου, Δ., Τζιμογιάννης, Α., (2016). Διερεύνηση της Τεχνολογικής Παιδαγωγικής Γνώσης Περιεχομένου εκπαιδευτικών για την ένταξη των Τ.Π.Ε. στις εκπαιδευτικές πρακτικές της τάξης. Πρακτικά του 10ου πανελληνίου Συνεδρίου με Διεθνή Συμμετοχή «Οι Τ.Π.Ε. στην εκπαίδευση». Ιωάννινα. www.etpe.gr/custom/pdf/etpe2434.pdf.
- Δημοσθενίδης, Δ., & Χατζής, Β., (2014). Η αξιοποίηση των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών στη Διοίκηση Σχολικών Μονάδων Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης. Στο Π. Αναστασιάδης, Ν Ζαράνης, Β Οικονομίδης & Μ Καλογιαννάκης (επιμ) 9ο Συνέδριο ΤΠΕ στην εκπαίδευση, 3-5 Οκτωβρίου, Ρέθυμνο.
- Daft, R., (2015). *The leadership experience (6th edition)*. Stamford: Cengage Learning.
- Dagiene, V., (2005). Teaching Information Technology in General Education: Challenges and Perspectives. In R. T. Mittermeir (Ed.), *From computer literacy to informatics fundamentals* Vol. 3422, pp. 53{64}. Berlin /Heidelberg: Springer.
- Dawson, C., & Rakes, G. C. (2003). The Influence of Principals' Technology Training on the Integration of Technology into Schools. *Journal of Research on Technology in Education*, 36(1), 29-49.
- Demetriadis, S., Barbas, A., Molohides, A., Palaigeorgiou, G., Psillos, D., Vlahavas I., Tsoukalas, I. & Pombortsis, A. (2003). “Cultures in negotiation”: teachers' acceptance/resistance attitudes considering the infusion of technology into schools. *Computers & Education*, 41(1), 19-37.
- EC (2003). *eEurope 2002 Benchmarking: European youth into the digital age*. Brussels: Commission of the European Communities.
- Ertmer, P., A., & Ottenbreit-Leftwich, A., T., (2010). Teacher technology change: How

- knowledge, confidence, beliefs, and culture intersect. *Journal of Research on Technology in Education*, 42(3), 255-284.
- Ertmer, P.A., Ottenbreit-Leftwich, A.T., Sadik, O., Sendurur E., & Sendurur, P., (2012). Teacher beliefs and technology integration practices: A critical relationship. *Computers & Education*, 59(2), 423-43.
- Fokides, E., (2017). Greek Pre-Service Teachers' Intentions to Use Computers as In-Service Teachers. *Contemporary Educational Technology*, 8(1), 56-75.
- Garcia, I., (2015). Emergent leadership: is e-leadership importance in the quality of virtual education? /Liderazgos emergentes: ies importante el e-liderazgo en la calidad de la educaci0n virtual? Madrid, Spain: Autonomus University of Madrid.
- Garstka,C., (2011).The role of the principal’s leadership style in the implementation of ICT policy, *British Journal of Educational Technology*, 42 (2), 311-326.
- Gençer, M., S., & Samur, Y., (2016). Leadership Styles and Technology: Leadership Competency Level of Educational Leaders. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 229, 226-233.
- Grady, M., L., (2011). *Leading the Technology-Powered School*. Thousand Oaks, CA: Corwin. Rogers, E. M. (2003) *Diffusion of Innovations*, 5th Edition. New York: Free Press.
- Gulbahar, Y., & Guven, I., (2008). A survey on ICT usage and the perceptions of social studies teachers in Turkey *Educational Technology & Society*, 11(3), 37-51.
- Hauge, T., E., & Norenes, S., O., (2015). Collaborative leadership development with ICT: experiences from three exemplary schools. *International Journal of Leadership in Education*, 18(3), 340-364.
- Heck, R., and Hallinger, P., (2005). The Study of Educational Leadership and Management *Educational Management Administration & Leadership*, 33(2), 229-244.
- Hennessy, S., Ruthven, K.,& Brindley, S., (2005), Teacher perspectives on integrating ICT into subject teaching: commitment, constraints, caution, and change, *Journal of Curriculum Studies*, 37, 2005 - Issue 2.
- Hong, K. S., & Koh, C., K., (2002). Computer anxiety and attitudes toward computers among rural secondary school teachers: A Malaysian perspective. *Journal of Research on Technology in Education*, 35(1), 27-48.
- Hsieh, C., Yen, H., and Kuan, L., (2014). The relationship among principals’ technology leadership, teaching innovation, and students’ academic optimism in elementary schools, *International Conferences on Educational Technologies*, 113-120.
- Ίσαρη, Φ., & Πουρκός, Μ., (2015). *Ποιοτική Μεθοδολογία Έρευνας*. Εκδόσεις: Ελληνικά Ακαδημαϊκά Ηλεκτρονικά Συγγράμματα και Βοηθήματα.
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/gr/>

- Ιωσηφίδης, Θ., (2008). Ποιοτικές μέθοδοι έρευνας στις κοινωνικές επιστήμες. Αθήνα: Κριτική.
- Jameson, J., (2013). E-Leadership in higher education: The fifth “age” of educational technology research. *British Journal of Educational Technology*, 44,889-915.
- Jimoyiannis, A., Komis, V., (2007).Examining teachers’ beliefs about ICT in education: implications of a teacher preparation programme *Teacher Development*, 11(2), 149–173.
- Jimoyiannis, A., (2008). Factors determining teachers’ beliefs and perceptions of ICT in education. In A. Cartelli & M. Palma (eds.), *Encyclopedia of Information Communication Technology* (pp. 321-334), Hershey, PA: IGI Global.
- Jimoyiannis, A., (2010). Designing and implementing an integrated technological pedagogical science knowledge framework for science teachers’ professional development. *Computers & Education*, 55, 1259–1269.
- Jimoyiannis, A., (2015). TPACK 2.0: Towards a framework guiding Web 2.0 integration in educational practice, *Draft provided only for reference – Originally published in M.S. Khine (Ed.). New Directions in Technological Pedagogical Content Knowledge Research Multiple Perspectives* (pp. 83-108). Charlotte, NC: Information Age Publishing (2015).
- Καριπίδης, Ν., (2013). Εμπόδια και προβλήματα στην προσπάθεια χρήσης ΤΠΕ για τη διδασκαλία άλλων γνωστικών αντικειμένων. *Πρακτικά Εργασιών 7ου Πανελληνίου Συνεδρίου Καθηγητών Πληροφορικής «Η πληροφορική στην πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια εκπαίδευση: προκλήσεις και προοπτικές»*, Θεσσαλονίκη.
- Καρτσιώτου, Θ., & Ρούσσο, Π., (2011). Κατασκευή και ψυχομετρικός έλεγχος εργαλείου μέτρησης της χρήσης υπολογιστή από εκπαιδευτικούς για διδασκαλία. *Θέματα Επιστημών και Τεχνολογίας στην Εκπαίδευση*, 4(1-3), 117-130.
- Κατσαρός, Ι., (2008). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
- Καψάλης, Δ., (2014). Η αξιοποίηση του διαδραστικού πίνακα ως εργαλείου εξατομικευμένης διδασκαλίας για την απόδοση κινήτρων και την ανάπτυξη του εύρους των δεξιοτήτων ατόμων με Διαταραχές στο Φάσμα του Αυτισμού. Στο Π. Αναστασιάδης, Ν. Ζαράνης, Β. Οικονομίδης & Μ. Καλογιαννάκης, (Επιμ.), Πρακτικά 9ου Πανελληνίου Συνεδρίου με Διεθνή Συμμετοχή «Τεχνολογίες της Πληροφορίας & Επικοινωνιών στην Εκπαίδευση». Πανεπιστήμιο Κρήτης, Ρέθυμνο, 3-5 Οκτωβρίου 2014,. 864-871.
- Κόμης, Β., & Ντίνας, Κ., (2011). Μελέτη για την αξιοποίηση των ΤΠΕ στη διδασκαλία της γλώσσας και της λογοτεχνίας στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση: γενικό πλαίσιο και ιδιαιτερότητες. Θεσσαλονίκη: ΚΕΝΤΡΟ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΓΛΩΣΣΑΣ, ΥΠΔΜΚΘ.
- Κωνσταντινίδης, Γ., (2017). *Μερικά Ερευνητικά Αποτελέσματα από τη Χρήση των Τ.Π.Ε. στη Διδασκαλία των Μαθηματικών στο Γυμνάσιο και στο Λύκειο*. Πρακτικά 9ης συνδιάσκεψης “Πληροφορική στην Εκπαίδευση”.σ.271- 282. Πανεπιστήμιο Πειραιά. Πειραιάς.

ISBN:

978-960-578-032-6.

http://lefkimi.ionio.gr/cie/images/documents17/cie2017_Proc_OnLine/new/cust

- Κωτσίκης, Β., (2003). *Εκπαιδευτική Διοίκηση και Πολιτική*. Αθήνα. Έλλην.
- Kozma, R., B., & Wagner, D., (2006). Reaching the most disadvantaged with ICT: What works. *ICT and learning: Supporting out-of-school youth and adults*. Paris: *OECD* pp.97-120.
- King, J., Bond, T., & Blandford, S. (2002). An investigation of computer anxiety by gender and grade. *Computers in Human behavior*, 18(1), 69-84.
- Lai, K., W., & Pratt, K., (2004). Information and communication technology (ICT) in secondary schools: the role of the computer coordinator. *British Journal of Educational Technology*, 35(4), 461- 475.
- Liaw, S., S., Huang, H., M., & Chen, G.,D., (2007). Surveying instructor and learner attitudes towards e-learning. *Computers & Education*, 49(4), 1066-1080.
- Light, D., (2010). Multiple factors supporting the transition to ICT – rich learning environments in India, Turkey, and Chile. *International Journal of Education and Development using Information and Communication Technology (IJEDICT)*, 6(4), 39–51.
- Llantos, O., E., (2017). Cloudification of my.eskwela for e – Governance in Philippine Education. *Procedia Computer Science*, 109, 680–685.
- Μακρή, Α., & Βλαχόπουλος, Δ., (2015). Οι ΤΠΕ στην εκπαιδευτική οργάνωση και Διοίκηση στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: Μια διερευνητική μελέτη στην Περιφερειακή Ενότητα Θεσσαλονίκης. *Διεθνές Συνέδριο για την Ανοικτή & εξ Αποστάσεως Εκπαίδευση*, 8, σ.229-242, Αθήνα.
- Μάνεση, Σ., (2016) *Απόψεις εκπαιδευτικών προσχολικής αγωγής για την αξιοποίηση των Τεχνολογιών της Πληροφορίας και Επικοινωνίας στην εκπαίδευση*. Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών– Επιστημονικών Θεμάτων, Τεύχος 8ο, 5-18.
https://erkyna.gr/e_docs/periodiko/dimosieyseis/pliροφοriki/t08-01.pdf.
- Μητσιοπούλου, Ό., & Βεκύρη, Ι., (2011). Ατομικοί και σχολικοί παράγοντες που επηρεάζουν τη χρήση ΤΠΕ στη διδασκαλία από εκπαιδευτικούς της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης. Στο: Χ. Παναγιωτακόπουλος (Επιμ.), *Πρακτικά 2ου Πανελληνίου Συνεδρίου «Αξιοποίηση των ΤΠΕ στη Διδακτική Πράξη» - «Τεχνολογίες, Τέχνες & Πολιτισμός στην Εκπαίδευση»*, (545-554). Πάτρα, 28-30 Απριλίου 2011.
- Μικρόπουλος, Α., (2005). Εκπαιδευτικό Λογισμικό. Θέματα σχεδίασης και αξιολόγησης λογισμικού υπερμέσων. *Θέματα σχεδίασης και αξιολόγησης*, Αθήνα: *Κλειδάριθμος*.
- Μικρόπουλος, Α., (2011). Πληροφορική και Εκπαίδευση.
- Μπίκος, Κ., & Τζιφόπουλος, Μ., (2011). Εκπαιδευτικοί και ΤΠΕ. Διευκολυντές και εμπόδια στη χρήση ψηφιακών εφαρμογών στη σχολική τάξη. *2ο Πανελλήνιο Συνέδριο-Πάτρα 28-30/04/2011*.

- Μπουραντάς, Δ., (2005). *Μάνατζμεντ. Θεωρητικό υπόβαθρο, σύγχρονες πρακτικές*. Αθήνα, εκδόσεις Γ. Μπένου.
- Means, B., Roschelle, R., Penuel, W., Sabelli, N. & Haertel, G. (Eds.) (2004). Technology's contribution to teaching and policy: Efficiency, standardization, or transformation? (Vol. 27). Washington, DC: American Educational Research Association.
- Mercer, N., Hennessy, S. and Warwick, P. (2010). Using interactive whiteboards to orchestrate classroom dialogue. *Technology, Pedagogy and Education* 19(2), 195-210.
- Mingaine, L., (2013). Leadership Challenges in the Implementation of ICT in Public Secondary Schools, Kenya. *Journal of Education and Learning*, 2(1), 32–43.
- Milrad, M., Wong, L.H, Sharples, M., Hwang G.J., Looi, C. & Ogata, H. (2013). *Seamless Learning: An International Perspective on Next Generation Technology Enhanced Learning*. In Berge Z.L. & Muilenburg L.Y (eds.) *Handbook of Mobile Learning*, New York: Routledge, 95-108.
- Mishra, et all, (2015). E-Leadership and Teacher Development Using ICT, *Springer-Verlag Berlin Heidelberg*, 2016, 249-266.
- Mueller, J., Wood, E., Wiloughby, T., Ross, C, & Specht, J. (2008). Identifying Discriminating Variables between Teachers Who Fully Integrate Computers and Teachers with Limited Integration. *Computers & Education*, 51, 1523–1537.
- Ng, W. (2008). Transformational leadership and the integration of information and communications technology into teaching. *The Asia Pacific Education Researcher*, 17(1), 1-14.
- Ng, D.,F, S., & Ho J., M., (2012). How leadership for an ICT reform is distributed within a school, *International Journal of Educational Management*, 26(6), 529-549.
- Niekerk, M., van & Blignaut S., (2014). A framework for Information and Communication Technology integration in schools through teacher professional development, *A framework for Information and Communication Technology*, 11 (2), 236 – 253.
- Niemi, H., Kynäslahti, H., & Vahtivuori-Hänninen, S., (2013). Towards ICT in everyday life in Finnish schools: seeking conditions for good practices. *Learning, Media and Technology*, 38(1), 57–71.
- Nikolopoulou, K., & Gialamas, V. (2015). Barriers to the integration of computers in early childhood settings: Teachers' perceptions. *Education and Information Technologies*, 20(2), 285-301. DOI 10.1007/s10639-013-9281-9.
- OECD (2018). Education for a Bright Future in Greece. *Reviews of National Policies for Education*. OECD Publishing, Paris. Retrieved from: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264298750-en>.
- OFSTED (2011). *ICT in schools: An evaluation of information and communication technology education in schools in England 2008-11*. London: Office for Standards in

- Education. Retrieved Dec 20, 2011, from http://www.ofsted.gov.uk/resources/ict-schools-2008-11.om/pdf/3.11.CIE2017_287_Kwnst_Final_P.pdf.
- Oyier, C., R., Odundo, P., A., Lilian, G., K., & Wangui, K., R., (2015). Effects of ICT Integration in Management of Private Secondary Schools in Nairobi County, Kenya: Policy Options and Practices. *World Journal of Education*, 5(6), 14–22.
- Παλιόκας, Ι., Ψυχάρης, Σ., Κέκκερης, Γ., Δέλλας, Σ., Καρακύριος, Χ., Μάντζαρης, Δ., & Αναστασόπουλος, Γ. (2010). *Ειδικά κεφάλαια ΤΠΕ στις επιστήμες της αγωγής- Παιδαγωγικές εφαρμογές των ΤΠΕ*. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.
- Παλιούρα, Μ., Καρασαββίδης, Η., & Καραγιαννίδης, Χ., (2018). Παράγοντες που επιδρούν στην αξιοποίηση των Τεχνολογιών Πληροφορίας και Επικοινωνίας στην ειδική αγωγή. Μια μελέτη περίπτωσης ειδικού σχολείου. *Θέματα Επιστημών και Τεχνολογίας στην Εκπαίδευση*, 10(1), 1-18.
- Παναγούλη, Ε., (2014). *Οι Νέες Τεχνολογίες στη Δημόσια Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση, η χρήση τους στη Διοίκηση των Σχολικών Μονάδων*. Στα Πρακτικά του 9ου Πανελληνίου Συνεδρίου ΕΤΠΕ. Ρέθυμνο 3, 4 & 5 Οκτωβρίου 2014. Ανακτήθηκε από: <http://www.etpe.gr/custom/pdf/etpe2234.pdf>.
- Παπακωνσταντίνου, Α., & Ψύλλος, Δ., (2018). Μελέτη των αντιλήψεων εκπαιδευτικών ως προς την παιδαγωγική αξιοποίηση των ψηφιακών τεχνολογιών στο Δημοτικό Σχολείο: Μια μελέτη πολλαπλών περιπτώσεων. Στο: Κολτσάκης Π. Ευάγγελος, Σαλονικίδης Μ. Ιωάννης (Επιμ.), *Πρακτικά 5ου Πανελληνίου Εκπαιδευτικού Συνεδρίου Κεντρικής Μακεδονίας «Αξιοποίηση των Τεχνολογιών της Πληροφορίας και των Επικοινωνιών στη Διδακτική Πράξη» - «Τεχνολογίες, Τέχνες & Πολιτισμός στην Εκπαίδευση»* (Τόμ. Δ΄, 346-360). Θεσσαλονίκη, 27, 28 & 29 Απριλίου 2018: Πανελλήνια Ένωση Εκπαιδευτικών για την Αξιοποίηση των ΤΠΕ στις Φυσικές Επιστήμες «Μιχάλης Δερτούζος» – 2003.
- Πατέλη, Ο., & Κοντομανώλης, Ν., (2009). Η επίδραση του ποσοστού των αλλοδαπών μαθητών στην τάξη στις στάσεις των δασκάλων απέναντι στη χρήση των ΤΠΕ στη διδακτική πράξη. Στο: Ν. Τζιμόπουλος & Α. Πόρποδα (Επιμ.), *Πρακτικά 5ου Πανελληνίου Συνεδρίου των Εκπαιδευτικών για τις ΤΠΕ «Αξιοποίηση των Τεχνολογιών της Πληροφορίας και της Επικοινωνίας στη Διδακτική Πράξη»* (Τομ. Α΄, 81-85). Σύρος, 8, 9, 10 Μαΐου 2009.
- Πετρίδου, Ε., (1998). *Διοίκηση – Μάνατζμεντ: μια εισαγωγική προσέγγιση*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ζυγός.
- Papaiouannou, P., & Charalambous, K., (2011). Principals' Attitudes towards ICT and Their Perceptions about the Factors That Facilitate or Inhibit ICT Integration in Primary Schools of Cyprus. *Journal of Information Technology*, 10(1), 349–369.
- Petersen, A., L., (2014). Teachers' Perceptions of Principals' ICT Leadership. *Contemporary Educational Technology*, 5(4), 302–315.

