



## ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

*Επιστήμες της Αγωγής : Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης –  
Εκπαιδευτική Ηγεσία*

**Διπλωματική εργασία**

**Τίτλος μεταπτυχιακής εργασίας : “Μηχανισμοί υποστήριξης του διευθυντή για  
την αποτελεσματική λειτουργία μιας σχολικής μονάδας” η περίπτωση του e-wall**

του

Τζατζου Χρηστάκη

Επιβλέπων καθηγητής : Θαρρένος Μπράτισης

Εξεταστές:

1. Ιορδανίδης Γεώργιος Καθηγητής, Π.Δ.Μ

2. Μανώλης Κουτουζής, Π.Δ.Μ

Φλώρινα, Φεβρουάριος 2024

Όνοματεπώνυμο: Τζάτζος Χρηστάκης (Α.Μ.1057)

email: [christostatzos@gmail.com](mailto:christostatzos@gmail.com)

Έτος εισαγωγής: 2021

Τίτλος διπλωματικής εργασίας: “Μηχανισμοί υποστήριξης του διευθυντή για την αποτελεσματική λειτουργία μιας σχολικής μονάδας” η περίπτωση του e-wall

Δηλώνω υπεύθυνα ότι η εργασία αυτή είναι αυστηρά προϊόν προσωπικής εργασίας και δεν αποτελεί προϊόν λογοκλοπής. Έλαβα κάθε μέριμνα για να διασφαλίσω την πρωτοτυπία και την ακεραιότητα του περιεχομένου της.

Ημερομηνία 12/02/2024

Ο δηλών

Τζάτζος Χρηστάκης

<b>1</b>	<b>Πίνακας περιεχομένων</b>	
2	Περίληψη.....	5
3	Εισαγωγή.....	8
4	Θεωρητικό μέρος.....	11
4.1	Το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα και ο ρόλος του διευθυντή.....	11
4.1.1	Επιμόρφωση διευθυντών.....	12
4.2	Βασικές έννοιες ηγεσίας.....	12
4.2.1	Εκπαιδευτική ηγεσία.....	13
4.2.2	Βασικές λειτουργίες της εκπαιδευτικής ηγεσίας.....	15
4.2.3	Ηγεσία και Σχολικό περιβάλλον.....	16
4.2.4	Στόχοι της εκπαιδευτικής ηγεσίας.....	18
4.3	Στυλ εκπαιδευτικής ηγεσίας.....	19
4.3.1	Είδη ηγεσίας στην εκπαίδευση.....	20
4.3.2	Αυταρχική ηγεσία.....	21
4.3.3	Δημοκρατική ηγεσία.....	21
4.3.4	Διοικητική Ηγεσία.....	22
4.3.5	Διαπροσωπική Ηγεσία.....	22
4.3.6	Κατανομημένη ή συμμετοχική ηγεσία.....	22
4.3.7	Μετασχηματιστική ηγεσία.....	23
4.3.8	Ηθική και αυθεντική ηγεσία.....	24
4.3.9	Εξαρτημένη ηγεσία.....	24
5	ΤΠΕ και διοίκηση.....	25
5.1	Ο ρόλος των Τ.Π.Ε. στην εκπαιδευτική διοίκηση.....	25
5.2	Η ενσωμάτωση και η χρήση των Τ.Π.Ε. στην εκπαιδευτική διοίκηση.....	27
5.3	Πλατφόρμες και εργαλεία διοικητικής υποστήριξης.....	28
6	Τι είναι το e-wall.....	30
7	Ερευνητικό μέρος.....	31
7.1	Η μεθοδολογική έρευνα και ο στόχος της μελέτης.....	31
7.1.1	Τι είναι ποιοτική έρευνα.....	32
7.2	Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα.....	35
7.2.1	Σκοπός της έρευνας.....	35
7.2.2	Είδος έρευνας.....	36
7.2.3	Ερευνητικά ερωτήματα.....	38
7.2.4	Δείγμα της έρευνας.....	38
7.2.5	Ημιδομημένες συνεντεύξεις και εργαλεία συλλογής δεδομένων.....	39
8	Θεματική ανάλυση δεδομένων ποιοτικής ερευνας ανά άξονα.....	41

8.1	Ποια είναι η θεματική ανάλυση και γιατί επιλέχθηκε.....	41
8.2	Ανάλυση δεδομένων.....	42
8.2.1	Συνθήκες εργασίας .....	45
8.2.2	Εκπαίδευση και επιμόρφωση .....	46
8.2.3	Χρήση νέων τεχνολογιών.....	47
8.2.4	Ο ρόλος του e-wall .....	49
8.2.5	Πίνακας στοιχείων με τα ευρήματα της έρευνας.....	50
8.2.6	Συζήτηση σχετικά με τα ευρήματα.....	51
9	Συμπεράσματα και προτάσεις .....	53
10	Βιβλιογραφία.....	55
11	Παράρτημα 1 .....	60
11.1	Τι είναι ο ιστότοπος e-wall και τι προσφέρει .....	60
11.2	E-wall και Εργαλεία υποστήριξης διευθυντών – προϊστάμενων.....	61
12	Παράρτημα 2.....	68
12.1	Σκελετός Συνέντευξης.....	68
1.1	Έντυπο Συγκατάθεσης Κατόπιν Ενημέρωσης.....	72

## 2 Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική εργασία επικεντρώθηκε στη μελέτη των ψηφιακών μηχανισμών υποστήριξης διευθυντών, στη μελέτη της κατάρτισής τους όταν αναλαμβάνουν θέσεις ευθύνης και στο πώς μέσω των μηχανισμών υποστήριξης αλλά και του ιστότοπου e-wall, μπορούν οι προϊστάμενοι σχολικών μονάδων να λάβουν όλα τα εφόδια που χρειάζονται τόσο μακροπρόθεσμα, όσο και στην καθημερινή εργασία τους στη σχολική μονάδα, για να φέρουν εις πέρας όλες τις διαδικασίες που απαιτούνται. Οι ΤΠΕ όταν αξιοποιούνται στην εκπαιδευτική διοίκηση, έχουν πολλά πλεονεκτήματα, όπως η αυξημένη πρόσβαση, η εξατομίκευση και η ενίσχυση της συνεργασίας. Εντούτοις, η χρήση των ΤΠΕ, απαιτεί επίσης την αντιμετώπιση μιας σειράς από προκλήσεις, όπως η καταπολέμηση του ψηφιακού χάσματος, η διαμόρφωση κατάλληλων εκπαιδευτικών πολιτικών και η ανάπτυξη των απαραίτητων δεξιοτήτων των διευθυντών («Σχέδιο δράσης για την ψηφιακή εκπαίδευση», χ.χ.). Η προσπάθεια, ήταν να καλυφθεί αυτό το κενό μέσω του ιστότοπου e-wall και να μελετηθεί κατά ποσό βοήθησε. Οι Διευθυντές από τη μεριά τους, πρέπει να είναι σε θέση να χρησιμοποιούν τις νέες τεχνολογίες για τη βελτίωση και την αναβάθμιση της σχολικής μονάδας, ώστε να διασφαλίζουν ότι οι μαθητές έχουν πρόσβαση στην κατάλληλη τεχνολογία και ότι οι εκπαιδευτικοί είναι κατάλληλα εκπαιδευμένοι στη χρήση της τεχνολογίας («Στήριξη της ΕΕ για την ψηφιοποίηση των σχολείων», 2023).

Οι ηγετικοί ρόλοι των διευθυντών έχουν αλλάξει στο σχολικό περιβάλλον, επειδή οι ψηφιακοί πολίτες και η κοινωνία γενικότερα έχουν αποκτήσει τεχνολογικό αλφαριθμητισμό. Αυτή η ποιοτική ερευνητική μελέτη, που μελέτησε τις απόψεις 8 διευθυντών σχολικών μονάδων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, αποκάλυψε ότι οι διευθυντές ανησυχούν ιδιαίτερα για την ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας και ότι οι ίδιοι πρέπει να εξοικειωθούν και να επιμορφωθούν επιπλέον, για να μπορούν να φέρουν εις πέρας τις εργασίες που τους ανατίθενται από τη διοίκηση αλλά και να είναι σε θέση να εξοικειώνουν τους νεότερους, προκειμένου να εφαρμόσουν καλύτερα και αποτελεσματικότερα τις νέες τεχνολογίες στο σχολείο. Για να αμβλύνουν την ανησυχία τους, οι διευθυντές πρέπει να αλλάξουν τον τρόπο σκέψης τους σχετικά με τη χρήση της τεχνολογίας (Μακρή & Βλαχόπουλος, 2015). Παρατηρήθηκε, επιπλέον ότι η επαγγελματική ανάπτυξη, κατάρτιση και επιμόρφωση στις τεχνολογικές δεξιότητες

των στελεχών, πρέπει να είναι διαθέσιμη και ευέλικτη με τους κατάλληλους οικονομικούς πόρους, ώστε οι διευθυντές να γίνουν οραματιστές ηγέτες και να ενσωματώσουν τις ΤΠΕ στο ψηφιακό εκπαιδευτικό περιβάλλον (Γιαννακάκη, 2005).

Λέξεις κλειδιά

ΔΙΕΥΘΥΝΤΕΣ, ΗΓΕΣΙΑ, ΤΠΕ, ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ, E-WALL, ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Abstract

The present thesis focused on studying the mechanisms supporting school principals, examining their training when assuming leadership positions, and how through both support mechanisms and the e-wall website, school unit leaders can acquire all the necessary tools both in the long term and in their daily work in the school unit to successfully carry out all required procedures. ICT, when utilized in educational administration, has several advantages such as increased access, personalization, and strengthening collaboration. However, the use of ICT also requires addressing a series of challenges, such as bridging the digital divide, shaping appropriate educational policies, and developing the necessary skills of school principals («Σχέδιο δράσης για την ψηφιακή εκπαίδευση», χ.χ.). The effort was to fill this gap through the e-wall website and study how much it helped. Principals, on their part, must be able to use new technologies to improve and upgrade the school unit, ensuring that students have access to appropriate technology and that educators are adequately trained in its use («Στήριξη της ΕΕ για την ψηφιοποίηση των σχολείων», 2023).

The leadership roles of principals have changed in the school environment because digital citizens and society at large have acquired technological literacy. This qualitative research study, which examined the views of 8 primary education school unit principals, revealed that principals are particularly concerned about the rapid advancement of technology and that they themselves must become familiar with and undergo additional training to accomplish the tasks assigned to them by the administration and to be able to familiarize younger generations, in order to better and more effectively implement new technologies in the school. To alleviate their concern, principals must change their mindset regarding the use of technology (Μακρή &

Βλαχόπουλος, 2015). Additionally, it was observed that professional development, training, and education in technological skills for staff must be available and flexible with appropriate financial resources, so that principals can become visionary leaders and integrate ICT into the digital educational environment (Γιαννακάκη, 2005).

Key words

PRINCIPALS, MANAGERS, LEADERSHIP, TRAINING, E-WALL, PRIMARY  
EDUCATION

### 3 Εισαγωγή

Οι κοινωνικές, πολιτιστικές και οικονομικές αλλαγές που συντελέστηκαν τα τελευταία χρόνια σε παγκόσμιο επίπεδο οδήγησαν σε τεράστιες αλλαγές στον τομέα της διοίκησης στην εκπαίδευση. Με την παγκοσμιοποίηση, τις νέες τεχνολογίες, την πολυπολιτισμικότητα και το αναδυόμενο ψηφιακό χάσμα, έχουν δημιουργηθεί νέες απαιτήσεις για την εκπαίδευση, οι οποίες απαιτούν αλλαγές στην εκπαιδευτική πολιτική, τις πρακτικές και το ρόλο των διευθυντών («Education in the time of COVID-19», 2020). Το Ευρωπαϊκό Πλαίσιο για την Εκπαίδευση, έχει ως στόχο να διασφαλίσει, ότι όλοι οι πολίτες της ΕΕ έχουν πρόσβαση σε ποιοτική εκπαίδευση και κατάρτιση, που τους προετοιμάζει για τη ζωή και την εργασία στην ψηφιακή εποχή. Οι μεταβολές αυτές επιταχύνθηκαν από την πανδημία, καθώς η ανάγκη για εξ αποστάσεως εκπαίδευση οδήγησε στην ευρεία χρήση των νέων τεχνολογιών στην εκπαίδευση («Education for all. The Quality Imperative», 2004).

Η παρούσα εργασία, εξετάζει την ανάγκη ο σημερινός διευθυντής να αφήσει τα πρότυπα του παρελθόντος, να μην αρκείται στο «στενό» διοικητικό έργο, αλλά να γίνει ηγετική φυσιογνωμία. Προκειμένου να συμβεί αυτό όμως, πρέπει να υπάρχουν τα καταλληλά υποστηρικτικά εργαλεία, που θα τον βοηθήσουν στην καθημερινότητά του, αλλά και μακροπρόθεσμα, ώστε να μην χάνει άσκοπα χρόνο (Βιτσιλάκη & Ράπτης, 2007). Η συγκεκριμένη μελέτη, αποσκοπεί στη διερεύνηση της κατάρτισης των διευθυντών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, που επιδιώκει να μετατρέψει τον σχολικό οργανισμό του σε οργανισμό μάθησης, όπου οι στόχοι που έχουν τεθεί πρέπει να υλοποιηθούν και το εκπαιδευτικό σύστημα πρέπει να παρέχει υψηλό βαθμό αυτονομίας. Συγχρόνως, οι ίδιοι οι διευθυντές πρέπει να διαθέτουν τις απαραίτητες δεξιότητες, για να διασφαλίσουν ότι οι στόχοι δεν θα παραμείνουν απλές επιθυμίες, αλλά θα μετατραπούν σε πράξη (Burke, 2002). Εντοπίστηκε επίσης, ότι ο συγκεντρωτικός χαρακτήρας του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος, περιορίζει σε σημαντικό βαθμό την άσκηση διοίκησης, η οποία είναι επωφελής για τη σχολική μονάδα, αλλά και για τον ίδιο τον διευθυντή. Επιπλέον, συνήθως παρουσιάζονται προβλήματα λόγω της έλλειψης κατάλληλης εκπαίδευσης και κατάρτισης των Ελλήνων διευθυντών (Βασιλειάδου & Διερωνίτου, 2014).



Ακόμη και σήμερα, παρατηρείται μια άσκηση γραφειοκρατικής ηγεσίας, ακόμα και στις περιπτώσεις, όπου υπάρχουν περιθώρια ελευθερίας για ανάληψη καινοτομιών. Η επιτυχία λοιπόν ενός οργανισμού όπως το σχολείο, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις αποφάσεις που θα πάρει ο σχολικός ηγέτης (Στυλιανίδης, 2008). Ο τρόπος με τον οποίο ένας σχολικός ηγέτης θα διοικήσει διαφέρει και όπως αναφέρεται παρακάτω, υπάρχουν διάφοροι τρόποι ηγεσίας, ένας από τους οποίους είναι ο μετασχηματιστικός τρόπος, σύμφωνα με τον οποίο οι διευθυντές διοικούν το σχολείο με πιο δημοκρατικούς και συμμετοχικούς τρόπους, καθώς συμπεριλαμβάνουν και τους εκπαιδευτικούς στη λήψη αποφάσεων και στην συνεργασία μεταξύ τους (Lazaridou & Iordanidis, 2011). Οι αποτελεσματικοί διευθυντές, συνήθως, συμπεριλαμβάνουν τους δασκάλους στη διαδικασία της λήψης αποφάσεων. Επομένως, ο ρόλος του διευθυντή, σχετίζεται άμεσα με τον βαθμό στον οποίο επιτρέπει στους εκπαιδευτικούς να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων και αυτό εξαρτάται από τη μορφή ηγεσίας που έχει επιλέξει να ασκήσει. Όσο πιο δημοκρατικό είναι το ηγετικό στυλ που επιλέγει, τόσο μεγαλύτερη είναι η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων, ενώ όσο πιο αυταρχικό ή εξουσιαστικό είναι το στυλ ηγεσίας που επιλέγει, τόσο μικρότερη είναι η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη διοικητική λειτουργία (Πασιαρδής, 2004). Ακόμη, η ραγδαία εξάπλωση και η συμβολή των πληροφοριακών συστημάτων στη βελτίωση και υποβοήθηση του διοικητικού έργου, θεωρούνται ως βασικά εργαλεία στη φαρέτρα ενός διευθυντή, για την υλοποίηση του γραφειοκρατικού μοντέλου διοίκησης που επικρατεί σήμερα στα ελληνικά σχολεία, ενώ η τάση απόρριψης των δυνατοτήτων των ΤΠΕ, ισοδυναμεί με άρνηση της πραγματικότητας (Στυλιανίδης, 2008). Οι προκλήσεις στη νέα εποχή της εκπαίδευσης, επιβάλλουν τη δημιουργία ενός ευέλικτου σχολείου, που να είναι ικανό να προσαρμόζεται στις αλλαγές που συμβαίνουν με τη διαχείριση γνώσης. Η βελτίωση της ποιότητας που παρέχεται στην εκπαίδευση και η αναβάθμιση των υπηρεσιών, απασχολούν την παγκόσμια κοινότητα και πρέπει να βρεθούν τρόποι, ώστε να παραδειγματιστούμε από καλές πρακτικές (Βασιλειάδου & Διερωνίτου, 2014). Οι αλλαγές που παρατηρούνται τα τελευταία χρόνια στον τομέα της εκπαίδευσης και η συνεχής ανάπτυξη των ΤΠΕ, προσφέρουν ευκαιρίες και διαμορφώνουν ένα πλαίσιο για τη λειτουργία και τη διαχείριση της εκπαίδευσης, που θα είναι περισσότερο αυτοματοποιημένη σε βασικές διαδικασίες. Αυτό, προσφέρει τη δυνατότητα στον εκπαιδευτικό ηγέτη, να επικεντρωθεί στη χρήση του εκπαιδευτικού του χρόνου για την ανάπτυξη και τη βελτίωση της οργάνωσης του σχολείου. (Μακρή & Βλαχόπουλος, 2015).

Το σύγχρονο ψηφιακά μεταβαλλόμενο σχολείο, δημιουργεί νέους τρόπους μάθησης και μετάδοσης πληροφοριών και αναγκάζει διευθυντές και εκπαιδευτικό προσωπικό να αντιδράσει και να προσαρμοστεί στα νέα παγκόσμια δεδομένα. Το διεθνές και ελληνικό περιβάλλον, προσπαθεί να βελτιωθεί και να αναβαθμίσει τις υπηρεσίες του, ώστε το σχολείο να αποτελέσει παράγοντα ανάπτυξης των μαθητών. Η μελέτη, επικεντρώνεται στο χώρο της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης και εστιάζει στον τομέα της διοίκησης. Η εργασία, αποσκοπεί στη διερεύνηση του ρόλου του διευθυντή, της κατάρτισής του και των εργαλείων που του προσφέρονται για την εκτέλεση των καθηκόντων του. Στη μελέτη διερευνήθηκε ο βαθμός της ψηφιακής ικανότητας 8 προϊστάμενων σχολικών μονάδων, όταν αναλαμβάνουν μια σχολική μονάδα από την κεντρική διοίκηση, πριν και κατά τη διάρκεια της θητείας τους, ώστε να αναδειχθεί η αναγκαιότητα των ΤΠΕ στη διοίκηση των σχολείων. Η εργασία περιλαμβάνει το θεωρητικό μέρος, στο οποίο αναλύονται οι βασικές έννοιες ηγεσίας και διοίκησης και το ερευνητικό μέρος, όπου αναλύονται τα στοιχεία που συγκεντρώθηκαν από τις συνεντεύξεις στους διευθυντές (Γκόβαρης & Ρουσσάκης, 2008).

## 4 Θεωρητικό μέρος

### 4.1 Το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα και ο ρόλος του διευθυντή

Το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα είναι κατανεμημένο σε τρία επίπεδα, την πρωτοβάθμια εκπαίδευση, την δευτεροβάθμια εκπαίδευση και την τριτοβάθμια εκπαίδευση. Η πρωτοβάθμια εκπαίδευση διαρκεί έξι χρόνια και είναι υποχρεωτική, ενώ η δευτεροβάθμια εκπαίδευση χωρίζεται σε δύο κύκλους: ο πρώτος κύκλος, γνωστός ως το Γυμνάσιο, διαρκεί τρία χρόνια και ο δεύτερος κύκλος, γνωστός ως Λύκειο, διαρκεί επίσης τρία χρόνια. Η τριτοβάθμια εκπαίδευση παρέχεται από Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα (Βιτσιλάκη & Ράπτης, 2007).

Σύμφωνα με τους Παπαναστασίου & Κωσταρά (2015), ο ρόλος του διευθυντή στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα είναι καθοριστικός. Οι διευθυντές, είναι υπεύθυνοι για τη συνολική διαχείριση του σχολείου, συμπεριλαμβανομένων των ακαδημαϊκών και διοικητικών θεμάτων. Αναμένεται από αυτούς, να παρέχουν ηγετική διοίκηση και καθοδήγηση στους εκπαιδευτικούς, το προσωπικό και τους μαθητές και να διασφαλίζουν ότι το σχολείο παρέχει εκπαίδευση υψηλής ποιότητας. Επιπλέον, είναι κρίσιμος για τη διασφάλιση της αποδοτικής και αποτελεσματικής λειτουργίας του εκπαιδευτικού ιδρύματος (Klassen et al., 2010). Οι διευθυντές πρέπει να διαθέτουν ένα ευρύ φάσμα δεξιοτήτων, συμπεριλαμβανομένων της ηγεσίας, της επικοινωνίας, της οργάνωσης και της επίλυσης προβλημάτων. Πρέπει επίσης, να έχουν ισχυρή κατανόηση της εκπαιδευτικής θεωρίας και πρακτικής, καθώς και την ικανότητα να προσαρμόζονται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες (Everard & Morris 1999).

Οι αρμοδιότητες του διευθυντή περιλαμβάνουν την εφαρμογή των εκπαιδευτικών πολιτικών, τη διαχείριση των οικονομικών και την εποπτεία των εκπαιδευτικών και του λοιπού προσωπικού. Είναι επίσης υπεύθυνοι για τη διατήρηση της πειθαρχίας και την εξασφάλιση ενός ασφαλούς περιβάλλοντος για τους μαθητές και το προσωπικό. Εκτός από τα διοικητικά τους καθήκοντα, οι διευθυντές αναμένεται να συμμετέχουν στις καθημερινές δραστηριότητες του σχολείου. Συχνά, διδάσκουν μαθήματα, καθοδηγούν μαθητές και συμμετέχουν σε εξωσχολικές δραστηριότητες (Owens, 2004).