- Peralta, H., & Costa, F. A. (2007). Teachers' Competence and Confidence regarding the Use of ICT. *Sísifo. Educational Sciences Journal*, 3, 75-84.
- Project Tomorrow (2008). *21st century learners deserve a 21st century education*, Selected National Findings of the Speak Up 2007 Survey.
- Prokopiadou, G., (2011). Using Information and Communication Technologies in School Administration: Researching Greek Kindergarten Schools. *Educational Management Administration & Leadership*, 40(3), 305–327.
- Ράπτης, Α., (2010). *Μάθηση και διδασκαλία στην εποχή της πληροφορικής*. Αθήνα: Ιδιωτική Έκδοση, Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών.
- Razzak, N., A., (2015). Challenges facing school leadership in promoting ICT integration in instruction in the public schools of Bahrain, *Educ Inf Technol*20:303–318 DOI 10.1007/s10639-013-9283-7.
- Roblyer, M., (2009). *Εκπαιδευτική τεχνολογία και διδασκαλία*. Αθήνα: Έλλην.
- Rogers, E., M., (1995). *Diffusion of innovation* (4th ed.). New York: Free Press.
- Russel, A., L., (1995). Stages in learning new technology: naïve adult email users. *Computers & Education*, 25(4), 173–178.
- Σαΐτης, Χ., (2005). *Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης* (4η έκδ.). Αθήνα: έκδ. Ιδίου.
- Σαΐτης, Χ.,Α., (2008). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης* 5η έκδοση, Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Σύψα, Π., Μάνεσης, Ν., & Κορδάκη, Μ., (2016). *Απόψεις και στάσεις εκπαιδευτικών της Τεχνικής και Επαγγελματικής Εκπαίδευσης για την ένταξη των Τ.Π.Ε. Στη διδασκαλία*. Πρακτικά του 10ου Πανελληνίου Συνεδρίου με Διεθνή Συμμετοχή «Οι Τ.Π.Ε. στην εκπαίδευση». Ιωάννινα. www.etpe.gr/custom/pdf/etpe2429.pdf.
- Samancioğlu, M., Bağlibel, M., Kalman, M.,& Sincar., M., (2015). The Relationship between Technology Leadership Roles and Profiles of School Principals and Technology Integration in Primary School Classrooms. *Journal of Educational Sciences Research*, 5(2).
- Scardamalia, M., Bransford, J., Kozma, B. & Quellmalz, E. (2010). *New assessments and environments for knowledge builders*. The University of Melbourne.
- Schiller, J., (2002). Interventions by school leaders in effective implementation of information and communications technology: Perceptions of Australian principals. *Technology, Pedagogy and Education*, 11(3), 289-301.
- Seng-Chee Tan, (2010). School technology leadership: Lessons from empirical research, *Proceedings ascilite Sydney 2010*: Full paper: Seng-Chee Tan.
- Seyal, A., H., (2015). Examining the Role of Transformational Leadership in Technology Adoption: Evidence from Bruneian Technical & Vocational Establishments (TVE). *Journal of Education and Practice*, 6(8), 32–43.

- Smeets, E., (2005). Does ICT contribute to powerful learning environments in primary education? *Computers & Education*, 44, 343-355.
- Staples, A., Pugach, M., C., & Himes, D., (2005). Rethinking the Technology Integration Challenge: Cases from Three Urban Elementary Schools. *Journal of Research on Technology in Education*, 37(3), 285-311.
- Τζιμογιάννης, Α., & Κόμης, Β., (2004), Στάσεις και αντιλήψεις εκπαιδευτικών της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης σχετικά με την εφαρμογή των ΤΠΕ στη διδασκαλία τους, στο Μ. Γρηγοριάδου (επιμ.), *Πρακτικά 4ου Πανελληνίου Συνεδρίου με Διεθνή Συμμετοχή "Οι Τεχνολογίες της Πληροφορίας και της Επικοινωνίας στην Εκπαίδευση"*, Τόμος Α', 165-176, Αθήνα.
- Τζιμογιάννης, Α., & Κόμης, Β., (2006), Οι ΤΠΕ στην εκπαίδευση: Διερευνώντας τις απόψεις εκπαιδευτικών της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, στο Β. Δαγδiléλης & Δ. Ψύλλος (επιμ.), *Πρακτικά 5ου Πανελληνίου Συνεδρίου με Διεθνή Συμμετοχή "Οι Τεχνολογίες της Πληροφορίας και της Επικοινωνίας στην Εκπαίδευση"*, 829-836, Θεσσαλονίκη.
- Τζιμογιάννης, Α., & Κόμης, Β., (2010). *Οι ΤΠΕ στην εκπαίδευση: Διερευνώντας τις απόψεις των εκπαιδευτικών Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης*.
- Τσιόκας, Θ., Τζιμογιάννης, Α., Τσιωτάκης, Π., (2017), Εκπαιδευτική ηγεσία και ένταξη των ΤΠΕ στην εκπαίδευση: Μία μελέτη περίπτωσης, *Πρακτικά Εργασιών 11ου Πανελληνίου και Διεθνούς Συνεδρίου «Οι ΤΠΕ στην Εκπαίδευση», ΑΠΘ – ΠΑΜΑΚ*, 19-21 Οκτωβρίου 2018, Θεσσαλονίκη.
- Τσιώλης, Γ., (2014). Μέθοδοι και τεχνικές ανάλυσης στην ποιοτική κοινωνική έρευνα. Αθήνα: Κριτική.
- Τσουλής, Μ., Τσολακίδης, Κ., (2013), *Ο ρόλος της σχολικής ηγεσίας στην ενσωμάτωση των Τ.Π.Ε. στη διδακτική πράξη*. Πρακτικά του 7ου Πανελληνίου Συνεδρίου με θέμα *Αξιοποίηση των Τεχνολογιών της Πληροφορίας και της Επικοινωνίας στη Διδακτική Πράξη*. Ιούνιος, Σύρος.
- Thompson, D., J., (2015). Elementary School Teachers' Perceptions of the Process of Integrating Technology. <http://scholarworks.waldenu.edu/dissertations>.
- Teo, T., (2010). A path analysis of pre-service teachers' attitudes to computer use: applying and extending the technology acceptance model in an educational context. *Interactive Learning Environments*, 18(1), 65-79.
- Thompson, D., J., (2015). Elementary School Teachers' Perceptions of the Process of Integrating Technology.
- Toledo, C., (2005). A five-stage model of computer technology integration into teacher education curriculum. *Contemporary Issues in Technology and Teacher Education*, 5(2), 177-191.
- Tondeur J., van Keer H., van Braak J., Valcke M., (2008). ICT integration in the classroom:

- Challenging the potential of a school policy, *Computers & Education*, 51 (2008) 212–223.
- Tondeur, J., van Braak, J., Sang, G., Voogt, J., Fisser, P., Ottenbreit-Leftwich, A. (2012). Preparing pre-service teachers to integrate technology in education: A synthesis of qualitative evidence. *Computers & Education*, 59(1), 134–144.
- Tsitouridou, M., & Vryzas, K., (2003). Early childhood education teachers' attitudes towards computer and information technology: the case of Greece, *Information Technology in Childhood Education Annual*, 187-207.
- Uluyol, Ç., & Şahin, S. (2016). Elementary school teachers' ICT use in the classroom and their motivators for using ICT. *British Journal of Educational Technology*, 47(1), 65-75
- UNESCO. (2000). *Open and distance learning: Trends, policy, and strategy considerations*. Paris: UNESCO.
- US Department of Education (2010). *Transform American education: Learning powered by technology (National Educational Technology Plan 2010)*. Washington, DC: Office of Educational Technology, U.S. Department of Education, <http://www.ed.gov/sites/default/files/netp2010.pdf>.
- Vanderlinde R., & van Braak J., (2010). The e-capacity of primary schools: Development of a conceptual model and scale construction from a school improvement perspective, *Computers & Education* 55 (2010) 541-553.
- Vanderlinde R., van Braak J., Dexter S., (2012). ICT policy planning in a context of curriculum reform: Disentanglement of ICT policy domains and artifacts, *Computers & Education* 58 (2012) 1339–1350.
- Van Den Berg, R., & Ros, A. (1999). The permanent importance of the subjective reality of teachers during educational innovation: A concerns-based approach. *American Educational Research Journal*, 36(4), 879-906.
- Yee, D. L. (2000). Images of school principals' information and communications technology leadership. *Technology, Pedagogy and Education*, 9(3), 287-302.
- Yieng, W. A., & Daud, K. B. (2017). Technology Leadership in Malaysia's High Performance School. *Journal of Education and e-Learning Research*, 4(1), 8–14.
- Wu, B., Yu, X., and Hu Y., (2019). How does principal e-leadership affect ICT transformation across different school stages in K-12 education: Perspectives from teachers in Shanghai, *British Journal of Educational Technology*, 50(3), 1210-1225.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α.

Δημογραφικά στοιχεία & Πρωτόκολλο Συνέντευξης

Α. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Φύλο:

Ηλικία:

Συνολική Εκπαιδευτική υπηρεσία (σε έτη):

Έτη υπηρεσίας στο συγκεκριμένο σχολείο:

Σπουδές (πέραν του βασικού Πτυχίου):

Ειδικότητα:

Επιμόρφωση ΤΠΕ:

Σχέση Εργασίας:

Δήμος Υπηρεσίας:

Β. ΠΡΩΤΟΚΟΛΛΟ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

- **1^{ος} ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΣ ΑΞΟΝΑΣ (Ερμηνεία του ρόλου του ψηφιακού ηγέτη)**
 1. Ποια είναι η σχέση σας με τις Ψηφιακές Τεχνολογίες (ΤΠΕ) στην εκπαίδευση;
 2. Σε ποιο βαθμό και πώς αξιοποιούνται οι Ψηφιακές Τεχνολογίες (ΤΠΕ) στο σχολείο σας;
 3. Υπάρχει πολιτική στο σχολείο σας για την αξιοποίηση των ΤΠΕ στη διδασκαλία και στη μάθηση των μαθητών; Αποτελεί προτεραιότητα για το σχολείο σας;. Δώστε συγκεκριμένα παραδείγματα.
 4. Ποιες είναι οι πρωτοβουλίες του διευθυντή σας για την αξιοποίηση των ΤΠΕ στο σχολείο σας; Δώστε συγκεκριμένα παραδείγματα.

- **2^{ος} ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΣ ΑΞΟΝΑΣ (Αξονες ψηφιακής ηγεσίας)**
 1. Σε ποιο βαθμό ο διευθυντής της ΣΜ μπορεί να προωθήσει αποτελεσματικά την ένταξη των ΤΠΕ στο σχολείο του; Κατά τη γνώμη σας, ποιες δυνατότητες

- έχει ανεξάρτητα από (και παράλληλα με) τις πρωτοβουλίες της Πολιτείας;
2. Μπορείτε να προτείνετε ενέργειες και πρωτοβουλίες του διευθυντή που συνδέονται με αποτελεσματικές δράσεις για την ένταξη των ΤΠΕ στη σχολική μονάδα;
 3. Μπορείτε να προτείνετε δράσεις της σχολικής μονάδας που συνδέονται με την ένταξη των ΤΠΕ και απαιτούν την υποστήριξη και τις πρωτοβουλίες του συλλόγου διδασκόντων;
 4. Κατά τη γνώμη σας, σε ποιο βαθμό και με ποιους τρόπους μπορούν να συμβάλλουν στην ψηφιακή εκπαιδευτική ηγεσία στα σχολεία ο διευθυντής της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης και ο περιφερειακός διευθυντής εκπαίδευσης; Δώστε συγκεκριμένα παραδείγματα.
- **3^{ος} ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΣ ΑΞΟΝΑΣ (Εμπόδια και προτάσεις για την ψηφιακή ηγεσία)**
1. Ποιος κατά τη γνώμη σας ποιοι είναι οι κύριοι παράγοντες που δυσχεραίνουν την ένταξη των ΤΠΕ στην εκπαιδευτική διαδικασία (στη δική σας σχολική μονάδα);
 2. Κατά τη γνώμη σας ποια είναι τα σημαντικότερα εμπόδια για την αποτελεσματική ψηφιακή ηγεσία στη σχολική σας μονάδα;
 3. Ποιες ενέργειες, πρωτοβουλίες ή δράσεις θα προτείνατε εσείς προσωπικά στον διευθυντή σας προκειμένου να είναι αποτελεσματικός ο ρόλος του ως ηγέτης της σχολικής μονάδας στην ενσωμάτωση των ΤΠΕ στην εκπαιδευτική διαδικασία;
 4. Ποιες ενέργειες, πρωτοβουλίες ή δράσεις θα προτείνατε εσείς στους συναδέλφους σας εκπαιδευτικούς στη δική σας σχολική μονάδα, ώστε να ενταχθούν οι ΤΠΕ στην καθημερινή εκπαιδευτική διαδικασία;
 5. Τι παραπάνω θα θέλατε/αναμένατε εσείς από τον διευθυντή σας, ώστε να μπορέσετε να αξιοποιήσετε τις ΤΠΕ ως μαθησιακό εργαλείο (δηλ. συστατικό μέρος της διδασκαλίας σας και της εργασίας των μαθητών στο σχολείο και στο σπίτι);
 6. Ποια κατά τη γνώμη σας είναι τα επιθυμητά χαρακτηριστικά ενός διευθυντή που είναι αποτελεσματικός ως ψηφιακός ηγέτης της σχολικής μονάδας (δηλ. συμβάλει στην αλλαγή κουλτούρας για τις ΤΠΕ στο σχολείο και στην ενσωμάτωση των ΤΠΕ στην εκπαιδευτική διαδικασία);

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β.

Αυθεντικές Απομαγνητοφωνήσεις Εκπαιδευτικών

ΑΠΟΜΑΓΝΗΤΟΦΩΝΗΣΗ 1

Χρόνος Συνέντευξης : 09.15

Κωδικός Εκπαιδευτικού: **E1**

- **A. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ**

Φύλο: ΓΥΝΑΙΚΑ

Ηλικία: 45

Συνολική Εκπαιδευτική υπηρεσία (σε έτη): 19

Έτη υπηρεσίας στο συγκεκριμένο σχολείο: 8

Σπουδές (πέραν του βασικού Πτυχίου): ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ

Ειδικότητα: ΠΕ 70 ΔΑΣΚΑΛΑ

Επιμόρφωση ΤΠΕ: ΝΑΙ

Σχέση Εργασίας: Μόνιμη Εκπαιδευτικός

Δήμος Υπηρεσίας: Τρίπολη

- B. ΠΡΩΤΟΚΟΛΛΟ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

- **1^{ος} ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΣ ΑΞΟΝΑΣ (Ερμηνεία του ρόλου του ψηφιακού ηγέτη)**

1 . Ποια είναι η σχέση σας με τις Ψηφιακές Τεχνολογίες (ΤΠΕ) στην εκπαίδευση;

Έχω{} παρακολουθήσει τα δύο επίπεδα επιμόρφωσης στις ΤΠΕ και έχω λάβει πιστοποίηση και στα δύο. Στο σχολείο κάνω χρήση του υπολογιστή κυρίως για τη εεεεεεεε {}δημιουργία φύλλων εργασίας για τους

μαθητές και μερικές φορές χρησιμοποιώ εκπαιδευτικά λογισμικά, π.χ. στο μάθημα της Γεωγραφίας για να γίνει εμπέδωση κάποιων γεωγραφικών όρων μέσα από εκπαιδευτικά παιχνίδια.

2 Σε ποιο βαθμό και πώς αξιοποιούνται οι Ψηφιακές Τεχνολογίες (ΤΠΕ) στο σχολείο σας;

Στο σχολείο μου υπάρχει εργαστήριο ηλεκτρονικών υπολογιστών, που χρησιμοποιούν τα παιδιά στο μάθημα της πληροφορικής. Οι υπολογιστές όμως είναι λίγοι και τα παιδιά αναγκάζονται να χρησιμοποιούν τον ίδιο υπολογιστή ανά 3 {} ή και 4. Μπορώ να χρησιμοποιήσω κι εγώ βέβαια το εργαστήριο {}σε ώρες που δε γίνεται μάθημα, αλλά θα πρέπει να έχω ετοιμάσει εγώ την αίθουσα (δηλαδή {}να ανοίξω τους υπολογιστές, να βάλω σε όλους αυτό που θέλω να δείξω στα παιδιά) και αυτό απαιτεί πολύ χρόνο, που δε διαθέτω. Δεν υπάρχει διαδραστικός πίνακας στο σχολείο, κάτι που θα μπορούσε να διευκολύνει την κατάσταση.

3 Υπάρχει πολιτική στο σχολείο σας για την αξιοποίηση των ΤΠΕ στη διδασκαλία και τη μάθηση των μαθητών; Αποτελεί προτεραιότητα για το σχολείο σας;. Δώστε συγκεκριμένα παραδείγματα.

Δεν υπάρχει συγκεκριμένη πολιτική στο σχολείο μας για την αξιοποίηση των ΤΠΕ. Είναι {}στο χέρι κάθε συναδέλφου να αποφασίσει πότε και με ποιον τρόπο θα χρησιμοποιήσει τις νέες τεχνολογίες στη διδασκαλία του. Αν κάποιος δε θέλει, {}μπορεί να μην το κάνει και καθόλου.

4 Ποιες είναι οι πρωτοβουλίες του διευθυντή σας για την αξιοποίηση των ΤΠΕ στο σχολείο σας; Δώστε συγκεκριμένα παραδείγματα.

Δεν υπάρχουν συγκεκριμένες πρωτοβουλίες του διευθυντή για την αξιοποίηση των ΤΠΕ στο σχολείο μας. Είναι βέβαια {}θετικός στη χρήση τους και {}ο ίδιος είναι επιμορφωμένος στις ΤΠΕ, κάνει χρήση των τεχνολογιών στο διοικητικό του έργο, δεν αποθαρρύνει κανέναν στο να χρησιμοποιήσει οποιαδήποτε υποδομή του σχολείου θέλει, αλλά δεν ενθαρρύνει και κάποιον, αν ο ίδιος δεν το επιδιώξει. {}Δεν είμαι σίγουρη βέβαια για το πόσο μπορεί να βοηθήσει κάποιον που δε γνωρίζει και θέλει κάποιες κατευθύνσεις για εντάξει τις ΤΠΕ στη διδασκαλία του.

2^{ος} ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΣ ΑΞΟΝΑΣ (Άξονες ψηφιακής ηγεσίας)

- 1 Σε ποιο βαθμό ο διευθυντής της ΣΜ μπορεί να προωθήσει αποτελεσματικά την ένταξη των ΤΠΕ στο σχολείο του; Κατά τη γνώμη σας, ποιες δυνατότητες έχει ανεξάρτητα από (και παράλληλα με) τις πρωτοβουλίες της Πολιτείας;**

Δεν μπορώ να {}πω με βεβαιότητα ότι ο διευθυντής μπορεί να προωθήσει αποτελεσματικά την ένταξη των ΤΠΕ στο σχολείο του. Ειδικά σ' ένα σχολείο σαν το δικό μου, που {}σχεδόν οι μισοί εκπαιδευτικοί οδεύουν προς τη σύνταξη και δεν έχουν κανένα ενδιαφέρον να επιμορφωθούν περαιτέρω στη χρήση των ΤΠΕ. Ότι και να πει ο διευθυντής {}είναι λίγο προδιαγεγραμμένη η πορεία. Θεωρώ δηλαδή ότι είναι περισσότερο στο χέρι των εκπαιδευτικών να προωθήσουν την ένταξη των ΤΠΕ στη διδασκαλία τους και κατ' επέκταση στο σχολείο τους.

- 2 Μπορείτε να προτείνετε ενέργειες και πρωτοβουλίες του διευθυντή που συνδέονται με αποτελεσματικές δράσεις για την ένταξη των ΤΠΕ στη σχολική μονάδα;**

Η {}πιο αποτελεσματική δράση από τον διευθυντή νομίζω ότι {} είναι ο εξοπλισμός του σχολείου με τις κατάλληλες υλικοτεχνικές υποδομές, δηλαδή καινούριους υπολογιστές, δια δραστικούς πίνακες κλπ. Στη συνέχεια {}θα μπορούσε να βασιστεί σε πρόθυμους εκπαιδευτικούς να χρησιμοποιήσουν αυτόν τον εξοπλισμό, {}αλλά και να δείξουν στους πιο διστακτικούς πώς να τον χρησιμοποιήσουν. Έτσι θα υπάρχει μια αλληλεπίδραση και ίσως {} παρακίνηση κάποιων συναδέλφων στο να χρησιμοποιήσουν τις ΤΠΕ.

- 3.Μπορείτε να προτείνετε δράσεις της σχολικής μονάδας που συνδέονται με την ένταξη των ΤΠΕ και απαιτούν την υποστήριξη και πρωτοβουλίες του συλλόγου διδασκόντων;**

Η σχολική μονάδα μπορεί να οργανώσει σεμινάρια για όλους τους εκπαιδευτικούς που θέλουν να επιμορφωθούν {} ή να δουν τι καινούριο υπάρχει σε σχέση με τις ΤΠΕ και πως μπορούν να οργανώσουν ένα μάθημα με τη χρήση των ΤΠΕ.

4. **Κατά τη γνώμη σας, σε ποιο βαθμό και με ποιους τρόπους μπορούν να συμβάλλουν στην ψηφιακή εκπαιδευτική ηγεσία στα σχολεία ο διευθυντής της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης και ο περιφερειακός διευθυντής εκπαίδευσης; Δώστε συγκεκριμένα παραδείγματα.**

Επειδή {} ο διευθυντής εκπαίδευσης και ο περιφερειακός διευθυντής δεν εμπλέκονται άμεσα στην εκπαιδευτική διαδικασία και κυρίως στη διδακτική πρακτική, {} δεν νομίζω ότι μπορούν να συμβάλλουν αποτελεσματικά στην ψηφιακή ηγεσία. Ίσως μόνο {} με το να δώσουν κίνητρα στους διευθυντές και στη σχολική μονάδα γενικότερα να εντάξουν τις ΤΠΕ στη εκπαιδευτική διαδικασία. Επίσης θα μπορούσαν να δώσουν άδεια για χρήση κινητών και tablet μέσα στην τάξη πράγμα που θα διευκόλυνε πολύ την ένταξη των ΤΠΕ στη διδασκαλία και τη μάθηση.

3^{ος} ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΣ ΑΞΟΝΑΣ (Εμπόδια και προτάσεις για την ψηφιακή ηγεσία)

5. **Ποιος ή ποιοι κατά τη γνώμη σας είναι οι κύριοι παράγοντες που δυσχεραίνουν την ένταξη των ΤΠΕ στην εκπαιδευτική διαδικασία (στη δική σας σχολική μονάδα);**

Νομίζω ότι οι κύριοι παράγοντας που δυσχεραίνουν την ένταξη των ΤΠΕ στην εκπαιδευτική διαδικασία είναι {} η έλλειψη υλικοτεχνικών υποδομών και η έλλειψη ενδιαφέροντος από τους εκπαιδευτικούς. Σε αρκετά μεγάλο βαθμό είναι και {} η {} έλλειψη γνώσεων άσχετα με το αν κάποιος είχε επιμορφωθεί αρκετά χρόνια πριν.

6. **Σύμφωνα με την άποψή σας και την προσωπική σας εμπειρία ποια είναι τα σημαντικότερα εμπόδια για την αποτελεσματική ψηφιακή ηγεσία στη σχολική σας μονάδα;**

Θεωρώ ότι το σημαντικότερο εμπόδιο για την αποτελεσματική ψηφιακή ηγεσία είναι το όραμα του διευθυντή για το σχολείο που θέλει και {} φυσικά τον τρόπο που διαχέει το όραμά του στους εκπαιδευτικούς. Αν ο διευθυντής δεν έχει όραμα ένα ψηφιακό σχολείο, {} τότε δε θα προωθήσει αποτελεσματικά και την ένταξη των ΤΠΕ στη σχολική μονάδα και θα παραμείνει στην τυπική χρήση των ΤΠΕ.

- 7. Ποιες ενέργειες, πρωτοβουλίες ή δράσεις θα προτείνατε εσείς προσωπικά στον διευθυντή σας προκειμένου να είναι αποτελεσματικός ο ρόλος του ως ηγέτης της σχολικής μονάδας στην ενσωμάτωση των ΤΠΕ στην εκπαιδευτική διαδικασία;**

Κινητροδότηση και επιβράβευση των εκπαιδευτικών που εντάσσουν στη διδακτική τους πρακτική τις ΤΠΕ. Επίσης θα πρότεινα ανοικτές διδασκαλίες {}για να δουν όλοι οι εκπαιδευτικοί πώς μπορεί να γίνει ένα μάθημα μέσω ΤΠΕ.

- 8. Ποιες ενέργειες, πρωτοβουλίες ή δράσεις θα προτείνατε εσείς στους συναδέλφους σας εκπαιδευτικούς στη δική σας σχολική μονάδα, ώστε να ενταχθούν οι ΤΠΕ στην καθημερινή εκπαιδευτική διαδικασία;**

Θα πρότεινα να παρακολουθήσουν κάποια διδασκαλία με τη χρήση ΤΠΕ από άλλον ή άλλους εκπαιδευτικούς, {} συνεργασία με άλλους συναδέλφους που γνωρίζουν καλύτερα το αντικείμενο και φυσικά {} ενθάρρυνση από τον διευθυντή ακόμα κι αν στις αρχές γίνουν λάθη ή παραλείψεις.

- 9. Τι παραπάνω θα θέλατε/αναμένατε εσείς από τον διευθυντή σας, ώστε να μπορέσετε να αξιοποιήσετε τις ΤΠΕ ως μαθησιακό εργαλείο (δηλ. συστατικό μέρος της διδασκαλίας σας και της εργασίας των μαθητών στο σχολείο και στο σπίτι);**

Περισσότερο ελευθερία για χρήση ΤΠΕ στην τάξη, {}εξοπλισμό στην τάξη και άδεια για χρήση κινητών συσκευών και tablets μέσα στην τάξη.

- 10. Ποια κατά τη γνώμη σας είναι τα επιθυμητά χαρακτηριστικά ενός διευθυντή που είναι αποτελεσματικός ως ψηφιακός ηγέτης της σχολικής μονάδας (δηλ. συμβάλει στην αλλαγή κουλτούρας για τις ΤΠΕ στο σχολείο και στην ενσωμάτωση των ΤΠΕ στην εκπαιδευτική διαδικασία);**

Ο αποτελεσματικός ψηφιακός ηγέτης πρέπει να {}απλοποιεί τις διαδικασίες λήψης απόφασης, να εμπνέει τους εκπαιδευτικούς και να τους κινεί το ενδιαφέρον ως προς τη χρήση των ΤΠΕ, να {} έχει όραμα για ένα ψηφιακό σχολείο, να δημιουργεί θετικό εργασιακό κλίμα, να φροντίζει για την επιμόρφωση των εκπαιδευτικών και {}φυσικά να επιβραβεύει εκπαιδευτικούς που εντάσσουν τις ΤΠΕ στη διδασκαλία τους.

Κωδικός Εκπαιδευτικού: **E2****A. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ**

Φύλο: Γυναίκα

Ηλικία: 30

Συνολική Εκπαιδευτική υπηρεσία (σε έτη): 6

Έτη υπηρεσίας στο συγκεκριμένο σχολείο: 1

Σπουδές (πέραν του βασικού Πτυχίου): Μεταπτυχιακό

Ειδικότητα: ΠΕ70 ΔΑΣΚΑΛΑ

Επιμόρφωση ΤΠΕ: Ναι

Σχέση Εργασίας: Αναπληρώτρια Εκπαιδευτικός

Δήμος Υπηρεσίας: Τρίπολη

B. ΠΡΩΤΟΚΟΛΛΟ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

- **1^{ος} ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΣ ΑΞΟΝΑΣ (Ερμηνεία του ρόλου του ψηφιακού ηγέτη)**
 1. Ποια είναι η σχέση σας με τις Ψηφιακές Τεχνολογίες (ΤΠΕ) στην εκπαίδευση;
Έχω μεταπτυχιακό στην Εκπαιδευτική Τεχνολογία και έχω παρακολουθήσει την επιμόρφωση επιπέδου Β1. Χρησιμοποιώ αρκετά συχνά τις ΤΠΕ, κυρίως στο μάθημα της Ιστορίας, της Φυσικής και της Γεωγραφίας.
 2. Σε ποιο βαθμό και πώς αξιοποιούνται οι Ψηφιακές Τεχνολογίες(ΤΠΕ) στο σχολείο σας;
Το σχολείο μου διαθέτει εργαστήριο υπολογιστών, σύνδεση στο διαδίκτυο, έναν φορητό υπολογιστή για κάθε τάξη και σε κάποιες αίθουσες υπάρχει προτζέκτορας. Γενικά είμαι πολύ ευχαριστημένη με τη συχνότητα χρήσης των ΤΠΕ στο σχολείο .
 3. Υπάρχει πολιτική στο σχολείο σας για την αξιοποίηση των ΤΠΕ στη διδασκαλία και στη μάθηση των μαθητών; Αποτελεί προτεραιότητα για το σχολείο σας; Δώστε συγκεκριμένα παραδείγματα.

Υπάρχει αλληλοβοήθεια μεταξύ των εκπαιδευτικών και στήριξη από τον διευθυντή. Δεν είναι ακριβώς και η προτεραιότητα [γέλιο] αλλά αποτελεί πολύ σημαντικό

4. Ποιες είναι οι πρωτοβουλίες του διευθυντή σας για την αξιοποίηση των ΤΠΕ στο σχολείο σας; Δώστε συγκεκριμένα παραδείγματα.

Ο διευθυντής του σχολείου μου φροντίζει να βρίσκεται σε καλή κατάσταση ο εξοπλισμός του σχολείου ώστε να μπορεί να αξιοποιείται. Προωθεί στους εκπαιδευτικούς τα μηνύματα για σχετικές επιμορφώσεις. Επίσης, ενημερώνει διαρκώς το blog του σχολείου για τις δράσεις στις οποίες συμμετέχουν οι μαθητές. Ο ίδιος χρησιμοποιεί τις ΤΠΕ στην διδασκαλία.

• 2^{ος} ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΣ ΑΞΟΝΑΣ (Αξονες ψηφιακής ηγεσίας)

1. Σε ποιο βαθμό ο διευθυντής της ΣΜ μπορεί να προωθήσει αποτελεσματικά την ένταξη των ΤΠΕ στο σχολείο του; Κατά τη γνώμη σας, ποιες δυνατότητες έχει ανεξάρτητα από (και παράλληλα με) τις πρωτοβουλίες της Πολιτείας;

Ενδεχομένως, ο διευθυντής θα μπορούσε να ρωτήσει και να καταγράψει τις ανάγκες των εκπαιδευτικών του σχολείου για επιμόρφωση στις ΤΠΕ και σε συνεργασία με το γραφείο Α/βάθμιας εκπαίδευσης να διοργανωθούν σχετικά σεμινάρια.

2. Μπορείτε να προτείνετε ενέργειες και πρωτοβουλίες του διευθυντή που συνδέονται με αποτελεσματικές δράσεις για την ένταξη των ΤΠΕ στη σχολική μονάδα;

Ο διευθυντής θα μπορούσε παρουσιάσει δειγματικές διδασκαλίες όπου ο ίδιος θα διδάσκει με την αξιοποίηση των ΤΠΕ, προκειμένου να πάρουν παράδειγμα και εκπαιδευτικοί που δεν είναι ιδιαίτερα εξοικειωμένοι με αυτές.

3. Μπορείτε να προτείνετε δράσεις της σχολικής μονάδας που συνδέονται με την ένταξη των ΤΠΕ και απαιτούν την υποστήριξη και πρωτοβουλίες του συλλόγου διδασκόντων;

Μία δράση του σχολείου μου που προσωπικά προτείνω είναι η δημιουργία σχολικής βιβλιοθήκης με τη βοήθεια λογισμικού όπου θα δανείζονται τα

παιδιά βιβλία και θα καταγράφονται ψηφιακά. Κάτι άλλο θα μπορούσε να είναι μια σχολική εορτή με τη συμμετοχή όλων των εκπαιδευτικών. Θα το ξεχνούσα.... κάτι πολύ σημαντικό η δημιουργία ιστοσελίδας του σχολείου όπου ο καθένας θα αναρτούσε το υλικό του ψηφιακά. Παράδειγμα επίσης θα μπορούσε να είναι και το Φωτόδεντρο ή άλλες πλατφόρμες που υπάρχουν στη ψηφιακή μορφή των σχολικών βιβλίων.

- 4. Κατά τη γνώμη σας, σε ποιο βαθμό και με ποιους τρόπους μπορούν να συμβάλλουν στην ψηφιακή εκπαιδευτική ηγεσία στα σχολεία ο διευθυντής της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης και ο περιφερειακός διευθυντής εκπαίδευσης; Δώστε συγκεκριμένα παραδείγματα.**

Φροντίζοντας να εξασφαλιστεί ο απαραίτητος εξοπλισμός για όλα τα σχολεία και διοργανώνοντας συχνά σεμινάρια επιμόρφωσης και κατάρτισης για τους εκπαιδευτικούς. Νομίζω πως το καίριο όμως θέμα είναι μια θέση που διασφαλίζει αυτά τα κριτήρια.

• 3^{ος} ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΣ ΑΞΟΝΑΣ (Εμπόδια και προτάσεις για την ψηφιακή ηγεσία)

- 1. Ποιος κατά τη γνώμη σας ή ποιοι είναι οι κύριοι παράγοντες που δυσχεραίνουν την ένταξη των ΤΠΕ στην εκπαιδευτική διαδικασία (στη δική σας σχολική μονάδα);**

Αυτό είναι ένα μεγάλο θέμα. Η έλλειψη διάθεσης αξιοποίησης από ορισμένους εκπαιδευτικούς θα έλεγα, που πιθανόν σχετίζεται με την έλλειψη γνώσεων αλλά και την ηλικία, καθώς παρατηρείται ιδίως σε συναδέλφους μεγαλύτερης ηλικίας. Έχω παρατηρήσει, δεν ξέρω αν μπορώ να το πω [γέλιο] πως οι εκπαιδευτικοί που είναι να βγουν στη σύνταξη είναι πάρα πολύ αρνητικοί σε οποιαδήποτε χρήση ή έστω πρωτοβουλία που έχει να κάνει με τις ΤΠΕ. [γέλιο]. Και βέβαια ο διευθυντής το γνωρίζει[γέλιο] αλλά θα έλεγα πως κάνει τα στραβά μάτια αφού στην ουσία λυπάται το συνάδελφο.

- 2. Κατά τη γνώμη σας ποια είναι τα σημαντικότερα εμπόδια για την αποτελεσματική ψηφιακή ηγεσία στη σχολική σας μονάδα;**

Εγώ έχω καταλήξει πως το βασικότερο είναι η έλλειψη της κουλτούρας όπως λένε , η οποία θα στραφεί προς την κατεύθυνση της ψηφιακής ηγεσίας. Δηλαδή είναι η παγιωμένη αντίληψη του διευθυντή πως η τεχνολογία μπορεί

να περιμένει τις επόμενες γενιές και δεν είναι αυτό που λέμε δικό του πρόβλημα. Επίσης φταίει και το κράτος αφού δεν έχει υποχρεώσει το κράτος να έχουν και να χρησιμοποιούν ΤΠΕ σε πολλές εκφάνσεις τις διδασκαλίας και της καθημερινότητας της σχολικής ζωής.

- 3. Ποιες ενέργειες, πρωτοβουλίες ή δράσεις θα προτείνατε εσείς προσωπικά στον διευθυντή σας προκειμένου να είναι αποτελεσματικός ο ρόλος του ως ηγέτης της σχολικής μονάδας στην ενσωμάτωση των ΤΠΕ στην εκπαιδευτική διαδικασία;**

Συζήτηση με τον σύλλογο διδασκόντων και παρότρυνση για χρήση των ΤΠΕ θα ήταν το καλύτερο κατά τη γνώμη μου αλλά και η δημιουργία κατάλληλων εργασιακών συνθηκών, η ενθάρρυνση. Για παράδειγμα, μιας και το θυμήθηκα [γέλιο] δεν μπορεί ένας εκπαιδευτικός μόνο σε ένα σχολείο να χρησιμοποιεί τις ΤΠΕ σαν καθημερινό εργαλείο και σχεδόν όλοι οι άλλοι να είναι της παραδοσιακής όπως λέω εγώ [γέλιο] σχολής, και ο διευθυντής να μην έχει επισημάνει στους άλλους το παράδειγμα του συναδέλφου. Θέλει δηλαδή πολύ δουλειά όσον αφορά τη παρατήρηση και μετά την ενθάρρυνση .

- 4. Ποιες ενέργειες, πρωτοβουλίες ή δράσεις θα προτείνατε εσείς στους συναδέλφους σας εκπαιδευτικούς στη δική σας σχολική μονάδα, ώστε να ενταχθούν οι ΤΠΕ στην καθημερινή εκπαιδευτική διαδικασία;**

Παρακολούθηση σεμιναρίων και συζήτηση με συναδέλφους και διευθυντή για λήψη βοήθειας. Ενασχόληση με πλατφόρμες διδασκαλίας και εκπαιδευτικού υλικού. Βασικά αυτά.

- 5. Τι παραπάνω θα θέλατε/αναμένατε εσείς από τον διευθυντή σας, ώστε να μπορέσετε να αξιοποιήσετε τις ΤΠΕ ως μαθησιακό εργαλείο (δηλ. συστατικό μέρος της διδασκαλίας σας και της εργασίας των μαθητών στο σχολείο και στο σπίτι);**

Χρησιμοποιώ ήδη τις ΤΠΕ στη διδασκαλία εντατικά[γέλιο] Βέβαια, εάν ο διευθυντής μου, μου παρείχε καλύτερο υπολογιστή ή έστω στην ιστοσελίδα του σχολείου του μου είχε μια γωνία όπου θα ενημέρωνα και τους γονείς για τις δράσεις μου , θα ήμουν πάρα πολύ ικανοποιημένη. Βασικά μόνο αυτό θα περίμενα [γέλιο].

- 6. Ποια κατά τη γνώμη σας είναι τα επιθυμητά χαρακτηριστικά ενός διευθυντή που είναι αποτελεσματικός ως ψηφιακός ηγέτης της σχολικής**

μονάδας (δηλ. συμβάλει στην αλλαγή κουλτούρας για τις ΤΠΕ στο σχολείο και στην ενσωμάτωση των ΤΠΕ στην εκπαιδευτική διαδικασία); Κοινωνικός, οργανωτικός, δημοκρατικός, να δίνει έμπρακτα παραδείγματα στους εκπαιδευτικούς. Ανοικτός προς τους γονείς και τους κοινωνικούς φορείς, και πάντα να μας δείχνει πως ο ταχύτερος αλλά και σωστότερος τρόπος διδασκαλίας αλλά και εμπέδωσης της γνώσης είναι οι ΤΠΕ.[γέλιο].

ΑΠΟΜΑΓΝΗΤΟΦΩΝΗΣΗ 3

Χρόνος Συνέντευξης : 15'. 32''

Κωδικός Εκπαιδευτικού: **E3**

A. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Φύλο: ΑΝΔΡΑΣ

Ηλικία: 47

Συνολική Εκπαιδευτική υπηρεσία (σε έτη): 18

Έτη υπηρεσίας στο συγκεκριμένο σχολείο: 3

Σπουδές (πέραν του βασικού Πτυχίου): ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ

Ειδικότητα: ΠΕ 79.01 ΜΟΥΣΙΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

Επιμόρφωση ΤΠΕ: ΝΑΙ

Σχέση Εργασίας: Μόνιμος Εκπαιδευτικός

Δήμος Υπηρεσίας: Τρίπολη

B. ΠΡΩΤΟΚΟΛΛΟ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

1^{ος} ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΣ ΑΞΟΝΑΣ (Ερμηνεία του ρόλου του ψηφιακού ηγέτη)

1. Ποια είναι η σχέση σας με τις Ψηφιακές Τεχνολογίες (ΤΠΕ) στην εκπαίδευση;

Η σχέση μου με τις ΤΠΕ ... χμχμχμ Θα μπορούσα να πω με μία φράση «απαραίτητα αναγκαστική» [γέλιο] αλλά και θα σας έλεγα και συναρπαστική, αφού είναι πολύ χρήσιμη και με βοηθάει. Μάλιστα έχω πάρει και το ECDL A επιπέδου και τη βρήκα πολύ όμορφη εμπειρία. Στο σχολείο φέρνω πάντα το λάπτοπ και πάντα χρησιμοποιώ πλατφόρμες για τραγούδια για τα παιδιά, αλλά παίζουμε και μουσικά παιχνίδια. [γέλιο] Τα παιδιά το αγαπούν πραγματικά.

2. Σε ποιο βαθμό και πώς αξιοποιούνται οι Ψηφιακές Τεχνολογίες (ΤΠΕ)

στο σχολείο σας;

Εννοείτε εάν το σχολείο μου έχει τον απαραίτητο εξοπλισμό;

ΕΡ: Ναι, ποιες διαθέσιμες υποδομές διαθέτει εννοώ.

ΑΠ: Ναι, κατάλαβα. Έχει εργαστήριο Η/Υ αλλά όχι και υπολογιστή σε κάθε τάξη μέσα. Αναγκάστηκα [γέλιο] και έφερα δικό μου προτζέκτορα και με το λάπτοπ μου πάντα συνδέομαι από μόνος μου αφού αναγκάζομαι λόγω ειδικότητας να αλλάζω τάξεις για το μάθημά μου όπως καταλαβαίνετε.

ΕΡ: Δηλαδή θέλετε να μου πείτε πως χρησιμοποιούνται μόνο από εσάς οι ΤΠΕ σε αυτό το σχολείο;

ΑΠ: [γέλιο] Αυτό σας λέω . Εγώ μόνο και ο καθηγητής της πληροφορικής χρησιμοποιούμε τις ΤΠΕ σε αυτό το σχολείο δυστυχώς, αλλά υπάρχουν και δυο τρεις δασκάλες που ξέρω πως χρησιμοποιούν ενίοτε τις ΤΠΕ, αλλά όχι με τη συχνότητα που τις χρησιμοποιώ εγώ. [γέλιο]. Και ο καθηγητής ΤΠΕ φυσικά.