### 4.1.1 Επιμόρφωση διευθυντών

Σύμφωνα με τους Daresh & Male (2000), σε διάφορες χώρες η επιμόρφωση των ηγετικών στελεχών στον τομέα της εκπαίδευσης διαφέρει λόγω πολλών παραγόντων, όπως:

- Η εκπαιδευτική πολιτική που εφαρμόζεται σε κάθε χώρα
- Το είδος του εκπαιδευτικού συστήματος
- Οι στόχοι που έχουν τεθεί σχετικά με την εκπαιδευτική ηγεσία
- Οι διαφορές στην κουλτούρα
- Οι διαφορές στην οικονομική και επιστημονική ανάπτυξη κάθε χώρας

Η ομοιότητα όμως, σύμφωνα με τον Duke (2004), έγκειται στο γεγονός, ότι οι περισσότερες, αν όχι όλες οι χώρες, αναγνωρίζουν την ανάγκη για προγράμματα επιμόρφωσης σε θέματα διοίκησης και ηγεσίας. Ειδικότερα, παρατηρείται αύξηση στο πλήθος των προγραμμάτων διοίκησης και ηγεσίας για τους εξής λόγους:

- Οι κυβερνήσεις στοχεύουν στην αποκανονικοποίηση των σχολείων
- Τα κράτη επιζητούν τη δημιουργία πιο αυτόνομων σχολείων, τόσο οικονομικά, όσο και διοικητικά
- Υπάρχει η τάση για αλλαγή των δυνάμεων εντός του εκπαιδευτικού συστήματος κάθε χώρας, κυρίως προς την αποκεντροποίηση
- Το σχολείο αρχίζει να βιώνεται έντονα σαν μέρος της κοινωνίας. Αφού λοιπόν οι κοινωνίες αλλάζουν συνεχώς, τότε και το σχολείο πρέπει να μάθει να προσαρμόζεται σε αυτές τις αλλαγές.

## 4.2 Βασικές έννοιες ηγεσίας

Οι βασικές έννοιες της εκπαιδευτικής ηγεσίας, περιλαμβάνουν το όραμα και την αποστολή που απαιτούν την ανάπτυξη ενός σαφούς και ελκυστικού σχεδίου, για τον οργανισμό και την ευθυγράμμιση των διαθέσιμων πόρων με αυτό. Στους σημαντικούς παράγοντες περιλαμβάνονται, η οικοδόμηση θετικών σχέσεων με τους ενδιαφερόμενους φορείς και η αποτελεσματική συνεργασία με τις ομάδες

εκπαιδευτικών (Inbar, 1996). Επιπροσθέτως, η κατανόηση της διδακτικής διαδικασίας και η προώθηση αποτελεσματικών πρακτικών βελτιώνει τη μαθησιακή διαδικασία. Οι ηγετικές δεξιότητες στην οργάνωση πρωτοβουλιών αλλαγής, η προώθηση της πολιτισμικής επάρκειας και η ηθική διαχείριση, συμβάλλουν στη δημιουργία ενός ευνοϊκού σχολικού περιβάλλοντος (Pont et al., 2008). Εν κατακλείδι, η χρήση δεδομένων για τη λήψη αποφάσεων και η πολιτική οξυδέρκεια, ενισχύουν την ικανότητα ενός οργανισμού να προσαρμόζεται στο περιβάλλον του. Αυτές οι έννοιες είναι θεμελιώδεις για την πρακτική της αποτελεσματικής εκπαιδευτικής ηγεσίας και μπορούν να βοηθήσουν τους ηγέτες, να διασφαλίσουν την επιτυχία των οργανισμών τους και των μαθητών που υπηρετούν (Spillane, 2006). Οι διευθυντές των σχολείων κατέχουν κρίσιμη θέση στον οργανισμό για την ποιότητα της ηγεσίας, που επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την ποιότητα του σχολικού περιβάλλοντος. Ο τρόπος με τον οποίο οι διευθυντές σχολείων καθοδηγούν τους εκπαιδευτικούς τους, εξαρτάται από τα στυλ ηγεσίας που υιοθετούν και την ανθρώπινη συμπεριφορά των υφισταμένων τους (Burns, 1996).

Στόχος του διευθυντή, είναι να διατηρεί τη συνολική διαδικασία του σχολείου σε ομαλή ροή, λαμβάνοντας αποφάσεις, που διευκολύνουν την επιτυχή μάθηση των μαθητών. Ο διευθυντής, προσδιορίζει και διατυπώνει την αποστολή και τους στόχους του σχολείου και τους υλοποιεί, εφαρμόζοντας προγράμματα, αναθέτοντας καθήκοντα και κατανέμοντας πόρους. Ο αποτελεσματικός ηγέτης είναι οραματιστής, συνεργάσιμος και παθιασμένος με τον τομέα της εκπαιδευτικής διοίκησης (Ζιάκα, 2014).

#### 4.2.1 Εκπαιδευτική ηγεσία

Ο όρος «Εκπαιδευτική ηγεσία», αναφέρεται στον τομέα της εκπαίδευσης για να περιγραφούν οι διοικητικές λειτουργίες των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων και οργανισμών. Οι διοικητικοί υπάλληλοι των σχολείων, έχουν πολύπλευρες εργασιακές δραστηριότητες, οι οποίες όμως πρέπει να συντονίζονται και να ενσωματώνονται, να χαρακτηρίζονται από συνεργασία και εναρμόνιση, ώστε να αποφεύγεται ο κατακερματισμός (Μπουραντάς, 2005).

Σύμφωνα με τον Σαΐτη (2008) η εκπαιδευτική ηγεσία αναφέρεται στη διαδικασία διεύθυνσης και διαχείρισης των λειτουργιών ενός εκπαιδευτικού οργανισμού, για την επίτευξη των στόχων του και τη βελτίωση της μάθησης. Αυτό, περιλαμβάνει τη δημιουργία και την εφαρμογή πολιτικών και στρατηγικών, τη διαχείριση των πόρων και τη συνεργασία με τους ενδιαφερόμενους φορείς, όπως οι εκπαιδευτικοί, οι μαθητές, οι γονείς και η τοπική κοινότητα. Οι εκπαιδευτικοί ηγέτες, διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στη διαμόρφωση του μέλλοντος των μαθητών και των κοινοτήτων τους. Είναι υπεύθυνοι για τη δημιουργία ενός θετικού και υποστηρικτικού μαθησιακού περιβάλλοντος, την προώθηση της καινοτομίας, της αλλαγής και της ανάπτυξης στρατηγικών, που ευνοούν την επιτυχία των μαθητών. Πρέπει να έχουν βαθιά κατανόηση του εκπαιδευτικού συστήματος, των αναγκών των μαθητών και των προκλήσεων που αντιμετωπίζουν τα σχολεία και οι τοπικές κοινότητες (Owens, 2004).

Η αποτελεσματική εκπαιδευτική ηγεσία, απαιτεί ένα συνδυασμό δεξιοτήτων, όπως άριστη επικοινωνία, στρατηγική σκέψη, βαθιά δέσμευση για τη μάθηση και την επιτυχία των μαθητών. Στόχος είναι να δημιουργηθεί μια κουλτούρα συνεχούς βελτίωσης και να διασφαλιστεί ότι όλοι οι μαθητές έχουν τις ευκαιρίες και την υποστήριξη που χρειάζονται, για να αξιοποιήσουν πλήρως τις δυνατότητές τους (Κωνσταντίνου, 2005).

Οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί, θα έλεγαν ότι ο διευθυντής είναι ο "ηγέτης" των σχολικών μονάδων. Αυτό φυσικά είναι αλήθεια και η επιρροή ενός προϊσταμένου στο σχολικό κλίμα είναι μεγάλη. Οι καλοί ηγέτες βοηθούν, ενδυναμώνουν και εκπαιδεύουν τους άλλους να πετύχουν τους στόχους τους. Όποιο και αν είναι το στυλ ηγεσίας ενός διευθυντή, ο τελικός στόχος είναι να καταστεί ο ίδιος ένας ηγέτης, που βοηθά τους εκπαιδευτικούς και τους μαθητές, να πετύχουν και να αποδώσουν τα μέγιστα των δυνατοτήτων τους (Su et all., 2003). Υπάρχουν αναμφίβολα πολλοί διαφορετικοί τρόποι για την επίτευξη αυτού του στόχου, ωστόσο, το επιθυμητό αποτέλεσμα για οποιονδήποτε κατέχει ηγετική θέση στην εκπαίδευση είναι η επιτυχία (Daresh & Male, 2000).

Ο Owens (2004) πιστεύει ότι η διοίκηση μπορεί να αξιοποιηθεί σε πολλαπλά εκπαιδευτικά πεδία και υποστηρίζει ότι: Υπάρχουν γενικοί κανόνες στη διοίκηση, που μπορούν να αξιοποιηθούν σε κάθε επιχείρηση. Τα σχολεία έχουν πολλά κοινά χαρακτηριστικά με άλλες «επιχειρήσεις», τα οποία ενώνουν ανθρώπους για έναν κοινό

σκοπό. Η διοικητική κατάρτιση για τους διευθυντές στην εκπαίδευση, τις δημόσιες υπηρεσίες και την οργάνωση μπορεί να είναι κοινή. Η κοινή κατάρτιση των διευθυντών σχολείων και υπηρεσιών, επικεντρώνεται σε 3 βασικές διοικητικές λειτουργίες: την οικονομική διαχείριση, τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και την ανάπτυξη των σχέσεων με την τοπική και ευρύτερη κοινωνία (Χυτήρης, 2006).

#### 4.2.2 Βασικές λειτουργίες της εκπαιδευτικής ηγεσίας

Στην εκπαιδευτική ηγεσία εντάσσονται πολλές κύριες λειτουργίες, που επιδιώκουν τη βελτίωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας και την εκπλήρωση των εκπαιδευτικών σκοπών. Το πρωταρχικό μέλημα της ηγεσίας, είναι η ορθή επίτευξη των προκαθορισμένων σκοπών και στόχων. Αυτό, καθίσταται εφικτό με την κατάλληλη αξιοποίηση, τόσο των ανθρώπινων, όσο και των υλικών οικονομικών πόρων, με σκοπό την ποιοτική βελτίωση (Μπινιάρη, 2012). Για το σκοπό αυτό, είναι απαραίτητη η ύπαρξη διαφόρων πτυχών της ηγεσίας, οι οποίες γίνονται δεκτές ως λειτουργίες της διοίκησης. Πιο απλά, η σωστή διαχείριση χρειάζεται διάφορες πτυχές που θεωρούνται ως λειτουργίες της διοίκησης (Owens, 2004). Οι λειτουργίες της διοίκησης, όπως ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η καθοδήγηση, ο συντονισμός, η εποπτεία, ο έλεγχος και η αξιολόγηση, αποτελούν βασικές πτυχές, που συνεισφέρουν στην ορθή διαχείριση. Με τον προγραμματισμό, καθίσταται δυνατός ο καθορισμός στόχων και στρατηγικών και μέσω της οργάνωσης, διασφαλίζεται η κατάλληλη διάρθρωση των πόρων και των καθηκόντων. Το «mentoring» είναι απαραίτητο για την καθοδήγηση και την ενδυνάμωση του προσωπικού, ενώ ο συντονισμός εγγυάται τη συνεργασία και την οργάνωση των επιμέρους δράσεων. Η επίβλεψη, η αξιολόγηση και η παρακολούθηση, είναι αναγκαίες για την εποπτεία και την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων και για την αναπροσαρμογή των μέτρων, ανάλογα με τα αποτελέσματα (Bush & Glover, 2003).

Οι διοικητικές εργασίες σε μια εκπαιδευτική μονάδα περιλαμβάνουν πολλές δραστηριότητες, που συμβάλλουν στην ομαλή λειτουργία της μονάδας και στην επίτευξη των εκπαιδευτικών της στόχων. Κρίσιμες πτυχές, είναι η οργάνωση και η λειτουργία της μονάδας, η κατανομή των αρμοδιοτήτων, η διαχείριση του προσωπικού και η διαχείριση των οικονομικών πόρων. Σημαντικό ρόλο παίζουν επίσης, ο σχεδιασμός και η υλοποίηση του εκπαιδευτικού έργου, μαζί με την αξιολόγηση των

δραστηριοτήτων (Γεωργογιάννης, 2008). Αυξημένη είναι και η χρήση των τεχνολογικών μέσων στη διοίκηση, η οποία παρέχει νέες δυνατότητες, όπως η ηλεκτρονική επικοινωνία και η αυτοματοποίηση των διαδικασιών. Η κατάρτιση και οι εν γένει ψηφιακές γνώσεις των διοικητικών υπαλλήλων, επηρεάζουν την ικανότητά τους να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις αυτών των νέων τεχνολογιών. Καταληκτικά, η στάση των διοικητικών στελεχών απέναντι στις ΤΠΕ είναι καθοριστικής σημασίας. Με τη θετική τους στάση, μπορούν να προωθήσουν τη χρήση των τεχνολογιών στη διοίκηση και να ενσωματώσουν αυτές τις νέες δυνατότητες στην καθημερινή λειτουργία της μονάδας («Στήριξη της ΕΕ για την ψηφιοποίηση των σχολείων», 2023).

#### 4.2.3 Ηγεσία και Σχολικό περιβάλλον

Συμφωνά με τους Leithwood and Jantzi (2005) η ηγεσία έχει σημαντικό αντίκτυπο σε ένα σχολείο με διάφορους τρόπους, όπως:

- **Κουλτούρα και κλίμα:** Ο ηγέτης διαμορφώνει την κουλτούρα και το κλίμα του σχολείου, δημιουργώντας ένα περιβάλλον, που υποστηρίζει την μαθησιακή διαδικασία και προάγει τις θετικές σχέσεις μεταξύ του προσωπικού, των μαθητών και των οικογενειών
- **Επίδοση των μαθητών:** Οι αποτελεσματικοί ηγέτες, εργάζονται για τη βελτίωση των μαθησιακών αποτελεσμάτων των μαθητών, προωθώντας αποτελεσματικές διδακτικές πρακτικές, παρέχοντας πόρους και θέτοντας υψηλές προσδοκίες για τους μαθητές και τους εκπαιδευτικούς
- **Ηθικό των εκπαιδευτικών:** Η ικανότητα ενός ηγέτη να δημιουργεί ένα θετικό και υποστηρικτικό περιβάλλον εργασίας, μπορεί να επηρεάσει το ηθικό και τη διατήρηση των εκπαιδευτικών. Οι ηγέτες που εκτιμούν και υποστηρίζουν τους εκπαιδευτικούς τους, παρέχουν ευκαιρίες για επαγγελματική ανάπτυξη, δημιουργούν μια κουλτούρα συνεργασίας και ομαδικής εργασίας και είναι πιο πιθανό να διατηρήσουν και να αναπτύξουν την επίδοση και την αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών
- **Κατανομή πόρων:** Οι ηγέτες διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στον καθορισμό του τρόπου κατανομής και χρήσης των οικονομικών πόρων στο σχολείο. Οι



αποτελεσματικοί ηγέτες, λαμβάνουν τεκμηριωμένες αποφάσεις σχετικά με την κατανομή των οικονομικών πόρων, που υποστηρίζουν την εκπαίδευση των μαθητών και βελτιώνουν τις επιδόσεις τους.

- Συμμετογή στην κοινότητα: Οι ηγέτες που εμπλέκουν την κοινότητα και τα ενδιαφερόμενα μέρη στη λήψη αποφάσεων, δημιουργούν ένα πιο θετικό και υποστηρικτικό εκπαιδευτικό περιβάλλον. Χτίζοντας σχέσεις με οικογένειες, κοινοτικές οργανώσεις και τοπικές επιχειρήσεις, οι ηγέτες, μπορούν να δημιουργήσουν μια πιο συνεργατική και υποστηρικτική σχολική κοινότητα.
- Καινοτομία και αλλαγή: Οι ηγέτες που είναι πρόθυμοι να αγκαλιάσουν την αλλαγή και να προωθήσουν την καινοτομία, μπορούν να βοηθήσουν τα σχολεία να παραμείνουν μπροστά από τις εξελίξεις και να βελτιώνονται συνεχώς. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες, σκέφτονται μπροστά και αναζητούν νέους και καινοτόμους τρόπους για τη βελτίωση της μάθησης των μαθητών.

Σύμφωνα με τον Caena (2014), λόγω του σημαντικού αντίκτυπου που έχει η ηγεσία σε ένα σχολείο, είναι εξαιρετικά σημαντικό, να καθοριστεί τι είναι η αποτελεσματική σχολική ηγεσία και πώς αυτή πρέπει να εφαρμόζεται. Η προσπάθεια να προσδιορίσει κανείς τι κάνει έναν σχολικό ηγέτη αποτελεσματικό, μπορεί να αποτελεί πρόκληση. Ωστόσο, μελετώντας τα χαρακτηριστικά και τις συμπεριφορές των σταθερά αποτελεσματικών σχολικών ηγετών, μπορεί κανείς να παρατηρήσει ορισμένα κοινά στοιχεία, που αποκαλύπτουν αποτελεσματικά χαρακτηριστικά.

Ορισμένα από τα πιο κοινά χαρακτηριστικά μεταξύ των αποτελεσματικών σχολικών ηγετών περιλαμβάνουν:

- Υψηλές προσδοκίες

Ανεξάρτητα από τις ανεπάρκειες των σχολικών μονάδων, που μπορεί να είναι οικονομικές ή άλλου είδους, οι αποτελεσματικοί σχολικοί ηγέτες, αντιστέκονται σε κάθε εμπόδιο, με σκοπό την επιτυχία, έχοντας υψηλές προσδοκίες για κάθε μαθητή. Αυτές οι υψηλές προσδοκίες, ισχύουν και για τους εκπαιδευτικούς.

- Τρόποι βελτίωσης

Είτε μέσω της αυτοαξιολόγησης για αυτοβελτίωση, είτε μέσω της αναζήτησης μεθόδων με στόχο την αύξηση της προόδου των μαθητών, οι σχολικοί ηγέτες αναζητούν συνεχώς τρόπους βελτίωσης.

- Εξειδίκευση στην ανάλυση δεδομένων

Οι ηγέτες σχολείων που έχουν επιρροή ερμηνεύουν τα δεδομένα και τα χρησιμοποιούν, για να αναζητήσουν νέους τρόπους και να βοηθήσουν τη σχολική μονάδα τους να επιτύχει.

- Συνεργασία

Η έρευνα δείχνει ότι όταν οι εκπαιδευτικοί συνεργάζονται, συμβαίνουν σπουδαία πράγματα. Οι ηγέτες, μπορούν επίσης να συνεργαστούν με τους εκπαιδευτικούς, για να αναπτύξουν τρόπους επίλυσης προβλημάτων και αποτελεσματικότερης εξυπηρέτησης του μαθητικού πληθυσμού του σχολείου (Leithwood et al, 2020).

Συμπερασματικά, η αποτελεσματική ηγεσία, διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στη διαμόρφωση της κουλτούρας, του κλίματος και της αποτελεσματικής λειτουργίας μιας σχολικής μονάδας. Με την προώθηση θετικών σχέσεων, την προώθηση της επιτυχίας των μαθητών και την υιοθέτηση της καινοτομίας και της αλλαγής, οι ηγέτες μπορούν να βοηθήσουν τα σχολεία τους, να επιτύχουν τους στόχους τους και να έχουν θετικό αντίκτυπο στους μαθητές και τις κοινότητες (Spillane, 2006).

#### 4.2.4 Στόχοι της εκπαιδευτικής ηγεσίας

Οι σκοποί της εκπαιδευτικής ηγεσίας, εστιάζουν στην προαγωγή της ποιοτικής εκπαίδευσης και στην υλοποίηση των μορφωτικών στόχων της σχολικής κοινότητας. Η εκπαιδευτική διοίκηση, χρειάζεται την ενσωμάτωση και τον συντονισμό όλων των φυσικών και ανθρώπινων πόρων και των εκπαιδευτικών στοιχείων. Εκτός από αυτό, απαιτεί μεγάλη αποτελεσματικότητα με βάση την ανθρώπινη συμπάθεια, κατανόηση, γνώση και δεξιότητα (Muijs & Harris, 2007). Οι φυσικοί πόροι, αφορούν κυρίως στον κτιριακό εξοπλισμό και στο εκπαιδευτικό υλικό. Οι ανθρώπινοι πόροι, αφορούν στους μαθητές, τους εκπαιδευτικούς, τους επόπτες, τους διοικητικούς υπαλλήλους και τους

γονείς. Τα πρόσθετα στοιχεία περιλαμβάνουν τις διάφορες πτυχές της εκπαιδευτικής θεωρίας και πρακτικής, όπως η φιλοσοφία της εκπαίδευσης, οι στόχοι της εκπαίδευσης, το πρόγραμμα σπουδών, η μέθοδος διδασκαλίας, η πειθαρχία, ο ρόλος του εκπαιδευτικού, οι κανόνες κ.ά.. Οι συγκεκριμένοι στόχοι, επιδιώκουν τη διαμόρφωση ενός ευνοϊκού και βοηθητικού μαθησιακού περιβάλλοντος, που θα ενισχύει την ανάπτυξη και την επιτυχία των μαθητών. Τα στοιχεία αυτά είναι «μέρη», που γίνονται «σύνολο» και είναι συστατικά που συνυπάρχουν σε μια, αρμονική σχέση. Έτσι, ο σκοπός της εκτέλεσης αυτού του ζωτικού καθήκοντος, είναι η εκπλήρωση διαφόρων σκοπών, που είναι γνωστοί ως στόχοι της εκπαιδευτικής διοίκησης (Daresh & Male, 2000).

### 4.3 Στυλ εκπαιδευτικής ηγεσίας

Οι Muijs and Harris (2007) έχουν αφιερώσει σημαντικές προσπάθειες, για να ορίσουν και να αναλύσουν τι κάνει έναν διευθυντή σχολικών μονάδων αποτελεσματικό. Η αποτελεσματικότητα μετράται με τη χρήση ερευνητικών προσεγγίσεων, όπως οι έρευνες σχολικού κλίματος και οι αξιολογήσεις των ιδρυμάτων. Η εκπαιδευτική ηγεσία, επικεντρώνεται σε διαφορετικούς τύπους διοικητικών στυλ. Ο αυταρχικός ηγέτης, διοικεί ένα αυστηρό σχολείο, χρησιμοποιώντας τακτικές εξαναγκασμού. Οι συμμετοχικοί ηγέτες, δίνουν έμφαση στη συλλογικότητα και τη συνεργασία, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες εστιάζουν στην ηγεσία και την ενδυνάμωση. Δεν υπάρχουν οριστικά στοιχεία που να αποδεικνύουν ότι ένα από αυτά τα στυλ, λειτουργεί καλύτερα από όλα τα άλλα, αυτό που έχει σημασία όμως, είναι η καλή προσαρμογή μεταξύ του διοικητικού στελέχους και των υπαλλήλων του ιδρύματος (Muijs & Harris, 2007).