3. Υπάρχει πολιτική στο σχολείο σας για την αξιοποίηση των ΤΠΕ στη διδασκαλία και τη μάθηση των μαθητών; Αποτελεί προτεραιότητα για το σχολείο σας;. Δώστε συγκεκριμένα παραδείγματα.

ΑΠ: Κοιτάζτε..... δεν μπορώ να πω πως υπάρχει πολιτική στο σχολείο μου αξιοποίησης των ΤΠΕ. Δεν αποτελεί σαφέστατα προτεραιότητα για το συγκεκριμένο σχολείο .

ΕΡ: Και αυτό σημαίνει πως σε αυτό το σχολείο δεν υπάρχουν τυχόν πρωτοβουλίες για την αξιοποίησή τους όπως για παράδειγμα επιμόρφωση κάθε είδους;

ΑΠ: Αυτό θα ήθελα να το συζητήσωναι η κάθε είδους πρωτοβουλία ανήκει στον καθηγητή των ΤΠΕ ενδοσχολικά εάν το δούμε, ο οποίος σχεδόν κάθε εβδομάδα στο μάθημά του εμπλέκει και κάποιον δάσκαλο ή και τον διευθυντή,αναθέτοντας κάποιες εργασίες σε στυλ project διαθεματικά. Ο σύλλογος γονέων επίσης είναι πολύ δραστήριος και αναρτά στην ιστοσελίδα του σχολείου μας διάφορα.Με πρωτοβουλία του καθηγητή ΤΠΕ πήραμε μέρος σε πρόγραμμα E Twinning πριν δυο χρόνια και μπορώ να πω πως και ο διευθυντής μας είχε μια θετική ανταπόκριση τότε.

4. Ποιες είναι οι πρωτοβουλίες του διευθυντή σας για την αξιοποίηση των ΤΠΕ στο σχολείο σας; Δώστε συγκεκριμένα παραδείγματα.

ΑΠ: Ο διευθυντής μου είναι ένας άνθρωπος που χρησιμοποιεί τις ΤΠΕ στο δικό του έργο το διοικητικό δηλαδή και είμαι σίγουρος πως γνωρίζει το ρόλο των ΤΠΕ γενικά στην εκπαίδευση ως παιδαγωγός αφού όταν και εγώ και οι άλλοι που θα χρησιμοποιήσουμε ΤΠΕ τον ενημερώνουμε όταν κάνουμε κάποια δράση, και είναι σύμφωνος.

ΕΡ: Άρα παρόλο που δεν είναι και ένθερμος θιασώτης [γέλιο] των ΤΠΕ θα μπορούσατε να πείτε πως σας υποστηρίζει όταν και εφόσον τις χρησιμοποιείτε εσείς;

ΑΠ: [γέλιο]..... Θα μπορούσαμε να το πούμε και έτσι. Ναι. Άλλωστε όταν υπάρξει και επιμόρφωση για ΤΠΕ που έχει τύχει κάποιες φορές, δεν μας φέρνει εμπόδιο, ίσα -ίσα μας λέει να πάμε να την παρακολουθήσουμε. Αλλά και όταν μια δράση πετύχει φαίνεται πως είναι ευχαριστημένος.

2^{ος} ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΣ ΑΞΟΝΑΣ (Αξονες ψηφιακής ηγεσίας)

- 1. Σε ποιο βαθμό ο διευθυντής της ΣΜ μπορεί να προωθήσει αποτελεσματικά την ένταξη των ΤΠΕ στο σχολείο του; Κατά τη γνώμη σας, ποιες δυνατότητες έχει ανεξάρτητα από (και παράλληλα με) τις πρωτοβουλίες της Πολιτείας;**

ΑΠ: Ο διευθυντής της ΣΜ είναι ένας ηγέτης κατά τη γνώμη μου που η επιρροή του είναι αρκετή έως μεγάλη..... και σαφώς όταν ο ίδιος χρησιμοποιεί και ενθαρρύνει τους εκπαιδευτικούς του στη χρήση των ΤΠΕ αυτό είναι σημαντικό. Νομίζω μάλιστα, πως είναι ο καθ' ύλην αρμόδιος να πετύχει πολλά εάν πιέσει τους φορείς για υλικό ή για επιμορφώσεις.

ΕΡ: Έχετε δηλαδή παρατηρήσει κάποια μεταστροφή ή αλλαγή του κλίματος υπέρ της ενσωμάτωσης των ΤΠΕ στις σχολικές μονάδες;

ΑΠ: Κοιτάζτε Υπάρχουν διευθυντές που εκμεταλλεύονται πλήρως τη θέση τους και πιέζουν προς αυτή την κατεύθυνση την πολιτεία. Όμως αυτό που έχω παρατηρήσει είναι πως η ίδια η Πολιτεία τους αναθέτει πολύ διοικητικό ρόλο και τους εγκλωβίζει δηλαδή θέλω να πω τους αποδυναμώνει και έτσι δεν προλαβαίνουν να κατακτήσουν αποτελεσματικά την εμπειρία τους προς τις ΤΠΕ και την άρτια ενσωμάτωσή τους.

- 2. Μπορείτε να προτείνετε ενέργειες και πρωτοβουλίες του διευθυντή που συνδέονται με αποτελεσματικές δράσεις για την ένταξη των ΤΠΕ στη σχολική μονάδα;**

ΑΠ: Ένα πολύ σημαντικό κομμάτι του ηγέτη της σχολικής μονάδος είναι κατά

τη γνώμη μου το κομμάτι της ενθάρρυνσης του συλλόγου των εκπαιδευτικών για τη χρήση και ένταξη των ΤΠΕ. Ο διευθυντής που κινείται προς αυτή τη κατεύθυνση είναι για μένα ένας ψηφιακός ηγέτης. Επίσης θα μπορούσα να σκεφτώ το αυτονόητο,δηλαδή αυτό που δεν συμβαίνει στο δικό μου σχολείο [γέλιο] , δηλαδή να έχει κάνει ενέργειες για υλικοτεχνική υποδομή που στηρίζουν τις ΤΠΕ κάτι που επαναλαμβάνω δεν έχουμε δει στο παρόν σχολείο..... Οι υποδομές είναι κάτι πολύ σημαντικό διότι εάν τις έχεις..... [γέλιο] θα τις χρησιμοποιήσεις κάποια στιγμή.

ΕΡ: Πραγματικά διαπιστώνω μια πικρία ή έστω ένα παράπονο στο συγκεκριμένο θέμα. Όμως θα μπορούσαν οι πρωτοβουλίες του να είναι εστιασμένες σε τοπικές ή περιφερειακές δράσεις;

ΑΠ: Ναι, θα μπορούσε να πάρει πρωτοβουλίες στο θέμα του ανοικτού σχολείου αν το ξέρετε..... που έχει να κάνει με τις ΤΠΕ όπως συμμετοχή σε προγράμματα κτλ.

3. Μπορείτε να προτείνετε δράσεις της σχολικής μονάδας που συνδέονται με την ένταξη των ΤΠΕ και απαιτούν την υποστήριξη και πρωτοβουλίες του συλλόγου διδασκόντων;

Ναι..... Κάποιες δράσεις θα μπορούσαν να είναι τα προγράμματα Comeniusόπου όλοι οι εκπαιδευτικοί θα εμπλακούν θα έλεγα και η συμμετοχή μας σε διαδικτυακά παίγνια στη διαδικασία της μάθησης όπως το scratch που το έχω δει να το χρησιμοποιεί ο καθηγητής των ΤΠΕ και εμπλακήκαμε όλοι σχεδόν θα έλεγα φυσικά και το Φωτόδεντρο αλλά και μια απλή σχολική επιμόρφωση από έναν εκπαιδευτικόαλλά και μια σχολική εορτή..... γιατί όχι [γέλιο]... Θα έλεγα τέλος και τα προγράμματα για το e twinning που είχαμε πάρει μέρος και που είχαμε στην ιστοσελίδα μας αναφερθεί .

4. Κατά τη γνώμη σας, σε ποιο βαθμό και με ποιους τρόπους μπορούν να συμβάλλουν στην ψηφιακή εκπαιδευτική ηγεσία στα σχολεία ο διευθυντής της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης και ο περιφερειακός διευθυντής εκπαίδευσης; Δώστε συγκεκριμένα παραδείγματα.

ΑΠ: Είναι ένα πολύ ενδιαφέρον θέμα αυτό Λοιπόν ο διευθυντής της Πρωτοβάθμιας μπορεί να συμβάλλει δίνοντας προτεραιότητα σε

επιμορφώσεις ΤΠΕ και ενθαρρύνοντας τους εκπαιδευτικούς να δημιουργούν ιστοσελίδες και να χρησιμοποιούν πλατφόρμες ψηφιακές όπως για παράδειγμα το Φωτόδεντρο..... όπου ο ίδιος θα δίνει και τα εύσημα σε όσους το χρησιμοποιούν..... Έχει μεγάλη σημασία η επιβράβευση στο χώρο μας.....

ΕΡ: Τι εννοείτε με αυτό; Εννοείτε πως θα πρέπει να καταγράφονται οι εκπαιδευτικοί που χρησιμοποιούν ΤΠΕ σε καινοτόμα προγράμματα και να έχουν κάποιου είδους μοριοδότηση;

ΑΠ: Ακριβώς αυτό..... Δηλαδή θα πρέπει να γίνει σαφές πως όποιοι εκπαιδευτικοί ασχολούνται με τις ΤΠΕ και τις εντάσσουν στην εκπαιδευτική διαδικασία θα πρέπει από τη μεριά του Περιφερειακού Διευθυντή και κατ' επέκταση του Διευθυντή εκπαίδευσης να δίνεται μια επιβράβευση. Τουλάχιστον να μπαίνει στο φάκελο του εκπαιδευτικού και να χρησιμοποιείται ευεργετικά στο μέλλον. Αλλά αυτό που μπορούν σίγουρα να κάνουν είναι να προωθήσουν προς το υπουργείο το αίτημα για πλήρη υλικοτεχνικό εξοπλισμό.

ΕΡ: Αυτό μήπως θα οδηγούσε σε ψηφιακούς ηγέτες κατ'ανάγκη και όχι επειδή οι ίδιοι το επιθυμούν;

ΑΠ: Πρέπει να κατανοήσουμε όλοι πως οι ΤΠΕ θα πρέπει με τον έναν ή με τον άλλον τρόπο να εισέλθουν στα σχολεία μας.

3^{ος} ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΣ ΑΞΟΝΑΣ (Εμπόδια και προτάσεις για την ψηφιακή ηγεσία)

1. Ποιος ή ποιοι κατά τη γνώμη σας είναι οι κύριοι παράγοντες που δυσχεραίνουν την ένταξη των ΤΠΕ στην εκπαιδευτική διαδικασία (στη δική σας σχολική μονάδα);

ΑΠ: Οι κύριοι παράγοντεςείναι η έλλειψη υλικοτεχνικής υποδομής, η άρνηση κάποιων εκπαιδευτικών να αφήσουν την βολή τους..... [γέλιο]και τον παραδοσιακό τρόπο διδασκαλίας και να βάλουν τις ΤΠΕ στη σχολική τους πραγματικότητα..... Επίσης..... ένας άλλος λόγος είναι οι διάφοροι εκπαιδευτικοί που αλλάζουν σχολεία και δεν δημιουργούν μια κατάσταση σε ένα σχολείο προσπαθώντας να εντάξουν τις ΤΠΕ . Για να μην αναφέρω πως ο καθένας είναι μια διαφορετική προσωπικότητα με δικές του ανάγκες και δικά του βιώματα και τρόπο διδασκαλίας.....

ΕΡ: Θα έπρεπε να γνωρίζει ο διευθυντής σας τις ατομικές ανάγκες του καθενός ή τις δυσκολίες στην κατεύθυνση της ένταξης των ΤΠΕ;

ΑΠ: Κανονικά θα πρέπει ο διευθυντής μας να το προσπαθήσει να το εξακριβώσει... .. Δύσκολο φυσικά είναι αυτό..... Αλλά φανταστείτε πόσο θα έλυνε τα χέρια του εάν ήξερε όλα αυτά τα πράγματα..... Θα ήταν πιο εύκολο να εντάξει τις ΤΠΕ.

2. Σύμφωνα με την άποψή σας ποια είναι τα σημαντικότερα εμπόδια για την αποτελεσματική ψηφιακή ηγεσία στη σχολική σας μονάδα;

Θα μπορούσαμε να πούμε πως όλα αρχίζουν από τον διευθυντή. Είναι προσηλωμένος στο διοικητικό πιο πολύ έργο και ίσως είναι της παραδοσιακής σχολής διδασκαλίας. Το δεύτερο είναι η έλλειψη υλικοτεχνικής υποδομής. Υπάρχουν μόνο Η/Υ στην αίθουσα του εργαστηρίου, και μόνο όταν φέρνουμε εμείς όποιος δηλαδή επιθυμεί το laptop του. Για μένα Όλα αυτά πηγάζουν και από το γεγονός πως οι πιο πολλοί δάσκαλοι επιμένουν να βγάλουν την ύλη όπως λένε και όχι να κάνουν κάτι πρωτοποριακό ή έστω να βγάλουν την ύλη [γέλιο] χρησιμοποιώντας τις ΤΠΕ. Θα έλεγα πως το εμπόδιο είναι και η ελλιπής επιμόρφωση κάποιων εκπαιδευτικών προς τις ΤΠΕ και τη χρησιμότητά τους..... Φανταστείτε [γέλιο] υπήρχε δάσκαλός που δεν γνώριζε πώς να κάνει ένα διαγώνισμα στο word μιλάμε για τα βασικά πράγματα δηλαδή.

3. Ποιες ενέργειες, πρωτοβουλίες ή δράσεις θα προτείνατε εσείς προσωπικά στον διευθυντή σας προκειμένου να είναι αποτελεσματικός ο ρόλος του ως ηγέτης της σχολικής μονάδας στην ενσωμάτωση των ΤΠΕ στην εκπαιδευτική διαδικασία;

ΑΠ: Εάν ήταν στο χέρι μου να του πω κάποια πράγματα θα του πρότεινα να διαμοιράσει το διοικητικό του έργο Δηλαδή το έργο στο γραφείο του..... σε άλλους εκπαιδευτικούς ώστε να απεγκλωβιστεί και να αρχίσει να προωθεί τα αιτήματά μας για υλικοτεχνική υποδομή προς του ανωτέρους του στην ιεραρχία..... Θα του πρότεινα να αφιερώσει χρόνο στους εκπαιδευτικούς ώστε να προτείνουμε τρόπους ο ένας στον άλλον για το πώς θα χρησιμοποιήσουμε τις ΤΠΕ.....

ΕΡ: Δηλαδή ... τι εννοείτε με αυτό; Να διαδραματίστε ένα ρόλο και εσείς ενημερωτικό προς τους άλλους εκπαιδευτικούς ως προς τις ΤΠΕ;

ΑΠ: Ακριβώς. Να μάθουμε από τις εμπειρίες και την τεχνογνωσία των άλλων. Ο διευθυντής δηλαδή ως διευκολυντής της διαμοίρασης της γνώσης....

- 4. Ποιες ενέργειες, πρωτοβουλίες ή δράσεις θα προτείνατε θα προτείνατε εσείς στους συναδέλφους σας εκπαιδευτικούς στη δική σας σχολική μονάδα, ώστε να ενταχθούν οι ΤΠΕ στην καθημερινή εκπαιδευτική διαδικασία;**

Νομίζω κάτι παρόμοιο με την προηγούμενη απάντησή μου..... Δηλαδή να μάθουμε ο ένας από τον άλλον. Να συμμετέχουμε όλοι μαζί σε προγράμματα..... Να φτιάχνουμε από κοινού σχέδια μαθήματος για παράδειγμα..... διαθεματικά..... Και να προσπαθούμε όλοι μας να εντάξουμε τις ΤΠΕ στην διδασκαλία μας.

- 5. Τι παραπάνω θα θέλατε/αναμένατε εσείς από τον διευθυντή σας, ώστε να μπορέσετε να αξιοποιήσετε τις ΤΠΕ ως μαθησιακό εργαλείο (δηλ. συστατικό μέρος της διδασκαλίας σας και της εργασίας των μαθητών στο σχολείο και στο σπίτι);**

Εκτός από την καλή θέληση να μας διευκολύνει στη χρήση των ΤΠΕδηλαδή υλικοτεχνική υποδομή και ενθάρρυνση χρήσης των ΤΠΕ, θα μπορούσε και ο ίδιος να χρησιμοποιεί να ενθαρρύνει τους μαθητές όλου του σχολείου να φέρνουν υπολογιστές ή να ενημερώνει τους γονείς με mail Βασικά να μας εξόπλιζε με όλο το απαραίτητο υλικό και να μας έδινε μια κατεύθυνση προς τις ΤΠΕ.

- 6. Ποια κατά τη γνώμη σας είναι τα επιθυμητά χαρακτηριστικά ενός διευθυντή που είναι αποτελεσματικός ως ψηφιακός ηγέτης της σχολικής μονάδας (δηλ. συμβάλει στην αλλαγή κουλτούρας για τις ΤΠΕ στο σχολείο και στην ενσωμάτωση των ΤΠΕ στην εκπαιδευτική διαδικασία);**

..... Θα έλεγα πως είναι η εμπιστοσύνη του στις τεχνολογίες ως μέσο διδασκαλίας..... να είναι σύγχρονος δηλαδή να ενημερώνεται για όσο το δυνατόν πιο πολλά εργαλεία ψηφιακά στη μάθηση..... να είναι καινοτόμος,δηλαδή να μη διστάζει να χρησιμοποιεί τεχνολογίες για να πετύχει μια δράση στο σχολείο..... να είναι ενθαρρυντικός προς τους εκπαιδευτικούς που χρησιμοποιούν ΤΠΕ ,..... και να είναι διευκολυντής όπως σας είχα προαναφέρει, δηλαδή να ακούει τα προβλήματα που του αναφέρουν οι υφιστάμενοί του ως προς τις ελλείψεις ψηφιακού υλικού και να φροντίζει να τις καλύπτει. Θα έλεγα τέλος πως θα πρέπει να είναι

υποστηρικτής των ΤΠΕ και προς την κοινωνία και τους γονείς, κάνοντας έτσι τη σύνδεση του ψηφιακού σχολείου προς την κοινωνία πιο εύκολη. Άλλωστε η κουλτούρα του σχολείου φαίνεται και προς τα έξω..... οπότε και οι γονείς και η κοινωνία πρέπει να μπουν σε αυτή τη διαδικασία.

ΑΠΟΜΑΓΝΗΤΟΦΩΝΗΣΗ 4

Χρόνος Συνέντευξης : 11.17

Κωδικός Εκπαιδευτικού: Ε4

Α. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Φύλο: ΓΥΝΑΙΚΑ

Ηλικία: 29

Συνολική Εκπαιδευτική υπηρεσία (σε έτη): 4

Έτη υπηρεσίας στο συγκεκριμένο σχολείο: 1

Σπουδές (πέραν του βασικού Πτυχίου): ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ

Ειδικότητα: ΠΕ 08 ΚΑΛΛΙΤΕΧΝΙΚΩΝ

Επιμόρφωση ΤΠΕ: ΝΑΙ

Σχέση Εργασίας: Αναπληρώτρια Εκπαιδευτικός

Δήμος Υπηρεσίας: Τρίπολη

Β. ΠΡΩΤΟΚΟΛΛΟ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

1^{ος} ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΣ ΑΞΟΝΑΣ (Ερμηνεία του ρόλου του ψηφιακού ηγέτη)

1 Ποια είναι η σχέση σας με τις Ψηφιακές Τεχνολογίες (ΤΠΕ) στην εκπαίδευση;

Έχω επιμορφωθεί στις ΤΠΕ , έχω το Β1 επίπεδο και έχω λάβει μέρος σε δυο επιμορφωτικά σεμινάρια για τις ψηφιακές πλατφόρμες στο Δημοτικό Σχολείο. Χρησιμοποιώ αρκετά τις ΤΠΕ στο έργο μου, διότι η ειδικότητά μου απαιτεί πολλές ψηφιακές απεικονίσεις και πολλά παιχνίδια. Χρησιμοποιώ το Φωτόδεντρο καθώς και άλλες ιστοσελίδες που έχουν υλικό για το μάθημα των εικαστικών.

2 Σε ποιο βαθμό και πώς αξιοποιούνται οι Ψηφιακές Τεχνολογίες (ΤΠΕ) στο σχολείο σας;

ΑΠ: Στο σχολείο που είμαι αυτή τη χρονιά θα έλεγα πως αξιοποιούνται οι ΤΠΕ Υπάρχει ένα καλά οργανωμένο και εξοπλισμένο εργαστήριο Η/Υ/ όπου ο καθένας είναι ελεύθερος να το χρησιμοποιήσει , αφού διαθέτει και διαδραστικό πίνακα αλλά και οι τάξεις διαθέτουν υπολογιστή και διαδραστικό πίνακα. Γενικά είμαι πολύ ικανοποιημένη με τον εξοπλισμό του σχολείου μας. [γέλιο]

ΕΡ: Για πείτε μας Από ποιους χρησιμοποιούνται και πόσο συχνά;

ΑΠ: Χρησιμοποιούνται από το κάθε δάσκαλο της τάξης αλλά και από τις πιο πολλές ειδικότητες που μπαίνουν στις τάξεις.

3 Υπάρχει πολιτική στο σχολείο σας για την αξιοποίηση των ΤΠΕ στη διδασκαλία και τη μάθηση των μαθητών; Αποτελεί προτεραιότητα για το σχολείο σας;. Δώστε συγκεκριμένα παραδείγματα.

ΕΡ: Στο σχολείο μας ανταλλάσσουμε ιδέες όσον αφορά τις ΤΠΕ και πώς ή ποιολογισμικό θα είναι πιο κατάλληλο και αποτελεί προτεραιότητα θα έλεγα αφού μεταξύ μας υπάρχει διάδραση και διαθεματικότητα όσον αφορά τις ΤΠΕ.

ΑΠ: Όταν λέτε πως αποτελεί προτεραιότητα μπορείτε να μας αναφέρετε τυχόν πρωτοβουλίες όπως επιμορφώσεις ή σχέση με άλλους φορείς;

ΑΠ: Ναι υπάρχουν πρωτοβουλίες όπως συμμετοχή σε καινοτόμες εφαρμογές όπως το mystery skype ή το e twinning αλλά και με άλλους φορείς όπως ο Δήμος με τον οποίο κάνουμε δράσεις όπως για παράδειγμα διαδραστικά παιχνίδια τις γιορτές το πιο σημαντικό είναι οι επιμορφώσεις στις ΤΠΕ που το σχολείο μας τις προωθεί μέσα από το mail και μας ενημερώνει γενικώς.

4 Ποιες είναι οι πρωτοβουλίες του διευθυντή σας για την αξιοποίηση των ΤΠΕ στο σχολείο σας; Δώστε συγκεκριμένα παραδείγματα.

ΑΠ: Ο διευθυντής μου είναι ένας άνθρωπος που δίνει προτεραιότητα στις ΤΠΕ. Τις χρησιμοποιεί καταρχάς ο ίδιος στο διοικητικό του έργο, και μας αναθέτει και εμάς κάπου – κάπου έργο μέσω του my school και Αυτό που μετράει είναι πως μας υποστηρίζει όσον αφορά τις ΤΠΕ αφού μας εξοπλίζει με ότι ελλείψεις έχουμε, μας ενθαρρύνει με τη χρήση των ΤΠΕ και γενικά Είναι αυτό που θα ήθελε ο καθένας σαν αρωγό του στη ψηφιακή διδασκαλία. Μας προωθεί συνεχώς mails με ψηφιακές επιμορφώσεις και είναι πάρα πολύ ανοικτός προς αυτή την κατεύθυνση .

ΕΡ: Είναι ενημερωμένος για τον παιδαγωγικό ρόλο των ΤΠΕ στη εκπαίδευση ως εργαλείο μάθησης;

ΑΠ: Ναι. Είναι πολύ ενημερωμένος..... για παράδειγμα πολλές φορές μας εξηγεί το ρόλο των ΤΠΕ στην παιδαγωγική διαδικασία..... Θα έλεγα πως έχει και ο ίδιος στο μάθημα του ως προτεραιότητα τις ΤΠΕ. Γενικά είναι πολύ ενημερωμένος .

2^{ος} ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΣ ΑΞΟΝΑΣ (Αξονες ψηφιακής ηγεσίας)

1 Σε ποιο βαθμό ο διευθυντής της ΣΜ μπορεί να προωθήσει αποτελεσματικά την ένταξη των ΤΠΕ στο σχολείο του; Κατά τη γνώμη σας, ποιες δυνατότητες έχει ανεξάρτητα από (και παράλληλα με) τις πρωτοβουλίες της Πολιτείας;

ΑΠ: Ο διευθυντής της σχολικής μονάδας είναι αυτός που μπορεί να κατευθύνει και να ενσωματώσει τις δράσεις και τις ενέργειες προς την κατεύθυνση της ένταξης των ΤΠΕ στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση και συγκεκριμένα στη σχολική μονάδα. Η αποτελεσματικότητά του έγκειται στις γνώσεις του για τις ψηφιακές πλατφόρμες , για τη ψηφιακή και τεχνολογική επάρκεια των εκπαιδευτικών του και πως θα τους χρησιμοποιήσει [γέλιο] θα τους εντάξει στη διαδικασία. Η Πολιτεία έχει κάποια standards για τις ΤΠΕ και απλά πιστεύω ο διευθυντής πρέπει να γνωρίζει πώς να διεκδικήσει και υλικό και συμμετοχή σε προγράμματα ΤΠΕ και πώς να μεταστρέφει το κλίμα της ΣΜ προς αυτήν την κατεύθυνση.

ΕΡ: Έχετε εντοπίσει δηλαδή κάποιες αλλαγές τα τελευταία χρόνια στην κατεύθυνση αυτή;

ΑΠ: Ναιείναι σαφές πως πλέον η νέα γενιά εκπαιδευτικών αλλά και κάποιοι από τις πιο παλιές γενιές στρέφονται προς αυτή τη κατεύθυνση στις ΣΜ και αυτό έχει να κάνει και με την ανάπτυξη της σύγχρονης δυτική κοινωνίας αλλά και όπως το βλέπω εγώ και με την ανάπτυξη της τεχνολογίας στην εκπαίδευση.

2 Μπορείτε να προτείνετε ενέργειες και πρωτοβουλίες του διευθυντή που συνδέονται με αποτελεσματικές δράσεις για την ένταξη των ΤΠΕ στη σχολική μονάδα;

Αν με ρωτάτε για τις δράσεις στο σχολείο Μπορώ να σας πω πως ο διευθυντής μπορεί πάντα να ενημερώνεται και να ποστάρει στην ιστοσελίδα νέες δράσεις να ενθαρρύνει τους εκπαιδευτικούς του να χρησιμοποιούν ΤΠΕ..... Εγώ προσωπικά έχω υποστηριχθεί πολύ από το διευθυντή μου σε επίπεδο ενθάρρυνσης χρήσης ΤΠΕ απ' τη στιγμή που ο ίδιος μας έκανε ενημέρωση για μια νέα πλατφόρμα στο διαδίκτυο. Επίσης [γέλιο] τώρα που είπα διαδίκτυο έχει εγκαταστήσει πολύ γρήγορο ίντερνετ και είμαστε ικανοποιημένοι.

2 Μπορείτε να προτείνετε δράσεις της σχολικής μονάδας που συνδέονται με την ένταξη των ΤΠΕ και απαιτούν την υποστήριξη και πρωτοβουλίες του συλλόγου διδασκόντων;

Μία δική μου πρόταση θα ήταν να παρακολουθούμε μια κοινή συνεδρία με κάποιον που είναι γνώστης των ΤΠΕ είτε εκπαιδευτικός της ΣΜ είτε κάποιος πιστοποιημένος εκπαιδευτής. Βασικά [γέλιο] ακόμη και πανεπιστημιακοί των ΤΠΕ όπως για παράδειγμα της σχολής σας που μου παίρνετε συνέντευξη τώρα. Ο σύλλογος πρέπει να αποφασίζει από κοινού και όλοι μαζί να παίρνουμε τέτοιες πρωτοβουλίες.

3 Κατά τη γνώμη σας, σε ποιο βαθμό και με ποιους τρόπους μπορούν να συμβάλλουν στην ψηφιακή εκπαιδευτική ηγεσία στα σχολεία ο διευθυντής της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης και ο περιφερειακός διευθυντής εκπαίδευσης; Δώστε συγκεκριμένα παραδείγματα.

ΑΠ: Τόσο ο διευθυντής της Πρωτοβάθμιας όσο και ο Περιφερειακός Διευθυντής[γέλιο] συγνώμη εάν δεν κάνω λάθος μέχρι και πέρυσι ήταν περιφερειακός καθηγητής ΤΠΕ νομίζω.....[γέλιο] μπορεί να κάνω και λάθος..... τέλος πάντων.... θα πρέπει να μπουν στις τάξεις και τα εργαστήρια ΤΠΕ και να δουν τα πραγματικά προβλήματα , αναβαθμίζοντας τα με υλικοτεχνική υποδομή. Επίσης θα πρέπει να εντάξουν την προσπάθεια για βελτίωση της ψηφιακής ηγεσίας σε ένα πλαίσιο πιο κεντρικό εννοώ δηλαδή να είναι ενιαίο. Όχι υλικοτεχνική υποδομή μόνο για τα αστικά κέντρα. Επίσης πολύ σημαντικό είναι οι επιμορφώσεις. Είναι ίσως το πιο σημαντικό να επιμορφώνονται στις ΤΠΕ οι εκπαιδευτικοί. Κατ' επέκταση οι διευθυντές να έχουν και αυτοί επαρκή γνώση ΤΠΕ και πριν επιλεγούν διευθυντές να παίζει σημαντικό ρόλο η επάρκειά τους αυτή ή η έλλειψή

της αντίστοιχα.

ΕΡ: Από ότι κατάλαβα μου λέτε πως η επάρκεια ΤΠΕ και η σταδιοδρομία ενός εκπαιδευτικού στις ΤΠΕ , δηλαδή η χρήση τους και ο τρόπος, πως πρέπει να παίζει σημαντικό ρόλο στην επιλογή του ως διευθυντής σχολικής μονάδας;

ΑΠ: Απαραίτητα ναι. Είναι ένας τρόπος να αποδείξει η εκπαιδευτική ανώτερη ηγεσία πως προωθεί την ψηφιακή ηγεσία σε επίπεδο σχολείου.

3^{ος} ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΣ ΑΞΟΝΑΣ (Εμπόδια και προτάσεις για την ψηφιακή ηγεσία)

1 Ποιος ή ποιοι κατά τη γνώμη σας είναι οι κύριοι παράγοντες που δυσχεραίνουν την ένταξη των ΤΠΕ στην εκπαιδευτική διαδικασία (στη δική σας σχολική μονάδα);

Στη δική μου σχολική μονάδα, μια σχολική μονάδα με 250 παιδιά και 20 εκπαιδευτικούς όλων των ειδικοτήτων είναι πασιφανές πως υπάρχουν ορισμένοι που δεν έχουν αποδεχτεί ή δεν επιθυμούν την ένταξη των ΤΠΕ στην εκπαιδευτική διαδικασία. Ο καθένας μας είναι διαφορετικός το σέβομαι..... όμως δε σημαίνει πως έχουν και δίκιο. Ο καθένας μας έχει άλλα βιώματα, άλλες μεθόδους διδασκαλίας. Πιστεύω πως οι παλαιότεροι εκπαιδευτικοί είναι ένας παράγοντας αναβλητικότητας για την ένταξη των ΤΠΕ. Επίσης η ύλη.....[γέλιο] εγώ προσωπικά δεν έχω ύλη ύλη έχουν οι δάσκαλοι Η ύλη λοιπόν λένε οι ίδιοι πως είναι ένας παράγοντας που δυσχεραίνει τις ΤΠΕ και τη χρήση τους. Επίσης θα μπορούσα να πω η άρνηση κάποιων γονέων που νομίζουν πως οι τεχνολογίες αποτελούν τροχοπέδη.

2 Σύμφωνα με την άποψή σας ποια είναι τα σημαντικότερα εμπόδια για την αποτελεσματική ψηφιακή ηγεσία στη σχολική σας μονάδα;

Αυτή η ερώτηση μου αρέσει πολύ [γέλιο] Έχω πολλές φορές αναρωτηθεί και εγώ η ίδια γι ' αυτό Και τελικά έχω διαπιστώσει πως ο χρόνος είναι πολύ λίγος κάποιες φορές για τη σωστή χρήση τω ΤΠΕ και κατ' επέκταση της εφαρμογής της ψηφιακής ηγεσίας. Όσο και να επιθυμεί ο διευθυντής μας να μας δώσει χώρο και υλικό , ο χρόνος για να οργανωθεί ένα σχέδιο μαθήματος και ο τρόπος που θα οργανωθεί και θα διδαχθεί είναι πολύ

περισσότερος απ ' ότι φαντάζεται κανείς που δεν είναι μέλος της εκπαίδευσης

- 3 Ποιες ενέργειες, πρωτοβουλίες ή δράσεις θα προτείνατε εσείς προσωπικά στον διευθυντή σας προκειμένου να είναι αποτελεσματικός ο ρόλος του ως ηγέτης της σχολικής μονάδας στην ενσωμάτωση των ΤΠΕ στην εκπαιδευτική διαδικασία;**

Βασικά θα του πρότεινα αυτό που σας απάντησα και πριν δηλαδή επειδή ο χρόνος είναι περιορισμένος..... Να μπορούσε να αλλάξει το ωρολόγιο πρόγραμμα της εβδομάδας και να εντάξει κάποιες ώρες όπου θα χρησιμοποιούσαμε το εργαστήριο για κάποιο project ή για οτιδήποτε έχει να κάνει με τις ψηφιακές τεχνολογίες.

- 4 Ποιες ενέργειες, πρωτοβουλίες ή δράσεις θα προτείνατε εσείς στους συναδέλφους σας εκπαιδευτικούς στη δική σας σχολική μονάδα, ώστε να ενταχθούν οι ΤΠΕ στην καθημερινή εκπαιδευτική διαδικασία;**

Οι συνάδελφοί μου είναι πολλοί και από διαφορετικά διδακτικά και παιδαγωγικά backgrounds..... δηλαδή ο καθένας έχει το δικό του τρόπο διδασκαλίας. Όμως ένα τους περνούσαμε την ιδέα να ασχοληθούν για λίγο ο καθένας στη τάξη του με κάποια δράση που απαιτεί ψηφιακή τεχνολογία, θα ήταν πολύ αποδοτικό πιστεύω,

- 5 Τι παραπάνω θα θέλατε/αναμένετε εσείς από τον διευθυντή σας, ώστε να μπορέσετε να αξιοποιήσετε τις ΤΠΕ ως μαθησιακό εργαλείο (δηλ. συστατικό μέρος της διδασκαλίας σας και της εργασίας των μαθητών στο σχολείο και στο σπίτι);**

Είμαι πολύ ευχαριστημένη με τις ενέργειες του διευθυντή μου ως τώρα σε αυτό το επίπεδο. θα μπορούσα όμως να του προτείνω να παίρνουμε μέρος σε πιο πολλά προγράμματα που απαιτούν ΤΠΕ και επίσης να μας δώσει τη δυνατότητα να παρουσιάζουμε ότι κάνουμε σε επίπεδο τάξης στις ψηφιακές τεχνολογίες και σε άλλους συναδέλφους.

- 6 Ποια κατά τη γνώμη σας είναι τα επιθυμητά χαρακτηριστικά ενός διευθυντή που είναι αποτελεσματικός ως ψηφιακός ηγέτης της σχολικής μονάδας (δηλ. συμβάλει στην αλλαγή κουλτούρας για τις ΤΠΕ στο σχολείο και στην ενσωμάτωση των ΤΠΕ στην εκπαιδευτική διαδικασία);**

Νομίζω πολύ γενικά..... πως πρέπει να είναι οραματιστής και να περνάει το όραμά του στους άλλους και να δίνει κάποιου τύπου

επιβράβευση για τη χρήση των ΤΠΕ. Η κουλτούρα του σχολείου θα αλλάξει προς την ψηφιακή ηγεσία και θα γίνει γνωστό μέσω πάλι των ΤΠΕ Δηλαδή σχολικής ιστοσελίδας ή μέσα κοινωνικής δικτύωσης πως σε αυτό το σχολείο κάτι γίνεται.

ΑΠΟΜΑΓΝΗΤΟΦΩΝΗΣΗ 5

Χρόνος Συνέντευξης : 09 . 28”

Κωδικός Εκπαιδευτικού : Ε5

Α. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Φύλο: ΑΝΤΡΑΣ

Ηλικία: 34

Συνολική Εκπαιδευτική υπηρεσία (σε έτη): 12

Έτη υπηρεσίας στο συγκεκριμένο σχολείο: 9

Σπουδές (πέραν του βασικού Πτυχίου): Μεταπτυχιακό

Ειδικότητα: ΠΕ70 ΔΑΣΚΑΛΟΣ

Επιμόρφωση ΤΠΕ: ΝΑΙ

Σχέση Εργασίας: Μόνιμος Εκπαιδευτικός

Δήμος Υπηρεσίας: Τρίπολη

Β. ΠΡΩΤΟΚΟΛΛΟ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

- **1^{ος} ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΣ ΑΞΟΝΑΣ (Ερμηνεία του ρόλου του ψηφιακού ηγέτη)**

1 Ποια είναι η σχέση σας με τις Ψηφιακές Τεχνολογίες (ΤΠΕ) στην εκπαίδευση;

Έχοντας την πεποίθηση ότι η εκπαίδευση πρέπει, όχι μόνο να προσαρμόζεται στις απαιτήσεις και τις {}συνήθειες της σύγχρονης ζωής των μαθητών, αλλά επιπλέον να τους προετοιμάζει για τις προκλήσεις του αύριο, επιδιώκουμε την αξιοποίηση των ΤΠΕ σε κάθε ευκαιρία της εκπαιδευτικής διαδικασίας αλλά {}και της γενικότερης οργάνωσης του σχολικού έργου. Στη διδασκαλία είναι συνήθης πρακτική να αξιοποιούνται σελίδες με ψηφιακό υλικό για εμπλουτισμό της διδασκαλίας, κυρίως με πολυμεσικό υλικό που υπάρχει διαθέσιμο είτε στο

Φωτόδεντρο του Υπ. Παιδείας, είτε σε ιδιωτικές σελίδες εκπαιδευτικών για παράδειγμα..... daskalosa, apoixtoscholeio ka.). Για να υλοποιηθεί αυτή η πρακτική, υπάρχει εγκατεστημένο σύστημα προβολής δηλαδή ... (υπολογιστής-προτζέκτορας) σε κάθε αίθουσα διδασκαλίας του σχολείου που υπηρετώ. Πολλές φορές οι ΤΠΕ χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση της επίδοσης των μαθητών μέσα από κουίζ, τα οποία υπάρχουν διαθέσιμα στο διαδίκτυο στις αντίστοιχες ενότητες ή δημιουργούνται από εμένα κατά περίπτωση. Οι μαθητές τα αξιοποιούν στην τάξη ατομικά ή όταν πρόκειται για κουίζ ανακεφαλαίωσης-εμπέδωσης του μαθήματος τα απαντούν από το σπίτι διαμέσου της ιστοσελίδας του σχολείου. Σε ότι αφορά την οργάνωση της γενικότερης δράσης των μαθητών στο σχολείο (πρόγραμμα, οδηγίες, πρόσβαση σε υλικό) χρησιμοποιούνται εφαρμογές όπως padlet, linoit, coggle, blog, ώστε οι μαθητές να έχουν πρόσβαση σε αυτά από το σπίτι.

2 Σε ποιο βαθμό και πώς αξιοποιούνται οι Ψηφιακές Τεχνολογίες(ΤΠΕ) στο σχολείο σας;

Σε επίπεδο τάξης, υπάρχει εγκατεστημένο σύστημα προβολής και διαθέσιμο δίκτυο σε κάθε σχολική αίθουσα. Οι εκπαιδευτικοί χρησιμοποιούν καθημερινά αυτά τα εργαλεία για την καλύτερη παρουσίαση της διδασκαλίας, όπου απαιτείται. Σε επίπεδο σχολείου γενικότερα,..... υπάρχει σύγχρονο εργαστήριο πληροφορικής διαθέσιμο, που όμως οι εκπαιδευτικοί δεν συνηθίζουν να το χρησιμοποιούν παρά μόνο ο εκπαιδευτικός του μαθήματος πληροφορικής για το μάθημά του.

3.Υπάρχει πολιτική στο σχολείο σας για την αξιοποίηση των ΤΠΕ στη διδασκαλία και στη μάθηση των μαθητών; Αποτελεί προτεραιότητα για το σχολείο σας;. Δώστε μας συγκεκριμένα παραδείγματα.