Από την ανασκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας (Γιαννακάκη, 2005; Σαΐτης, 2008; Πασιαρδής, 2004). Ως εκπαιδευτική διοίκηση, θεωρείται η διαδικασία ενσωμάτωσης των κατάλληλων ανθρώπινων και υλικών πόρων που κατανέμονται και καθίστανται αποτελεσματικοί για την επίτευξη των στόχων ενός προγράμματος, ενός εκπαιδευτικού ιδρύματος (Γιαννακάκη, 2005). Ο όρος «διοίκηση» δεν αναφέρεται σε κάποια μεμονωμένη διαδικασία ή πράξη. Μοιάζει με μια ευρεία ομπρέλα, που περιλαμβάνει μια σειρά από διαδικασίες όπως, ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η διεύθυνση, ο συντονισμός, ο έλεγχος και η αξιολόγηση της απόδοσης. Ανάλογη είναι η κατάσταση

και στον τομέα της εκπαιδευτικής διοίκησης (Πασιαρδής, 2004). Με την έννοια της εκπαιδευτικής διοίκησης, εξετάζεται η περίπτωση ενός εκπαιδευτικού οργανισμού που πρέπει να εκπληρώσει ορισμένους στόχους ή σκοπούς. Για την επίτευξη αυτών των σκοπών ή στόχων, ο επικεφαλής του εκπαιδευτικού οργανισμού, σχεδιάζει προσεκτικά διάφορα προγράμματα και δραστηριότητες. Ενθαρρύνει και συντονίζει τις προσπάθειες των εκπαιδευτικών, τους κατευθύνει και ασκεί σε αυτούς έλεγχο. Προσφέρει ανατροφοδότηση και προβαίνει σε τροποποιήσεις, εάν είναι απαραίτητο, στα σχέδια και τα προγράμματα. Ως εκ τούτου, το σύνολο αυτών των διαδικασιών που κατευθύνονται προς την υλοποίηση ή την επίτευξη των σκοπών ή των στόχων του σχολείου, ονομάζεται εκπαιδευτική διοίκηση (Σαΐτης, 2008).

Οι ηγέτες σχολικών μονάδων δεν είναι ποτέ ίδιοι μεταξύ τους. Ο καθένας τους έχει το δικό του στυλ ηγεσίας και διοίκησης, δεν υπάρχει κάποιο στυλ καλύτερο από το άλλο, αλλά εξαρτάται από την περίπτωση και την εκάστοτε κατάσταση. Υπάρχουν διαφορετικά στυλ ηγεσίας, τα οποία μπορούν να φανούν χρήσιμα σε διαφορετικές καταστάσεις. Στην εκπαίδευση πολλές θέσεις χρειάζονται ηγεσία (Leithwood et al, 2020). Όπως είναι φυσικό, ηγετικές ικανότητες δεν απαιτούνται μόνο από τους διευθυντές -προϊστάμενους σχολικών μονάδων, αλλά και από τους μέντορες, τους συμβούλους, τους επόπτες σχολικών μονάδων, οι οποίοι επωφελούνται από αυτές τις δεξιότητες. Όλες οι παραπάνω θέσεις, αλλά και άλλες, απαιτούν ηγετικές δεξιότητες, αλλά τα εκάστοτε στυλ ηγεσίας μπορούν να είναι διαφορετικά, ανάλογα με την κατάσταση που έχει προκύψει (Osborn, Hunt & Jauch, 2002).

#### 4.3.1 Είδη ηγεσίας στην εκπαίδευση

Στην παιδεία, όπως και σε άλλους τομείς, υπάρχουν διαφορετικά είδη ηγεσίας, που μπορούν να χρησιμοποιηθούν ανάλογα με το πλαίσιο, τις ανάγκες και τους στόχους της εκπαιδευτικής κοινότητας. Τα είδη ηγεσίας των επιχειρήσεων – εταιρειών, δεν είναι τα ίδια με τα στυλ ηγεσίας στην εκπαίδευση, αν και ορισμένα από αυτά θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν και να εφαρμοστούν σε σχολικούς οργανισμούς, αλλά και σε επιχειρήσεις. Η σχολική διοίκηση – ηγεσία, έχει να κάνει με τους μαθητές και τους εκπαιδευτικούς, ενώ η ηγεσία επιχειρήσεων με το τελικό αποτέλεσμα (Burke, 2002). Υπάρχουν πάρα πολλά είδη ηγεσίας. Παρακάτω, θα αναφερθούν τα βασικά στυλ, τα

οποία είναι μερικά από τα πιο συνηθισμένα είδη που συναντάμε στη σχολική ηγεσία. Τα είδη αυτά της ηγεσίας μπορούν να αξιοποιηθούν με διαφορετικούς τρόπους, ανάλογα με το περιβάλλον και τις ανάγκες της εκπαιδευτικής κοινότητας (Leithwood & Jantzi, 2005).

#### 4.3.2 Αυταρχική ηγεσία

Η αυταρχική ηγεσία είναι μια διοικητική μορφή, στην οποία ο ηγέτης λαμβάνει αποφάσεις και δίνει εντολές χωρίς συζήτηση με τους άλλους στον οργανισμό. Ένας αυταρχικός ηγέτης, κυβερνά με σιδηρά πυγμή και διατηρεί πολύ στενό έλεγχο του εργατικού δυναμικού που διοικεί. Οι κανόνες και οι ποινές, επιβάλλονται αυστηρά. Αυτό το στυλ είναι πιο αποτελεσματικό, σε τομείς όπως ο στρατός (και όχι στην εκπαίδευση), όπου η διοίκηση είναι απαραίτητη και δεν υπάρχουν πολλά περιθώρια για λάθη. Ένας αυταρχικός ηγέτης, λαμβάνει αποφάσεις συνήθως μόνος του. Αυτό, ενδέχεται να οδηγήσει σε έλλειψη συναίνεσης και συνεργασίας εντός της ομάδας και έτσι να οδηγήσει στον περιορισμό της δημιουργικότητας και της καινοτομίας (Leithwood & Jantzi, 2005).

#### 4.3.3 Δημοκρατική ηγεσία

Το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας, διαφέρει σημαντικά από το αυταρχικό στυλ. Η δημοκρατική ηγεσία, θεωρείται συχνά ως ένα από τα πιο αποτελεσματικά στυλ ηγεσίας, επειδή οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Οι άνθρωποι συνήθως εκτιμούν έναν δημοκρατικό ηγέτη, επειδή αισθάνονται ότι οι απόψεις τους εκτιμώνται και είναι σημαντικές. Η δημοκρατική ηγεσία είναι ένα αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας, που μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένη εμπιστοσύνη, δέσμευση, ικανοποίηση των εργαζομένων, δημιουργικότητα και αποτελεσματικότητα. Ωστόσο, είναι σημαντικό να σημειωθεί, ότι η δημοκρατική ηγεσία δεν είναι πάντα η καλύτερη επιλογή. Σε ορισμένες περιπτώσεις, μπορεί να είναι απαραίτητο ο ηγέτης να λάβει μια απόφαση χωρίς τη συμμετοχή των εργαζομένων (Leithwood et al, 2020).

#### 4.3.4 Διοικητική Ηγεσία

Με τον όρο διοικητική ηγεσία, χαρακτηρίζεται η μορφή ηγεσίας, που επικεντρώνεται στη διαχείριση των λειτουργιών και των διαθέσιμων μέσων ενός οργανισμού. Στο μοντέλο αυτό, οι ηγέτες εστιάζουν στο σχεδιασμό, την οργάνωση, τον έλεγχο και την καθοδήγηση των δράσεων, για την επίτευξη στόχων και αποτελεσμάτων. Οι διοικητικοί ηγέτες, αποσκοπούν στη δημιουργία αποδοτικών διαδικασιών, στην κατανομή των κατάλληλων αρμοδιοτήτων και στη διασφάλιση της συνεχούς αναβάθμισης των επιδόσεων. Στην διοικητική ηγεσία, η εξουσία και η επιρροή ασκούνται από άτομα που κατέχουν επίσημες θέσεις στην ιεραρχία και η έμφαση δίνεται στη διεκπεραίωση υποχρεώσεων των εργαζομένων. Θεωρείται ότι η συμπεριφορά των μελών του οργανισμού, είναι κατά κύριο λόγο λογική (Bush, 2008).

#### 4.3.5 Διαπροσωπική Ηγεσία

Η διαπροσωπική ηγεσία, είναι το μοντέλο ηγεσίας που έχει σχέση με τη συναδελφικότητα και τονίζει τη σημασία της συνεργασίας και των διαπροσωπικών σχέσεων, καθώς σχετίζεται, σύμφωνα με τον Bush (2008) με μια διαδικασία αυτοσυναίσθησης, η οποία οδηγεί σε μια επιτυχημένη αλληλεπίδραση με τα μέλη της σχολικής κοινότητας. Οι διαπροσωπικοί ηγέτες, επιθυμούν να κατανοήσουν τις ανάγκες, τις ανησυχίες και τις διαφοροποιήσεις των μελών του οργανισμού και να τις αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά. Αξιοποιούν διαπροσωπικές δεξιότητες, όπως η επικοινωνία, η κατανόηση και η διευθέτηση συγκρούσεων, για να κατευθύνουν το ανθρώπινο δυναμικό προς την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Κατά κανόνα, η διαπροσωπική ηγεσία επιτυγχάνει υψηλό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης και ενθαρρύνει την αυτοεπίγνωση και την εξέλιξη των μελών του.

#### 4.3.6 Κατανεμημένη ή συμμετοχική ηγεσία

Η προσέγγιση αυτή, υποστηρίζει την έννοια της διανεμημένης (shared leadership) ή κατανεμημένης ηγεσίας (distributed leadership) και συνδέεται με τις δημοκρατικές αξίες και την ενδυνάμωση (Bush & Glover, 2003). Το ιδανικό είναι να αναζητείται

διέξοδος μέσω του διαλόγου, προσφέροντας χώρο για συζήτηση, που βοηθά στη λήψη της καλύτερης απόφασης για όφελος του Ιδρύματος. Πρόκειται για ένα κανονιστικό μοντέλο, που βασίζεται σε τρία κριτήρια, με βάση τα οποία διακρίνονται τρεις σχολές σκέψης στη συμμετοχική ηγεσία:

- Η συμμετοχή συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού,
- Η συμμετοχή επιβάλλεται με βάση τις δημοκρατικές αρχές, στοιχείο που παραπέμπει στον τύπο της ηθικής ηγεσίας και
- Η δύναμη εξουσίας και επιρροής είναι διαθέσιμη σε οποιοδήποτε εμπλεκόμενο της σχολικής κοινότητας, νομιμοποιημένο με βάση τις ειδικές γνώσεις του, το δημοκρατικό δικαίωμά του της επιλογής και τον κρίσιμο ρόλο του στην εφαρμογή των αποφάσεων (Leithwood & Duke, 1999), όπως αναφέρεται στο Κατσαρός, 2008).

#### 4.3.7 Μετασχηματιστική ηγεσία

Η μετασχηματιστική ηγεσία, εστιάζει στην ανάπτυξη των ικανοτήτων των μελών του οργανισμού και την κινητοποίησή τους προς την επίτευξη κοινών στόχων. Αποτελεί μέρος της κοινής εργασίας του διευθυντή και των Εκπαιδευτικών, οι οποίοι, με βάση τις ανάγκες τη σχολικής μονάδας, κατευθύνουν καινοτόμες δράσεις, έργα, εξωσχολικές δραστηριότητες και άλλα, που βοηθούν στην ανάπτυξη της μάθησης των μαθητών, παρέχοντας ευκαιρίες για την υπέρβαση της συστολής και την κοινωνικοποίηση μεταξύ των συνομηλίκων. Εκτός από το επιχειρηματικό όραμα, στοχεύουν κυρίως στο να παρακάμψουν τα εμπόδια στη μάθηση, μέσα από την παροχή χώρων χωρίς αποκλεισμούς, ώστε να μοιράζονται τις ικανότητες που αναγνωρίζει ο καθένας (Suprapti et al., 2020). Ο μετασχηματιστικός ηγέτης, εργάζεται για να μεταμορφώσει έναν οργανισμό μέσω του ενθουσιασμού, της ενέργειας και έχοντας ένα όραμα για το μέλλον. Ένας μετασχηματιστικός ηγέτης νοιάζεται για τους εργαζόμενους και θέλει να πετύχουν. Αφού αυτός ο τύπος ηγέτη αναπτύξει το όραμα του οργανισμού, στη συνέχεια γίνεται στόχος του η προώθηση αυτού του οράματος στους άλλους, (Leithwood & Jantzi, 2005).

#### 4.3.8 Ηθική και αυθεντική ηγεσία

Η ηθική ηγεσία προσφέρει στο σχολείο μία σαφή αίσθηση σκοπού (Bush & Glover, 2003), βασίζεται στις αξίες και πεποιθήσεις των ηγετών και ως μοντέλο ηγεσίας συμπεριλαμβάνει κανονιστικές, δημοκρατικές και συμβολικές έννοιες της ηγεσίας. Η προσέγγιση, είναι παρόμοια με το μετασχηματιστικό μοντέλο, με τη διαφορά ότι στην ηθική ηγεσία υπάρχει μία πιο ισχυρή βάση αξιών, που μπορεί να είναι και πνευματική (Leithwood et al., 2020). Στην ηθική και αυθεντική ηγεσία, ο πυρήνας βρίσκεται στις αξίες που πρεσβεύει και εφαρμόζει ο ηγέτης και δίνουν υπόσταση στην αποστολή του σχολείου. Αυτός ο τύπος ηγεσίας, είναι απαραίτητος για την εύρυθμη λειτουργία του ιδρύματος, οι διευθυντές και οι εκπαιδευτικοί θεωρούνται πρότυπα, όπου τα λόγια και οι συμπεριφορές εκτίθενται ανά πάσα στιγμή. Θεωρούνται μάλιστα άνθρωποι, που δεν μπορούν να κάνουν λάθη.

#### 4.3.9 Εξαρτημένη ηγεσία

Ο όρος εξαρτημένη ηγεσία, αφορά μια κατάσταση, κατά την οποία τα μέλη ενός οργανισμού εξαρτώνται υπερβολικά από τον ανώτερο. Στην περίπτωση αυτή, τα άτομα μπορεί να μην έχουν την αυτοπεποίθηση ή την αυτονομία να λάβουν αποφάσεις χωρίς την έγκριση του επικεφαλής. Οι αιτίες της εξάρτησης μπορεί να είναι πολλές, όπως η έλλειψη αυτοπεποίθησης, η έλλειψη εκπαίδευσης ή ακόμη και οι προσδοκίες, ότι θα αναλάβει την ευθύνη για τις αποφάσεις και τις ενέργειες ο ηγέτης. Εντούτοις, η ύπαρξη εξάρτησης από τον ηγέτη, μπορεί να περιορίσει την ανεξαρτησία, καθώς και να αποτελέσει εμπόδιο στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού, (Ahmad et, al. 2022).



## 5 ΤΠΕ και διοίκηση

### 5.1 Ο ρόλος των Τ.Π.Ε. στην εκπαιδευτική διοίκηση

Οι νέες τεχνολογίες, διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην εκπαιδευτική διαχείριση σχολικών μονάδων, καθώς διευκολύνουν τη διοίκηση του σχολείου να μοιράζεται γνώσεις και πληροφορίες. Βοηθούν στην επιτάχυνση της ολοκλήρωσης διοικητικών λειτουργιών, ενώ εξασφαλίζουν μια σύγχρονη μέθοδο διοίκησης. Παρέχουν νέους και αποτελεσματικούς τρόπους άμβλυνσης των προκλήσεων που αντιμετωπίζει το εκάστοτε εκπαιδευτικό σύστημα (O'Shea & Foster, 2019). Τα τεχνολογικά εργαλεία της εκπαίδευσης (ΤΠΕ), διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη διαχείρισή της, παρέχοντας υποστήριξη σε διάφορους τομείς. Για παράδειγμα, οι διαδικτυακές πλατφόρμες, μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την ανταλλαγή πληροφοριών, ενημερώσεων και διαχείριση πόρων, καθώς και για την παροχή ευκαιριών συνεργασίας και επικοινωνίας («Σχέδιο δράσης για την ψηφιακή εκπαίδευση», χ.χ.). Τα εργαλεία ΤΠΕ, μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη συλλογή, αποθήκευση και ανάλυση δεδομένων, παρέχοντας πολύτιμες πληροφορίες σχετικά με την απόδοση και την ανάπτυξη των μαθητών. Τα δεδομένα αυτά, μπορούν να χρησιμοποιηθούν για ενημέρωση, λήψη αποφάσεων και εντοπισμό τομέων προς βελτίωση και παρακολούθηση της προόδου (Kozma, 2003).

Είναι απαραίτητη η υποστήριξη της διδασκαλίας, για την εμπλοκή των μαθητών και τη βελτίωση των μαθησιακών τους εμπειριών. Στο πλαίσιο της κατάρτισης και της επαγγελματικής ανάπτυξης, οι εκπαιδευτικοί μπορούν να επωφεληθούν από διάφορα εργαλεία ΤΠΕ, όπως την ηλεκτρονική μάθηση και τα διαδικτυακά σεμινάρια, για να βελτιώσουν τις δεξιότητές τους (O'Shea & Foster, 2019). Εκτός αυτού, τα εργαλεία αυτά μπορούν να υποστηρίξουν τις διοικητικές αρμοδιότητες με τον προγραμματισμό, την τήρηση αρχείων και την υποβολή εκθέσεων, συμβάλλοντας στην εξοικονόμηση χρόνου και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας. Διευκολύνουν όλες τις καθημερινές και μακροπρόθεσμες δραστηριότητες της εκπαιδευτικής διοίκησης, από την αποθήκευση δεδομένων, έως τη διαχείριση της γνώσης και τη λήψη αποφάσεων που αφορούν τη σχολική μονάδα («Σχέδιο δράσης για την ψηφιακή εκπαίδευση», χ.χ.).

Οι εν λόγω τεχνολογίες, διακρίνονται για την ταχεία εξέλιξη και την επανάσταση που φέρνουν, αλλάζοντας συνεχώς τους τρόπους ενασχόλησης με αυτές. Έχουν καταστεί, ένας από τους πιο αποτελεσματικούς παράγοντες για τη βελτίωση του σχολείου. Με τις ΤΠΕ, δημιουργείται ένα περιβάλλον, όπου οι μαθητές, οι εκπαιδευτικοί, οι διοικητικοί και οι γονείς, μπορούν εύκολα να επικοινωνούν και να συνεργάζονται μεταξύ τους. Παρέχει επίσης τη δυνατότητα στους ηγέτες των σχολείων, να μοιράζονται ασφαλείς πληροφορίες όλο το εικοσιτετράωρο και τελικά να έχουν πρόσβαση σε έναν κόσμο γνώσεων, πέρα από τους τοίχους της σχολικής αίθουσας (Κοζμα, 2003). Συμπερασματικά, τα εργαλεία Τ.Π.Ε. αποτελούν ουσιαστικό μέρος της σύγχρονης εκπαιδευτικής καθημερινότητας και διευκολύνουν την επικοινωνία, τη διαχείριση δεδομένων, την ενίσχυση της διδασκαλίας, την υποστήριξη της επαγγελματικής ανάπτυξης και τον εξ ορθολογισμό των διοικητικών εργασιών. Τα εργαλεία Τ.Π.Ε. μπορούν να βοηθήσουν τους εκπαιδευτικούς και τους διευθυντές να επιτύχουν τους στόχους τους και να βελτιώσουν τα αποτελέσματα για τους μαθητές (Richardson, Flora, & Bathon, 2013). Σύμφωνα με την Μακρή & Βλαχόπουλο (2015), οι ΤΠΕ συμβάλλουν στην αποτελεσματική απόδοση των διοικητικών στελεχών της εκπαίδευσης, απλοποιώντας τις διαδικασίες εργασίας και τις εσωτερικές λειτουργίες, μέσω της μηχανοργάνωσης και αυτοματοποίησης, προωθώντας έτσι τη διαφάνεια.

Κατά τη διάρκεια του 21ου αιώνα, οι διευθυντές επικεντρώνονται στην εφαρμογή της τεχνολογίας στα σχολεία. Στην ψηφιακή εποχή της πληροφορίας, ο διευθυντής είναι ένας εκπαιδευτικός ηγέτης, οραματιστής και ικανός να χρησιμοποιεί την τεχνολογία για τη διαχείριση. Εντούτοις, οι διευθυντές μπορεί να μην κατανοούν πλήρως τους ρόλους και τις προσδοκίες τους για την επιτυχή ενσωμάτωση της τεχνολογίας στα σχολεία τους («Education in the time of COVID-19», 2020). Πολλοί μάλιστα, δεν αισθάνονται άνετα με την τεχνολογία ή δεν έχουν επαρκείς γνώσεις σχετικά με τις τεχνικές ενσωμάτωσης της τεχνολογίας, διότι τα προγράμματα κατάρτισής τους, συνήθως δεν εστιάζουν σε δεξιότητες που σχετίζονται με την τεχνολογία (Η Ελλάδα δυστυχώς υπολείπεται σε σχέση με άλλες χώρες σε αυτόν τον τομέα κατάρτισης). Μεγάλος αριθμός διευθυντών σχολείων, έλαβε το πτυχίο του πριν από την τεχνολογική επανάσταση και ακόμη και τα πανεπιστημιακά προγράμματα σπουδών δεν κάλυπταν πλήρως αυτή την πτυχή της τεχνολογικής επανάστασης, που συντελείται μέχρι και στις μέρες μας (Μακρή & Βλαχόπουλος 2015).

## 5.2 Η ενσωμάτωση και η χρήση των Τ.Π.Ε. στην εκπαιδευτική διοίκηση

Κατά τον Kozma (2003), η ενσωμάτωση και η χρήση εκπαιδευτικών εργαλείων βασισμένων στην τεχνολογία (ΤΠΕ) στην εκπαιδευτική οργάνωση, μπορεί να προσφέρει πολλά οφέλη. Οι τεχνολογίες ΤΠΕ, μπορούν να συμβάλουν στη διευκόλυνση της επικοινωνίας μεταξύ των διοικητικών στελεχών, των εκπαιδευτικών, των μαθητών και των οικογενειών, διευκολύνοντας την ανταλλαγή πληροφοριών, ενημερώσεων και πόρων. Επιπλέον, η χρήση εργαλείων ΤΠΕ, μπορεί να παρέχει πολύτιμες πληροφορίες σχετικά με τις επιδόσεις και την ανάπτυξη των μαθητών, επιτρέποντας στους διευθυντές να λαμβάνουν τεκμηριωμένες αποφάσεις, με βάση τα δεδομένα και να βελτιώνουν τα αποτελέσματα. Εξάλλου, τα εργαλεία ΤΠΕ μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη βελτίωση της διδασκαλίας και της μάθησης, παρέχοντας στους μαθητές πρόσβαση σε ελκυστικούς, διαδραστικούς πόρους και εκπαιδευτικό λογισμικό. Επιπροσθέτως, τα εργαλεία ΤΠΕ μπορούν να παρέχουν ευκαιρίες επαγγελματικής ανάπτυξης για τους εκπαιδευτικούς και τους διοικούντες, υποστηρίζοντας την ανάπτυξη και την εξέλιξή τους (ASCD, 2021). Και τέλος, τα εργαλεία ΤΠΕ, μπορούν να απλοποιήσουν πολλά από τα διοικητικά καθήκοντα, που σχετίζονται με τη λειτουργία ενός σχολείου, όπως ο σχεδιασμός, η τήρηση αρχείων και η υποβολή εκθέσεων, απελευθερώνοντας χρόνο και πόρους για άλλα σημαντικά καθήκοντα (Kozma, 2003). Ωστόσο, είναι σημαντικό να ληφθεί υπόψη ότι η ενσωμάτωση και η χρήση των εργαλείων Τ.Π.Ε. στην εκπαιδευτική διοίκηση και εν γένει στο σχολείο, πρέπει να γίνεται με περίσκεψη και στρατηγική. Είναι σημαντικό να αξιολογούνται προσεκτικά τα εργαλεία και οι πόροι που χρησιμοποιούνται, αλλά και να διασφαλίζεται ότι ευθυγραμμίζονται με τους σκοπούς και τους στόχους του σχολείου. Επιπλέον, είναι σημαντικό να παρέχεται η απαραίτητη επιμόρφωση και υποστήριξη, ώστε να διασφαλιστεί ότι οι εκπαιδευτικοί και οι διοικητικοί είναι σε θέση να χρησιμοποιούν αποτελεσματικά τα διαθέσιμα εργαλεία και τους πόρους (Μακρή & Βλαχόπουλος, 2015).