Η διεύθυνση του σχολείου ενθαρρύνει γενικότερα τη χρήση ψηφιακών μέσων για την υποστήριξη της διδασκαλίας. Συχνά ενημερώνει τους εκπαιδευτικούς για χρήσιμα εργαλεία για τη στήριξη της διδασκαλίας ή για την οργάνωση της τάξης. Ακόμη, χρησιμοποιείψηφιακά εργαλεία για την βελτίωση της επικοινωνίας των εκπαιδευτικών, όπως το κανάλι επικοινωνίας στην πλατφόρμα slack που έχει αναπτύξει, μέσα από την οποία ανταλλάσσονται πληροφορίες, προετοιμάζονται δράσεις για (σχολικές εορτές, προγραμματισμός δραστηριοτήτων). Επίσης, υποστηρίζει την συνεργατική προετοιμασίαέργου χρησιμοποιώντας συνεργατικά έγγραφα (docs), πριν τη διαζώσης λήψη αποφάσεων. Οι ιδιαιτερότητες του ωρολογίου προγράμματος των εκπαιδευτικών του συγκεκριμένου σχολείου περιορίζουν τις ευκαιρίες για ενδοσχολική επιμόρφωση.

4 Ποιες είναι οι πρωτοβουλίες του διευθυντή σας για την αξιοποίηση των ΤΠΕ στο σχολείο σας; Δώστε συγκεκριμένα παραδείγματα

Συχνά οι εκπαιδευτικοί του σχολείου ενημερώνονται από τον διευθυντή για τις δυνατότητες ενός χρήσιμου εκπαιδευτικού ψηφιακού εργαλείου που χρησιμοποιεί ο ίδιος. Σε κάθε περίπτωση, υπάρχει υποστήριξη για τη χρήση ψηφιακών εργαλείων τόσο για την αξιοποίησή τους στη διδασκαλία, όσο και για την οργάνωση του έργου των ίδιων των εκπαιδευτικών (χώροι συνεργασίας των μαθητών – padletka.).

- **2^{ος} ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΣ ΑΞΟΝΑΣ (Αξονες ψηφιακής ηγεσίας)**

1 Σε ποιο βαθμό ο διευθυντής της ΣΜ μπορεί να προωθήσει αποτελεσματικά την ένταξη των ΤΠΕ στο σχολείο του; Κατά τη γνώμη σας, ποιες δυνατότητες έχει ανεξάρτητα από (και ίσως παράλληλα με) τις πρωτοβουλίες της Πολιτείας;

Η ενίσχυση του διευθυντή είναι πολύ σημαντική, αφενός μεν γιατί μπορεί να διευκολύνει τους εκπαιδευτικούς παρέχοντας τα απαραίτητα μέσα, για παράδειγμα πρόσβαση σε σύγχρονο εξοπλισμό και στο διαδίκτυο, ,,,,αφετέρου δε, και σε περίπτωση που είναι επιμορφωμένος, μπορεί να διαχειριστεί τις τεχνικές δυσκολίες που προκύπτουν, αλλά και να προωθήσει την ένταξή τους απέναντι στους γονείς, που ενδεχομένως να μην είναι πεπεισμένοι για τις νέεςτων νέων εργαλείων.

2 Μπορείτε να προτείνετε ενέργειες και πρωτοβουλίες του διευθυντή που συνδέονται με αποτελεσματικές δράσεις για την ένταξη των ΤΠΕ στη σχολική μονάδα;

Η λειτουργία ενός πλήρως λειτουργικού σύγχρονου εργαστηρίου, που στα περισσότερα σχολεία μπορεί να επιτευχθεί μόνο μετά από φιλότιμες προσπάθειες του ίδιου του διευθυντή.Η ενδοσχολική επιμόρφωση στη χρήση των ΤΠΕ.Η υλοποίηση δράσεων καινοτομίας στις οποίες αξιοποιούνται άμεσα οι ΤΠΕ, όπως για παράδειγμα η συμμετοχή σε ένα σχετικό..... εκπαιδευτικό πρόγραμμα.

3 Μπορείτε να προτείνετε δράσεις της σχολικής μονάδας που συνδέονται με την ένταξη των ΤΠΕ και απαιτούν την υποστήριξη και πρωτοβουλίες του συλλόγου διδασκόντων;

Η συμμετοχή σε έναν διαγωνισμό εκπαιδευτικής ρομποτικής απαιτεί τόσο για την οργάνωση όσο και για την εκτέλεση ψηφιακά εργαλεία, όπως π.χ. χώρο επικοινωνίας και συνεργασίας της ομάδας (padlet, συνεργατικά έγγραφα) όσο και εργαλεία για την

ανάπτυξη (scratch) και παρουσίαση του έργου όπως (πόστερ, βίντεο παρουσίασης κτλ). Ένα τέτοιο έργο απαιτεί την υποστήριξη του έργου από τον Σύλλογο Διδασκόντων και τα ψηφιακά εργαλεία μπορούν να διευκολύνουν την οργάνωσή του.

4 Κατά τη γνώμη σας, σε ποιο βαθμό και με ποιους τρόπους μπορούν να συμβάλλουν στην ψηφιακή εκπαιδευτική ηγεσία στα σχολεία ο διευθυντής της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης και ο περιφερειακός διευθυντής εκπαίδευσης; Δώστε συγκεκριμένα παραδείγματα.

Ο κυριότερος τρόπος είναι η παροχή ευκαιριών για επιμόρφωση των διευθυντών. Δευτερευόντως,..... η οργάνωση δράσεων σε επίπεδο νομού ή περιφέρειας, όπως το Μαθητικό Φεστιβάλ Ψηφιακής Δημιουργίας δίνουν χώρο για μεγαλύτερη εμπλοκή και διάκριση έργων που υλοποιούνται από ομάδες μαθητών-εκπαιδευτικών που εκπροσωπούν σχολεία.

- **3^{ος} ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΣ ΑΞΟΝΑΣ (Εμπόδια και προτάσεις για την ψηφιακή ηγεσία)**

1 Ποιος κατά τη γνώμη σας ή ποιοι είναι οι κύριοι παράγοντες που δυσχεραίνουν την ένταξη των ΤΠΕ στην εκπαιδευτική διαδικασία (στη δική σας σχολική μονάδα);

Οι τεχνικές δυσκολίες στη χρήση του εξοπλισμού και η έλλειψη ενημέρωσης και γνώσεων για την αξιοποίηση των ΤΠΕ είναι οι κύριοι αρνητικοί παράγοντες, τους οποίους ο διευθυντής πρέπει να φροντίσει να διαχειριστεί. Σε κάθε περίπτωση είναι το σημαντικότερο πρόσωπο που μπορεί να δώσει λύσεις και στα δύο θέματα, αναγνωρίζοντας, αρχικά, τις ατομικές ανάγκες κάθε εκπαιδευτικού.

2 Κατά τη γνώμη σας ποια είναι τα σημαντικότερα εμπόδια για την αποτελεσματική ψηφιακή ηγεσία στη σχολική σας μονάδα;

Κυρίως, η έλλειψη επαρκούς επιμόρφωσης. Για παράδειγμα, η χρήση της πλατφόρμας επικοινωνίας και διαχείρισης του έργου του Συλλόγου Διδασκόντων, που χρησιμοποιείται στο σχολείο, δεν αξιοποιείται αρκετά από όλους τους εκπαιδευτικούς με αποτέλεσμα να μην δίνει τις λύσεις που ευελπιστούσε ο διευθυντής.

3 Ποιες ενέργειες, πρωτοβουλίες ή δράσεις θα προτείνατε εσείς προσωπικά στον διευθυντή σας προκειμένου να είναι αποτελεσματικός ο ρόλος του ως ηγέτης της σχολικής μονάδας στην ενσωμάτωση των ΤΠΕ στην εκπαιδευτική διαδικασία;

Να φροντίσει περισσότερο για την επιμόρφωση των εκπαιδευτικών στη χρήση των εργαλείων και σε πολλές περιπτώσεις αυτό να πραγματοποιηθεί ανιχνεύοντας τις ανάγκες του κάθε εκπαιδευτικού.

4 Ποιες ενέργειες, πρωτοβουλίες ή δράσεις θα προτείνατε εσείς στους συναδέλφους σας εκπαιδευτικούς στη δική σας σχολική μονάδα, ώστε να ενταχθούν οι ΤΠΕ στην καθημερινή εκπαιδευτική διαδικασία;

Θεωρώ ότι η χρήση των ψηφιακών εργαλείων που παρέχει το υπουργείο Παιδείας για τη στήριξη της διδασκαλίας (Φωτόδεντρο, εμπλουτισμένα βιβλία) είναι μια καλή αρχή

5 Τι παραπάνω θα θέλατε/αναμένατε εσείς από τον διευθυντή σας, ώστε να μπορέσετε να αξιοποιήσετε τις ΤΠΕ ως μαθησιακό εργαλείο (δηλ. συστατικό μέρος της διδασκαλίας σας και της εργασίας των μαθητών στο σχολείο και στο σπίτι);

Να γίνει πιο ξεκάθαρη η πολιτική του σχολείου στο θέμα αυτό, όσο και το πλαίσιο της νομοθεσίας (δηλαδή σχετικά με το κατά πόσο θα μπορούσαν να χρησιμοποιήσουν ορισμένα εργαλεία οι μαθητές π.χ. για την επικοινωνία και ανταλλαγή μηνυμάτων, αρχείων, εικόνων)

6 Ποια κατά τη γνώμη σας είναι τα επιθυμητά χαρακτηριστικά ενός διευθυντή που είναι αποτελεσματικός ως ψηφιακός ηγέτης της σχολικής μονάδας (δηλ. συμβάλει στην αλλαγή κουλτούρας για τις ΤΠΕ στο σχολείο και στην ενσωμάτωση των ΤΠΕ στην εκπαιδευτική διαδικασία);

Είναι ενθαρρυντικός και προωθεί τη χρήση νέων εργαλείων, είναι αποτελεσματικός στην αντιμετώπιση τεχνικών προβλημάτων, παρέχει πρωτοβουλίες στους εκπαιδευτικούς, κάνει ξεκάθαρη σε εκπαιδευτικούς, μαθητές και γονείς την πολιτική του σχολείου στην ενσωμάτωση και χρήση των ΤΠΕ στο σχολείο

ΑΠΟΜΑΓΝΗΤΟΦΩΝΗΣΗ 6

Χρόνος Συνέντευξης : 09'. 54''

A. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Κωδικός Εκπαιδευτικού: **E6**

Φύλο: ΓΥΝΑΙΚΑ

Ηλικία: 37

Συνολική Εκπαιδευτική υπηρεσία (σε έτη): 13

Έτη υπηρεσίας στο συγκεκριμένο σχολείο: 3

Σπουδές (πέραν του βασικού Πτυχίου): ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ

Ειδικότητα: ΠΕ 06 ΑΓΓΛΙΚΗΣ ΦΙΛΟΛΟΓΙΑΣ

Επιμόρφωση ΤΠΕ: ΝΑΙ

Σχέση Εργασίας: Μόνιμος Εκπαιδευτικός

Δήμος Υπηρεσίας: Τρίπολη

B. ΠΡΩΤΟΚΟΛΛΟ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

1^{ος} ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΣ ΑΞΟΝΑΣ (Ερμηνεία του ρόλου του ψηφιακού ηγέτη)

1 Ποια είναι η σχέση σας με τις Ψηφιακές Τεχνολογίες (ΤΠΕ) στην εκπαίδευση;

Έχω παρακολουθήσει το Β1 Επίπεδο το 2018-2019. Δεν έχω ακόμα δώσει εξετάσεις πιστοποίησης. Έχω πιστοποίηση Α επιπέδου μόνο. Έχω παρακολουθήσει εξ αποστάσεως επιμόρφωση στις ΤΠΕ από φορείς όπως η ΕΕΠΕΚ, το ΕΑΠ κά. Η διατριβή του πρώτου μου μεταπτυχιακού στο ΕΑΠ ήταν πάνω στην {} εκπαιδευτική τεχνολογία και συγκεκριμένα στην χρήση των wikis στην σχολική τάξη με σκοπό τη δημιουργία σχολικής εφημερίδας. Επίσης σαν φοιτήτρια στο δεύτερο πτυχίο μου, {} παρακολουθώ μαθήματα σχετικά με την εκπαιδευτική χρήση των ΤΠΕ. Προσπαθώ να χρησιμοποιώ τις ΤΠΕ στην σχολική τάξη μέσα από την χρήση εκπαιδευτικών λογισμικών όπως {} των Hot Potatoes για τη δημιουργία

ασκήσεων, του internet όπου μέσα από τον διαδραστικό πίνακα, αναζητούμε πληροφορίες σχετικές με το μάθημα, ακούμε Αγγλικά τραγούδια στα πλαίσια δραστηριοτήτων listening κλπ.

2 Σε ποιο βαθμό και πώς αξιοποιούνται οι Ψηφιακές Τεχνολογίες(ΤΠΕ) στο σχολείο σας;

Στο σχολείο μου το οποίο είναι 6θέσιο αλλά φέτος λειτουργεί ως 7θέσιο, δεν έχουμε αίθουσα υπολογιστών. Έχουμε όμως διαδραστικούς πίνακες στις 5 από τις 7 τάξεις. Αυτό είναι πολύ σημαντικό γιατί παρότι είναι ένα σχολείο αγροτικής περιοχής με 2000 κατοίκους περίπου, παρέχει την δυνατότητα στον εκπαιδευτικό να χρησιμοποιήσει ένα laptop και τον διαδραστικό {} και να εμπλουτίσει κατά πολύ το μάθημα του. Το πρόβλημα είναι όμως ότι υπάρχουν δυο laptop σε όλο το σχολείο. Δεν υπάρχει λοιπόν η δυνατότητα οι μαθητές να χρησιμοποιήσουν οι ίδιοι υπολογιστή. Επίσης οι 2 τάξεις που δεν έχουν διαδραστικό, αποκλείονται από την τεχνολογία.

3 Υπάρχει πολιτική στο σχολείο σας για την αξιοποίηση των ΤΠΕ στη διδασκαλία και τη μάθηση των μαθητών; Αποτελεί προτεραιότητα για το σχολείο σας; Δώστε συγκεκριμένα παραδείγματα.

Κοιτάζτε{} Δεν υπάρχει συγκεκριμένη πολιτική στο σχολείο σχετικά με την χρήση των ΤΠΕ. Ο κάθε συνάδελφος αποφασίζει αν και κατά πόσο θέλει να εντάξει τις ΤΠΕ στο μάθημα του. Επίσης ανασταλτικός παράγοντας είναι η ύπαρξη όπως προείπα {} 2 laptop μόνο, καθώς θα πρέπει να υπάρχει συνεννόηση από πριν, ποιος και πότε θα χρησιμοποιήσει το κάθε laptop. Δεν υπάρχει από όλους η δυνατότητα να φέρνουν το προσωπικό τους laptop.

4 Ποιες είναι οι πρωτοβουλίες του διευθυντή σας για την αξιοποίηση των ΤΠΕ στο σχολείο σας; Δώστε συγκεκριμένα παραδείγματα.

Δεν υπάρχουν συγκεκριμένες πρωτοβουλίες του Διευθυντή μου για την αξιοποίηση των ΤΠΕ. Πιστεύω ότι είναι θετικός στην χρήση τους αλλά δεν είναι ούτε ενθαρρυντικός αλλά ούτε και αποτρεπτικός. Φέτος είναι και η τελευταία του χρονιά {} καθώς βγαίνει στην σύνταξη. Γενικά ο καθένας

μας μπορεί να χρησιμοποιήσει εφόσον θέλει οποιοδήποτε σχολικό πόρο χωρίς να επεμβαίνει στο έργο του.

2^{ος} ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΣ ΑΞΟΝΑΣ (Άξονες ψηφιακής ηγεσίας)

- 1 Σε ποιο βαθμό ο διευθυντής της ΣΜ μπορεί να προωθήσει αποτελεσματικά την ένταξη των ΤΠΕ στο σχολείο του; Κατά τη γνώμη σας, ποιες δυνατότητες έχει ανεξάρτητα από (και παράλληλα με) τις πρωτοβουλίες της Πολιτείας;**

Πιστεύω ότι {.....} ένας Διευθυντής μπορεί να προωθήσει την ένταξη των ΤΠΕ στην εκπαιδευτική διαδικασία στα πλαίσια της προώθησης του κοινού οράματος για ένα καλύτερο σχολείο. {.....} πόσο θέλει να μπει σε μια τέτοια διαδικασία παρακίνησης των εκπαιδευτικών. Σίγουρα είναι σημαντικό και το πως βλέπουν οι εκπαιδευτικοί την ένταξη των ΤΠΕ στο μάθημα τους, αλλά θεωρώ ότι ένας Διευθυντής μπορεί να προωθήσει τη χρήση τους.

- 2 Μπορείτε να προτείνετε ενέργειες και πρωτοβουλίες του διευθυντή που συνδέονται με αποτελεσματικές δράσεις για την ένταξη των ΤΠΕ στη σχολική μονάδα;**

Αρχικά {.....} η μέριμνα για την υλικοτεχνική υποδομή του σχολείου, το οποίο σημαίνει ο εξοπλισμός του σχολείου με υπολογιστές, {.....} η φροντίδα για τη συντήρηση των υπάρχοντων κλπ. Επίσης θα μπορούσε να συζητήσει με τους εκπαιδευτικούς την πρόθεση του για την ένταξη των ΤΠΕ στην εκπαιδευτική διαδικασία και να ακούσει τις ενδεχόμενες αντιρρήσεις και προβλήματα που αντιμετωπίζουν. {.....} Ανάλογα με την περίπτωση, θα μπορούσε να δώσει και την κατάλληλη λύση. Επίσης μπορεί να θέσει άμεσους και απτούς στόχους όπως τη συμμετοχή σε κάποιο {.....} σχολικό διαγωνισμό κλπ.

- 3 Μπορείτε να προτείνετε δράσεις της σχολικής μονάδας που συνδέονται με την ένταξη των ΤΠΕ και απαιτούν την υποστήριξη και πρωτοβουλίες του συλλόγου διδασκόντων;**

Η σχολική μονάδα θα μπορούσε να οργανώσει κάποιες δράσεις όπως {.....} οι εκπαιδευτικοί που έχουν τις απαραίτητες γνώσεις χρήσης των ΤΠΕ, να

βοηθήσουν τους υπόλοιπους. Επίσης, θα μπορούσαν να παρακολουθήσουν σεμινάρια –υπάρχουν εξ αποστάσεως σεμινάρια στο διαδίκτυο που προσφέρονται δωρεάν.

- 4 Κατά τη γνώμη σας, σε ποιο βαθμό και με ποιους τρόπους μπορούν να συμβάλλουν στην ψηφιακή εκπαιδευτική ηγεσία στα σχολεία ο διευθυντής της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης και ο περιφερειακός διευθυντής εκπαίδευσης; Δώστε συγκεκριμένα παραδείγματα.**

Πιστεύω ότι ο Διευθυντής Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης καθώς και ο Περιφερειακός Διευθυντής μπορούν να οργανώσουν περισσότερο το {} θέμα της υλικοτεχνικής υποδομής και να βοηθήσουν ώστε να εξοπλιστούν με το απαραίτητο υλικό οι σχολικές μονάδες.

3^{ος} ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΣ ΑΞΟΝΑΣ (Εμπόδια και προτάσεις για την ψηφιακή ηγεσία)

- 1 Ποιος ή ποιοι κατά τη γνώμη σας είναι οι κύριοι παράγοντες που δυσχεραίνουν την ένταξη των ΤΠΕ στην εκπαιδευτική διαδικασία (στη δική σας σχολική μονάδα);**

Πιστεύω ότι {} η έλλειψη υλικοτεχνικής υποδομής αλλά και η έλλειψη ενδιαφέροντος είναι βασικοί {.....} ανασταλτικοί παράγοντες στη μη ένταξη των ΤΠΕ στην εκπαιδευτική διαδικασία. Οι αντιλήψεις των εκπαιδευτικών μπορούν να επιδράσουν αρνητικά. Επίσης σημαντικός παράγοντας είναι και η έλλειψη των απαραίτητων γνώσεων.

- 2 Σύμφωνα με την άποψή σας και την προσωπική σας εμπειρία ποια είναι τα σημαντικότερα εμπόδια για την αποτελεσματική ψηφιακή ηγεσία στη σχολική σας μονάδα;**

Πιστεύω ότι ο ρόλος της σχολικής ηγεσίας είναι καταλυτικός για την ένταξη των ΤΠΕ. Ο Διευθυντής, όπως είπα και πιο πριν, πρέπει να έχει όραμα για ένα καλύτερο σχολείο και να μπορεί να το μεταδώσει στους εκπαιδευτικούς του. Για αυτό και πρέπει να υπάρχει καλό σχολικό κλίμα μεταξύ του Συλλόγου εκπαιδευτικών, συνεργασία και αίσθημα ομαδικότητας, γιατί αυτό το όραμα συναποφασίζεται από εκπαιδευτικούς και Διευθυντή. Είναι κάτι που διαμορφώνεται από όλους από κοινού ώστε να υπάρχει και δέσμευση σε αυτό.

- 3 Ποιες ενέργειες, πρωτοβουλίες ή δράσεις θα προτείνατε εσείς προσωπικά στον διευθυντή σας προκειμένου να είναι αποτελεσματικός ο ρόλος του ως ηγέτης της σχολικής μονάδας στην ενσωμάτωση των ΤΠΕ στην εκπαιδευτική διαδικασία;**

Πιστεύω ότι η παροχή κινήτρων στους εκπαιδευτικούς καθώς και η επιβράβευση αυτών που εντάσσουν τις ΤΠΕ είναι σημαντικά ώστε να παρακινηθούν και οι εκπαιδευτικοί που είναι διστακτικοί ή αρνητικοί σε αυτό. Είναι πολύ σημαντικό ο Διευθυντής να έχει συζητήσει με τους εκπαιδευτικούς του όπως είπα και πιο πριν, γιατί χρειάζεται να γνωρίζει τι είναι αυτό που τους αποτρέπει από τη χρήση των ΤΠΕ. Έτσι μόνο μπορεί να δράσει αποτελεσματικά.

- 4 Ποιες ενέργειες, πρωτοβουλίες ή δράσεις θα προτείνατε εσείς στους συναδέλφους σας εκπαιδευτικούς στη δική σας σχολική μονάδα, ώστε να ενταχθούν οι ΤΠΕ στην καθημερινή εκπαιδευτική διαδικασία;**

{.....}. Θα πρότεινα να προσπαθήσουν να χρησιμοποιήσουν τις ΤΠΕ σε μικρές δραστηριότητες ώστε να αποκτήσουν αυτοπεποίθηση και να τις χρησιμοποιήσουν και περαιτέρω. {.....}Θα πρότεινα επίσης να παρακολουθήσουν κάποιο {.....} εξ αποστάσεως δωρεάν μάθημα στο διαδίκτυο σχετικά με τη χρήση των ΤΠΕ ώστε να ανανεώσουν και να εμπλουτίσουν τις γνώσεις τους.

- 5. Τι παραπάνω θα θέλατε/αναμένετε εσείς από τον διευθυντή σας, ώστε να μπορέσετε να αξιοποιήσετε τις ΤΠΕ ως μαθησιακό εργαλείο (δηλ. συστατικό μέρος της διδασκαλίας σας και της εργασίας των μαθητών στο σχολείο και στο σπίτι);**

{.....}Θα επιθυμούσα να έχουμε περισσότερα laptop στο σχολείο και να υπάρχει συντήρηση για την υπάρχουσα υλικοτεχνική υποδομή.

- 6. Ποια κατά τη γνώμη σας είναι τα επιθυμητά χαρακτηριστικά ενός διευθυντή που είναι αποτελεσματικός ως ψηφιακός ηγέτης της σχολικής μονάδας (δηλ. συμβάλει στην αλλαγή κουλτούρας για τις ΤΠΕ στο σχολείο και στην ενσωμάτωση των ΤΠΕ στην εκπαιδευτική διαδικασία);**

{.....}Κατά τη γνώμη μου, ο αποτελεσματικός ψηφιακός ηγέτης πρέπει

να προωθεί το όραμα για ένα καλύτερο σχολείο όπου θα χρησιμοποιούνται οι ΤΠΕ, να ενθαρρύνει και να δίνει κίνητρα στους εκπαιδευτικούς του ώστε να χρησιμοποιούν τις ΤΠΕ αλλά και να επιβραβεύει τις προσπάθειες τους προς αυτή την κατεύθυνση.

ΑΠΟΜΑΓΝΗΤΟΦΩΝΗΣΗ 7

Χρόνος Συνέντευξης : 12'. 40''

Κωδικός Εκπαιδευτικού: **E7**

A. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Φύλο: ΑΝΔΡΑΣ

Ηλικία: 40

Συνολική Εκπαιδευτική υπηρεσία (σε έτη): 12

Έτη υπηρεσίας στο συγκεκριμένο σχολείο: 3

Σπουδές (πέραν του βασικού Πτυχίου): ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ

Ειδικότητα: ΠΕ 92.01 ΘΕΑΤΡΙΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

Επιμόρφωση ΤΠΕ: ΝΑΙ

Σχέση Εργασίας: Μόνιμος Εκπαιδευτικός

Δήμος Υπηρεσίας: Τρίπολη

B. ΠΡΩΤΟΚΟΛΛΟ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

1^{ος} ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΣ ΑΞΟΝΑΣ (Ερμηνεία του ρόλου του ψηφιακού ηγέτη)

1 Ποια είναι η σχέση σας με τις Ψηφιακές Τεχνολογίες (ΤΠΕ) στην εκπαίδευση;

Η επαφή μου με τις ΤΠΕ και τις Ψηφιακές Τεχνολογίες είναι πολύ στενή. Έχω το ECDL αλλά θα έλεγα πως ασχολούμαι πάρα πολύ με τους υπολογιστές τόσο στην εργασία μου όσο και τη προσωπική μου ζωή. Στο μάθημά μου που είναι η αγωγή του θεάτρου, ασχολούμαι και εφαρμόζω τις ΤΠΕ σχεδόν κάθε εβδομάδα σε όλες τις τάξεις του Δημοτικού που διδάσκω. Χρησιμοποιώ το Φωτόδεντρο και τα ψηφιακά πακέτα του, καθώς και πολύ υλικό δικό μου μέσω tablet και laptop στα παιδιά{} πολύ συχνά δηλαδή.... Έχω λάβει μέρος και σε πλατφόρμα θεατρικής μαθητικής δημιουργίας {} Restart 2019{} και γενικά με το θεατρικό

σκηνοθέτη του Φωτόδεντρου.

2 Σε ποιο βαθμό και πώς αξιοποιούνται οι Ψηφιακές Τεχνολογίες (ΤΠΕ) στο σχολείο σας;

Ναι μμμμμ {}λοιπόν {} στο σχολείο μας που είναι αρκετά μεγάλο , δηλαδή έχει περίπου 13 αίθουσες {}υπάρχει ένας σταθερός υπολογιστής σε κάθε τάξη μαζί με σύστημα προβολής σε άσπρο πίνακα. Είναι αρκετά εξοπλισμένες οι τάξεις και έχουν όλες σύνδεση στο διαδίκτυο. Μπορώ να πω πως και το εργαστήριο της πληροφορικής είναι αρκετά εξοπλισμένο με πολλούς υπολογιστές και σύνδεση καθώς και με διαδραστικό πίνακα.

ΕΡ: Χρησιμοποιείται όλο αυτό το υλικό από τους εκπαιδευτικούς και αν ναι, για πείτε μας {}πόσο συχνά;

ΑΠ: Σαφώς {} ναι να σας πω {}Χρησιμοποιούν σχεδόν όλοι οι εκπαιδευτικοί την υλικοτεχνική υποδομή και τις ψηφιακές προκλήσεις από αυτές. Σχεδόν κάθε ημέρα, συμπεριλαμβανομένου και του υποφαινόμενου [γέλιο]

3 Υπάρχει πολιτική στο σχολείο σας για την αξιοποίηση των ΤΠΕ στη διδασκαλία και τη μάθηση των μαθητών; Αποτελεί προτεραιότητα για το σχολείο σας;. Δώστε συγκεκριμένα παραδείγματα.

ΑΠ: Στο σχολείο μου δεν θα έλεγα πως υπάρχει προτεραιότητα ακριβώς για την αξιοποίηση των ΤΠΕ στη μάθηση {}θα έλεγα μάλλον πως αποτελεί μια πολιτική άτυπα {} αφού όλες οι τάξεις είναι εξοπλισμένες , αλλά και εμείς οι εκπαιδευτικοί προσπαθούμε να συζητάμε για θέματα ψηφιακής διδασκαλίας. Για παράδειγμα {} ανταλλάσσουμε απόψεις για ψηφιακές πλατφόρμες διδασκαλίας ή κάνουμε από κοινού σχέδια μαθήματος στους υπολογιστές.

ΕΡ: Υπάρχουν τυχόν πρωτοβουλίες για επιμόρφωση με όλους τους φορείς όπως το σύλλογο γονέων ή επιστημονικές ενώσεις;

ΑΠ: Ναι {} αρκετές φορές συζητούμε θέματα που έρχονται στο mail ή που βρίσκει κάποιος συνάδελφος {}Για παράδειγμα συμμετοχή σε διαγωνισμούς ψηφιακού παιχνιδιού ή ρομποτικής ή scratch, και πολλές φορές έχουμε συμμετάσχει.

4 Ποιες είναι οι πρωτοβουλίες του διευθυντή σας για την αξιοποίηση των ΤΠΕ στο σχολείο σας; Δώστε συγκεκριμένα παραδείγματα.

ΑΠ: Ο διευθυντής μας πάντα έρχεται να μας ρωτήσει στο τέλος της σχολικής ώρας {} στη λήξη του ωραρίου {} εάν χρησιμοποιήσαμε ΤΠΕ και εάν είχαμε κάποιο πρόβλημα. Μας δείχνει μεγάλη υποστήριξη {}σίγουρα δεν το κάνει για να μας ελέγξει [γέλιο], και παίρνει και αρκετές φορές το ρόλο του ηγέτη αφού μας

παρακινεί να δούμε και κάτι καινούριο που έχει δει.

ΕΡ: Δηλαδή φαίνεται ενημερωμένος για το παιδαγωγικό ρόλο των ΤΠΕ ως εργαλείο μάθησης;

ΑΠ: Σαφέστατα {} είναι πολύ ενημερωμένος και μάλιστα μαζί με τον καθηγητή της πληροφορικής έχουν φτιάξει και διαχειρίζονται και την ιστοσελίδα του σχολείου όπου με μικρά radlet μας ενημερώνει και εμάς και τους μαθητές για πολλά θέματα.

ΕΡ: Εκτός από το παιδαγωγικό ρόλο των ΤΠΕ , ο διευθυντής σας έχει κατανοήσει και τον διοικητικό ρόλο τους και τον εφαρμόζει στην πράξη;

ΑΠ: Απόλυτα {} γνωρίζει σχεδόν όλες τις εργασίες που έχουν να κάνουν με το διοικητικό έργο και μάλιστα με ψηφιακό έργο {} και πολλές φορές μας δίνει και εμάς να κάνουμε κάτι, αλλά πάντα μας εξηγεί πρώτα {}είναι πολύ εξυπηρετικός και μας μαθαίνει καινούρια πράγματα.

2^{ος} ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΣ ΑΞΟΝΑΣ (Αξονες ψηφιακής ηγεσίας)

1 Σε ποιο βαθμό ο διευθυντής της ΣΜ μπορεί να προωθήσει αποτελεσματικά την ένταξη των ΤΠΕ στο σχολείο του; Κατά τη γνώμη σας, ποιες δυνατότητες έχει ανεξάρτητα από (και παράλληλα με) τις πρωτοβουλίες της Πολιτείας;

ΑΠ: Οι διευθυντές έχουν αυτό που ονομάζουμε εκπαιδευτική δύναμη. Δηλαδή μπορούν να κάνουν πράξη μια ιδέα σχεδόν αμέσως. Αυτό τους το παρέχει και η θέση τους. Υπό αυτό το πρίσμα εεεμμμμ στο συγκεκριμένο δηλαδή status που έχουν μπορούν να πιέσουν τους προϊστάμενούς τους για υλικοτεχνική υποδομή στις ΤΠΕ , να σπρώχνουν τους εκπαιδευτικούς τους προς επιμορφωτικά σεμινάρια {}.μμμμμ{} και γιατί όχι να κάνουν και οι ίδιοι εάν γνωρίζουν κάποια πάνω στις ΤΠΕ ή ακόμη με πανεπιστημιακούς Δηλαδή να τους καλούν στο σχολείο.

ΕΡ: Έχετε εντοπίσει αλλαγές τα τελευταία χρόνια στην κατεύθυνση αυτή;

ΑΠ: Επειδή έχω μεγαλώσει έξω {} Στις ΗΠΑ {}στο Chicago και πήγαινα εκεί μέχρι την 6^η Δημοτικού..... θα έλεγα πως έχουμε κάνει μεγάλη αλλαγή προς την κατεύθυνση της ένταξης των ΤΠΕ . Μου θυμίζει δηλαδή {} το σχολείο και την πολιτεία του Chicago σε αρκετά. Υπάρχει σαφέστατα μια μεταστροφή προς τις ΤΠΕ και φαίνεται στο μάθημα {} στα εργαλεία διδασκαλίας. Αλλά και η Πολιτεία φαίνεται στραμμένη προς εκεί {} αφού και το ίδιο το υπουργείο χρησιμοποιεί τις διαδικτυακές πλατφόρμες γενικώς αλλά τις έχει

βάλει και στα σχολεία {} πχ το my school ή το Φωτόδεντρο ή ο Αίσωπος.

2 Μπορείτε να προτείνετε ενέργειες και πρωτοβουλίες του διευθυντή που συνδέονται με αποτελεσματικές δράσεις για την ένταξη των ΤΠΕ στη σχολική μονάδα;

Ενθαρρύνει και εκπαιδεύει ο ίδιος ή μέσω του Γραφείου τους εκπαιδευτικούς, λαμβάνει μέρος σε συνέδρια και δράσεις όπως διαγωνισμοί κτλ {} Πάντα ενδιαφέρεται και συντηρεί και αλλάζει αν χρειαστεί το υλικό ΤΠΕ και είναι όσο μπορεί ψηφιακά και τεχνολογικά ενημερωμένος για οτιδήποτε καινούριο {} κυκλοφορεί [γέλιο] στην ψηφιακή εκπαιδευτική κοινότητα.

3 Μπορείτε να προτείνετε δράσεις της σχολικής μονάδας που συνδέονται με την ένταξη των ΤΠΕ και απαιτούν την υποστήριξη και πρωτοβουλίες του συλλόγου διδασκόντων;

Ο σύλλογος διδασκόντων αποτελεί τη βάση του σχολείου ως οργανισμού. Από κοινού οι δράσεις που μπορούν να υποστηριχθούν και θα έχουν θετικό πρόσημο στην ψηφιακή ένταξη θα έλεγα πως είναι εεεεεε για παράδειγμα {} δράσεις όπως η συμμετοχή στο πρόγραμμα e twinning το οποίο {} γι' αυτό το λέω {} απαιτεί τη συμμετοχή περισσότερων από τριών εκπαιδευτικών μαζί με τους μαθητές {} για να βγει ένα ψηφιακό αποτέλεσμα {} Άλλο που μου έρχεται στο μυαλό {} είναι η ενασχόληση με την ιστοσελίδα μας {} ή η ανταλλαγή lesson plans σε πλατφόρμες όπως το web quest ή το padlet και διάφορα άλλα εργαλεία. Άλλο ένα είναι {} η πρόσκληση στο σχολείο ενός ειδικού σε τέτοια θέματα {} Για παράδειγμα συντονιστής ή κάποιος άλλος

4 Κατά τη γνώμη σας, σε ποιο βαθμό και με ποιους τρόπους μπορούν να συμβάλλουν στην ψηφιακή εκπαιδευτική ηγεσία στα σχολεία ο διευθυντής της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης και ο περιφερειακός διευθυντής εκπαίδευσης; Δώστε συγκεκριμένα παραδείγματα.

Προσωπική εμπειρία [γέλιο] κάποτε διευθυντής δεν με άφηνε να ενημερωθώ στις ΤΠΕ για θέματα θεατρικής αγωγής {} και συγκεκριμένα να πάω σε ένα σεμινάριο ψηφιακής σκηνοθεσίας {} διότι όπως έλεγε θα αναστατώσω την ομαλή λειτουργία του σχολείου εάν λείπω {} Αυτό λοιπόν {} να {} αυτό λέω {} περισσότερη ευελιξία από μεριάς υπευθύνων {} για επιμορφώσεις {} επιμορφώσεις διευθυντών ΣΜ θα έλεγα επίσης {} και στελέχωση με ικανούς διευθυντές και γνώστες των ΤΠΕ {} Τέλος δεν θα μπορούσα να αφήσω απ' έξω τι

ανάγκες για υποδομή στα σχολεία {} Που αν μη τι άλλο μπορούν να καλύπτουν
{}

3^{ος} ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΣ ΑΞΟΝΑΣ (Εμπόδια και προτάσεις για την ψηφιακή ηγεσία)

- 1 Ποιος ή ποιοι κατά τη γνώμη σας είναι οι κύριοι παράγοντες που δυσχεραίνουν την ένταξη των ΤΠΕ στην εκπαιδευτική διαδικασία (στη δική σας σχολική μονάδα);**

ΑΠ: Στη δική μου σχολική μονάδα, ο βασικός παράγοντας που δυσχεραίνει την ένταξη είναι κάποιες τεχνικές δυσκολίες στη χρήση των ΤΠΕ από τους εκπαιδευτικούς. Επίσης το γνωστό πρόβλημα {} που κάποιιοι δεν επιθυμούν να αναλάβουν λόγω φόρτου εργασίας.

ΕΡ: Ο διευθυντής σας σε ποιο βαθμό θα μπορούσε να συμβάλλει ώστε να αποφεύγονται τέτοια εμπόδια;

ΑΠ: Νομίζω {} Με το να ξέρει καλά τις αδυναμίες κάθε εκπαιδευτικού όσο καλά μπορεί στο συγκεκριμένο θέμα και να προσπαθεί να αμβλύνει τις άσχημες ή τις στρεβλωμένες αντιλήψεις κάποιων εκπαιδευτικών για τις ΤΠΕ

- 2 Σύμφωνα με την άποψή σας ποια είναι τα σημαντικότερα εμπόδια για την αποτελεσματική ψηφιακή ηγεσία στη σχολική σας μονάδα;**

Νομίζω πως ένα πολύ σημαντικό πρόβλημα είναι η έλλειψη επικοινωνίας με όλους του εκπαιδευτικούς για να κάνουν μαζί όλοι μια δράση ή να κάνουν ένα project διαθεματικό με τη χρήση ΤΠΕ. Για παράδειγμα λίγοι ποστάρουν στην ιστοσελίδα

{} ή επίσης θα έλεγα καμιά φορά και η έλλειψη επικοινωνίας με τους ανώτερους του διευθυντές εκπαίδευσης ή περιφερειακό, όσον αφορά σε θέματα υλικοτεχνικής υποδομής.

- 3 Ποιες ενέργειες, πρωτοβουλίες ή δράσεις θα προτείνατε εσείς προσωπικά στον διευθυντή σας προκειμένου να είναι αποτελεσματικός ο ρόλος του ως ηγέτης της σχολικής μονάδας στην ενσωμάτωση των ΤΠΕ στην εκπαιδευτική διαδικασία;**

[γέλιο] Στην εκπαίδευση πολλές φορές χρησιμοποιούμε τον όρο

« εξατομικευμένη διδασκαλία» εεεεε {} εννοώ να μπορεί να κάνει το ίδιο ο διευθυντής στους εκπαιδευτικούς της μονάδας του {} σε σχέση με

τις ΤΠΕ για να είναι σε θέση να τους κατανοήσει και να συμβουλέψει κατάλληλα προς την κατεύθυνση αυτή.