Κατά τους Richardson, Flora, & Bathon (2013), αυτό που απαιτείται για την τεχνολογική μεταρρύθμιση και τη βελτίωση του σχολείου από τους διευθυντές των σχολείων, είναι τα εξής:

- Πρέπει να υπάρχει όραμα για την εκπαίδευση, καθώς αυτό είναι θεμελιώδες για κάθε μεταρρύθμιση. Οι ηγέτες της εκπαίδευσης, πρέπει να έχουν ένα σαφές όραμα για το πώς η τεχνολογία μπορεί να βελτιώσει τη διαδικασία μάθησης και διδασκαλίας, ένα όραμα που να είναι ενθαρρυντικό και ελκυστικό για να εμπνεύσει τους εκπαιδευτικούς και τους μαθητές να το ακολουθήσουν.
- Στον αιώνα της ψηφιακής τεχνολογίας, η μάθηση απαιτεί μια νέα προσέγγιση και οι διευθυντές σχολείων, πρέπει να δημιουργήσουν μια μαθησιακή κουλτούρα, που προωθεί την καινοτομία, τη συνεργασία και τη δημιουργικότητα, μέσω ευκαιριών επαγγελματικής ανάπτυξης και την ενσωμάτωση της τεχνολογίας στη μαθησιακή διαδικασία.
- Η αριστεία στην εκπαιδευτική πρακτική είναι απαραίτητη και οι διευθυντές πρέπει να είναι ενημερωμένοι για τις τελευταίες εξελίξεις και να ενθαρρύνουν την πρωτοβουλία και την από κοινού αναζήτηση λύσεων.
- Τέλος, οι προσπάθειες για τη βελτίωση του εκπαιδευτικού συστήματος, πρέπει να είναι συστηματικές και συντονισμένες, να υπάρχει συνεργασία με άλλους ενδιαφερόμενους φορείς για την ανάπτυξη μιας ολοκληρωμένης προσέγγισης για την εφαρμογή της τεχνολογίας στην εκπαίδευση. Συμπερασματικά, καθώς η ψηφιακός γραμματισμός είναι απαραίτητη για τη σύγχρονη εκπαίδευση, οι ηγέτες πρέπει να διασφαλίσουν, ότι οι μαθητές μαθαίνουν να χρησιμοποιούν τις τεχνολογίες υπεύθυνα και κριτικά, παρέχοντάς τους την κατάλληλη καθοδήγηση και τις ευκαιρίες για να το πράξουν (Richardson, et, al, 2013).

### 5.3 Πλατφόρμες και εργαλεία διοικητικής υποστήριξης

Σύμφωνα με το υπουργείο παιδείας στην Ελλάδα (ΥΠΠΑΙΘΑ), υπάρχουν διάφορα εργαλεία και πλατφόρμες σχολικής διοίκησης, που χρησιμοποιούνται από τα σχολεία και είναι εγκεκριμένα. Μερικά από τα πιο δημοφιλή είναι:

- Πλατφόρμες επαγγελματικής ανάπτυξης: Αυτές οι πλατφόρμες μπορούν να παρέχουν στους διευθυντές πρόσβαση σε επιμόρφωση και κατάρτιση. Ένα τέτοιο σύστημα, μπορεί να θεωρηθεί το Erasmus και το e-twinning.
- Το myschool, είναι μια κεντρική βάση δεδομένων που αποθηκεύει δεδομένα και πληροφορίες για τους μαθητές. Οι πληροφορίες αυτές, μπορούν να

χρησιμοποιηθούν από τους διευθυντές για τη διαχείριση των εγγραφών των μαθητών, την παρακολούθηση της παρουσίας και την παρακολούθηση των επιδόσεων των μαθητών.

- Πλατφόρμες επικοινωνίας και συνεργασίας: Αυτές οι πλατφόρμες μπορούν να παρέχουν στους διευθυντές εργαλεία για την επικοινωνία με τους εκπαιδευτικούς, το προσωπικό, τους μαθητές και τους γονείς, συμπεριλαμβανομένων του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, των άμεσων μηνυμάτων, των τηλεδιασκέψεων και των πινάκων συζητήσεων (WEBEX, ZOOM, κτλ.).
- Πλατφόρμες ανάλυσης δεδομένων και υποβολής εκθέσεων: Αυτές οι πλατφόρμες, μπορούν να παρέχουν στους διευθυντές εργαλεία για τη συλλογή, ανάλυση και υποβολή εκθέσεων σχετικά με δεδομένα που αφορούν τις επιδόσεις των μαθητών, τα οικονομικά του σχολείου και άλλες πτυχές των σχολικών λειτουργιών (ΕΠΑΦΟΣ, invoices, smanagementplus).

Είναι σημαντικό να αξιολογούνται προσεκτικά τα εργαλεία και τα συστήματα που χρησιμοποιούνται και να διασφαλίζεται ότι ευθυγραμμίζονται με τους στόχους και τους σκοπούς του σχολείου. Επιπλέον, είναι σημαντικό να παρέχεται η απαραίτητη κατάρτιση και υποστήριξη, ώστε να διασφαλιστεί ότι οι διοικητικοί και εκπαιδευτικοί είναι σε θέση να χρησιμοποιούν αποτελεσματικά τα διαθέσιμα εργαλεία και τους πόρους («Στήριξη της ΕΕ για την ψηφιοποίηση των σχολείων», 2023). Η ενσωμάτωση και η χρήση των εργαλείων Τ.Π.Ε. στην εκπαιδευτική διαχείριση, μπορεί να προσφέρει πολλά οφέλη, αλλά δεν είναι πανάκεια. Πρέπει να γίνεται με στρατηγικό και μελετημένο τρόπο, ώστε εξασφαλιστεί η επιτυχία (O'Shea & Foster, 2019).

## 6 Τι είναι το e-wall

Ο εκπαιδευτικός ιστότοπος ενημέρωσης e-wall, είναι μια αξιόπιστη και έγκυρη πηγή πληροφοριών για την εκπαιδευτική κοινότητα στην Ελλάδα και αριθμεί δεκάδες χιλιάδες επισκέψεις σε καθημερινή βάση. Δημιουργήθηκε το 2020, με στόχο την παροχή ενημερώσεων και ειδήσεων που σχετίζονται με τον τομέα της εκπαίδευσης. Ο ιστότοπος e-wall, δημιουργήθηκε πριν από 4 χρόνια, κατά τη διάρκεια της πανδημίας, με στόχο την παροχή δωρεάν διαδραστικών μαθημάτων για το δημοτικό σχολείο μέσω της πλατφόρμας "lesson". Αργότερα, αναγνωρίστηκε η ανάγκη για μια νέα οπτική της εκπαιδευτικής ενημέρωσης, η οποία οδήγησε στην ανάπτυξη του δικτυακού τόπου e-wall. Οι δύο εκπαιδευτικοί ιστότοποι, "lesson" και "e-wall", προσφέρουν στους χρήστες τους μια ποικιλία πληροφοριών και διαφορετικών υπηρεσιών. Τον τελευταίο ενάμιση χρόνο το "e-wall" αναγνώρισε την ανάγκη δημιουργίας ενός επιπλέον τομέα, που περιλαμβάνει την υποενότητα εντός της σελίδας γνωστή ως «Πύλη Διευθυντών», η οποία παρέχει ενημερώσεις και υλικό σχετικά με τις αλλαγές και τις νομοθετικές απαιτήσεις, που επηρεάζουν τους διευθυντές, τα στελέχη εκπαίδευσης και τους προϊσταμένους των σχολείων.

Στόχος του e-wall, είναι η αλληλεπίδραση και η συμμετοχή του εκπαιδευτικού κοινού, καθώς και η συνεχής εξέλιξη και προσαρμογή της πλατφόρμας στις ανάγκες του κοινού. Με ένα δίκτυο σχεδόν 30.000 μελών στην πλατφόρμα του Facebook και άλλων 50.000 εγγεγραμμένων χρηστών, που λαμβάνουν καθημερινά αυτοματοποιημένα τα άρθρα της σελίδας, ο ιστότοπος βρίσκεται στην καρδιά της εκπαιδευτικής κοινότητας. Σε καθημερινή βάση, ο ιστότοπος δέχεται κατά μέσο όρο 60.000 επισκέψεις, ενώ σε μία ημέρα μπορεί να φτάσει και τις 250.000 μοναδικές επισκέψεις. Με την προσθήκη της «Πύλης Διευθυντών», το e-wall ανταποκρίνεται στις ανάγκες των διευθυντών των σχολείων, παρέχοντας έναν ειδικό χώρο για ενημέρωση και ανταλλαγή πληροφοριών.

Περαιτέρω Ανάλυση του ιστότοπου στο παράρτημα 1

## 7 Ερευνητικό μέρος

### 7.1 Η μεθοδολογική έρευνα και ο στόχος της μελέτης

Σε αυτό το κεφάλαιο, παρουσιάζεται η μεθοδολογία της ποιοτικής έρευνας, που επιχειρεί να απαντήσει στα ερευνητικά ερωτήματα. Παρέχονται ο στόχος της μελέτης, τα ερευνητικά ερωτήματα και το είδος της έρευνας που χρησιμοποιήθηκε. Επιπλέον, περιγράφεται η ερευνητική μεθοδολογία, η οποία καλύπτει τον σκοπό της έρευνας, την τεχνική των συνεντεύξεων, την περιγραφή όλων των δεδομένων που συλλέχθηκαν από τις συνεντεύξεις και τη διαδικασία συλλογής δεδομένων. Οι δεοντολογικές εκτιμήσεις που σημειώθηκαν πριν από την ανάληψη της παρούσας έρευνας, εξετάζονται στο τελευταίο τμήμα του παρόντος κεφαλαίου. Η μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα έρευνα, βασίστηκε σε ποιοτικές μεθόδους, με στόχο την απάντηση στα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν (Ashworth, 2003). Ο βασικός στόχος της μελέτης, ήταν να κατανοηθεί η επίδραση του ιστότοπου e-wall στους διευθυντές σχολικών μονάδων και η διερεύνηση της επιμόρφωσης που λαμβάνουν από την κεντρική διοίκηση του Υπουργείου Παιδείας, καθώς και από τις κατά τόπους διευθύνσεις πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. Τα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν, εστιάστηκαν στην ανάλυση της κατάρτισης των διευθυντών, τους οικονομικούς πόρους, τις προκλήσεις και τα οφέλη που προκύπτουν από τον εκπαιδευτικό ιστότοπο e-wall. Η ερευνητική μεθοδολογία, περιελάμβανε τεχνικές ημιδομημένων συνεντεύξεων σε διευθυντές, κατά τις οποίες συλλέχθηκαν δεδομένα σχετικά με την εμπειρία και τις απόψεις τους. Κάθε συνέντευξη καταγράφηκε και αναλύθηκε προσεκτικά, προκειμένου να εξαχθούν συμπεράσματα και να αποκτηθεί βαθύτερη κατανόηση του θέματος. Τέλος, πριν από την έναρξη της έρευνας, πραγματοποιήθηκαν δεοντολογικές εκτιμήσεις για να διασφαλιστεί η επαρκής προστασία των συμμετεχόντων και η συμμόρφωση με τους κανόνες ηθικής και δεοντολογίας που διέπουν την εκπαιδευτική έρευνα (Bryman, 2016).

### 7.1.1 Τι είναι ποιοτική έρευνα

Η ποιοτική έρευνα είναι μια μέθοδος έρευνας, που χρησιμοποιείται για την κατανόηση των εμπειριών, των προοπτικών και των συμπεριφορών των ανθρώπων στο φυσικό τους πλαίσιο. Σε αντίθεση με την ποσοτική έρευνα, η οποία βασίζεται σε αριθμητικά δεδομένα, η ποιοτική έρευνα περιλαμβάνει τη συλλογή και ανάλυση μη αριθμητικών δεδομένων, όπως συνεντεύξεις, παρατηρήσεις κ.α. Η ποιοτική έρευνα, χρησιμοποιείται με διάφορους τρόπους, ανάλογα με τα ερευνητικά ερωτήματα που τίθενται και το πλαίσιο της μελέτης (Creswell, 2013). Επικεντρώνονται στην κατανόηση των διαφόρων πτυχών μιας φαινομενικά πολύπλοκης και πολυδιάστατης πραγματικότητας. Στόχος της, είναι η βαθιά κατανόηση των εμπειριών, των απόψεων και των συμπεριφορών των ανθρώπων, δίνοντας έμφαση στον πλούτο και το βάθος των δεδομένων που συλλέγονται (Bryman, 2016). Στις ποιοτικές έρευνες, τα δεδομένα μπορούν να συλλεχθούν με διάφορους τρόπους, όπως συνεντεύξεις, παρατηρήσεις, ανάλυση περιεχομένου κειμένου κλπ. Συνήθως οι ερευνητές αναζητούν πλούσιες περιγραφές και ενδιαφέρουσες προοπτικές, εστιάζοντας στην ερμηνεία και την κατανόηση του φαινομένου. Οι ποιοτικές έρευνες είναι εξαιρετικά χρήσιμες σε περιπτώσεις, όπου στόχος είναι η διερεύνηση σύνθετων και πολυδιάστατων ζητημάτων, καθώς και η κατανόηση των βαθύτερων και πιο σύνθετων πτυχών της ανθρώπινης εμπειρίας (Creswell, 2011).

Σύμφωνα με τον Bryman, (2016) ακολουθεί μια γενική επισκόπηση του τρόπου λειτουργίας της, η οποία περιλαμβάνει τα εξής βασικά στάδια:

- Ανάπτυξη ερευνητικών ερωτημάτων

Το πρώτο βήμα είναι ο προσδιορισμός των ερευνητικών ερωτημάτων που θα καθοδηγήσουν τη μελέτη. Οι ερωτήσεις αυτές, θα πρέπει να είναι αρκετά ευρείες, ώστε να επιτρέπουν τη διερεύνηση του θέματος, αλλά και αρκετά συγκεκριμένες, ώστε να παρέχουν εστίαση. Η ποιοτική έρευνα μπορεί να χρησιμοποιηθεί, για τη διερεύνηση ενός θέματος σε βάθος, εξετάζοντας τις εμπειρίες, τις πεποιθήσεις και τις συμπεριφορές των ανθρώπων που σχετίζονται με το εν λόγω θέμα. Αυτό, μπορεί να είναι ιδιαίτερα χρήσιμο, όταν λίγα είναι γνωστά για ένα θέμα ή όταν υπάρχουν αντικρουόμενες απόψεις σχετικά με αυτό.



- **Επιλογή ερευνητικού σχεδίου**  
Υπάρχουν διάφοροι τύποι σχεδίων ποιοτικής έρευνας, όπως η εθνογραφία, η φαινομενολογία, η θεμελιωμένη θεωρία και η μελέτη περίπτωσης. Ο ερευνητής, πρέπει να επιλέξει τον σχεδιασμό που ταιριάζει καλύτερα στα ερευνητικά του ερωτήματα και στο πλαίσιο της μελέτης.
- **Συλλογή δεδομένων**  
Οι ποιοτικοί ερευνητές, χρησιμοποιούν διάφορες μεθόδους για τη συλλογή δεδομένων, συμπεριλαμβανομένων συνεντεύξεων, ομάδων εστίασης, παρατήρησης και ανάλυσης. Μπορούν επίσης, να χρησιμοποιήσουν πολλαπλές μεθόδους, για να την ανίχνευση προτύπων ή συσχετίσεων.
- **Ανάλυση δεδομένων**  
Η ανάλυση ποιοτικών δεδομένων, περιλαμβάνει την οργάνωση και την αξιολόγηση των δεδομένων που συλλέγονται. Η διαδικασία αυτή, περιλαμβάνει τον εντοπισμό μοτίβων, θεμάτων και κατηγοριών που προκύπτουν από τα δεδομένα. Υπάρχουν διάφορες προσεγγίσεις για την ανάλυση δεδομένων, συμπεριλαμβανομένης της ανάλυσης περιεχομένου, της θεματικής ανάλυσης και της αφηγηματικής ανάλυσης.
- **Ερμηνεία και υποβολή εκθέσεων**  
Αφού αναλυθούν τα δεδομένα, ο ερευνητής ερμηνεύει τα ευρήματα και τα αναφέρει με τρόπο που να είναι κατανοητός στο κοινό στο οποίο απευθύνεται. Αυτό, μπορεί να περιλαμβάνει τη συγγραφή μιας έκθεσης, τη δημιουργία μιας παρουσίασης ή τη δημοσίευση ενός άρθρου.
- **Για την κατανόηση των κοινωνικών φαινομένων**  
Η ποιοτική έρευνα, μπορεί να βοηθήσει τους ερευνητές να κατανοήσουν τα κοινωνικά φαινόμενα, όπως οι κοινωνικές δομές, η δυναμική της εξουσίας και οι πολιτισμικές νόρμες. Εξετάζοντας τις εμπειρίες και τις προοπτικές των ανθρώπων, οι ερευνητές μπορούν να αποκτήσουν γνώσεις για το πώς λειτουργούν τα κοινωνικά συστήματα και πώς επηρεάζουν τη ζωή των ανθρώπων.
- **Να δημιουργήσουν νέες θεωρίες ή υποθέσεις**  
Η ποιοτική έρευνα μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη δημιουργία νέων θεωριών ή υποθέσεων σχετικά με τα κοινωνικά φαινόμενα. Αναλύοντας δεδομένα που συλλέγονται από συνεντεύξεις, παρατηρήσεις ή άλλες πηγές, οι ερευνητές

μπορούν να εντοπίσουν μοτίβα ή θέματα, που υποδεικνύουν νέους τρόπους κατανόησης ενός συγκεκριμένου φαινομένου.

- Για την αξιολόγηση παρεμβάσεων ή προγραμμάτων

Η ποιοτική έρευνα μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των παρεμβάσεων ή των προγραμμάτων, εξετάζοντας τον τρόπο με τον οποίο τα βιώνουν οι άνθρωποι, που συμμετέχουν σε αυτά. Αυτό, μπορεί να βοηθήσει στον εντοπισμό τομέων για βελτίωση ή να προτείνει αλλαγές στο πρόγραμμα, που μπορεί να το καταστήσουν πιο αποτελεσματικό.

- Να παρέχει πλούσιες περιγραφές ενός φαινομένου

Η ποιοτική έρευνα, μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την παροχή πλούσιων, λεπτομερών περιγραφών ενός φαινομένου, όπως μια πολιτιστική πρακτική ή ένα κοινωνικό ζήτημα. Αυτό, μπορεί να είναι ιδιαίτερα χρήσιμο, όταν ο στόχος είναι η παροχή μιας αποχρωματισμένης κατανόησης του θέματος και όχι η απλή ποσοτικοποίησή του.

Συνολικά, η ποιοτική έρευνα είναι μια ευέλικτη και επαναληπτική διαδικασία, που περιλαμβάνει συνεχή προβληματισμό και βελτίωση. Απαιτεί βαθιά κατανόηση του ερευνητικού πλαισίου και δέσμευση για εμπλοκή με τις προοπτικές και τις εμπειρίες των συμμετεχόντων στην έρευνα. Είναι μια μεθοδολογία, που χρησιμοποιείται για την κατανόηση των εμπειριών, των αντιλήψεων, των απόψεων και των συμπεριφορών των ανθρώπων με βαθύτερο τρόπο (Bryman, 2016). Επιδιώκει να αναλύσει τα δεδομένα, που συλλέγονται μέσω συνεντεύξεων, παρατηρήσεων, φωτογραφιών, βίντεο και άλλων μη αριθμητικών μεθόδων, για την καλύτερη κατανόηση του κοινωνικού κόσμου και της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Επικεντρώνεται στο ρόλο της κοινωνικής πραγματικότητας και στην εξαγωγή σημαντικών πληροφοριών, σχετικά με τις ανθρώπινες εμπειρίες και σχέσεις. Δεν επιδιώκει να μετρήσει ή να αναπαράγει αριθμητικά δεδομένα ή στατιστικές, αλλά να αναδείξει τη σημασία και τα νοήματα που οι άνθρωποι αποδίδουν στις εμπειρίες τους. Χρησιμοποιείται σε πολλούς τομείς, όπως η κοινωνιολογία, η ψυχολογία, η ανθρωπολογία, η εκπαίδευση και η υγειονομική περίθαλψη. Μπορεί να προσφέρει γνώσεις για πολύπλοκα κοινωνικά φαινόμενα, που δεν μπορούν να γίνουν κατανοητά μόνο με ποσοτικές μεθόδους. Επιτρέπει στους ερευνητές, να διερευνήσουν πολύπλοκα κοινωνικά ζητήματα και να δημιουργήσουν νέες θεωρίες και ιδέες με βάση τα δεδομένα που συλλέγονται (Creswell et all., 2011).

## 7.2 Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα

### 7.2.1 Σκοπός της έρευνας

Αντικείμενο της μελέτης, ήταν η αξιολόγηση του επιπέδου προετοιμασίας και κατάρτισης των νέων διευθυντών δημοτικών σχολείων στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα. Με τη βοήθεια των ημιδομημένων συνεντεύξεων, μελετήθηκαν οι απόψεις των διευθυντών σχολείων, σχετικά με το επίπεδο υποστήριξης που λαμβάνουν από την κεντρική διοίκηση, ποιες είναι οι προσδοκίες τους, σε ποιους τομείς θεωρούν ότι λαμβάνουν επαρκή υποστήριξη και σε ποιους τομείς θεωρούν, ότι η υποστήριξη είναι ελλιπής. Σχετικά με τις εμπειρίες τους από την επιμόρφωση, τι είδους επιμόρφωση έχουν λάβει πριν αναλάβουν τη θέση ευθύνης, τι είδους επιμόρφωση έχουν λάβει κατά τη διάρκεια της θητείας τους και πόσο χρήσιμη θεωρούν την επιμόρφωση που έχουν λάβει. Σχετικά με τις πρότερες γνώσεις που μπορεί να έχουν, ποιες γνώσεις θεωρούν ότι είναι απαραίτητες για έναν διευθυντή σχολείου, ποιες γνώσεις θεωρούν ότι έχουν σε επαρκή βαθμό, σε ποιους τομείς θεωρούν ότι χρειάζονται περισσότερες γνώσεις (Creswell, 2011). Στόχος της έρευνας, ήταν η καλύτερη κατανόηση των αναγκών των διευθυντών σχολείων. Να εντοπιστούν τυχόν κενά στην υποστήριξη που λαμβάνουν και να βελτιωθεί η ποιότητα της κατάρτισης και της επιμόρφωσης που τους προσφέρεται. Με τη μέθοδο αυτή, μελετήθηκαν σε βάθος οι προκλήσεις και οι ανάγκες των διευθυντών σε σχέση με την εκπαιδευτική διοίκηση και την επαγγελματική τους ανάπτυξη (Bryman, 2016). Οι ποιοτικές συνεντεύξεις, επιτρέπουν την ανάδειξη απόψεων εμπειριών και αντιλήψεων, που οδηγούν σε πιο εμπειριστατωμένα συμπεράσματα, σχετικά με την κατάσταση των διευθυντών και τις ανάγκες τους (Ισαρη & Πουρκός, 2015). Με τη μελέτη αυτή, ήταν δυνατόν να αναδειχθούν οι προκλήσεις και οι περιορισμοί που αντιμετωπίζουν οι διευθυντές κατά την εκπλήρωση των επαγγελματικών τους καθηκόντων και να προταθούν πιθανές βελτιώσεις στην υποστήριξη και την εκπαίδευσή τους. Επιπλέον, έγινε προσπάθεια καταγραφής του κατά πόσο οι διευθυντές νιώθουν προετοιμασμένοι για να διευθύνουν ένα σχολείο, αν χρειάζονται ή λαμβάνουν βοήθεια από την κεντρική υπηρεσία, αν παρέχεται επιμόρφωση και αν η χρήση της πλατφόρμας πληροφοριών της πύλης των διευθυντών του [e-wall](#), τους βοήθησε στην εκτέλεση των καθημερινών τους καθηκόντων

## 7.2.2 Είδος έρευνας

Η μελέτη, περιλάμβανε ως μέθοδο συλλογής δεδομένων ημιδομημένες συνεντεύξεις. Ο στόχος ήταν, να κατανοηθούν οι απόψεις, οι πεποιθήσεις και οι εμπειρίες των διευθυντών, σε σχέση με την πρότερη επιμόρφωση τους, πριν εισέλθουν σε μια σχολική μονάδα ως διοικητικά στελέχη και εάν το εργαλείο, e-wall, που χρησιμοποιήθηκε, τους βοήθησε στις καθημερινές εργασίες τους. Η συνέντευξη που επιλέχθηκε, ήταν με βολική δειγματοληψία και αναφέρεται στην επιλογή συμμετεχόντων στη μελέτη βάσει της ευκολίας ή της προσβασιμότητάς τους. Στη βολική δειγματοληψία, οι συμμετέχοντες επιλέγονται λόγω της διαθεσιμότητάς τους και της ευκολίας πρόσβασης σε αυτούς. Η βολική δειγματοληψία είναι χρήσιμη σε περιπτώσεις, όπου ο ερευνητής έχει περιορισμένο χρόνο ή πόρους και αναζητά τη γρήγορη πρόσβαση σε συμμετέχοντες (Patton, 2015).

Το δείγμα αποτελείται από διευθυντές σχολείων με ελάχιστα απαιτούμενα προσόντα, συγκεκριμένα τουλάχιστον 10 χρόνια προϋπηρεσίας σε σχολική μονάδα, προκειμένου να έχουν την απαραίτητη εμπειρία στον τομέα της εκπαίδευσης, ένα μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών, που υποδηλώνει ότι οι διευθυντές έχουν εμβαθύνει τις γνώσεις τους σε ένα συγκεκριμένο τομέα, γνώση τουλάχιστον μιας ξένης γλώσσας και τουλάχιστον επίπεδο ΤΠΕ Β1, καθώς η ψηφιακή τεχνολογία αποτελεί σημαντικό μέρος της σύγχρονης εκπαίδευσης και το επίπεδο ψηφιακών δεξιοτήτων υποδηλώνει, ότι οι διευθυντές έχουν τις απαραίτητες δεξιότητες για τη χρήση της. Καταβλήθηκε προσπάθεια να εξασφαλιστεί ένα δείγμα διευθυντών σχολείων με αρκετά καλό επίπεδο κατάρτισης και δεξιοτήτων, τα οποία φυσικά είναι απαραίτητα για την αποτελεσματική σχολική διοίκηση.

Διαμορφώθηκε μια λίστα με 39 ερωτήσεις που καθοδηγήσαν τη συνέντευξη και δόθηκε έμφαση στον τρόπο που θα διεξαχθεί, ώστε να εξασφαλιστούν αξιόπιστα δεδομένα. Η έρευνα επικεντρώθηκε στις αντιλήψεις και τις εμπειρίες των διευθυντών σχετικά με τη σημασία της τεχνολογικής υποστήριξης στην εκπαίδευση, τις προτεραιότητες των διευθυντών, τη χρήση της τεχνολογίας και τον αντίκτυπο της στη διδασκαλία και τη μάθηση, καθώς και τις προκλήσεις και τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι διευθυντές σχολείων στην αποτελεσματική χρήση της. Οι συνεντεύξεις διεξήχθησαν ατομικά, μέσω της διαδικτυακής πλατφόρμας “Teams”.

Μερικά παραδείγματα ερωτήσεων που χρησιμοποιήθηκαν στις συνεντεύξεις διευθυντών είναι:

- Ποια είναι η άποψή σας σχετικά με την τάση προς τη ψηφιακή μετάβαση;
- Σε σχέση με άλλες προτεραιότητες που έχετε σαν διευθυντής του σχολείου, τι θέση κατέχει η αξιοποίηση των ΤΠΕ;
- Ποια είναι η εμπειρία σας με την τεχνολογική υποστήριξη από την κεντρική διοίκηση;
- Ποιες προκλήσεις αντιμετωπίσατε κατά την εφαρμογή της τεχνολογίας στο σχολείο σας;

Οι ημιδομημένες συνεντεύξεις επικεντρώθηκαν στα ακόλουθα θέματα:

- Στην εμπειρία του διευθυντή με τη θεωρητική και τεχνολογική υποστήριξη.
- Στις απόψεις του διευθυντή σχετικά με τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της χρήσης θεωρητικής και τεχνολογικής υποστήριξης.
- Στις απόψεις του διευθυντή σχετικά με το κατά πόσο τα τεχνολογικά συστήματα υποστήριξης, μπορούν να αντικαταστήσουν την κατάρτιση και τη γνώση από την κεντρική διοίκηση.

### 7.2.3 Ερευνητικά ερωτήματα

Στην έρευνα απαντήθηκαν τα ακόλουθα ερωτήματα:

- Ποια ψηφιακά συστήματα υποστήριξης είναι διαθέσιμα στους διευθυντές σχολείων;
- Πώς μπορούν αυτά τα ψηφιακά συστήματα υποστήριξης να βοηθήσουν τους διευθυντές να διοικήσουν αποτελεσματικά ένα σχολείο;
- Ποια είναι τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της χρήσης συστημάτων υποστήριξης για τη διαχείριση του σχολείου;
- Σε ποιο βαθμό μπορεί ένας διευθυντής να βασιστεί στα ψηφιακά συστήματα υποστήριξης, για να διοικήσει αποτελεσματικά ένα σχολείο, εάν δεν παρέχεται κατάρτιση και γνώση από την κεντρική διοίκηση;

### 7.2.4 Δείγμα της έρευνας

Οι Morse & Field (1996) θεωρούν ότι η ποιοτική δειγματοληψία, αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα αποτελέσματα της έρευνας. Το δείγμα θα πρέπει να είναι κατάλληλο για την ερμηνεία του φαινομένου και θα πρέπει να παρέχει ικανοποιητικές ποιοτικές πληροφορίες. Η βολική δειγματοληψία που εξυπηρετεί αυτόν τον σκοπό, είναι η σκόπιμη-βολική δειγματοληψία μέσω συνεντεύξεων. Στη συγκεκριμένη δειγματοληψία, επιλέχθηκαν σκόπιμα τα άτομα και η θέση τους, για την κατανόηση του υπό μελέτη φαινομένου, με κύριο κριτήριο την εξασφάλιση «ορθών και πλούσιων πληροφοριών» (Ίσαρη & Πουρκός, 2015).

Με βάση αυτή τη θεωρητική προσέγγιση, κρίθηκε σκόπιμο να προσεγγιστούν 8 διευθυντές/προϊστάμενοι σχολείων από διαφορετικά μέρη της ελληνικής επικράτειας, ώστε να διερευνηθεί η πρόθεσή τους να συμμετάσχουν στη διαδικασία της συνέντευξης. Αφού οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν για τη φύση της έρευνας, την ανωνυμία των συμμετεχόντων και τη διαδικασία διεξαγωγής της συνέντευξης, κλήθηκαν να απαντήσουν αν ήθελαν να μετάσχουν. Σε αυτή την περίπτωση, οι 8 διευθυντές που επιλέχθηκαν για τη μελέτη, ήταν όλοι πρόθυμοι να συμμετάσχουν. Η συλλογή ποιοτικών δεδομένων πραγματοποιήθηκε μέσω 8 ημιδομημένων

συνεντεύξεων και μιας πιλοτικής (εξ αποστάσεως, μέσω της πλατφόρμας Teams), η οποία είχε προηγηθεί, για να ελεγχθεί ο τεχνικός εξοπλισμός διεξαγωγής των συνεντεύξεων. Το δείγμα αποτελείται κατά 87,5% από άνδρες και κατά 12,5% από γυναίκες, 7 διευθυντές και μια διευθύντρια. Ένα από τα διευθυντικά στελέχη, εργάζεται σε ειδικό δημοτικό σχολείο. Κάτι τέτοιο, σημαίνει ότι το δείγμα περιλαμβάνει διευθυντές και από διαφορετικούς τύπους σχολείων. Θεωρήθηκε επαρκής η μέθοδος επιλογής του δείγματος, με προσπάθεια διασποράς. Δηλαδή, έγινε προσπάθεια να επιλεγούν διευθυντές από διαφορετικές περιοχές και από διαφορετικά σχολεία. Συνολικά, η μέθοδος βολικής δειγματοληψίας που χρησιμοποιήθηκε, θεωρήθηκε επαρκής για τη μελέτη που περιγράφεται στην εργασία. Τα στοιχεία που συλλέχθηκαν από τη διαδικασία των συνεντεύξεων, κρίθηκαν από τον ερευνητή ως ικανοποιητικά όσον αφορά την ουσία των γνώσεων που παρασχέθηκαν και ως εκ τούτου δεν θεωρήθηκε απαραίτητο να διεξαχθούν πρόσθετες συνεντεύξεις με άλλους (Patton, 2015).

#### 7.2.5 Ημιδομημένες συνεντεύξεις και εργαλεία συλλογής δεδομένων

Ο θεμελιώδης στόχος της συνέντευξης ως μέσο συλλογής, ήταν η λήψη εκτεταμένων και εντατικών δεδομένων. Οι στόχοι της συνέντευξης, ήταν η ανταλλαγή σκέψεων και εμπειριών, η άντληση πληροφοριών για ένα ευρύ φάσμα δεδομένων, ώστε ο ερωτώμενος να αναστοχαστεί την ιστορία του, να ορίσει το παρόν του και να εξετάσει το μέλλον και τις δυνατότητές του. Με αυτή τη μέθοδο, στους συμμετέχοντες δόθηκε ένας οδηγός ερωτήσεων, αλλά τους επιτράπη να συζητήσουν ανοιχτά και να αναπτύξουν θέματα με βάση τις απαντήσεις τους (Ισαρη & Πουρκός, 2015). Η ημιδομημένη συνέντευξη χρησιμοποιήθηκε επειδή είναι ένα πολύ ευέλικτο εργαλείο συλλογής δεδομένων, που χρησιμοποιήθηκε για τη συλλογή πληροφοριών σχετικά με τις απόψεις, τις πεποιθήσεις και τις εμπειρίες των συμμετεχόντων. Επιλέχθηκε η μέθοδος της συνέντευξης (εξ αποστάσεως) για όλους τους λόγους που αναφέρθηκαν παραπάνω και αφορά την απόσταση. Ο τύπος αυτός, επιλέχθηκε επειδή διαθέτει συγκεκριμένες ερωτήσεις, ενώ παράλληλα επιτρέπει την περαιτέρω ανάπτυξη των σκέψεων του ερωτώμενου (Patton, 2015).

Ακολουθούν τα οφέλη της Ημιδομημένης συνέντευξης σύμφωνα με τον Creswel (2011):

- Αποτελεί έναν από τους πρωταρχικούς πυλώνες πάνω στους οποίους διεξάγονται οι συμβουλευτικές διαδικασίες
- Παρέχει πληροφορίες που συμπληρώνουν άλλες μεθόδους συλλογής δεδομένων
- Μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την επικύρωση των πληροφοριών, που λαμβάνονται μέσω διαφόρων προσεγγίσεων εκτός από την παρατήρηση
- Σε αντίθεση με τα ερωτηματολόγια, οι συνεντεύξεις είναι ένα πολύ πιο προσωπικό είδος μελέτης
- Ο ερευνητής συνεργάζεται άμεσα με τον ερωτώμενο κατά τη διάρκεια μιας συνέντευξης πρόσωπο με πρόσωπο
- Σε αντίθεση με τις απρόσωπες έρευνες, ο ερευνητής έχει την ευκαιρία να διερευνήσει ή να θέσει περισσότερες ερωτήσεις
- Οι συνεντεύξεις, είναι συχνά πιο εύκολες για τον ερωτώμενο, ιδίως εάν ζητούνται σχόλια και εντυπώσεις
- Επειδή ο ερευνητής θεωρείται μέρος του εξοπλισμού μέτρησης, πρέπει να είναι επαρκώς εκπαιδευμένος για το πώς να ανταποκρίνεται σε κάθε πιθανό σενάριο
- Είναι μια μέθοδος συλλογής δεδομένων χωρίς κόστος, διότι το μόνο που απαιτείται είναι μια συσκευή καταγραφής



## 8 Θεματική ανάλυση δεδομένων ποιοτικής έρευνας ανά άξονα

### 8.1 Ποια είναι η θεματική ανάλυση και γιατί επιλέχθηκε

Ως θεματική ανάλυση δεδομένων ποιοτικής έρευνας κατά άξονα, ορίζεται η μέθοδος ανάλυσης που χρησιμοποιείται για την κατανόηση των κύριων θεμάτων ή προτεραιοτήτων, που εκφράζονται σε ένα σύνολο ποιοτικών δεδομένων. Στη μέθοδο αυτή, περιλαμβάνεται η οργάνωση των δεδομένων σε κατηγορίες ή θέματα που αντιπροσωπεύουν τις κύριες ιδέες ή μοτίβα που προκύπτουν από την ανάλυση. (Bryman, 2016). Πραγματοποιήθηκε θεματική ανάλυση των δεδομένων του κειμένου, προκειμένου να εξαχθούν συμπεράσματα και να αναδειχθούν θέματα που σχετίζονται με τους εξεταζόμενους άξονες. Πρόκειται για μια μέθοδο που βασίζεται στην ερμηνεία και την κατηγοριοποίηση του κειμένου, όπου λαμβάνεται υπόψη το πλαίσιο και το νόημα που φέρει. Οι δυνατότητες θεματικής ανάλυσης, μπορούν να εφαρμοστούν σε διάφορα επιστημονικά πεδία, όπως η κοινωνιολογία, η ψυχολογία και η εκπαίδευση (Cohen et, al. 2008).

Σύμφωνα με τον Creswell (2013) πρόκειται για μια διαδικασία που περιλαμβάνει τα ακόλουθα βήματα:

- Κωδικοποίηση και ταξινόμηση των δεδομένων
- Κατασκευή κατηγοριών, που αντιστοιχούν στα κύρια θέματα που προκύπτουν από την ανάλυση των δεδομένων
- Καταγραφή εμφάνισης κατηγοριών στα δεδομένα
- Ανάλυση συχνοτήτων εμφάνισης των θεμάτων, για να κατανοηθεί η σημασία τους
- Εξέταση αποτελεσμάτων για την εξαγωγή συμπερασμάτων

Με τη μέθοδο της θεματικής ανάλυσης, ήταν εφικτή η εξαγωγή και η κατανόηση των σημαντικών θεμάτων, που αναδυθήκαν από τις συνεντεύξεις και τα ποιοτικά δεδομένα, καθιστώντας τα χρήσιμα για την ανάπτυξη λήψη αποφάσεων με βάση την έρευνα (Creswell, 2013).

## 8.2 Ανάλυση δεδομένων

Τα αναλυόμενα δεδομένα βασίστηκαν σε ερωτήσεις ανοικτού τύπου, που επέτρεπαν στον συμμετέχοντα να εκφράσει τις απόψεις του με τον δικό του τρόπο. Τα ερωτήματα σχεδιάστηκαν με τέτοιο τρόπο, ώστε να παρακινήσουν τον συμμετέχοντα να μοιραστεί πληροφορίες σχετικά με τις εμπειρίες, τις απόψεις και τις πεποιθήσεις του.

Με την μέθοδο της θεματικής ανάλυσης δεδομένων, εξήχθησαν συμπεράσματα από μεγάλα σύνολα δεδομένων. Συγκεκριμένα, στο πλαίσιο της ποιοτικής έρευνας, η θεματική ανάλυση δεδομένων εφαρμόστηκε για την εξαγωγή συμπερασμάτων από ημιδομημένες συνεντεύξεις με διευθυντές και προϊσταμένους σχολείων πρωτοβάθμιας. Στη συγκεκριμένη περίπτωση, η θεματική ανάλυση δεδομένων χρησιμοποιήθηκε για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των ψηφιακών μηχανισμών υποστήριξης, που προσφέρονται σε έναν διευθυντή για την αποτελεσματική λειτουργία μιας σχολικής μονάδας. Κατά την ανάλυση, κατηγοριοποιήθηκαν τα δεδομένα ανά άξονα, αναλύθηκαν και βγήκαν συμπεράσματα από τα δεδομένα (Ισαρη & Πουρκός, 2015).

Σύμφωνα με τον Creswell (2013) ακολουθήθηκε η εξής δομή της θεματικής ανάλυσης:

1. Κωδικοποίηση των πληροφοριών:
  - Απομαγνητοφώνηση των συνεντεύξεων σε μορφή κειμένου
  - Προσδιορισμός των κύριων θεμάτων και κατηγοριών
2. Ανάλυση κειμένου:
  - Κατανόηση του περιεχομένου και του νοήματος πίσω από τις δηλώσεις
3. Εξαγωγή διαπιστώσεων:
  - Περίληψη των ουσιαστικών ευρημάτων
  - Σύνδεση των ευρημάτων με τα κύρια ερευνητικά ερωτήματα
  - Συμπεράσματα και ενδεχόμενες συστάσεις για μελλοντική έρευνα ή δράση

Τα στοιχεία της έρευνας αποτελούνται από 8 ημιδομημένες συνεντεύξεις με διευθυντές σχολείων. Το ενδιαφέρον των συνεντεύξεων, εστιάστηκε στο θέμα των μηχανισμών υποστήριξης του διευθυντή στην αποτελεσματική λειτουργία μιας σχολικής μονάδας, με έμφαση στην περίπτωση του ιστότοπου e-wall. Κατά το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου, οι ερωτήσεις επικεντρώθηκαν στα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων και στην εμπειρία τους ως διευθυντές σχολικών μονάδων. Οι εν λόγω

πληροφορίες, κρίθηκαν χρήσιμες για την κατανόηση του πλαισίου στο οποίο εργάζονται οι συμμετέχοντες και για τη σύνδεση των απαντήσεών τους με τις δικές τους προσωπικές εμπειρίες και προοπτικές. Στο δεύτερο μέρος, τα ερωτήματα επικεντρώνονται στις συνθήκες εργασίας των διευθυντών σχολείων. Με τις ερωτήσεις αυτές, διερευνήθηκε ο τρόπος με τον οποίο οι συνθήκες εργασίας επηρεάζουν το έργο των διευθυντών, καθώς και οι προκλήσεις που αντιμετωπίζουν. Από τις απαντήσεις αυτές, προέκυψαν χρήσιμες πληροφορίες για τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας. Το τρίτο μέρος της συνέντευξης, εστιάστηκε στην κατάρτιση και τη χρήση ψηφιακών μηχανισμών υποστήριξης από τους διευθυντές σχολείων. Με τις ερωτήσεις αυτές, διερευνήθηκε ο τρόπος με τον οποίο χρησιμοποιούν τους διαθέσιμους οικονομικούς και μη πόρους και πώς αυτοί τους βοηθούν να εκτελούν αποτελεσματικά τα καθήκοντά τους. Τα αποτελέσματα αυτών των απαντήσεων, παρείχαν χρήσιμες πληροφορίες για τον σχεδιασμό και την παροχή κατάρτισης και υποστήριξης των στελεχών εκπαίδευσης. Στο τέταρτο μέρος του ερωτηματολογίου, εξετάστηκε η χρήση των νέων τεχνολογιών (ΤΠΕ) από τους διευθυντές των σχολείων. Με τις ερωτήσεις αυτές, διερευνήθηκε ο τρόπος με τον οποίο χρησιμοποιούν οι διευθυντές τις νέες τεχνολογίες στην επικοινωνία, τη συνεργασία μεταξύ των σχολείων, αλλά και εσωτερικά ζητήματα και τη διαχείριση. Τα αποτελέσματα των απαντήσεων έδωσαν χρήσιμες πληροφορίες για την προώθηση της χρήσης των ΤΠΕ στην εκπαίδευση. Στο πέμπτο και τελευταίο μέρος, υπήρξε εστίαση στις απόψεις των διευθυντών για τον ιστότοπο e-wall. Με τις ερωτήσεις αυτές, ελέγχθηκε ο τρόπος με τον οποίο οι προϊστάμενοι αξιολόγησαν το περιεχόμενο, τον σχεδιασμό και τη χρηστικότητα του διαδικτυακού ιστότοπου. Από τις απαντήσεις, προέκυψαν χρήσιμες πληροφορίες για τη βελτίωση του διαδικτυακού ιστότοπου e-wall.

Κατά την ανάλυση των δεδομένων, εξετάστηκαν τα ακόλουθα θέματα:

- Συνθήκες εργασίας: Το περιβάλλον εργασίας, οι συνθήκες εργασίας και οι παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση και την ευημερία των εργαζομένων
- Εκπαίδευση και κατάρτιση: Τη διαδικασία απόκτησης των γνώσεων, των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων που απαιτούνται για την εκτέλεση της εργασίας, την ανάπτυξη των υφιστάμενων δεξιοτήτων και την προετοιμασία για τις μελλοντικές απαιτήσεις

- Χρήση νέων τεχνολογιών (ΤΠΕ): Την εφαρμογή και εκμάθηση νέων τεχνολογιών στον τομέα της εκπαίδευσης, όπως η τεχνητή νοημοσύνη, η αυτοματοποίηση διεργασιών και άλλες απαραίτητες δεξιότητες
- Ο ρόλος του e-wall: Ο τρόπος με τον οποίο ο ιστότοπος e-wall συμβάλλει στη βελτίωση των προηγούμενων τομέων, είτε πρόκειται για την παροχή εκπαιδευτικών εργαλείων, βοηθημάτων και πληροφοριών, είτε για τη διασύνδεσή τους με τις σύγχρονες τεχνολογίες

Η κωδικοποίηση έγινε με βάση τους άξονες των ερωτημάτων και παρουσιάζονται παρακάτω:

#### Άξονας Α: Εργασιακές συνθήκες

- Εάν υπάρχει χρονική πίεση από την κεντρική διοίκηση
- Εάν εντοπίζονται ελλείψεις υλικοτεχνικής υποδομής και οικονομικών πόρων
- Εάν υπάρχουν αυξανόμενες απαιτήσεις από όλες τις πλευρές

#### Άξονας Β: Επιμόρφωση και κατάρτιση

- Αν είναι σημαντική για την αποτελεσματική διαχείριση των σχολείων
- Κατά πόσο είναι κατάλληλα τα εκπαιδευτικά προγράμματα του ΥΠΑΙΘΑ για τις διοικητικές διεργασίες
- Αναφορικά με την πρόσβαση και την ποιότητα των εκπαιδευτικών προγραμμάτων

#### Άξονας Γ: Αξιοποίηση των ΤΠΕ

- Εάν είναι αυξανόμενη η χρήση των ψηφιακών μέσων
- Αν αξιοποιούνται οι ψηφιακές τεχνολογίες

## Άξονας Δ: Ο ρόλος του e-wall

- Κατά πόσο είναι ενημερωτική και χρήσιμη ιστοσελίδα
- Εάν παρέχει ακριβείς και έγκυρες πληροφορίες
- Εάν ανταποκρίνεται στις ανάγκες των διευθυντών

### 8.2.1 Συνθήκες εργασίας

Με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας που έγινε σε διευθυντές – προϊστάμενους από διάφορες περιοχές της Ελλάδας, τα πρώτα δεδομένα που εξήχθησαν, αφορούν τις συνθήκες εργασίας των διευθυντών των ελληνικών σχολείων και το πόσο δύσκολες και απαιτητικές είναι. Οι διευθυντές, όπως ανέφεραν, αντιμετωπίζουν μεγάλο φόρτο εργασίας, καθώς είναι υπεύθυνοι για την οργάνωση και τη λειτουργία του σχολείου, τη διαχείριση του προσωπικού και των οικονομικών πόρων, καθώς και για την επίλυση των προβλημάτων που προκύπτουν. Επιπροσθέτως, οι διευθυντές αντιμετωπίζουν συχνά πιέσεις από τους γονείς, τους εκπαιδευτικούς, τους φορείς της τοπικής κοινότητας και το Υπουργείο Παιδείας. Όσοι συμμετείχαν στην έρευνα, ανέφεραν ότι οι δύσκολες συνθήκες εργασίας και η χρηματοδότηση επηρεάζουν την ικανότητά τους να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της ηγεσίας και της χρήσης των ΤΠΕ στα σχολεία. Ειδικότερα, ανέφεραν ότι η έλλειψη χρόνου, η έλλειψη χρημάτων και η εξάντλησή τους, δυσχεραίνουν την παρακολούθηση επιμορφωτικών μαθημάτων και τη χρήση των ΤΠΕ στην εκπαιδευτική διαδικασία.

Ακολουθούν ενδεικτικά κάποιες από τις απαντήσεις διευθυντών.

Ο διευθυντής Χ. ανέφερε χαρακτηριστικά: «Είναι εξαιρετικά αυστηρά τα χρονοδιαγράμματα που θέτουν οι φορείς για την ολοκλήρωση των εργασιών», ενώ η Β. τονίζει: «Αίσθηση υπερβολικής πίεσης για την τήρηση αυστηρών προθεσμιών». Ο Ι. πιστεύει ότι: «Η διαρκής ροή άμεσων και επείγουσών εργασιών δεν μας βοηθά να ιεραρχήσουμε τη σειρά με την οποία πρέπει να γίνουν». Ο Α. ανέφερε ότι: «Ο ελλιπής εξοπλισμός και η υλικοτεχνική υποδομή των σχολικών μονάδων για την ομαλή

εκτέλεση των καθηκόντων είναι καταλυτικός», ο Δ. επισήμανε: «Αγχωτικές. Η ημέρα τρέχει. Πρέπει να ολοκληρώσω και τα μαθήματα μου για την ανάπτυξη των μαθητών, αλλά και να μεριμνήσω και για όλα τα υπόλοιπα που προκύπτουν μέσα στην ημέρα. Πολλές φορές εργάζομαι και μετά τις 14:00 για να καταφέρω να ολοκληρώσω το έργο που πρέπει να γίνει μέσα στην ημέρα». Ο Δ. τόνισε: «Η ελλιπής χρηματοδότηση, ακόμα και στο σωστό χρονικό σημείο με τα απαραίτητα έξοδα και τις τακτικές βλάβες, είναι ανεπαρκής για τη συντήρηση των υποδομών».

Συνθήκες εργασίας (Ποσοστό επί τοις εκατό %)

- Το 75% του δείγματος δέχεται πίεση από την κεντρική διοίκηση για παροχή έργου και διαδικασιών
- Το 62.5% του δείγματος επισημαίνει έλλειψη υλικοτεχνικής υποδομής και οικονομικών πόρων στα σχολεία
- Το 50% του δείγματος επικεντρώνεται στις αυξημένες απαιτήσεις από όλες τις πλευρές

## 8.2.2 Εκπαίδευση και επιμόρφωση

Όπως ανέφεραν οι διευθυντές σε μεγάλο ποσοστό τους, από το Υπουργείο Παιδείας (ΥΠΑΙΘΑ) δεν παρέχεται καμία κατάρτιση σχετικά με τις καθημερινές διαδικασίες που απαιτούνται για την ορθή διαχείριση των σχολείων. Σύμφωνα με τους συμμετέχοντες στην έρευνα, η έλλειψη κατάρτισης σχετικά με τις καθημερινές ή μακροπρόθεσμες διαδικασίες του σχολείου, τους δυσκολεύει να διαχειριστούν κατάλληλα την σχολική διοίκηση από μέρους τους. Οι Διευθυντές των σχολείων, θεώρησαν ότι η εκπαίδευση και η κατάρτιση, είναι απαραίτητες για την ανάπτυξη των επαγγελματικών τους δεξιοτήτων και γνώσεων.

Ακολουθούν ενδεικτικά κάποιες από τις απαντήσεις διευθυντών.

Ο Α. αναφέρει: «Ανεπαρκής. Στην αρχή της περσινής χρονιάς έγινε μια 2ωρη προσπάθεια επιμόρφωσης από έναν πρώην προϊστάμενο σχολείου. Τη φετινή χρονιά δεν έχει γίνει τίποτα στον τομέα αυτό». Ο Δ. δηλώνει: «Θα μπορούσε να είναι μεγάλη αλλά δυστυχώς είναι ανύπαρκτη. Γνωρίζοντας τα προβλήματα, τα περισσότερα μένουν στη θεωρία. Επομένως, η σχολική διοίκηση παλεύει μόνη της για την

επίτευξη των στόχων». Ο Π. αναφέρει ότι: «Η βοήθεια που παρέχεται από την κεντρική διοίκηση είναι σχεδόν ανύπαρκτη. Οι διευθυντές στηρίζουν ο ένας τον άλλον ώστε να βρουν λύσεις στα προβλήματα που προκύπτουν.» Ο Ι. ανέφερε ότι: «Δυστυχώς οι επιμορφώσεις κινούνται κυρίως σε θεωρητικά επίπεδα και δεν προσφέρουν πολλά εφόδια για την αποτελεσματική σχολική διοίκηση».

Εκπαίδευση και επιμόρφωση (Ποσοστό επί τοις εκατό %)

- Το 100% του δείγματος θεωρεί σημαντική την κατάρτιση των στελεχών, για την αποτελεσματική διοίκηση και διαχείριση των σχολείων
- Το 62,5% θεωρεί ότι τα εκπαιδευτικά λογισμικά του υπουργείου παιδείας, είτε δεν είναι κατάλληλα, είτε δεν τους καλύπτουν
- Το 50%, θεωρεί πως έχει πρόσβαση σε προγράμματα κατάρτισης για τη θέση του και ότι η ποιότητα των προγραμμάτων αυτών είναι αξιόλογη

### 8.2.3 Χρήση νέων τεχνολογιών

Σύμφωνα με τους συμμετέχοντες στην έρευνα, οι υποστηρικτικοί μηχανισμοί του Υπουργείου Παιδείας (ΥΠΑΙΘΑ), όπως το my school κ.ά., σε συγκεκριμένες περίπλοκες διαδικασίες, δεν έχουν την κατάλληλη εκπαίδευση στους αντίστοιχους τομείς. Ειδικότερα ανέφεραν, ότι το περιεχόμενο των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που παρέχει το ΥΠΑΙΘΑ, ακόμα και όσον αφορά τα εγχειρίδια, είναι αόριστο και δεν καλύπτει τις ειδικές ανάγκες των στελεχών. Μολονότι οι διευθυντές των ελληνικών σχολείων έχουν πρόσβαση σε ένα ευρύ φάσμα τεχνολογιών, συμπεριλαμβανομένων των υπολογιστών, του διαδικτύου και των εφαρμογών ΤΠΕ, δεν τους παρέχεται η απαραίτητη κατάρτιση. Εντούτοις, οι συμμετέχοντες στην έρευνα ανέφεραν, ότι δεν έχουν την απαραίτητη υποστήριξη για την αποτελεσματική χρήση αυτών των τεχνολογιών στη διοίκηση των σχολείων. Οι σχολικοί διευθυντές, θεωρούν ότι οι νέες τεχνολογίες μπορούν να συμβάλουν σημαντικά στην αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας.

Ανάμεσα στους μηχανισμούς υποστήριξης που συμβάλλουν στην ενίσχυση της χρήσης των νέων τεχνολογιών περιλαμβάνονται:

- Προσβασιμότητα σε σύγχρονο εξοπλισμό και υπηρεσίες διαδικτύου

- Εκπαίδευση του προσωπικού στη χρήση των νέων τεχνολογιών
- Υποστήριξη από επιμορφωτές στη χρήση των νέων τεχνολογιών

Ακολουθούν ενδεικτικά κάποιες από τις απαντήσεις διευθυντών.

Ο Β. ανέφερε: : «Η διαχείριση του ψηφιακών συστημάτων γίνεται περιορισμένα από τους εκπαιδευτικούς για καταχώριση βαθμολογίας και απουσιών. Η τήρηση ιστολογίου γίνεται από την διοίκηση της σχολικής μονάδας. Γίνεται προσπάθεια αναβάθμισης του εξοπλισμού του εργαστηρίου ΤΠΕ, καθώς αυτό αποτελεί βασική επιδίωξη της σχολικής μονάδας». Ο Μ. τονίζει: «Οι ΤΠΕ είναι διευκόλυνση, όταν η δουλειά γίνεται μόνο μέσω αυτών. Μέχρι τώρα έχουμε και ψηφιακή δουλειά, αλλά και τήρηση των παλιών βιβλίων». Ο Δ. για την αξιοποίηση των ΤΠΕ: «Βοηθούν πολύ στην διοίκηση του σχολείου. Θα μπορούσαν να είναι πιο εύχρηστα και πιο επικαιροποιημένα». Ο Μπ. τονίζει: «Υπάρχει περιορισμένη διαθεσιμότητα κατάλληλων προγραμμάτων και εντοπίζονται δυσκολίες πρόσβασης είτε λόγω οικονομικών παραγόντων είτε άλλων». Ο Δ. επισήμανε: «Το θεωρώ επιβεβλημένο, καθώς οι νέες τεχνολογίες πρέπει να γίνουν εργαλείο για την διδασκαλία. Τα ΤΠΕ δίνουν απεριόριστες δυνατότητες στη διδασκαλία».

Χρήση νέων τεχνολογιών (Ποσοστό επί τοις εκατό %)

- Το 100% του δείγματος χρησιμοποιεί σε μεγάλο βαθμό ψηφιακά μέσα
- Από το 75% των στελεχών διοίκησης γίνεται αξιοποίηση των ψηφιακών τεχνολογιών



## 8.2.4 Ο ρόλος του e-wall

Το e-wall προσφέρει στους διευθυντές των ελληνικών σχολείων διάφορα εργαλεία για την ενημέρωση και την επίλυση καθημερινών διαδικασιών.

Οι Διευθυντές των σχολείων αξιολογούν θετικά το ρόλο του e-wall στην υποστήριξη της αποτελεσματικής λειτουργίας της σχολικής μονάδας. Το e-wall, τους παρέχει πρόσβαση σε πληροφορίες και υπηρεσίες, που είναι χρήσιμες για τους διευθυντές, όπως νομοθεσία και κανονισμοί, ενημερώσεις για την εκπαιδευτική πολιτική, πρόσβαση σε έγγραφα και έντυπο υλικό, ενημερωτικό υλικό στη διοίκηση των σχολείων και εργαλεία για την επίλυση καθημερινών διεργασιών, όπως η διαχείριση των οικονομικών πόρων.

Ακολουθούν ενδεικτικά κάποιες από τις απαντήσεις διευθυντών:

Όπως ανέφερε η Β. για το e-wall: «Βοηθά στην ενημέρωση των εκπαιδευτικών για νομοθετικές μεταρρυθμίσεις, ισχύουσες διατάξεις, καθήκοντα και υποχρεώσεις». Ο Α. επισήμανε: «Το θεωρώ το καλύτερο και πιο πλήρες site εκπαιδευτικών θεμάτων» και συνεχίζει, «Παρέχει έγκαιρη ενημέρωση εκπαιδευτικών θεμάτων αλλά και προώθηση της συζήτησης γύρω από εκπαιδευτικά θέματα, που απασχολούν την κοινωνία, τους εκπαιδευτικούς, το υπουργείο κ.α.». Προτάσεις για αλλαγές στον ιστότοπο: «Να γίνει μια ξεχωριστή ενότητα για διευθυντές που να στέλνουν υλικό και ενημερώσεις οι ίδιοι οι διευθυντές». Ο Δ. επισημαίνει: «Ενημερώνει για εκπαιδευτικά ζητήματα και παροχή βοήθειας σε συναδέλφους εκπαιδευτικούς πάντα με έγκυρο και έγκαιρο τρόπο. Εφόσον ακολουθείς το συγκεκριμένο ιστότοπο, είσαι καλυμμένος όσον αφορά εκπαιδευτικά ζητήματα».

Ο ρόλος του e-wall (Ποσοστό επί τοις εκατό %)

- Το 100% των συμμετεχόντων δήλωσαν ότι το e-wall είναι ενημερωμένος και χρήσιμος δικτυακός τόπος για όσα που δυσκολεύονται να βρουν στο διαδίκτυο
- Το 87,5%, ότι το e-wall παρέχει ακριβείς και έγκυρες πληροφορίες για όλα όσα τους αφορούν
- Και το 75% ότι ανταποκρίνεται στις ανάγκες των διευθυντών

## 8.2.5 Πίνακας στοιχείων με τα ευρήματα της έρευνας

Άξονας	Ευρήματα
Συνθήκες εργασίας	Οι διευθυντές σχολείων αντιμετωπίζουν δυσχερείς και ιδιαίτερα απαιτητικές συνθήκες εργασίας, με μεγάλο φόρτο, έλλειψη υλικοτεχνικής υποδομής και οικονομικών πόρων και αυξανόμενες απαιτήσεις από όλες τις πλευρές.
Εκπαίδευση και επιμόρφωση	Οι διευθυντές σχολείων, θεωρούν την εκπαίδευση και την επαγγελματική επιμόρφωση ως σημαντικούς μηχανισμούς υποστήριξης, για την αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας. Εντούτοις, η έλλειψη κατάλληλων προγραμμάτων κατάρτισης και η έλλειψη πρόσβασης σε αυτά, αποτελούν σημαντικές προκλήσεις.
Χρήση νέων τεχνολογιών	Οι διευθυντές σχολείων, πιστεύουν ότι οι νέες τεχνολογίες μπορούν να συνεισφέρουν σημαντικά στην αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας. Παρόλα αυτά, αντιμετωπίζουν σημαντικές δυσκολίες στη χρήση τους, λόγω έλλειψης εκπαίδευσης, κατάλληλων μηχανισμών υποστήριξης και πρόσβασης σε κατάλληλα εργαλεία και εφαρμογές.
Ο ρόλος του e-wall	Το e-wall βαθμολογείται θετικά από τους διευθυντές των σχολείων, καθώς παρέχει πρόσβαση σε πληροφορίες και υπηρεσίες, που είναι χρήσιμες για την εκτέλεση των καθημερινών ή μακροπρόθεσμων καθηκόντων τους. Όμως, οι διευθυντές εκφράζουν ορισμένες προτάσεις για τη βελτίωση του e-wall, όπως η προσθήκη νέων λειτουργιών και η βελτίωση της χρηστικότητας.

## 8.2.6 Συζήτηση σχετικά με τα ευρήματα

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, οι διευθυντές ελληνικών σχολείων αντιμετωπίζουν σημαντικές δυσκολίες στη χρήση των ΤΠΕ στη διοίκηση των σχολείων. Ιδιαίτερα, οι δυσκολίες αυτές οφείλονται στους ακόλουθους λόγους:

- Στην έλλειψη επιμόρφωσης και κατάλληλης κατάρτισης
- Στην έλλειψη κατάλληλων ψηφιακών μηχανισμών υποστήριξης για τους διευθυντές
- Στην έλλειψη πρόσβασης σε κατάλληλα εργαλεία και εφαρμογές ΤΠΕ
- Στην έλλειψη οικονομικών πόρων για αναβάθμιση των ψηφιακών και κτιριακών υποδομών

Για τη βελτίωση της διοίκησης των ελληνικών σχολείων, το Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων, θα πρέπει να παρέχει κατάρτιση σχετικά με τη χρήση των ΤΠΕ στη διοίκηση των σχολείων, η οποία θα πρέπει να είναι προσαρμοσμένη στις ειδικές ανάγκες των διευθυντών. Τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν, ότι οι διευθυντές σχολείων θεωρούν την επιμόρφωση και τη χρήση των νέων τεχνολογιών, ως σημαντικούς μηχανισμούς υποστήριξης για την αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας. Σημαντικός παράγοντας για την αποτελεσματική χρήση της τεχνολογίας στην εκπαίδευση, είναι και η χρηματοδότηση. Από τους διευθυντές επισημάνθηκε, ότι η έλλειψη χρηματοδότησης είναι μία από τις κύριες προκλήσεις, που αντιμετωπίζουν στη χρήση της τεχνολογίας. Μέσω της χρηματοδότησης, μπορεί να εξασφαλιστεί ο κατάλληλος υλικοτεχνικός εξοπλισμός στις σχολικές μονάδες, να παρασχεθεί τεχνική υποστήριξη και να οργανωθούν δραστηριότητες κατάρτισης. Ειδικότερα, οι διευθυντές σχολείων, πιστεύουν ότι η συνεργασία και η επικοινωνία με το υπόλοιπο προσωπικό του σχολείου, καθώς και με τους γονείς και τους μαθητές, είναι απαραίτητες για την επίτευξη κοινών στόχων και την αντιμετώπιση των προκλήσεων που αντιμετωπίζουν τα σχολεία. Θεωρούν ότι η εκπαίδευση και η κατάρτιση των διευθυντών, είναι απαραίτητη για την ανάπτυξη των επαγγελματικών τους δεξιοτήτων και γνώσεων, ώστε να μπορούν να ανταποκριθούν αποτελεσματικά στα απαιτητικά καθήκοντα της διοίκησης των σχολείων. Σημαντική θεωρείται η συμβολή της χρήσης των νέων τεχνολογιών στην αποτελεσματική οργάνωση και λειτουργία της σχολικής

μονάδας. Όπως αναφέρουν, το e-wall είναι ένας χρήσιμος υποστηρικτικός μηχανισμός για τους διευθυντές σχολικών μονάδων, καθώς παρέχει πρόσβαση σε πληροφορίες και υπηρεσίες, που είναι χρήσιμες για την εκτέλεση των καθημερινών η μακροπρόθεσμων καθηκόντων τους. Εντούτοις, οι διευθυντές σχολείων εκφράζουν ορισμένες προτάσεις για τη βελτίωση του e-wall, όπως για παράδειγμα την προσθήκη νέων λειτουργιών για δυνατότητα επικοινωνίας μεταξύ των διευθυντών, μέσω ενός forum συζητήσεων (σύντομα θα προστεθεί στον τομέα που είναι για την ενημέρωση των διευθυντών, για αλληλεπίδραση μεταξύ των ενδιαφερόμενων).

## 9 Συμπεράσματα και προτάσεις

Τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν ότι οι εργασιακές συνθήκες των διευθυντών σχολείων στην Ελλάδα είναι απαιτητικές και δύσκολες. Καλούνται να ανταποκριθούν σε πολλαπλές απαιτήσεις και να αντιμετωπίσουν σημαντικές προκλήσεις. Οι ψηφιακές υποδομές των σχολείων είναι συχνά ανεπαρκείς. Τα συστήματα ψηφιακής υποστήριξης μπορούν να βοηθήσουν τους διευθυντές, αλλά χρειάζονται βελτίωση. Η χρήση ΤΠΕ στην εκπαιδευτική διαδικασία είναι μια τάση που κερδίζει έδαφος, αλλά εξακολουθεί να είναι επικουρική σε άλλες διαδικαστικές λειτουργίες του σχολείου. Οι αλλαγές που έχουν συντελεστεί στον τομέα της εκπαίδευσης τα τελευταία χρόνια, είναι σημαντικές και απαιτούν προσαρμογή από όλους τους εμπλεκόμενους φορείς. Στις εν λόγω αλλαγές, οι νέες τεχνολογίες διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο και οι διευθυντές των σχολείων πρέπει να εξοικειωθούν με αυτές και να τις χρησιμοποιήσουν αποτελεσματικά, προκειμένου να διασφαλίσουν την ποιότητα της εκπαίδευσης. Από την έρευνα προέκυψε, ότι η χρήση των ΤΠΕ στη διοίκηση των σχολείων στην Ελλάδα, έχει τη δυνατότητα να συμβάλει σημαντικά στην αποτελεσματική άσκηση του ρόλου του διευθυντή και στη βελτίωση της ποιότητας της εκπαίδευσης. Εντούτοις, είναι απαραίτητο να παρέχεται κατάλληλη εκπαίδευση και κατάρτιση στους διευθυντές, ώστε να μπορούν να χρησιμοποιούν αποτελεσματικά τα τεχνολογικά εργαλεία.

Όσον αφορά το κατά πόσο οι διευθυντές μπορούν να βασιστούν σε συστήματα υποστήριξης, για να διευθύνουν αποτελεσματικά ένα σχολείο, από τα αποτελέσματα προκύπτει, ότι πρέπει να υπάρξει βελτίωση των συστημάτων υποστήριξης και βελτίωση της αποτελεσματικότητας της διοίκησης του σχολείου, μέσω της επιμόρφωσης από την κεντρική διοίκηση. Είναι απαραίτητο να ληφθούν επιπλέον μέτρα από την κεντρική διοίκηση, για τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας και για την προστασία των διευθυντών των σχολείων. Αυτό, θα μπορούσε να γίνει, με την παροχή πρόσθετων πόρων και την αναδιαμόρφωση των αρμοδιοτήτων των διευθυντών. Οι κεντρικές υπηρεσίες θα πρέπει να υποστηρίξουν με επιπλέον μέσα τη χρήση ψηφιακών συστημάτων υποστήριξης για τους διευθυντές σχολείων. Τούτο, θα μπορούσε να επιτευχθεί, με την παροχή κατάρτισης και την ανάπτυξη ψηφιακών εφαρμογών, που ανταποκρίνονται στις ανάγκες των διευθυντών σχολείων.

Από τα ευρήματα της έρευνας προκύπτει, ότι οι διευθυντές σχολείων αντιμετωπίζουν σημαντικές προκλήσεις στην αποτελεσματική άσκηση των καθηκόντων τους. Οι εν λόγω προκλήσεις, οφείλονται σε διάφορους παράγοντες, όπως οι δύσκολες συνθήκες εργασίας, η έλλειψη κατάλληλων μηχανισμών υποστήριξης και η έλλειψη πρόσβασης σε κατάλληλα εργαλεία και εφαρμογές.

Για να βελτιωθεί η διοίκηση των ελληνικών σχολείων, είναι απαραίτητο να αντιμετωπιστούν αυτές οι προκλήσεις. Συγκεκριμένα, προτείνεται:

- Η πρόβλεψη κατάρτισης σχετικά με τη χρήση των ΤΠΕ στη διοίκηση των σχολείων, η οποία θα πρέπει να είναι προσαρμοσμένη στις συγκεκριμένες ανάγκες των διευθυντών
- Η εξασφάλιση κατάλληλων μηχανισμών υποστήριξης των διευθυντών, όπως η πρόσβαση σε σύγχρονο εξοπλισμό και υπηρεσίες διαδικτύου, η παροχή κατάρτισης στο προσωπικό στη χρήση των νέων τεχνολογιών και η υποστήριξη από ειδικούς στη χρήση των νέων τεχνολογιών
- Ενίσχυση της χρηματοδότησης των σχολείων, ώστε να εξασφαλίζεται η πρόσβαση σε κατάλληλο εξοπλισμό και υπηρεσίες τεχνικής υποστήριξης
- Συνεργασία και επικοινωνία με το λοιπό προσωπικό των σχολείων, καθώς και με τους γονείς και τους μαθητές, για την επίτευξη κοινών στόχων και την αντιμετώπιση των προκλήσεων που αντιμετωπίζουν τα σχολεία

Η βελτίωση της διοικητικής λειτουργίας των ελληνικών σχολείων, είναι απαραίτητη για την αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας και την επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων.

## 10 Βιβλιογραφία

- Ahmad, M. K., Abdulhamid, A. B., Wahab, S. A., Pervaiz, A. N., & Imtiaz, M. (2022). Direct and indirect influence of project managers, contingent reward leadership and empowering leadership on project success. *International Journal of Engineering Business Management*, 14 (2). <http://dx.doi.org/10.1177/18479790211073443>
- Ashworth, P. (2003). *The origins of qualitative psychology*. In J. Smith (Ed.), *Qualitative psychology. A practical guide to research methods* (pp. 4-24). London: Sage Publications.
- Bryman, A. (2016). *Social research methods*. Oxford University Press.
- Burke, W.W. (2002). *Organization change: Theory and practice*. California: Sage Publications.
- Burns, B. (1996). *Managing change: A strategic approach to organizational dynamics*. London: Pitman.
- Bush, T. (2008). *Leadership and Management Development in Education*. SAGE Publications Ltd. DOI: <https://doi.org/10.4135/9781446213605>
- Bush, T., & Glover, D. (2003). *School Leadership: Concepts and Evidence. A Review of Literature Carried out for National College for School Leadership*. National College for School Leadership, Nottingham.
- Caena F. (2014). Teacher Competence Frameworks in Europe: policy-as-discourse and policy-as-practice. *European Journal of Education*, Vol. 49 No3 :311-331 <https://doi.org/10.1111/ejed.12088>
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2007). *Research Methods in Education* (6th ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203029053>
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative Research: Design and Practice*. University of Michigan.
- Creswell, John (2011). *Η έρευνα στην εκπαίδευση. Σχεδιασμός, διεξαγωγή και αξιολόγηση. Ποσοτικής και Ποιοτικής Έρευνας*. (N. Κουβαράκου, μετ.). Αθήνα: Εκδοτικός Όμιλος Ίων.

Creswell, J.W. and Plano Clark, V.L. (2011) *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. 2nd Edition, Sage Publications, Los Angeles.

Daresh, J., & Male, T. (2000). Crossing the Boundary into Leadership: Experiences of Newly Appointed British Headteachers and American Principals. *Educational Management and Administration*, 28, 89-101. <http://dx.doi.org/10.1177/0263211X000281013>

Duke, D.L. (2004). *The challenges of education change*. NY: Pearson.

Everard, K.B. & Morris, G. (1999). *Αποτελεσματική Εκπαιδευτική Διοίκηση*. (Δ. Κίκιζας, μετάφρ.). Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Inbar, D. E. (1996). *Planning for innovation in education*. Paris: International Institute for Educational Planning.

Klassen, R. M., & Chiu, M. M. (2010). *Effects on teachers' self-efficacy and job satisfaction: Teacher gender, years of experience, and job stress*. *Journal of Educational Psychology*, 102(3), 741–756. <https://doi.org/10.1037/a0019237>

Kozma, R. B. (2003). Technology and classroom practices: An international study. *Journal of Research on Technology in Education*, 36(1), 1-14. <https://doi.org/10.1080/15391523.2003.10782399>

Leithwood, K., & Jantzi, D. (2005). A review of transformational school leadership research 1996-2005. *Leadership and Policy in Schools*, 4(3), 177-199. <https://doi.org/10.1080/15700760500244769>

Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven Strong Claims about Successful School Leadership Revisited. *School Leadership & Management*, 40, 5-22. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>

Morse, J.M. and Field, P. (1996). *Nursing research: The application of qualitative approaches* 2nd Edition. London: Chapman & Hill.

Muijs, D., & Harris, A. (2007). Teacher Leadership in (In)action: Three Case Studies of Contrasting Schools. *Educational Management Administration & Leadership*, 35(1), 111-134. <https://doi.org/10.1177/1741143207071387>



O'Shea, P., & Foster, A. (2019). Education management information systems: International perspectives. In *International Handbook of Information Technology in Primary and Secondary Education* (pp. 579-595). Springer.

Pont, B., D. Nusche and H. Moorman (2008), *Improving School Leadership, Volume 1: Policy and Practice*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264044715-en>.

Osborn, R., Hunt, J. G., & Jauch, L.R. (2002). Toward a contextual theory of leadership. *The Leadership Quarterly*, 13, 797-837. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00154-6](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00154-6)

Owens, R. G. (2004). *Organizational behavior in education: Leadership and school reform*. Boston, MA: Allyn and Bacon.

Patton, M. Q. (2015). *Understanding Qualitative Research and its Design*. Australia: Sage Publications.

Richardson, J. W., Flora, K., & Bathon, J. (2013). Fostering a technology vision for school leaders. *International Journal of Educational Leadership Preparation*, 8(1), 144-161.

Spillane, J. P. (2006). *Distributed leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Su Z., Gamage D. T., & Mininberg E. (2003). Professional preparation and development of school leaders in Australia and the USA. *International Education Journal*, 4(1), 42-59.

Suprapti, S., Asbari, M., Cahyono, Y., & Mufid, A. (2020). Leadership Style, Organizational Culture And Innovative Behavior On Public Health Center Performance During Pandemic COVID-19. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*. <https://doi.org/10.7777/jiemar.v1i2.42>

Lazaridou, A., Iordanidis, G. (2011). The Principal's Role in Achieving School Effectiveness. *International Studies in Educational Administration*, 39, 3-19.

*Education for all. The Quality Imperative* (2004). UNESCO Retrieved from: <https://www.unesco.org/gem-report/en/efa-quality>

*Education in the time of COVID-19* (2020). UNESCO Digital Library. Retrieved from: [https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000374075\\_eng](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000374075_eng)

Ίσαρη, Φ., & Πουρκός, Μ. (2015). *Ποιοτική μεθοδολογία έρευνας*. Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. Ανακτήθηκε από: [https://www.researchgate.net/publication/307975015\\_Qualitative\\_Research\\_methods\\_in\\_Psychology\\_and\\_Education\\_Isare\\_PH\\_Pourkos\\_M\\_2015\\_Poiotike\\_methodologi\\_a\\_ereunas\\_elektr\\_bibl\\_AthenaSyndesmos\\_Ellenikon\\_Akademaikon\\_Bibliothekon\\_Di\\_athesimo\\_sto\\_httpdhlhand](https://www.researchgate.net/publication/307975015_Qualitative_Research_methods_in_Psychology_and_Education_Isare_PH_Pourkos_M_2015_Poiotike_methodologi_a_ereunas_elektr_bibl_AthenaSyndesmos_Ellenikon_Akademaikon_Bibliothekon_Di_athesimo_sto_httpdhlhand)

Μακρή Α., & Βλαχόπουλος Δ. (2015). Οι Τ.Π.Ε. στην Εκπαιδευτική Οργάνωση και Διοίκηση στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: Μία διερευνητική μελέτη στην Περιφερειακή Ενότητα Θεσσαλονίκης στο Α. Λιανάρης et al. (επιμ.), *Πρακτικά 8<sup>ου</sup> Συνεδρίου για την Ανοικτή κι Εξ Αποστάσεως Εκπαίδευση 'Καινοτομία κι Έρευνα', Τόμος 1, μέρος Α'*.

Βασιλειάδου, Δ. & Διερωνίτου, Ε. (2014). Η εφαρμογή της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην εκπαίδευση. *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών - Επιστημονικών Θεμάτων, 3ο*, 92-108.

Βιτσιλάκη, Χ., & Ράπτης, Ν. (2007). *Ηγεσία και Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων: Η Ταυτότητα του Διευθυντή της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης*. Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη.

Γεωργογιάννης, Π. (2008). *Νέο Εκπαιδευτικό Υλικό του ΥΠΕΠΘ- Αξιολόγηση και Διοίκηση Α/θμιας και Β/θμιας Εκπαίδευσης. Διεθνές Συνέδριο, Άρτα, 14-16 Μαρτίου 2008. Τόμος 1. Πάτρα*.

Γιαννακάκη, Μ.Σ. (2005). Η εφαρμογή καινοτομιών στη σχολική μονάδα. Στο Α. Καψάλης (Επιμ.), *Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων*. (pp. 243-276). Εκδόσεις Πανεπιστημίου Μακεδονίας.

Γκόβαρης, Χρ. & Ρουσσάκης, Ι. (2008). *Ευρωπαϊκή Ένωση. Πολιτικές στην Εκπαίδευση*. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.

Ζιάκα, Β. (2014). Ο Ρόλος του Διευθυντή στην Αποτελεσματική Λειτουργία μιας Σχολικής Μονάδας. *Ελληνικό Περιοδικό Διοίκησης Αθλητισμού & Αναψυχής Τόμος 11 Τεύχος 1*, 41-54.

Κατσαρός, Ι. (2008). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: ΥΠΕΠΘ, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.

Κωνσταντίνου, Α. (2005). *Πώς θα διευθύνεις αποτελεσματικά το σχολείο σου*. Λευκωσία: Καντζηλάρης.

Μπινιάρη, Λ. (2012). *Ανάπτυξη εργαλείων αυτοαξιολόγησης σχολικής μονάδας με στόχο την ηγεσία για τη μάθηση. Πορτραίτο και προφίλ* (Διδακτορική διατριβή). Ανακτήθηκε από: <https://thesis.ekt.gr/thesisBookReader/id/31969#page/1/mode/2up>

Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία - Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.

Παπαναστασίου, Ι., & Κωσταρά, Γ. (2015). Ο ρόλος του σχολικού διευθυντή στη διοίκηση και την ανάπτυξη του σχολείου. *Παιδαγωγική Επιθεώρηση*, 27, 101-115.

Πασιαρδής, Π. (2004). *Εκπαιδευτική Ηγεσία - Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή* (1η Έκδ.). Αθήνα: Μεταίχμιο.

Σαΐτης, Χ. (2008). Σχολική ηγεσία: Από τη θεωρία στην πράξη. Στο Β. Περάκη (επιμ.), *Επιμόρφωση στελεχών της εκπαίδευσης: Δράσεις Αποτελέσματα Προοπτικές, 19-20 Ιουνίου 2008: Πρακτικά Συνεδρίου* (σ. 260). Αθήνα: ΥΠ. Ε. Π. Θ.

*Στήριξη της ΕΕ για την ψηφιοποίηση των σχολείων* (2023, Νοέμβριος). Ελεγκτικό Ευρωπαϊκό Συνέδριο. Ανακτήθηκε από: <https://op.europa.eu/webpub/eca/special-reports/digitalisation-schools-11-2023/el/>

Στυλιανίδης, Μ. (2008). *Το Σχολείο του Μέλλοντος: Στρατηγική πρόγνωση και σχεδιασμός*. Αθήνα: Γρηγόρη.

*Σχέδιο δράσης για την ψηφιακή εκπαίδευση (2021-2027)* (χ.χ.). European Education Area. Ανακτήθηκε από: <https://education.ec.europa.eu/el/focus-topics/digital-education/action-plan>

Χυτήρης, Λ. (2006). *Μάνατζμεντ, Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Interbooks.

## 11 Παράρτημα 1

### 11.1 Τι είναι ο ιστότοπος e-wall και τι προσφέρει

Το e-wall δημιουργήθηκε το 2020 από τον Τζάτζο Χρηστάκη, με στόχο την παροχή μιας ενημερωμένης και έγκυρης πηγής πληροφοριών για την εκπαιδευτική κοινότητα. Η ιδέα για το e-wall ξεκίνησε από το όραμα για έναν εκπαιδευτικό ιστότοπο, που θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί για την επικοινωνία και την ανταλλαγή ιδεών και ενημέρωση μεταξύ εκπαιδευτικών, γονέων και κοινού.

Το e-wall, είναι ένας ολοκληρωμένος και εύχρηστος δικτυακός τόπος, αφιερωμένος στην ενημέρωση και την υποστήριξη των εκπαιδευτικών και των διευθυντών των σχολείων. Σκοπός του είναι να παρέχει εύκολη πρόσβαση σε χρήσιμες πληροφορίες, εργαλεία και πόρους, προκειμένου να ενισχύσει το εκπαιδευτικό έργο και να απλοποιήσει την καθημερινότητα των επισκεπτών.

Στο e-wall παρέχεται μια ποικιλία περιεχομένου, που μεταξύ άλλων είναι:

- Νέα και ενημερώσεις από την εκπαιδευτική κοινότητα: Το e-wall, καλύπτει ένα ευρύ φάσμα εκπαιδευτικών θεμάτων, από ειδήσεις σχετικά με την εκπαιδευτική πολιτική έως αναφορές για εκπαιδευτικές καινοτομίες.
- Άρθρα και αναλύσεις: Στο e-wall φιλοξενείται μια ποικιλία άρθρων και αναλύσεων από εκπαιδευτικούς, πολιτικούς, διοικητικούς κ.α.
- Το e-wall αποτελεί σημαντική πηγή πληροφοριών για εκπαιδευτικούς, γονείς και άλλους ενδιαφερόμενους για την εκπαίδευση στην Ελλάδα. Στην πλατφόρμα παρέχεται μια ενημερωμένη και ακριβής εικόνα της εκπαιδευτικής κοινότητας και συμβάλλει στην προώθηση του διαλόγου και της ανταλλαγής ιδεών.

Η εκπαιδευτική πλατφόρμα περιέχει τα ακόλουθα βασικά στοιχεία:

- Σαφείς και συνοπτικές πληροφορίες σχετικά με το σκοπό και την αποστολή της
- Φιλικό προς το χρήστη περιβάλλον εργασίας και σύστημα πλοήγησης
- Μια ποικιλία εκπαιδευτικών πόρων, όπως μαθήματα, εκπαιδευτικά προγράμματα, βίντεο και άρθρα

- Μια διαισθητική λειτουργία αναζήτησης, που βοηθά τους χρήστες να βρίσκουν γρήγορα το σχετικό περιεχόμενο
- Πληροφορίες σχετικά με τους δημιουργούς / συντάκτες της πλατφόρμας, συμπεριλαμβανομένων των προσόντων και της εμπειρίας τους
- Ένα τμήμα ειδήσεων, για να ενημερώνονται οι χρήστες για τις τελευταίες εξελίξεις στον τομέα της εκπαίδευσης και όχι μόνο
- Στοιχεία επικοινωνίας, συμπεριλαμβανομένης της υποστήριξης μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, φόρμας επικοινωνίας, αλλά και μέσω Facebook και Messenger, ώστε να παρέχεται στους χρήστες άμεση πρόσβαση στους διαχειριστές της πλατφόρμας σε περίπτωση προβλημάτων ή ερωτήσεων

Συνολικά, η σελίδα έχει σχεδιαστεί με γνώμονα τον χρήστη, παρέχοντάς του μια διαισθητική και ελκυστική μαθησιακή εμπειρία. Είναι εύκολη η πλοήγηση τόσο από σταθερό υπολογιστή, όσο και από κινητό και ταμπλετ. Αυτή τη στιγμή ήδη η σελίδα είναι η μονή εκπαιδευτική σελίδα που έχει εφαρμογή για κινητά android. Περιλαμβάνει μέσα το lesson με τα διαδραστικά μαθήματα, όπως και την κεντρική σελίδα e-wall, που μπορεί να την κατεβάσει ο οποιοσδήποτε από το play store, ενώ σύντομα θα υπάρχει και αντίστοιχη εφαρμογή για iOS / iPhone.

## 11.2 E-wall και Εργαλεία υποστήριξης διευθυντών – προϊστάμενων

Η πύλη διευθυντών και προϊστάμενων είναι μια βάση δεδομένων με καθημερινό ενημερωτικό υλικό, που αναλαμβάνει την ενημέρωση νέων και παλιών διευθυντών για όλα τα τεκταινόμενα που τρέχουν στη σχολική πραγματικότητα και τους αφορούν άμεσα. Μερικά από αυτά είναι η διαχείριση των οικονομικών, η διοικητική και νομοθετική ενημέρωσή, ο συντονισμός όλων των δράσεων και των εργασιών που πρέπει να γίνουν στη σχολική μονάδα από την πρώτη, μέχρι και την τελευταία ημέρα. Παρέχει δυνατότητα πρόσβασης σε εκπαιδευτικό υλικό και πόρους που σχετίζονται με τη διοίκηση και τη λειτουργία των σχολικών μονάδων, καθώς και εργαλεία για την ανάπτυξη του προσωπικού, εργαλεία για τη διαχείριση των διοικητικών και οικονομικών διαδικασιών του σχολείου, όπως η διαχείριση των προϋπολογισμών και οι αιτήσεις για προγράμματα Erasmus, e-twinning κτλ. Ακόμη, εργαλεία για τη

διαχείριση της επικοινωνίας με τους γονείς και τη σχολική κοινότητα, όπως τα ενημερωτικά δελτία κ.α. Τέλος, παρέχει διαδικτυακούς πόρους επαγγελματικής ανάπτυξης ειδικά για διευθυντές σχολείων, συμπεριλαμβανομένων διαδικτυακών σεμιναρίων.

Ενδεικτικά αναφέρονται μερικά παρακάτω:

Στη σελίδα e-wall με την «Πύλη διευθυντών σχολείων», προσφέρεται μια σειρά μηχανισμών υποστήριξης για τους διευθυντές και τους προϊσταμένους σχολείων, οι οποίοι μπορούν να τους βοηθήσουν στο έργο τους.

- Κατατοπιστικά άρθρα και ανακοινώσεις

Μέσω της πύλης «Διευθυντές και Προϊστάμενοι», παρέχεται πρόσβαση σε μια σειρά από ενημερωτικά άρθρα και ανακοινώσεις, σχετικά με θέματα που αφορούν τη διοίκηση των σχολείων. Τα εν λόγω άρθρα και ανακοινώσεις μπορούν να βοηθήσουν τους διευθυντές και τους προϊσταμένους να ενημερώνονται για τις τελευταίες εξελίξεις στην εκπαιδευτική πολιτική και να λαμβάνουν χρήσιμες συμβουλές, για την επίλυση συγκεκριμένων προβλημάτων.

- Εργαλεία και κατευθυντήριες γραμμές

Παρέχεται πρόσβαση σε μια σειρά από εργαλεία και κατευθυντήριες γραμμές, που μπορούν να βοηθήσουν τους διευθυντές και τους προϊσταμένους στην οργάνωση και τη διαχείριση του σχολείου τους. Τα συγκεκριμένα εργαλεία και κατευθυντήριες γραμμές, μπορούν να βοηθήσουν τους διευθυντές και τους προϊσταμένους να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα της σχολικής τους μονάδας. Η «Πύλη Διευθυντών και Προϊσταμένων», αποτελεί σημαντική πηγή υποστήριξης για τους διευθυντές και τους προϊσταμένους των σχολείων. Οι υποστηρικτικοί μηχανισμοί που προσφέρει, μπορούν να βοηθήσουν τους διευθυντές και τους προϊσταμένους να βελτιώσουν τις δεξιότητές τους, να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις και να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα του σχολείου τους.

Συγκεκριμένα, οι μηχανισμοί υποστήριξης που προσφέρονται από τη διαδικτυακή πύλη των διευθυντών και των προϊσταμένων περιλαμβάνουν:

- Πρόσβαση σε άρθρα, οδηγούς, βέλτιστες πρακτικές και πόρους που σχετίζονται με τη διαχείριση και την ηγεσία
- Συμμετοχή σε δωρεάν εκπαιδευτικά μαθήματα, διαδικτυακά σεμινάρια ή εκπαιδευτικές ενότητες ειδικά προσαρμοσμένες για διευθυντές, ώστε να βελτιώσουν τις ηγετικές τους ικανότητες, τη διαχείριση ομάδων, την επίλυση συγκρούσεων κλπ.
- Παροχή εργαλείων, υποδειγμάτων για τη διαχείριση έργων και άλλων διοικητικών εργασιών

#### Ενδεικτικά

- την καθοδήγηση και συμβουλευτική των διευθυντών
- οδηγούς χρήσης για το myschool
- πρακτικά
- ωρολόγια προγράμματα
- πρωτόκολλα
- διαβιβαστικά
- άδειες
- καταστάσεις ωρών διδασκαλίας
- ενημερώσεις γονέων
- εγγραφές - μετεγγραφές
- προγράμματα σχολείων
- δωρεές
- υπερωρίες
- εσωτερικούς κανονισμούς
- υγειονομικά πρωτοκόλλα
- εφημερίες
- κατανομές αρμοδιοτήτων
- σχέδια έκτακτης ανάγκης
- πρωτόκολλο παράδοσης παραλαβής
- εκδρομές
- μητρώα σχολικής μονάδας
- καταστροφή υλικού κ.ά.

Συνολικά, η πλατφόρμα παρέχει ένα ευρύ φάσμα μηχανισμών υποστήριξης, που βοηθά τους διευθυντές σχολείων να εξορθολογήσουν το έργο τους, να βελτιώσουν τα αποτελέσματά τους, να συνεργαστούν με το προσωπικό, την κοινότητά τους και είναι δωρεάν.

Πλέον, εκτός από τον ιστότοπο, οι εκπαιδευτικοί και οι διευθυντές μπορούν να χρησιμοποιούν και την εφαρμογή Android e-wall για κινητά και ταμπλετ. Το app προσφέρει μια νέα προοπτική πληροφόρησης και υποστήριξης, με πλήθος δυνατοτήτων και πλεονεκτημάτων. Υπερσύνδεσμος : [\*\*Εφαρμογής e-wall για λειτουργικά συστήματα android κινητών και ταμπλετ\*\*](#)

Ακολουθούν οι εικόνες 1 και 2, από την αρχική σελίδα της πύλης διευθυντών και προϊσταμένων με τις κατηγορίες, επιλεγμένα άρθρα, οργάνωση του σχολείου, καθήκοντα - νομοθεσία και τα χρήσιμα έντυπα σε μορφή κινητού και οι εικόνες 3,4 σε μορφή σταθερού υπολογιστή.

Πύλη Διευθυντών (Εικόνες ιστότοπου)



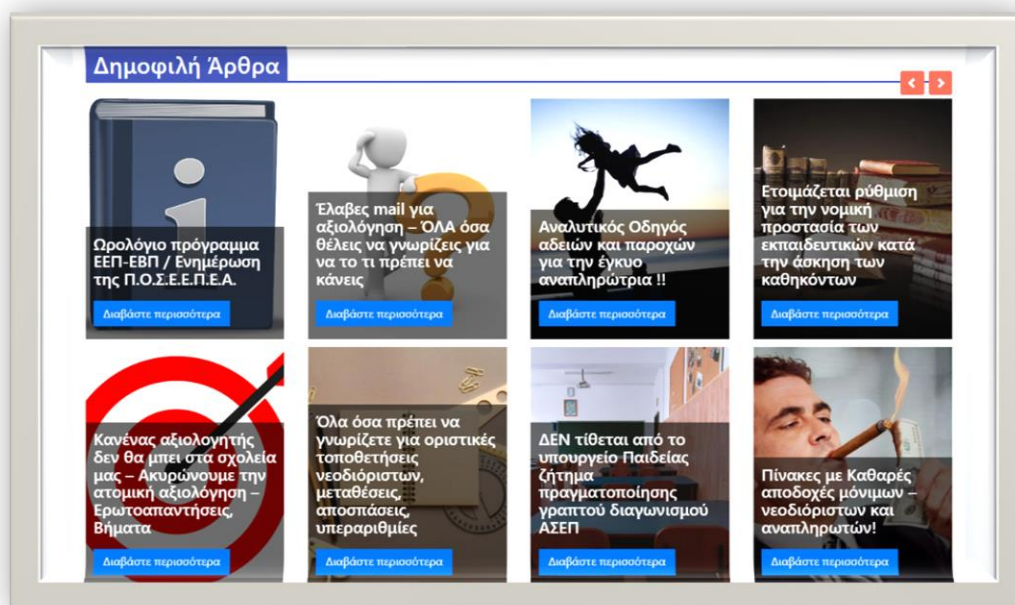
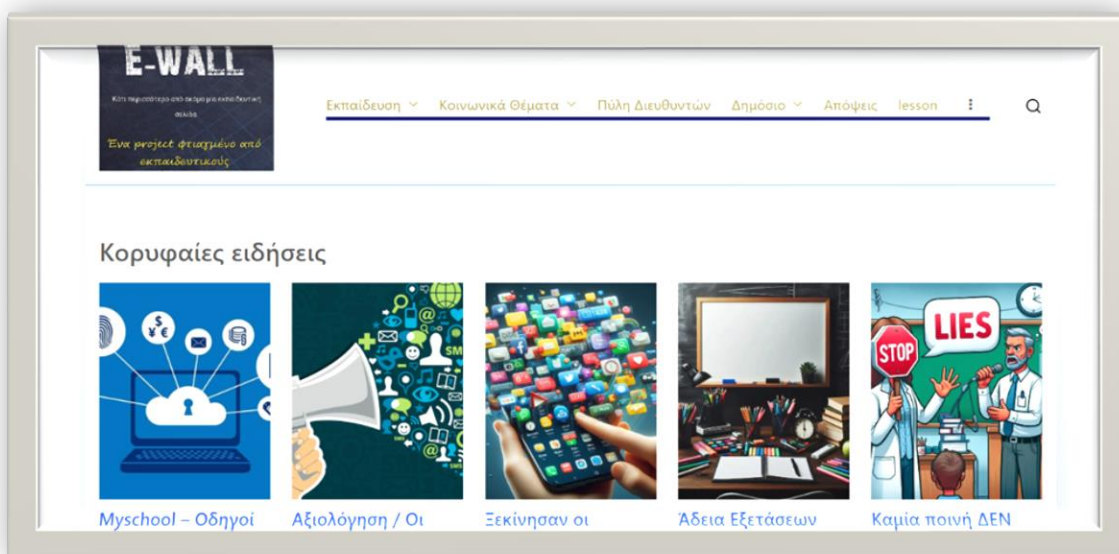


Εικόνα 1 και 2



Εικόνα 3 και 4

Στη συνέχεια παρατίθενται οι εικόνες 1,2,3,4,5 από την αρχική σελίδα του e-wall, με τις ακόλουθες κατηγορίες, Επικαιρότητα, Επείκαιρα Θέματα, Μόνιμοι, Εκπαίδευση - ΙΕΠ, Αναπληρωτές, Ευρύτερος Δημόσιος Τομέας, Εκπαιδευτικά Νέα, Δημοφιλή Άρθρα.





Ευρύτερος Δημόσιος Τομέας



**Νέα αύξηση του κατώτατου μισθού από 1ης Απριλίου 2024**




**Πρόεδρος ΑΣΕΠ για τον επόμενο μεγάλο γραπτό διαγωνισμό, επιτυγχόντες και τα αβάσιμα δημοσιεύματα ιστοτόπων/φροντιστηρίων**



**Υπουργείο Εργασίας: Μέτρα για την κακοκαιρία - Η Ανακοίνωση**



**Έναρξη Α' κύκλου κινητικότητας έτους 2024 - Κίνηση δημοσίων υπαλλήλων μέσω ΕΣΚ / Αιτήσεις φορέων για κάλυψη υπηρεσιακών αναγκών**



**ΓΣΕΕ: Απαίτηση για επαναφορά των συλλογικών συμβάσεων εργασίας / Πάταξη της κερδοσκοπίας και μείωση του ΦΠΑ σε βασικά αγαθά**



**Πληρωμές e-ΕΦΚΑ και ΔΥΠΑ: 1,24 δισ. ευρώ για συντάξεις, επιδόματα, προγράμματα απασχόλησης**



**ΑΑΔΕ: Προσμπλήρωση φορολογικών δηλώσεων & αυτόματη υποβολή - social media & φεροδιαφήμη - Απλοποίηση φορολογικής ενημερότητας**

Εκπαιδευτικά Νέα

Μόνιμοι



**Δεν συγκροτείται υγειονομική επιτροπή σε τεράστια διεύθυνση εκπαίδευσης - Εκκρεμούν δεκάδες αναρρωτικές άδειες**

Προβληματισμό σε δεκάδες εκπαιδευτικούς με σοβαρά ζητήματα υγείας έχει προκαλέσει η...


Επιμορφώσεις - ΙΕΠ

Αναπτύξτε τις ψηφιακές σας δεξιότητες διαδικτυακά στην Εθνική Ακαδημία Ψηφιακών Ικανοτήτων



Αναπτύξτε τις ψηφιακές σας δεξιότητες διαδικτυακά! Τι είναι η Εθνική Ακαδημία Ψηφιακών Ικανοτήτων; Πρόκειται για μια πρωτοβουλία του Υπουργείου Ψηφιακής...

ΕΑΕ



**Απεργία - Αποχή από την ατομική αξιολόγηση - Κήρυξη 3ωρων στάσεων εργασίας / ΠΟΣΕΕΠΕΑ**

● ○ ○ ○ ○ ○

Απόψεις



**Δούλεψε Ασθενής ή Παραίτησού - Γιατί να πρέπει να επιλέξουμε ή τη ζωή μας ή τη δουλειά**

Επικαιρότητα



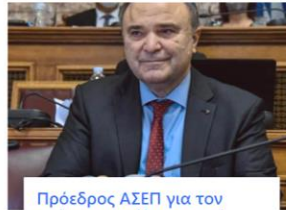
**Απόφαση ΣΟΚ από Δημοτικό Συμβούλιο: Με εθελοντές γονείς θα λειτουργήσουν οι παιδικοί σταθμοί**

1 Φεβρουαρίου 2024 / E-wall News



**Νέα αύξηση του κατώτατου μισθού από 1ης Απριλίου 2024**

1 Φεβρουαρίου 2024 / E-wall News



**Πρόεδρος ΑΣΕΠ για τον επόμενο μεγάλο γραπτό διαγωνισμό, επιτυγχόντες και τα αβάσιμα δημοσιεύματα ιστοτόπων/φροντιστηρίων**

1 Φεβρουαρίου 2024 / TZATZOS XP.



Εικόνα 1,2,3 και 4

## 12 Παράρτημα 2

### 12.1 Σκελετός Συνέντευξης

#### **ΜΕΡΟΣ Α. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ**

##### **Προφίλ συμμετέχοντα**

Τα γενικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων  
(π.χ. ηλικία, φύλο, εκπαίδευση, εμπειρία)

- Φύλο:
- Ηλικία:
- Αριθμός μαθητών στην σχολική μονάδα που υπηρετώ:
- Περιοχή σχολικής μονάδας που υπηρετώ:
- Αστική Ημιαστική Αγροτική
- Πρόσθετα ακαδημαϊκά προσόντα:
- Δεύτερο Πτυχίο ΑΕΙ Διδασκαλείο Μεταπτυχιακό Διδακτορικό
- Έτη συνολικής προϋπηρεσίας:
- Έτη προϋπηρεσίας στην συγκεκριμένη σχολική μονάδα:
- Οργανικότητα σχολείου:
- Υπηρεσιακή κατάσταση:

##### **Εισαγωγικές ερωτήσεις:**

- Πείτε μου για τον εαυτό σας και την εμπειρία σας ως διευθυντής.
- Ποια είναι τα κύρια καθήκοντα και ευθύνες σας ως διευθυντής;

#### **ΜΕΡΟΣ Β**

##### **Συνθήκες εργασίας**

- Πώς θα περιγράφατε τις συνθήκες εργασίας υπό τις οποίες εργάζεστε;
- Πώς επηρεάζουν το έργο σας;

- Είναι η ψηφιακή υλικοτεχνική υποδομή του οργανισμού σας επαρκής για την υλοποίηση του έργου σας;

## **ΜΕΡΟΣ Γ**

### **Επιμόρφωση ΥΠΑΙΘΑ - Η χρήση των μηχανισμών υποστήριξης από τους συμμετέχοντες / Οι απόψεις των συμμετεχόντων σχετικά με τους μηχανισμούς υποστήριξης**

- Ποια είναι η σχέση μεταξύ της επιμόρφωσης και της γνώσης από την κεντρική διοίκηση και της αποτελεσματικής σχολικής διοίκησης;
- Ποια είναι τα ψηφιακά συστήματα υποστήριξης που είναι διαθέσιμα στους διευθυντές σχολείων;
- Πώς μπορούν αυτά τα ψηφιακά συστήματα υποστήριξης να βοηθήσουν τους διευθυντές να διευθύνουν αποτελεσματικά ένα σχολείο;
- Ποια είναι τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της ψηφιακής χρήσης συστημάτων υποστήριξης για τη σχολική διοίκηση;
- Σε ποιο βαθμό μπορεί ένας διευθυντής να βασιστεί στα ψηφιακά συστήματα υποστήριξης για να διευθύνει αποτελεσματικά ένα σχολείο εφόσον δεν του προσφέρετε η επιμόρφωση και η γνώση από την κεντρική διοίκηση;
- Ποιοι είναι οι βασικοί μηχανισμοί υποστήριξης που χρησιμοποιείτε για την αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου σας;
- Πώς αξιολογείτε την αποτελεσματικότητα των μηχανισμών αυτών;
- Ποιες είναι οι προκλήσεις που αντιμετωπίζετε στην εφαρμογή των μηχανισμών υποστήριξης;
- Ποιες είναι οι προτάσεις σας για τη βελτίωση των μηχανισμών υποστήριξης;

## ΜΕΡΟΣ Δ

### Τεχνολογία

- Στο σχολείο σας σαν προϊστάμενος/η κάνετε χρήση του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (email) για να ενημερώσετε το σύνολο των μελών της σχολικής μονάδας για υπηρεσιακά και διοικητικά θέματα;
- Έχετε οργανώσει μαζί με το σύλλογο εκπαιδευτικών την ψηφιακή οργάνωση του σχολείου σας; (π.χ. ψηφιακές τάξεις, ιστολόγιο, on Line βιβλιοθήκες, αποθετήρια με ψηφιακό περιεχόμενο κτλ.).
- Χρησιμοποιείται τις Νέες Τεχνολογίες για δικτύωση και συνεργασία με άλλες σχολικές μονάδες (παραδείγματα).
- Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείτε τα ψηφιακά μέσα καθημερινά για την επικοινωνία σας;
- Εσείς, σαν διευθυντής της σχολικής μονάδας έχετε παρακολουθήσει κάποιο σεμινάριο, όσο είσαστε διευθυντής, για το πώς μπορούν να ενσωματωθούν οι ΤΠΕ στην εκπαιδευτική διαδικασία;
- Σε σχέση με άλλες προτεραιότητες που έχετε σαν διευθυντής του σχολείου, τι θέση κατέχει η αξιοποίηση των ΤΠΕ;
- Τα τελευταία χρόνια διατίθενται από το ΥΠΑΙΘΑ χρήματα για τις ΤΠΕ (για ανανέωση εξοπλισμού, επιμόρφωση εκπαιδευτικών κ.α.) στην εκπαίδευση. Το θεωρείτε αρκετό, δικαιολογημένο ή περιττό;
- Στο διαδίκτυο υπάρχουν δημοσιευμένες ιστοσελίδες πολλών σχολείων. Γιατί πιστεύετε ότι γίνεται αυτό; Το σχολείο σας έχει ιστοσελίδα στο διαδίκτυο;
- Τελικά, θεωρείτε ότι οι υπολογιστές είναι περισσότερο ταλαιπωρία ή διευκόλυνση για το διοικητικό έργο;

## **ΜΕΡΟΣ Ε**

### **E-WALL**

Οι ακόλουθες ερωτήσεις αποσκοπούν στη συλλογή πληροφοριών σχετικά με τις απόψεις των διευθυντών για τον ιστότοπο E-WALL. Τα ερωτήματα είναι ανοικτού τύπου και εμπειρισταωμένα, ώστε να επιτραπεί στους διευθυντές να εκφράσουν τις απόψεις τους με τον πληρέστερο δυνατό τρόπο.

#### **Ερωτήσεις γενικού χαρακτήρα**

- Πώς αξιολογείτε συνολικά τον διαδικτυακό τόπο E-WALL;
- Ποιοι είναι οι κύριοι στόχοι του διαδικτυακού τόπου E-WALL;

#### **Ερωτήματα σχετικά με το περιεχόμενο του δικτυακού τόπου**

- Κατά πόσο πληροφοριακό και χρήσιμο θεωρείτε ότι είναι το περιεχόμενο του διαδικτυακού τόπου;
- Βρίσκετε εύκολα τις πληροφορίες που χρειάζεστε;
- Θεωρείτε ότι υπάρχει κάποιο περιεχόμενο που θα μπορούσε να βελτιωθεί;

#### **Ερωτήσεις σχετικά με το σχεδιασμό και τη χρηστικότητα του δικτυακού τόπου**

- Κατά τη γνώμη σας, πόσο ευχάριστος και φιλικός προς το χρήστη είναι ο διαδικτυακός τόπος;
- Είναι εύκολο να περιηγηθείτε στον ιστότοπο;
- Μήπως υπάρχει κάτι που θα θέλατε να δείτε να αλλάζει στον δικτυακό τόπο του E-WALL;

## 1.1 Έντυπο Συγκατάθεσης Κατόπιν Ενημέρωσης

Καλείστε να συμμετέχετε σε μια έρευνα που διεξάγεται από τον *(Τζάτζο Χρηστάκη, Φοιτητή, Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης – Εκπαιδευτική Ηγεσία)*. Πρέπει να είστε 18 χρονών (ή μεγαλύτεροι) για να συμμετέχετε στην έρευνα. Η συμμετοχή σας είναι εθελοντική. Μπορείτε να αφιερώσετε όσο χρόνο χρειάζεστε για να διαβάσετε το **Έντυπο Συγκατάθεσης Κατόπιν Ενημέρωσης**. Μπορείτε επίσης να αποφασίσετε να το συζητήσετε με την οικογένεια ή τους φίλους σας. Αντίγραφο αυτού του εντύπου θα σας δοθεί.

### ΣΚΟΠΟΣ της ΕΡΕΥΝΑΣ

Σας ζητείται να συμμετέχετε στην παρούσα έρευνα γιατί ο σκοπός της είναι να ελέγξει τους **μηχανισμούς υποστήριξης του διευθυντή για την αποτελεσματική λειτουργία μιας σχολικής μονάδα και αν η περίπτωση του e-wall προσφέρει τα κατάλληλα εργαλεία για να αντιπαρέλθει η γραφειοκρατία που επικρατεί στο ελληνικό σχολείο.**

**Η συμπλήρωση και επιστροφή του ερωτηματολογίου ή οι απαντήσεις στις ερωτήσεις της συνέντευξης αποτελούν συγκατάθεση συμμετοχής στην παρούσα έρευνα.**

### ΕΝΔΕΧΟΜΕΝΟΙ ΚΙΝΔΥΝΟΙ

Δεν υπάρχουν προβλέσιμοι κίνδυνοι που προκύπτουν από τη συμμετοχή σας στην παρούσα έρευνα. Εάν αισθανθείτε δυσφορία κατά την απάντησή σας σε συγκεκριμένες ερωτήσεις, παρακαλώ μη διστάσετε να ζητήσετε να παραλειφθούν.

### ΕΝΔΕΧΟΜΕΝΑ ΟΦΕΛΗ ΓΙΑ ΤΑ ΑΤΟΜΑ ΚΑΙ ΤΗΝ ΚΟΙΝΩΝΙΑ

Το e-wall μπορεί να βοηθήσει στην απλοποίηση και αυτοματοποίηση των γραφειοκρατικών διαδικασιών, εξοικονομώντας χρόνο και κόστος για το σχολείο. Αυτό μπορεί να απελευθερώσει χρόνο και πόρους για άλλες δραστηριότητες που είναι πιο σημαντικές για την αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου.

### ΑΠΟΖΗΜΙΩΣΗ ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ



Δεν θα έχετε κάποιο άμεσο και οικονομικό όφελος από τη συμμετοχή σας στην παρούσα έρευνα.

#### ΕΝΔΕΧΟΜΕΝΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ ΣΥΜΦΕΡΟΝΤΩΝ

Κατά τη δήλωση των ερευνητών της έρευνας δεν υπάρχει σύγκρουση συμφερόντων.

#### ΕΜΠΙΣΤΕΥΤΙΚΟΤΗΤΑ

Οποιοσδήποτε πληροφορίες αποκτηθούν σχετικά με την παρούσα έρευνα και οι οποίες θα μπορούσαν να σας ταυτοποιήσουν προσωπικά, θα παραμείνουν απόρρητες και θα αποκαλυφθούν μόνο με την άδειά σας ή όπως προβλέπεται από τον νόμο. Οι πληροφορίες εκείνες που σας ταυτοποιούν προσωπικά, θα διατηρηθούν ξεχωριστά από τα υπόλοιπα δεδομένα που σας αφορούν.

Τα δεδομένα θα φυλάσσονται με ευθύνη του ερευνητή.

Σε περίπτωση ηχογράφησης, θα ζητηθεί η συγκατάθεσή σας. Μπορείτε να αρνηθείτε να ηχογραφηθείτε. Ο ερευνητής θα μεταγράψει τις ηχογραφήσεις και μπορεί να σας προμηθεύσει με ένα αντίγραφο του απομαγνητοφωνημένου κειμένου κατόπιν αιτήσεώς σας. Έχετε το δικαίωμα να ελέγξετε και να επεξεργαστείτε την απομαγνητοφώνηση. Προτάσεις οι οποίες έχετε ζητήσει από τον ερευνητή να παραλειφθούν, δεν θα χρησιμοποιηθούν και θα σβηστούν από όλα τα αντίστοιχα αρχεία.

Σε περίπτωση που τα αποτελέσματα της έρευνας δημοσιευτούν ή παρουσιαστούν σε συνέδρια δεν θα συμπεριληφθούν πληροφορίες που θα αποκαλύπτουν την ταυτότητά σας. Σε περίπτωση που φωτογραφίες σας, βίντεο ή ακουστικές ηχογραφήσεις χρησιμοποιηθούν για εκπαιδευτικούς σκοπούς, η ταυτότητά σας θα προστατεύεται ή θα συγκαλύπτεται.

#### ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΚΑΙ ΑΠΟΧΩΡΗΣΗ

Μπορείτε να επιλέξετε να συμμετέχετε ή όχι στην παρούσα έρευνα. Αν συμμετέχετε εθελοντικά σε αυτή την έρευνα, μπορείτε να αποχωρήσετε οποιαδήποτε στιγμή χωρίς καμία συνέπεια. Μπορείτε επίσης να αρνηθείτε να απαντήσετε σε οποιοσδήποτε ερωτήσεις δεν επιθυμείτε να απαντήσετε και να παραμείνετε στην έρευνα. Ο ερευνητής μπορεί να σας ζητήσει να αποσυρθείτε από την έρευνα, αν ανακύψουν περιστάσεις που το απαιτούν.

#### ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ ΤΩΝ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΩΝ ΣΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑ

Μπορείτε να αποσύρετε τη συγκατάθεσή σας οποιαδήποτε στιγμή και να διακόψετε τη συμμετοχή σας χωρίς να υποστείτε καμία κύρωση.

#### ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΕΡΕΥΝΗΤΩΝ

Αν έχετε οποιεσδήποτε ερωτήσεις ή ανησυχίες σε σχέση με την έρευνα, μη διστάσετε να επικοινωνήσετε με τον ερευνητή .

Ακολουθούν τα πλήρη στοιχεία επικοινωνίας του ερευνητή.

Υπεύθυνος/η έρευνας:

ΤΖΑΤΖΟΣ ΧΡΗΣΤΑΚΗΣ

ΤΗΛ :

EMAIL:

Διάβασα τα παραπάνω και αποδέχομαι τη συμμετοχή μου στην έρευνα.

Όνοματεπώνυμο

Υπογραφή

Ημερομηνία