- 4 Ποιες ενέργειες, πρωτοβουλίες ή δράσεις θα προτείνατε θα προτείνατε εσείς στους συναδέλφους σας εκπαιδευτικούς στη δική σας σχολική μονάδα, ώστε να ενταχθούν οι ΤΠΕ στην καθημερινή εκπαιδευτική διαδικασία;**

Καθημερινή ενασχόληση με τα ψηφιακά βιβλία που έχει το Υπουργείο {} αλλά και συζήτηση μεταξύ μας για θέματα ψηφιακής διδασκαλίας {} Να κρατάμε ένα αρχείο {} Ένα blog με δράσεις και σχέδια μαθήματος ή προγράμματα

- 5 Τι παραπάνω θα θέλατε/αναμένατε εσείς από τον διευθυντή σας, ώστε να μπορέσετε να αξιοποιήσετε τις ΤΠΕ ως μαθησιακό εργαλείο (δηλ. συστατικό μέρος της διδασκαλίας σας και της εργασίας των μαθητών στο σχολείο και στο σπίτι);**

ΑΠ: Από το διευθυντή μου έχω δυο πράγματα να ζητήσω να εφαρμόσει ως προς αυτή την κατεύθυνση {} Το πρώτο είναι να μας δώσει ένα σαφές πλάνο με το νόμο και το τι επιτρέπεται να χρησιμοποιούμε μέσα στην τάξη ως ψηφιακό εργαλείο διδασκαλίας {} για να μην έχουμε πρόβλημα με γονείς εννοώ {} Και το δεύτερο που του το έχουμε ήδη προτείνει και στην πραγματικότητα {} είναι εάν μπορούμε να δημιουργήσουμε ένα δικό μας εργαλείο διαδικτυακό που να εμπλέκονται οι μαθητές , οι εκπαιδευτικοί και οι γονείς

ΕΡ: Και τι σας απάντησε ο διευθυντής σας; Για πείτε μου

ΑΠ: Από ότι θυμάμαι {} Είχε κάνει σύλλογο διδασκόντων και συζητώντας είπαμε να αναθέσουμε σε έναν ειδικό ΤΠΕ μια πλατφόρμα {} Να μας τη φτιάξει δηλαδή.... όπου θα μπορούσαμε από κοινού να ανεβάζουμε υλικό.... και οι γονείς να απαντούν και οι μαθητές να διαδρούν {} Σύντομα θα είναι έτοιμο

- 6 Ποια κατά τη γνώμη σας είναι τα επιθυμητά χαρακτηριστικά ενός διευθυντή που είναι αποτελεσματικός ως ψηφιακός ηγέτης της σχολικής μονάδας (δηλ. συμβάλει στην αλλαγή κουλτούρας για τις ΤΠΕ στο σχολείο και στην ενσωμάτωση των ΤΠΕ στην εκπαιδευτική διαδικασία);**

Για μένα ο αποτελεσματικός ψηφιακός ηγέτης είναι αυτός που από την πρώτη

στιγμή έχει οριοθετήσει {} όσο μπορούν να οριοθετηθούν {}τα νοητά όρια της κουλτούρας του σχολείου. Είναι αυτός που δε διστάζει να ενθαρρύνει τους δασκάλους και τους καθηγητές του να {}αφήσουν το παραδοσιακό στυλ μαθήματος και να αφιερώσουν χρόνο στις ΤΠΕ. Τέλος είναι {} αυτός που όσο περνάει ο καιρός και τα χρόνια {} φαίνεται πως έχει μια ενδυναμωμένη ψηφιακή κουλτούρα με συνεχείς ανοδικές τάσεις. Κακά τα ψέματα {} είναι αυτός που και ο πιο αδαής κάτοικος της πόλης μας θα πει γι' αυτόν πως είναι ένας διευθυντής που έχει αλλάξει πολλά προς την τεχνολογία και φαίνεται στο στυλ και τη νοοτροπία της σχολικής μονάδας.

ΑΠΟΜΑΓΝΗΤΟΦΩΝΗΣΗ 8

Κωδικός Εκπαιδευτικού: Ε8

Χρόνος Συνέντευξης : 13'. 23"

Α. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Φύλο: ΓΥΝΑΙΚΑ

Ηλικία: 54

Συνολική Εκπαιδευτική υπηρεσία (σε έτη): 26

Έτη υπηρεσίας στο συγκεκριμένο σχολείο: 3

Σπουδές (πέραν του βασικού Πτυχίου): ΟΧΙ

Ειδικότητα: ΠΕ 05 ΓΑΛΛΙΚΗΣ ΦΙΛΟΛΟΓΙΑΣ

Επιμόρφωση ΤΠΕ: ΝΑΙ

Σχέση Εργασίας: Μόνιμη Εκπαιδευτικός

Δήμος Υπηρεσίας: Τρίπολη

Β. ΠΡΩΤΟΚΟΛΛΟ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

1^{ος} ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΣ ΑΞΟΝΑΣ (Ερμηνεία του ρόλου του ψηφιακού ηγέτη)

1 .Ποια είναι η σχέση σας με τις Ψηφιακές Τεχνολογίες (ΤΠΕ) στην εκπαίδευση;

ΑΠ: Ναι{} Έχω το Β1 Επιπέδου στους Υπολογιστές {} έχω

παρακολουθήσει πολλά σεμινάρια στις τεχνολογίες που αφορούν τη διδασκαλία

{} όπως κάποιες επιμορφωτικές συναντήσεις με τη συντονίστριά μας στη Τρίπολη {} που περιλάμβανε κάποιες πλατφόρμες διδασκαλίας της Γαλλικής στο δημοτικό όπως το padlet στη τάξη {} Αν θυμάμαι {} και γενικά ενημερώνομαι και έχω διάθεση να χρησιμοποιώ ΤΠΕ στο μάθημα.

ΕΡ: Μπορείτε να μου περιγράψετε ένα συνηθισμένο μάθημά σας με χρήση ΤΠΕ;

ΑΠ: Ναι {} Χρησιμοποιώ τη σελίδα του Φωτόδεντρου στην ιστοσελίδα της Γαλλικής Γλώσσας, για να κάνουμε ασκήσεις {} και έχω και διαδραστικό πίνακα στο μάθημά μου, και χρησιμοποιώ και τα φύλλα εργασίας για το μάθημά μου σε ηλεκτρονική μορφή. Πολλές φορές στο μάθημα τα παιδιά γράφουν στον υπολογιστή τις ασκήσεις των Γαλλικών και φαίνονται στον διαδραστικό πίνακα. Είναι {} πολύ ενδιαφέροντα όλα αυτά.

2 Σε ποιο βαθμό και πώς αξιοποιούνται οι Ψηφιακές Τεχνολογίες (ΤΠΕ) στο σχολείο σας;

ΑΠ: Το σχολείο στο οποίο είμαι τις πιο πολλές ώρες {} και ανήκω στην ουσία {} είναι ένα σχολείο σύγχρονο {} Φτιάχτηκε πριν 5 χρόνια {} είναι το πιο σύγχρονο σχολείο της Τρίπολης διαθέτει ότι πιο σύγχρονο υπάρχει {} δηλαδή ότι πιο εκσυγχρονισμένο έχω δει τον τελευταίο καιρό. Έχει κάθε αίθουσα υπολογιστές {} 5 {} με διαδραστικό πίνακα {} μικρόφωνα {} έχει κάθε τάξη ίντερνετ {} γρήγορο {} Στους υπολογιστές είναι εγκατεστημένα όλα τα προγράμματα για διδασκαλία με ΤΠΕ.

ΕΡ: Ποια είναι δηλαδή η συχνότητα που χρησιμοποιούνται και από ποιους ;

ΑΠ: Χρησιμοποιώ τις ΤΠΕ {} σχεδόν καθημερινά {} όπως και οι άλλοι εκπαιδευτικοί {} Πιο πολύ οι δάσκαλοι των τάξεων και κάποιες ειδικότητες.

3 Υπάρχει πολιτική στο σχολείο σας για την αξιοποίηση των ΤΠΕ στη διδασκαλία και τη μάθηση των μαθητών; Αποτελεί προτεραιότητα για το σχολείο σας; Δώστε συγκεκριμένα παραδείγματα.

Θα έλεγα {} πως η πολιτική του σχολείου μας στο θέμα αυτό {} είναι να χρησιμοποιούμε όσο το δυνατό {} πιο πολύ τις ΤΠΕ {

.....} Μας έχει πει και ο διευθυντής αλλά μας έχει αφήσει να καταλάβουμε πως αποτελεί προτεραιότητα ένα σύγχρονο σχολείο που θα μαθαίνει καλά τους μαθητές{} με{}χρήση ΤΠΕ. {}όμως συζητάμε κιόλας μεταξύ μας .Και μαθαίνουμε ο ένας απ τον άλλον. Για παράδειγμα ο καθηγητής της πληροφορικής μας έχει μάθει αρκετά πράγματα και τα συζητάμε{}Και μετά τα εφαρμόζουμε. Σαν σχολείο έχουμε πάρει μέρος σε αρκετές επιμορφώσεις για {} ψηφιακά μοντέλα διδασκαλίας {} κάποια παιχνίδια όπως το scratch και γενικά σε κάποια προγράμματα όπως το Comenius{} που ήμουν εγώ μάλιστα η υπεύθυνη και έγινε και με διαδικτυακή πλατφόρμα. Γενικά θα έλεγα πως η πολιτική του σχολείου είναι προσανατολισμένη και στην τεχνολογία στη μάθηση. {}Θα πάρουμε μέρος και στην Ολυμπιάδα Ρομποτικής σε ένα χρόνο{} Ετοιμάζουμε ομάδα {}ξέχασα να σας το αναφέρω{} Θα λάβουμε μέρος στην επιμόρφωση για τη ρομποτική σε λίγο καιρό.

4 Ποιες είναι οι πρωτοβουλίες του διευθυντή σας για την αξιοποίηση των ΤΠΕ στο σχολείο σας; Δώστε συγκεκριμένα παραδείγματα.

ΑΠ: Εννοείτε τι έχει κάνει ή τι κάνει για να ενθαρρύνει τις ΤΠΕ ;

ΕΡ: Εννοώ.... Ναι Πως ενθαρρύνει... και πώς αν θέλετε..... υποστηρίζει τους εκπαιδευτικούς στη χρήση τους.

ΑΠ: Είναι πάντα δίπλα μας ο διευθυντής μας. Είναι υποστηρικτικός και μας ωθεί να χρησιμοποιούμε υπολογιστές και να δείχνουμε και τα σχέδια μαθήματος ή το τι κάνουμε με τις ΤΠΕ στα παιδιά. [γέλιο] Πολλές φορές ρωτάει και τα παιδιά εάν τους άρεσε το μάθημα με τους υπολογιστές. Μας ρωτάει σχετικά συχνά Εάν αντιμετωπίσαμε κάποιο πρόβλημα Και το θα μπορούσαμε να αλλάξουμε

ΕΡ: Εκτός λοιπόν από το γεγονός ότι είναι ενημερωμένος για το παιδαγωγικό ρόλο των ΤΠΕ , θα λέγατε πως χρησιμοποιεί και τις ΤΠΕ στο διοικητικό του έργο; Και αν ναι... μοιράζεται μαζί σας το έργο αυτό όσον αφορά τις ΤΠΕ;

ΑΠ: Κοιτάξτε κάνει πολλή δουλειά με τις ΤΠΕ στο διοικητικό του έργο [.....]με πολλές ώρες[.....] και πολλές φορές δίνει και σε μας να κάνουμε κάποιες δουλειές

2^{ος} ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΣ ΑΞΟΝΑΣ (Αξονες ψηφιακής ηγεσίας)

1 Σε ποιο βαθμό ο διευθυντής της ΣΜ μπορεί να προωθήσει αποτελεσματικά την ένταξη των ΤΠΕ στο σχολείο του; Κατά τη γνώμη

σας, ποιες δυνατότητες έχει ανεξάρτητα από (και παράλληλα με) τις πρωτοβουλίες της Πολιτείας;

Τα τελευταία χρόνια έχω παρατηρήσει μεγάλες διαφορές με τις δυνατότητες των διευθυντών σε θέματα {} εεεεεεε {} ένταξης των ΤΠΕ στο σχολείο. Δηλαδή {} οι διευθυντές πλέον {} γνωρίζοντας για τις ΤΠΕ και έχοντας ενδεχομένως εκπαιδευτεί και οι ίδιοι και επιμορφωθεί {} εεεεε {} ξέρουν να πιέσουν την Πολιτεία για καλύτερο εξοπλισμό {} Αλλά και αλλαγή στο πρόγραμμα σπουδών {} εεεε δηλαδή {} προς ένα πιο διαδικτυακό {} πιο ελεύθερο μάθημα.

2 Μπορείτε να προτείνετε ενέργειες και πρωτοβουλίες του διευθυντή που συνδέονται με αποτελεσματικές δράσεις για την ένταξη των ΤΠΕ στη σχολική μονάδα;

Οι πρωτοβουλίες του διευθυντή δεν μπορούν παρά να είναι {} η κάλυψη με όλο το απαιτούμενο εξοπλισμό {} Η ενθάρρυνση των εκπαιδευτικών και των παιδιών να χρησιμοποιούν ΤΠΕ {} να συμμετέχει σε δράσεις και να μας ωθεί σε επιμορφώσεις {} Νομίζω αυτά είναι πολύ βασικά .

3 Μπορείτε να προτείνετε δράσεις της σχολικής μονάδας που συνδέονται με την ένταξη των ΤΠΕ και απαιτούν την υποστήριξη και πρωτοβουλίες του συλλόγου διδασκόντων;

Η {} από κοινού συνεννόηση για να χρησιμοποιούμε τις ΤΠΕ στις τάξεις {} είναι μια πρώτη καλή εφαρμογή της δημοκρατικής συνεργασίας του συλλόγου. Επίσης μπορεί να συζητά και να υποστηρίξει πρωτοβουλίες όπως τα προγράμματα που απαιτούν χρήση ΤΠΕ ή οι επιμορφώσεις που πρέπει να γίνουν

4 Κατά τη γνώμη σας, σε ποιο βαθμό και με ποιους τρόπους μπορούν να συμβάλλουν στην ψηφιακή εκπαιδευτική ηγεσία στα σχολεία ο διευθυντής της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης και ο περιφερειακός διευθυντής εκπαίδευσης; Δώστε συγκεκριμένα παραδείγματα.

Πολλοί διευθυντές εκπαίδευσης {} δεν ασχολούνται με τη ψηφιακή ηγεσία {} αλλά πιο πολύ με καθήκοντα εφαρμογής νόμου και πειθαρχίας

στα σχολεία ή ακόμη και με κομματικά συμφέροντα. Όμως εάν ο προϊστάμενος θέλει να πάει τα σχολεία μπροστά {} πρέπει να πιέζει τον περιφερειακό ο οποίος με τη σειρά του το υπουργείο για τα παρακάτω θέματα που θα σας πω {} υλικοτεχνική υποδομή και εξοπλισμό ΤΠΕ σε όλα τα σχολεία μηδενός εξαιρουμένου υποχρεωτικές επιμορφώσεις σε όλους τους εκπαιδευτικούς ανεξαιρέτως στις ΤΠΕ {} και να διοργανώσει διαγωνισμούς και δράσεις με ΤΠΕ σε κάθε σχολείο. Μόνο έτσι θα μπορούμε να λέμε πως έχουμε βοήθεια και από αυτούς {} Επίσης να αλλάξει επιτέλους ο νόμος που θέλει να προστατεύονται τα δεδομένα των μαθητών {} δηλαδή να απαγορεύεται να βγάλουμε φωτογραφίες τα παιδιά του σχολείου μας {} για δική μας χρήση και να θέλουμε ένα σωρό χαρτιά με συγκατάθεση γονέων {} Είναι σαν να θέλουμε να χρησιμοποιήσουμε τις ΤΠΕ στα σχολεία μας [γέλιο] και να μη θέλουμε

3^{ος} ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΣ ΑΞΟΝΑΣ (Εμπόδια και προτάσεις για την ψηφιακή ηγεσία)

- 1 Ποιος ή ποιοι κατά τη γνώμη σας είναι οι κύριοι παράγοντες που δυσχεραίνουν την ένταξη των ΤΠΕ στην εκπαιδευτική διαδικασία (στη δική σας σχολική μονάδα);**

Στη δική μου σχολική μονάδα γενικά όπως σας είπα και πριν Τα πράγματα είναι καλά με τις ΤΠΕ {} Βέβαια τα προβλήματα είναι {} Η άρνηση κάποιων εκπαιδευτικών να συζητήσουν για από κοινού δράσεις στις ΤΠΕ στο μάθημα {} ή και η άρνηση κάποιων γονέων {} θα έλεγα δυσαρέσκεια {} προς τις ΤΠΕ

{} Νομίζουν πως χαζεύουμε και δεν κάνουμε μάθημα ... [γέλιο] Και το περνάνε στους μαθητές {} Και έρχονται και μας λένε ι μαθητές {} « θα κάνουμε μάθημα σήμερα ή υπολογιστές;»

- 2 Σύμφωνα με την άποψή σας ποια είναι τα σημαντικότερα εμπόδια για την αποτελεσματική ψηφιακή ηγεσία στη σχολική σας μονάδα;**

Τα σημαντικότερα εμπόδια είναι η αναβλητικότητα κάποιων εκπαιδευτικών προς τις ΤΠΕ {} η έλλειψη επιμόρφωσης στις ΤΠΕ και συγκεκριμένα στις πλατφόρμες διδασκαλίας ή στις δυνατότητες που δίνει η ψηφιακή τεχνολογία {} Επίσης το απαιτητικό πρόγραμμα με τη συχνή εναλλαγή

ώρας και μαθήματος αποσπά μια αδιάλειπτη και συνεχή ροή ψηφιακού μαθήματος.

- 3 Ποιες ενέργειες, πρωτοβουλίες ή δράσεις θα προτείνατε εσείς προσωπικά στον διευθυντή σας προκειμένου να είναι αποτελεσματικός ο ρόλος του ως ηγέτης της σχολικής μονάδας στην ενσωμάτωση των ΤΠΕ στην εκπαιδευτική διαδικασία;**

Να προωθεί τις καινοτομίες μέσα από ψηφιακά μαθήματα {} να είναι πιο υπομονετικός με τους εκπαιδευτικούς που δεν γνωρίζουν αρκετά σε αυτό το κομμάτι {} να μας δίνει και να μας μοιράζει αρμοδιότητες σε ομάδες σε μαθήματα με χρήση ΤΠΕ {} δηλαδή σαν κοινά projects.

- 4 Ποιες ενέργειες, πρωτοβουλίες ή δράσεις θα προτείνατε θα προτείνατε εσείς στους συναδέλφους σας εκπαιδευτικούς στη δική σας σχολική μονάδα, ώστε να ενταχθούν οι ΤΠΕ στην καθημερινή εκπαιδευτική διαδικασία;**

Μια καλή αρχή είναι να πεισθούν οι συνάδελφοι να καθίσουμε όλοι μαζί {} να παρακολουθήσουμε τους εκπαιδευτικούς που κάνουν το μάθημά τους με ΤΠΕ. Νομίζω πως αυτού του τύπου οι σεμιναριακές μικροδιδασκαλίες {} Θα είναι πολύ καλός οδηγός. Σε αυτούς που ήδη χρησιμοποιούν θα πρότεινα {} περισσότερη συνεργασία μεταξύ μας σε θέματα διαθεματικότητας στα ΤΠΕ μαθήματα.

- 5 Τι παραπάνω θα θέλατε/αναμένατε εσείς από τον διευθυντή σας, ώστε να μπορέσετε να αξιοποιήσετε τις ΤΠΕ ως μαθησιακό εργαλείο (δηλ. συστατικό μέρος της διδασκαλίας σας και της εργασίας των μαθητών στο σχολείο και στο σπίτι);**

Για να είμαι αποτελεσματικότερη στο μάθημά μου σε σχέση με τις ΤΠΕ, θα περίμενα ο διευθυντής μου να με ενημερώνει για όποιες επιμορφώσεις υπάρχουν γενικότερα στις ΤΠΕ {} αλλά πιο πολύ θα ήθελα να ανταποκρίνεται πιο πολύ στις απαιτήσεις μου {} κάποιες φορές για συλλογικότητα στη χρήση των ΤΠΕ.

- 6 Ποια κατά τη γνώμη σας είναι τα επιθυμητά χαρακτηριστικά ενός διευθυντή που είναι αποτελεσματικός ως ψηφιακός ηγέτης της σχολικής μονάδας (δηλ. συμβάλει στην αλλαγή κουλτούρας για τις ΤΠΕ στο σχολείο και στην ενσωμάτωση των ΤΠΕ στην εκπαιδευτική διαδικασία);**

Σύγχρονος καινοτόμος διευθυντής που έχει αποτελέσματα στην αλλαγή

κουλτούρας προς μια ψηφιακή κατεύθυνση {} είναι αυτός που ενσωματώνει τις ΤΠΕ στη τάξη χωρίς να φαίνεται κάτι ξένο {} που είναι υποστηρικτικός {} Ενθαρρυντικός {} με επαφή συνεχή με τις τεχνολογίες και τις σύγχρονες μεθόδους διδασκαλίας {} που σέβεται τον παιδαγωγικό του ρόλο και τον δείχνει μέσα από ένα νέο πρίσμα. Αυτό των ΤΠΕ .

ΤΕΛΟΣ ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΟΣ
