



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ**  
**ΣΧΟΛΗ ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**  
**ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΟ ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΤΙΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ**  
**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**«Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης»**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**«Θετικές και αρνητικές επιδράσεις της διαχείρισης ψηφιακών εφαρμογών διοίκησης και επικοινωνίας στην επιτέλεση του παιδαγωγικού ρόλου του διευθυντή στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση»**

**ΟΝΟΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟΥ ΦΟΙΤΗΤΗ: ΖΑΧΑΡΑΚΟΠΟΥΛΟΣ ΣΤΕΦΑΝΟΣ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΚΟΛΛΙΑΣ ΒΑΣΙΛΕΙΟΣ**

**ΒΟΛΟΣ 2022**

## ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ ΛΟΓΟΚΛΟΠΗΣ:

Ο Ζαχαρακόπουλος Στέφανος γνωρίζοντας τις συνέπειες της λογοκλοπής, δηλώνω υπεύθυνα ότι η παρούσα εργασία με τίτλο «Οι επιπτώσεις της χρήσης του myschool και του ηλεκτρονικό ταχυδρομείο από διευθυντές δημοτικών σχολείων στην υλοποίηση του παιδαγωγικού τους ρόλου» αποτελεί προϊόν αυστηρά προσωπικής εργασίας και όλες οι πηγές που έχω χρησιμοποιήσει έχουν δηλωθεί κατάλληλα στις βιβλιογραφικές παραπομπές και αναφορές. Τα σημεία όπου έχω χρησιμοποιήσει ιδέες, κείμενο ή / και πηγές άλλων συγγραφέων, αναφέρονται ευδιάκριτα στο κείμενο με την κατάλληλη παραπομπή και η σχετική αναφορά περιλαμβάνεται στο τμήμα των βιβλιογραφικών αναφορών με πλήρη περιγραφή.

**-ΟΔΗΛΩΝ-**

**Ζαχαρακόπουλος Στέφανος**

## Περίληψη

Ο σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να διερευνήσει και να καταδείξει τις θετικές και αρνητικές συνέπειες της διαχείρισης ψηφιακών εφαρμογών διοίκησης και επικοινωνίας στην επιτέλεση του παιδαγωγικού ρόλου του διευθυντή στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση. Πραγματοποιήθηκε μία έρευνα με την αξιοποίηση της ποιοτικής μεθοδολογίας, έτσι ώστε να δοθούν απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα. Η έρευνα διενεργήθηκε μέσω της πραγματοποίησης ημιδομημένων συνεντεύξεων με 15 διευθυντές δημοτικών σχολείων, οι οποίοι δέχθηκαν να συμμετέχουν σε αυτή. Έπειτα από την ανάλυση των αποτελεσμάτων, διαπιστώθηκε ότι οι κρίσεις τους για το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο και το myschool, όπως χρησιμοποιούνται στην εργασιακή τους καθημερινότητα, είναι θετική σε γενικές γραμμές, αν και δεν λείπουν και οι αρνητικές κρίσεις. Επισημαίνουν πως βελτιώθηκε η επικοινωνία μεταξύ κεντρικής διοίκησης και σχολικών μονάδων όσο και εντός του συλλόγου διδασκόντων. Η επικοινωνία έγινε πιο άμεση και αξιόπιστη σε σχέση με τα προηγούμενα χρόνια και έτσι, βελτιώθηκε και η αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας. Ωστόσο η πληθώρα των μηνυμάτων αποτελεί τροχοπέδη και προκαλεί μείωση του διαθέσιμου χρόνου των διευθυντών σχολικής μονάδας. Σε ό,τι αφορά την ψηφιακή εφαρμογή myschool φάνηκε πως είναι σύνθετη και χρήζει απλούστευσης, ώστε να είναι πιο εύκολα και γρήγορα διαχειρίσιμη και να μη χρειάζεται να αφιερώνουν τόσο πολύ από τον εργασιακό τους χρόνο στη συμπλήρωσή της. Ιδιαίτερα αναδεικνύουν τη σημασία του παιδαγωγικού τους ρόλου στο σύγχρονο πλαίσιο του σχολικού περιβάλλοντος και την ιεράρχησή του στον πιο σημαντικό ρόλο απ' όλους, σε συνδυασμό με την έλλειψη διαθέσιμου εργασιακού χρόνου για να τον φέρουν σε πέρας. Τονίζουν πως οι ψηφιακές εφαρμογές του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και του myschool πολλές φορές βοηθούν στην εξοικονόμηση χρόνου, ωστόσο καταδεικνύουν την ύπαρξη γραφειοκρατίας σε κάποιες διοικητικές λειτουργίες, γεγονός που λειτουργεί επιβαρυντικά στην υλοποίηση του παιδαγωγικού τους ρόλου, καθώς τους αφαιρεί πολύτιμο εργασιακό χρόνο. Επιπλέον, φαίνεται ότι οι περισσότεροι είναι υπέρ της επιμόρφωσης στο πεδίο των ψηφιακών τεχνολογιών, ώστε να μπορούν να διαχειρίζονται, να αξιοποιούν καλύτερα τον εργασιακό

τους χρόνους και να ανταποκρίνονται σε όλους τους ρόλους τους, με προτεραιότητα στον παιδαγωγικό τους ρόλο.

Λέξεις – κλειδιά: σχολική μονάδα, ηγεσία, διευθυντής, ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, myschool, παιδαγωγικός ρόλος του διευθυντή.

### **Abstract**

The purpose of this paper is to investigate and demonstrate the positive and negative effects of managing digital administration and communication applications on the performance of the principal's pedagogical role in primary education. A research was conducted using the qualitative methodology, in order to provide answers to the research questions. The research was conducted by semi-structured interviews with 15 primary school principals, who agreed to participate in it. The results being analyzed, it was found that their judgments about the use of email and myschool, as used in their daily work, are generally positive, although there are also negative judgements. They highlight the fact that the communication between the central administration and school units has improved, yet this does not operate in a bidirectional manner. As a result, their suggestions about improving digital administration applications and supporting their pedagogical role are not heard. The communication became more direct and reliable compared to previous years and thus, the efficiency of the school unit improved. However, the abundance of messages is considered a disadvantage which results in a reduction in the available time of school principals. As for the digital application 'myschool', it seemed to be complex and it needs to be simplified, so that it can be easier for the principals to manage, spending less of their working time to complete it. They especially emphasize the importance of their pedagogical role in the modern context of the school environment, which is set as a priority, in combination with the lack of available working time to carry it out. They highlight that the digital applications of email and 'myschool' often help to save time, yet they demonstrate the existence of bureaucracy in some administrative functions, which inhibit the implementation of their pedagogical role, as it deprives them of valuable working time. In addition, it seems that most are in favor of being trained in the field of digital

management technologies, so that they can manage, make better use of their working time and respond to all their roles, with priority given to their pedagogical role.

Keywords: school unit, leadership, principal, email, myschool, principal's pedagogical role

## Πίνακας Περιεχομένων

Περίληψη.....	3
Abstract.....	4
Εισαγωγή .....	9
Κεφάλαιο 1. Η ηγεσία στις σχολικές μονάδες.....	15
1.1. Μοντέλα ηγεσίας .....	16
1.2. Ο αποτελεσματικός ηγέτης .....	18
Κεφάλαιο 2. Η διοικητική διάρθρωση της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης.....	21
2.1. Η Πρωτοβάθμια εκπαίδευση στην Ελλάδα .....	21
2.2. Η οργάνωση της Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης .....	21
Κεφάλαιο 3. Ο ρόλος του διευθυντή της σχολικής μονάδας.....	24
3.1. Αρμοδιότητες του διευθυντή της Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα.....	24
3.2. Οι διαστάσεις του ρόλου του διευθυντή .....	25
3.3. Ο παιδαγωγικός ρόλος του διευθυντή .....	30
3.4. Η επιμόρφωση των διευθυντών σχολικών μονάδων .....	33
Κεφάλαιο 3. Ψηφιακά εργαλεία στην εκπαίδευση .....	35
3.1. Η σύγχρονη τεχνολογία στην υπηρεσία της εκπαίδευσης.....	35
3.2. Οφέλη και προκλήσεις από τη χρήση των ψηφιακών εργαλείων.....	37
3.2.1. Τα θετικά σημεία της ένταξης των ΤΠΕ στη διοίκηση .....	38

3.2.2. Τα αρνητικά σημεία της ένταξης των ΤΠΕ στη διοίκηση .....	40
3.3. Ψηφιακά εργαλεία που χρησιμοποιούνται στην Πρωτοβάθμια εκπαίδευση στην Ελλάδα .....	41
3.3.1. Myschool .....	42
3.3.2. Ηλεκτρονικό ταχυδρομείο .....	47
Κεφάλαιο 4. Μεθοδολογία έρευνας.....	50
4.1. Μεθοδολογικές επιλογές.....	50
4.2. Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα .....	51
4.3. Δειγματοληψία και επιλογή του δείγματος.....	51
4.4. Διαδικασία συλλογής δεδομένων .....	52
4.5. Παρουσίαση ερευνητικού εργαλείου.....	54
4.6. Ανάλυση των δεδομένων .....	59
4.7. Στοιχεία δεοντολογίας της έρευνας .....	60
4.8. Εγκυρότητα και αξιοπιστία.....	60
Κεφάλαιο 5. Αποτελέσματα της έρευνας .....	61
Πίνακας 1 .....	61
5.1. Η αλλαγή της διοικητικής πρακτικής με τη εφαρμογή του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και του Myschool .....	63
5.2. Ο ρόλος της επαγγελματικής επιμόρφωσης των διευθυντών σχολικών μονάδων για την εξισορρόπηση διοικητικών και παιδαγωγικών καθηκόντων.....	80

5.3. Η αντίληψη των διευθυντών για τον παιδαγωγικό τους ρόλο .....	90
5.4. Οι επιπτώσεις της υποστήριξης μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και Myschool στον παιδαγωγικό ρόλο των διευθυντών .....	97
Κεφάλαιο 6. Συμπεράσματα – Συζήτηση .....	103
Βιβλιογραφία .....	116
Ελληνική .....	116
Ξενόγλωσση.....	120
1. Κατάλογος ερωτήσεων .....	125
2. Απομαγνητοφωνημένες συνεντεύξεις .....	129



## Εισαγωγή

Η τελευταία δεκαετία σηματοδότησε στον ελληνικό δημόσιο τομέα τη στροφή προς την ηλεκτρονική διακυβέρνηση και την ψηφιακή επανάσταση. Παρά το γεγονός πως αναπτύχθηκε μια εθνική ψηφιακή στρατηγική, ωστόσο τα αποτελέσματα αυτής κρίνονται ανεπαρκή, καθώς η Ελλάδα παραμένει στις τελευταίες θέσεις του δείκτη DESI (Digital Economy and Society Index) της Ευρωπαϊκής Ένωσης για το έτος 2019. Ο δείκτης αυτός αφορά τις ψηφιακές επιδόσεις των χωρών-μελών της Ένωσης σε μία σειρά από επιμέρους δείκτες, όπως τη συνδεσιμότητα, την ποιότητα του σχετικού ανθρωπίνου κεφαλαίου και το εύρος των ψηφιακών δημοσίων υπηρεσιών. Παρόλο, όμως, που χαρακτήριζε και εφαρμόστηκε η ενιαία ψηφιακή στρατηγική, ένα από τα προβλήματα, που αποτέλεσαν τροχοπέδη στην εφαρμογή της, ήταν η απουσία απλοποίησης των διαδικασιών κατά τον σχεδιασμό των έργων πληροφορικής. Η ψηφιοποίηση του κράτους και των υπηρεσιών που αυτό προσφέρει πρέπει να γίνει με τρόπο απλό και φιλικό τόσο προς τον πολίτη όσο και προς τους υπαλλήλους που θα κληθούν να το χειριστούν γρήγορα και αποτελεσματικά. Η ψηφιακή πολιτική οφείλει να μετατραπεί –και ως στόχος και ως πραγματικότητα– σε μια πολιτική απλοποίησης των διαδικασιών σε κάθε αλληλεπίδραση του πολίτη με το κράτος (Πιερρακάκης, 2019).

Η ψηφιακή πολιτική που εφαρμόζουν οι κεντρικές υπηρεσίες του κράτους έχει καθημερινή χρήση και εφαρμογή στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα και αποσκοπεί στην καλύτερη οργάνωση και διοίκηση των σχολικών μονάδων με τη χρήση, μεταξύ άλλων, και του κατάλληλου εκπαιδευτικού λογισμικού (Κόμης, 2004, σ. 73). Σημαντικό κομμάτι του εκπαιδευτικού συστήματος αποτελούν τα στελέχη της εκπαίδευσης, τα οποία μέσω της θέσης ευθύνης που κατέχουν, οφείλουν να ασκούν διοικητικό, οργανωτικό, παιδαγωγικό και διδακτικό έργο, πάντα με γνώμονα την επίτευξη της καλύτερης δυνατής οργάνωσης, διοίκησης και παιδαγωγικής ανάπτυξης του εκπαιδευτικού οργανισμού που οι ίδιοι ηγούνται. Οι ίδιοι καλούνται να διαχειριστούν και να φέρουν σε πέρας τις εντολές που έρχονται από το υπουργείο μέσω των ψηφιακών εφαρμογών που έχουν καθιερωθεί τα

τελευταία χρόνια να χρησιμοποιούνται στη διοίκηση των σχολικών μονάδων (Λαφατζή, 2005, σ. 25), προκειμένου να παταχθεί η γραφειοκρατία, να υπάρξει γρήγορη επικοινωνία μεταξύ των φορέων και των υπαλλήλων του υπουργείου Παιδείας, να μειώσουν τον φόρτο και να αυξήσουν την ποιότητα της εργασίας (Selwood, 2005, σ. 163).

Σε επίπεδο πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, συγκεκριμένα στη δημοτική εκπαίδευση, την οργάνωση και την διοίκηση ενός δημοτικού σχολείου την αναλαμβάνει ο εκάστοτε διευθυντής του, ο οποίος ταυτόχρονα είναι παιδαγωγικά υπεύθυνος για τη σχολική μονάδα, ενώ παράλληλα ο ίδιος οφείλει να διδάσκει συγκεκριμένο αριθμόν διδακτικών ωρών ως εκπαιδευτικός. Ο ρόλος του είναι σημαντικός και ουσιώδης τόσο για την εύρυθμη λειτουργία του σχολείου όσο και για την βελτίωση και την ανάπτυξη του μαθητικού πληθυσμού σε παιδαγωγικό επίπεδο. Τα καθήκοντα και οι αρμοδιότητες του διευθυντή δημοτικού σχολείου καθορίζονται από την Υπουργική Απόφαση 105657/2002 (ΦΕΚ 1340, τ. Β΄) η οποία έχει δημοσιευτεί το 2002 στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως και ισχύει μέχρι και σήμερα.

Σύμφωνα με την παραπάνω απόφαση ορίζεται ότι ο διευθυντής σχολικής μονάδας, ανάμεσα σε άλλες υποχρεώσεις, έχει την παιδαγωγική ευθύνη για τη διαμόρφωση θετικού κλίματος στο σχολείο και για την ανάπτυξη αρμονικών σχέσεων ανάμεσα στα μέλη της σχολικής κοινότητας και ταυτόχρονα είναι υπεύθυνος για την ομαλή λειτουργία του σχολείου και το συντονισμό της σχολικής ζωής. (Άρθρο 28). Η παιδαγωγική του ευθύνη τεκμηριώνεται βιβλιογραφικά με βάση την παραδοχή πως σκέπτεται και ασχολείται με τις ανάγκες των μαθητών του, για τα ενδιαφέροντά τους και για τα δικαιώματά τους (Σαΐτης, 2002, σ. 47). Παράλληλα αναφέρεται πως οι διευθυντές, επειδή έχουν και διδακτικά καθήκοντα, αλληλεπιδρούν και επηρεάζουν καθημερινά τους μαθητές τους, προκειμένου αυτοί να αναπτύξουν θετικές κοινωνικές συμπεριφορές, δεξιότητες επικοινωνίας και δημιουργία ανθρώπινων σχέσεων (Matthews, 2003) με στόχο πάντοτε τη δημιουργία θετικού κλίματος στο σχολικό περιβάλλον (Πασιαρδής, 2004, σ. 162).

Ο διαθέσιμος, όμως, εργασιακός χρόνος του διευθυντή είναι συγκεκριμένος. Στα πλαίσια του εργασιακού του χρόνου οφείλει να είναι συνεπής τόσο στις διοικητικές και οργανωτικές του υποχρεώσεις απέναντι στο σχολείο όσο και στο διδακτικό του ωράριο. Αυτό συμβαίνει γιατί ο διευθυντής διαθέτει πολλαπλό ρόλο, αφού πέραν του διοικητικού και οργανωτικού του έργου οφείλει να διδάσκει και συγκεκριμένο αριθμό ωρών σε τάξεις του σχολείου στο οποίο υπηρετεί. Καθώς, λοιπόν, ο διευθυντής είναι επιφορτισμένος με διδακτικό και διοικητικό έργο στα πλαίσια συγκεκριμένου εργασιακού χρόνου (Hall, 2006), αξίζει να διερευνηθεί πώς ο διευθυντής δημοτικού σχολείου διαχειρίζεται και επιμερίζει τον εργασιακό του χρόνο, όπως επίσης, αν, και πώς αφιερώνει χρόνο στη διαμόρφωση και διαχείριση εφαρμογών που αφορούν τη διοίκηση και την επικοινωνία του σχολείου στα πλαίσια συγκεκριμένου εργασιακού ωραρίου και σε συνδυασμό με την καθημερινή προσπάθεια υλοποίησης των καθηκόντων του. Όταν λοιπόν εκπληρώνονται οι παραπάνω ευθύνες, ο διευθυντής ανταποκρίνεται επιτυχώς στα καθήκοντά του, εμπνέει και ενισχύει το εκπαιδευτικό προσωπικό, συντελεί στη δημιουργία θετικού σχολικού κλίματος, ενθαρρύνοντας το κλίμα συνεργασίας και εμπιστοσύνης. (Lasater et al., 2019, σ. 2).

Στο πλαίσιο αυτό καλείται να ενσωματώσει και να αξιοποιήσει τις Τεχνολογίες της Πληροφορίας και της Επικοινωνίας στην καθημερινή πράξη. Η χρήση των παραπάνω μορφών τεχνολογίας είναι υποστηρικτικές στη διοίκηση της σχολικής μονάδας και παρέχουν τη δυνατότητα ταχύτερων και ευρύτερων διοικητικών εργασιών που αφορούν τους τομείς της γραμματειακής υποστήριξης (π.χ. εκτύπωση πιστοποιητικού γέννησης για εγγραφή στο δημοτικό σχολείο), μηχανοργάνωση διοικητικών θεμάτων (π.χ. εκτύπωση βαθμολογίας και τίτλων προόδου μαθητών) και ηλεκτρονική επικοινωνία (χρήση e-mail για αμεσότητα στην επικοινωνία μεταξύ υπαλλήλων και φορέων) (Ρεντίφης, 2014, σ. 125). Κατά συνέπεια ο διευθυντής, στο σύγχρονο σχολείο πρέπει να έχει ως στόχο τη συνεχή βελτίωση και ανάπτυξη των γνώσεων και των δεξιοτήτων του, προκειμένου να μπορεί να προσφέρει έργο αντάξιο των απαιτήσεων της εποχής και των μαθητών του και να ανταποκρίνεται επαρκώς στους πολύπλευρους ρόλους του και ιδιαίτερα στον παιδαγωγικό

του ρόλο (Σαΐτης, 2008, σ. 26). Καθώς, όμως, η επιλογή των νέων διευθυντών στηρίζεται σε αντικειμενικά κριτήρια που δεν προϋποθέτουν, ούτε εξασφαλίζουν την κατάκτηση των γνώσεων και των ψηφιακών δεξιοτήτων που χρειάζονται για να εκπληρώσει ένας διευθυντής σωστά τα καθήκοντά του, κρίνεται αναγκαία η διαδικασία της επιμόρφωσης, όπως και για κάθε εκπαιδευτικό ανεξαιρέτως (Παπαναούμ, 2014, σ. 55).

Σε κάθε περίπτωση, αναγνωρίζεται ότι γίνεται προσπάθεια για μία σημαντική μεταρρύθμιση και για την αξιοποίηση εργαλείων που, τουλάχιστον εκ πρώτης όψεως, μπορεί να απλοποιήσει τις διαδικασίες και να συμβάλει στην επίτευξη της διαύγειας στην εκπαίδευση και τη λήψη αποφάσεων. Ωστόσο, ενέργειες σαν και αυτή έχουν παρενέργειες και επιπλοκές που συχνά μπορεί να οδηγήσουν σε δυσλειτουργίες. Σε αυτό το πλαίσιο, οι μεταβολές στο σύγχρονο εκπαιδευτικό περιβάλλον καθιστούν απαραίτητη την επιμόρφωση των εκπαιδευτικών ως μία προσπάθεια ενίσχυσης της υφιστάμενης εκπαιδευτικής γνώσης και της κάλυψης των όποιων γνωστικών ελλείψεων και δεξιοτήτων σε επίπεδο ενδοσχολικό ή εξωσχολικό (Κωτσίκης, 2003, σ. 239). Επομένως χρήζει ιδιαίτερης προσοχής η εξακρίβωση του πληροφοριακού αλφαριθμητισμού του διευθυντή σχολικής μονάδας και ταυτόχρονα, αν έχει επιμορφωθεί για να επιτελέσει με επάρκεια το ρόλο του σε θέματα και εφαρμογές που αφορούν τις Τεχνολογίες Πληροφορίας και Επικοινωνίας (ΤΠΕ), καθώς η ανάγκη για συνεχή ανανέωση και επιμόρφωση του ηγέτη είναι επιτακτική (Πασιαρδής, 2004, σ. 162).

Έτσι, σκοπός της μεταπτυχιακής εργασίας είναι να μελετήσει τις θετικές και αρνητικές συνέπειες της διαχείρισης ψηφιακών εφαρμογών διοίκησης και επικοινωνίας στην επιτέλεση του παιδαγωγικού ρόλου του διευθυντή στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση. Επιπλέον σκοπός της μεταπτυχιακής εργασίας είναι να ερευνήσει και να εντοπίσει αν τα επαυξημένα καθήκοντα των στελεχών της εκπαίδευσης λόγω της χρήσης των ψηφιακών εφαρμογών, όπως είναι το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο και το myschool, ωφελούν ή περιορίζουν τα χρονικά περιθώρια που διαθέτουν οι διευθυντές για να αφιερώσουν στα παιδαγωγικά τους καθήκοντα. Επίσης, η εργασία αποσκοπεί να αναδείξει αν παρουσιάζονται ζητήματα σωστής διαχείρισης ή έλλειψης χρόνου στο καθημερινό

πρόγραμμα ενός διευθυντή σχολείου και αν υπάρχει η ανάγκη επιμόρφωσης των διευθυντών σχολικών μονάδων, προκειμένου να ανταπεξέλθουν στα καθήκοντά τους. Τα ερευνητικά ερωτήματα, λοιπόν, που προκύπτουν είναι:

1. Πώς άλλαξε η διοικητική πρακτική με την εφαρμογή του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και της ψηφιακής εφαρμογής myschool τον καθημερινό ρόλο των διευθυντών μιας σχολικής μονάδας; Τους ωφέλησε ή τους δημιούργησε επιπλέον προβλήματα;
2. Μπορεί να βοηθήσει η επαγγελματική επιμόρφωση των διευθυντών σχολικών μονάδων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης στην εξισορρόπηση των καθηκόντων τους ανάμεσα σε διοικητικές υποχρεώσεις και του παιδαγωγικού τους ρόλου;
3. Πώς αντιλαμβάνονται οι διευθυντές σχολικών μονάδων τον παιδαγωγικό τους ρόλο;
4. Πώς βιώνουν οι διευθυντές την πρακτική της διοίκησης με υποστήριξη μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και της ψηφιακής εφαρμογής myschool, όσον αφορά τις επιπτώσεις της στον παιδαγωγικό τους ρόλο;

Όσον αφορά τη δομή της εργασίας, διακρίνεται σε έξι κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η έννοια της ηγεσίας στα πλαίσια των σχολικών μονάδων, τα μοντέλα ηγεσίας που έχουν προταθεί κατά καιρούς, τα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού ηγέτη, καθώς και τα οφέλη από την ύπαρξη αποτελεσματικής ηγεσίας, τόσο για τους εκπαιδευτικούς όσο και για τους μαθητές.

Έπειτα, στο δεύτερο κεφάλαιο της εργασίας γίνεται ειδική αναφορά στον ρόλο του διευθυντή της σχολικής μονάδας. Πιο συγκεκριμένα, παρουσιάζονται οι αρμοδιότητες του διευθυντή πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα, τις διαστάσεις του ρόλου του σε επίπεδο παιδαγωγικό/ εκπαιδευτικό και διοικητικό.

Στη συνέχεια, στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η χρήση ψηφιακών εργαλείων στην εκπαιδευτική διαδικασία, ο τρόπος με τον οποίο η σύγχρονη τεχνολογία υπηρετεί την εκπαίδευση, τα οφέλη και οι προκλήσεις που απορρέουν από τη χρήση των ψηφιακών εργαλείων στη διοίκηση των σχολικών μονάδων, καθώς και τα ψηφιακά εργαλεία που χρησιμοποιούνται στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση και βρίσκονται στο επίκεντρο της παρούσας εργασίας, όπως είναι το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο και το myschool.

Σε αυτό το σημείο ολοκληρώνεται το θεωρητικό τμήμα της εργασίας και ξεκινά η ερευνητική προσέγγιση. Το τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζει στοιχεία της μεθοδολογίας έρευνας, τις μεθοδολογικές επιλογές, τον σκοπό και τα ερευνητικά ερωτήματα της έρευνας, τη διαδικασία δειγματοληψίας και την παρουσίαση του δείγματος, τη διαδικασία της συλλογής δεδομένων, την παρουσίαση του ερευνητικού εργαλείου, την ανάλυση των δεδομένων, στοιχεία δεοντολογίας της έρευνας που λήφθηκαν υπόψη, καθώς και παραμέτρους διασφάλισης της εγκυρότητας και της αξιοπιστίας της συγκεκριμένης έρευνας.

Ακολούθως, στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της ανάλυσης των συνεντεύξεων που αντιστοιχούν στις απαντήσεις των ερευνητικών ερωτημάτων, ενώ το έκτο κεφάλαιο ολοκληρώνει την παρουσίαση της έρευνας με την καταγραφή των τελικών συμπερασμάτων και τη σχετική συζήτηση και συσχετισμό τους και με τα δεδομένα της βιβλιογραφικής ανασκόπησης.

## Κεφάλαιο 1. Η ηγεσία στις σχολικές μονάδες

Η έννοια της διοίκησης έχει προσεγγιστεί από πολλούς επιστήμονες στην πορεία των χρόνων και έχει εξεταστεί από διαφορετικές οπτικές γωνίες. Σύμφωνα με τον Νάκο (2007, σ. 2), η έννοια της διοίκησης, όταν γίνεται αντιληπτή με την ευρεία της διάσταση, περιλαμβάνει:

1. Την επιλογή στόχων και κατευθύνσεων,
2. Τον σχεδιασμό του τρόπου με τον οποίο θεωρείται ότι μπορεί να επιτευχθεί η πρόοδος και οι στόχοι που έχουν τεθεί,
3. Την οργάνωση των πόρων που υπάρχουν έτσι ώστε να μπορούν οι προαναφερθέντες στόχοι να επιτευχθούν με τον πλέον οικονομικό και άμεσο τρόπο,
4. Τον έλεγχο της λειτουργίας του εκάστοτε οργανισμού και
5. Τη βελτίωση του οργανισμού.

Η έννοια της ηγεσίας είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με αυτή της διοίκησης ως επιστημονικού πεδίου και συγκαταλέγεται στις βασικές έννοιες του μάνατζμεντ. Η αποτελεσματική εφαρμογή των πρακτικών της ηγεσίας συμβάλει στην επίτευξη των στόχων των διάφορων οργανισμών. Η συνολική διαδικασία της ηγεσίας συμπεριλαμβάνει τον επηρεασμό της δράσης μίας συγκεκριμένης, οργανωμένης ομάδας ατόμων προς την κατεύθυνση της ομαδικής και πρόθυμης προσπάθειας για την επίτευξη κοινών στόχων (Κατσαρός, 2008, σ. 96). Στην περίπτωση της εκπαίδευσης, που απασχολεί το παρόν πόνημα, έχει διαπιστωθεί η ύπαρξη διαφορετικών μοντέλων ηγεσίας, καθένα από τα οποία έχει διαφορετική στοχοθεσία και πρακτικές (Βιτσιλάκη & Ράπτης, 2007, σ. 36).

Το παρόν κεφάλαιο παρουσιάζει στοιχεία που αφορούν στην έννοια της ηγεσίας και την εφαρμογή της στο πεδίο των σχολικών μονάδων, τα κυριότερα μοντέλα που έχουν κατά καιρούς προταθεί, τα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού ηγέτη, καθώς και τα οφέλη από την ύπαρξη αποτελεσματικών ηγετών στις σχολικές μονάδες, τόσο για τους εκπαιδευτικούς όσο και για τους μαθητές.

### **1.1. Μοντέλα ηγεσίας**

Όσον αφορά τα μοντέλα της ηγεσίας, έχουν κατά καιρούς διαμορφωθεί και προταθεί διάφορα, ανάλογα με την προσέγγιση της κάθε περίπτωσης και τους στόχους που κάθε φορά τίθενται. Στη σχετική βιβλιογραφία, κατά κύριο λόγο συναντώνται τα μοντέλα της μετασχηματιστικής, της συναλλακτικής, της ηθικής και της κατανομητικής ηγεσίας, που παρουσιάζονται εν συντομία στην παρούσα ενότητα.

Αρχικά, το μοντέλο της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι άρρηκτα συνδεδεμένο με την αλλαγή, την καινοτομία και την ύπαρξη χαρισματικού ηγέτη, που ακολουθεί ένα συγκεκριμένο όραμα, το οποίο γίνεται σαφές και στα υπόλοιπα μέλη της σχολικής μονάδας. Ο μετασχηματιστικός ηγέτης δίνει περισσότερη βαρύτητα στη διαδικασία και μικρότερη στα αποτελέσματα, ενώ ενθαρρύνει τη συνεργασία και την αλληλεπίδραση μεταξύ των μελών της σχολικής μονάδας (Leithwood & Jantzi, 2005, σ. 181-182).

Η μετασχηματιστική ηγεσία αποτελεί την πρακτική που στη σύγχρονη εποχή προτείνεται ως ιδιαίτερα αποτελεσματική στο χώρο της εκπαίδευσης, αφού ενισχύει την τάση για κατάρτιση και δια βίου μάθηση για όλους, εντός και εκτός της σχολικής μονάδας, έτσι ώστε να διευκολυνθεί η επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί (Onorato, 2013, σ. 38). Σε αυτό το μοντέλο, ο διευθυντής του σχολείου αναλαμβάνει πρωταγωνιστικό ρόλο, καθώς παρακινεί τους υφισταμένους του και δημιουργεί τις συνθήκες που απαιτούνται ώστε αυτοί να οδηγηθούν στην επαγγελματική και την προσωπική ανάπτυξη (Sergiovanni, 1990, σ. 2).



Τα χαρακτηριστικά του μετασχηματιστικού ηγέτη, σύμφωνα με τους Avolio και Bass (2004, όπ. αναφ. στο Onorato, 2013, σ. 39-40) είναι τα ακόλουθα:

- Ο ίδιος συνιστά πηγή έμπνευσης για τους υφισταμένους του μέσω της δέσμευσης με αυτούς, της επιμονής και της θέλησής του να εργάζεται για το καλό της σχολικής μονάδας,
- Αντιλαμβάνεται και κατανοεί τις ανάγκες των υφισταμένων του και προσαρμόζεται σε αυτές προάγοντας πάντοτε τη διαρκή βελτίωσή τους σε όλα τα επίπεδα,
- Δίνει κίνητρο στους υφισταμένους του ώστε να αντιληφθούν τα πράγματα από διαφορετικές οπτικές γωνίες και να αναζητήσουν τις πιο επιτυχείς στρατηγικές για την αξιοποίηση του χρόνου και τη βελτίωση του εκπαιδευτικού έργου που παράγουν,
- Κερδίζει την εμπιστοσύνη των άλλων, ιδιαίτερα των υφισταμένων του, έτσι ώστε να τους βοηθά να ξεπεράσουν τις δυσκολίες που παρουσιάζονται κατά την εργασία τους.

*Σύμφωνα με τον Σαΐτη (2008, σ. 83), ο μετασχηματιστικός ηγέτης «Διασφαλίζει ότι το όραμα για τον οργανισμό είναι ξεκάθαρο, κατανοητό, αποδεκτό από όλους, σύμφωνο με τις αξίες και τις ανάγκες της τοπικής κοινωνίας και με τις αρχές της εθνικής εκπαιδευτικής πολιτικής. Εργάζεται για την υλοποίηση του οράματος, εξειδικεύοντας σαφείς κοινούς στόχους και σχέδια. Επιβεβαιώνει την αναγκαιότητα του συγκεκριμένου οράματος και των αξιών στην καθημερινή πρακτική. Κινητοποιεί τα μέλη και συνεργάζεται με αυτά για τη διαμόρφωση της κοινής κουλτούρας. Ηγείται της αλλαγής, στηρίζει τη δημιουργικότητα και προωθεί την καινοτομία».*

Η συναλλακτική ηγεσία, από την άλλη πλευρά, αποτελεί ένα σύστημα κατά το οποίο ο διευθυντής υιοθετεί μοντέλα επιβράβευσης ή ποινών για τη συμπεριφορά των υφισταμένων του. Το μοντέλο αυτό έχει επικριθεί σε μεγάλο βαθμό, καθώς θεωρείται ότι

δεν δίνει στους εκπαιδευτικούς κίνητρο ώστε να αναπτυχθούν και να δεσμευτούν ουσιαστικά με τη σχολική μονάδα και το έργο τους. Αντίθετα, τους ωθεί ώστε να εμπλέκονται μόνο στο βαθμό που υποχρεούνται από τα καθήκοντά τους και να μην αφιερώνουν περαιτέρω χρόνο ή κόπο στο εκπαιδευτικό έργο και την πραγματικότητα της σχολικής μονάδας (Κουτούζης, 2016, σ. 9).

Η ηθική ηγεσία συνιστά μία μεταφορά των ηθικών ζητημάτων της καθημερινότητας του ανθρώπου στην πραγματικότητα της σχολικής μονάδας και την εφαρμογή τεσσάρων μορφών ηθικής σε αυτή: την ηθική της δικαιοσύνης, της κριτικής, της πρόνοιας και του επαγγέλματος. Με τον τρόπο αυτό διαμορφώνεται η επαγγελματική ηθική που σχετίζεται με τις ανάγκες των σχολείων του 21<sup>ου</sup> αιώνα και των εκπαιδευτικών και των ηγετών τους. Όπως επισημαίνεται από την Αργυροπούλου (2011, σ. 12-13), η ηθική ηγεσία αποτελεί μία καλή προσέγγιση στην σχολική ηγεσία, ενώ προτείνει και την εκπαίδευση των εκπαιδευτικών στην ηθική ηγεσία, έτσι ώστε να μπορούν να αντιμετωπίσουν υπό το πρίσμα της προκλήσεις που σχετίζονται με την κοινωνική δικαιοσύνη και παρουσιάζονται στα σχολεία όπου διδάσκουν.

Τέλος, η κατανεμημένη ηγεσία αποτελεί ένα ακόμη μοντέλο που έχει εφαρμογή στην εκπαίδευση και περιλαμβάνει διαφορετικά συστατικά σε αλληλεπίδραση: τους διευθυντές, τους υφισταμένους και το πλαίσιο της ηγεσίας (Spillane, 2005, σ. 27). Πρόκειται για μορφή ηγεσίας που συχνά συγχέεται με τη δημοκρατική ηγεσία, η οποία αποτελεί μία περισσότερο ευρεία έννοια (Woods, 2004, σ. 23).

## **1.2. Ο αποτελεσματικός ηγέτης**

Η άσκηση αποτελεσματικής ηγεσίας είναι, σε κάθε περίπτωση, το ζητούμενο για τις σχολικές μονάδες. Όπως αναφέρεται από τους Βιτσιλάκη και Ράπτη (2007, σ. 79), ένας αποτελεσματικός διευθυντής σχολικής μονάδας είναι απαραίτητο να έχει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

- Να είναι πρόθυμος να εργαστεί συστηματικά ώστε να πετύχει τα βέλτιστα μαθησιακά αποτελέσματα στη σχολική μονάδα,
- Να μπορεί να διαμορφώσει κλίμα που να ευνοεί την διάθεση των εκπαιδευτικών να εργαστούν και να προσφέρουν στη σχολική μονάδα,
- Να είναι ο ίδιος η πηγή αναφοράς σε ό,τι αφορά τα ζητήματα που προκύπτουν σε σχέση με τη διδασκαλία,
- Να είναι ενεργητικός και δραστήριος στο ρόλο του,
- Να ευνοεί τη συνεργασία με όλους τους εμπλεκόμενους στα ζητήματα και την καθημερινότητα του σχολείου του,
- Να μεριμνά ώστε να υπάρχει τάξη και αρμονία στο περιβάλλον της σχολικής μονάδας,
- Να χρησιμοποιεί όλα τα διαθέσιμα μέσα,
- Να αξιοποιεί ορθά τον χρόνο του,
- Να αξιολογεί την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί.

Παράλληλα, όπως επισημαίνεται από τον Cleveland (1986 όπ. αναφ. στο Πασιαρδής, 2014, σ. 38), οι διευθυντές σχολικών μονάδων είναι απαραίτητο να είναι εκ φύσεως περίεργοι και να επιδεικνύουν ενδιαφέρον για τα όσα διαδραματίζονται γύρω τους, να ενδιαφέρονται για τις σκέψεις και τις αντιδράσεις των άλλων, να γνωρίζουν ότι ο κίνδυνος δεν πρέπει πάντοτε να αποφεύγεται αλλά, αντίθετα, να αντιμετωπίζεται, να γίνεται αντικείμενο γόνιμου διαλόγου στον σύλλογο διδασκόντων και κατά συνέπεια ορισμένες φορές είναι πιθανό να οδηγήσει σε ιδιαίτερα θετικά αποτελέσματα. Το ίδιο συμβαίνει και με τις ενδοσχολικές κρίσεις, που θεωρείται ότι είναι φυσιολογικές και, ενδεχομένως,

ακόμη και δημιουργικές υπό το πρίσμα ότι μπορούν να οδηγήσουν σε σκέψεις, επιχειρηματολογίες και διαμόρφωση στρατηγικών ως προς την αντιμετώπισή τους από τον σύλλογο διδασκόντων. Τέλος, ο αποτελεσματικός διευθυντής είναι σημαντικό να είναι αισιόδοξος και να προδιαθέτει θετικά τους συναδέλφους του , ακόμη και όταν φαίνεται ότι υπάρχουν πολλά προβλήματα προς αντιμετώπιση, αλλά και να τον διακατέχει το αίσθημα της προσωπικής ευθύνης για τα αποτελέσματα της σχολικής μονάδας σε όλα τα επίπεδα.

Ιδιαίτερη μνεία αξίζει να γίνει στην ικανότητα του αποτελεσματικού ηγέτη να διαμορφώνει μέσα στη σχολική μονάδα το κατάλληλο κλίμα, αυτό που θα βοηθήσει τους μαθητές και τους εκπαιδευτικούς να αντιληφθούν την αξία της μάθησης και της ανάπτυξης, αλλά και της συνεργασίας σε όλα τα επίπεδα. Η στάση του αυτή επεκτείνεται και στους γονείς, αλλά και την ευρύτερη κοινότητα, της οποίας το σχολείο αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι (Πασιαρδής, 2014, σ. 83-84). Εξάλλου, στόχος του αποτελεσματικού διευθυντή είναι να παρακινήσει το ανθρώπινο δυναμικό της σχολικής μονάδας και να τους δώσει την αίσθηση του σκοπού και της αποστολής (Ράπτης & Ψαράς, 2015, σ. 97).

## **Κεφάλαιο 2. Η διοικητική διάρθρωση της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης**

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζεται η διοικητική οργάνωση της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, όπου εστιάζει η συγκεκριμένη έρευνα. Πιο συγκεκριμένα, παρουσιάζεται η δομή αυτής της βαθμίδας της εκπαίδευσης και οι σχετικές αρμοδιότητες, έτσι ώστε να καταστεί σαφής ο τρόπος με τον οποίο διοικείται και, στη συνέχεια, να γίνουν κατανοητές οι παράμετροι του ρόλου του διευθυντή των σχολικών μονάδων αυτής της βαθμίδας.

### **2.1. Η Πρωτοβάθμια εκπαίδευση στην Ελλάδα**

Στην περίπτωση της Ελλάδας, στην Πρωτοβάθμια εκπαίδευση ανήκουν τα νηπιαγωγεία και τα δημοτικά σχολεία. Όπως έχει οριστεί από τον Νόμο 2527/1997, εντάσσονται σε αυτή τη βαθμίδα και τα Ολοήμερα Νηπιαγωγεία και τα Ολοήμερα Δημοτικά Σχολεία. Παράλληλα, λειτουργούν και Πειραματικά σχολεία, σύμφωνα με την Υ.Α. ΦΕΚ. 27/148/Γ1/95, καθώς και τα Σχολεία της Ειδικής Αγωγής, σύμφωνα με τον Νόμο 2817/2000, Άρθρα 1 και 2.

### **2.2. Η οργάνωση της Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης**

Στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα είναι τονισμένος ο ρόλος της κεντρικής διοίκησης, που ελέγχει το σύνολο των επιμέρους πτυχών της λειτουργίας του και διασφαλίζει την ισορροπία στις δομές και τις μονάδες της κάθε βαθμίδας εκπαίδευσης. Το Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων βρίσκεται στην κορυφή της ιεραρχίας και αναλαμβάνει την εποπτεία και τον συντονισμό των υπολοίπων φορέων.

Στο Υπουργείο Παιδείας λειτουργεί η Γενική Γραμματεία Πρωτοβάθμιας, Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης και Ειδικής Αγωγής, όπου, μεταξύ άλλων, υπάγονται οι ακόλουθοι φορείς που σχετίζονται με την Πρωτοβάθμια εκπαίδευση:

- Η Γενική Διεύθυνση Σπουδών Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης,
- Η Γενική Διεύθυνση Εκπαιδευτικού Προσωπικού Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης,
- Η Γενική Διεύθυνση Διεθνών, Ευρωπαϊκών Θεμάτων, Παιδείας Ομογενών και Διαπολιτισμικής Εκπαίδευσης,
- Η Αυτοτελής Διεύθυνση Ιδιωτικής Εκπαίδευσης,
- Η Αυτοτελής Διεύθυνση Συγκέντρωσης, Υποβολής Παραστατικών και λοιπών θεμάτων,
- Το Αυτοτελές Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού Περιφερειακών Υπηρεσιών,
- Το Αυτοτελές Τμήμα Συντονισμού και Παρακολούθησης της Εκπαίδευσης Προσφύγων,
- Οι Περιφερειακές Διευθύνσεις Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης.

Επιπλέον, στα πλαίσια του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων λειτουργούν και:

- Το Κεντρικό Υπηρεσιακό Συμβούλιο Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης (ΚΥΣΠΕ)
- Το Κεντρικό Συμβούλιο Επιλογής για την κατάρτιση των πινάκων επιλογής και την επιλογή των Διευθυντών Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης και των Περιφερειακών Διευθυντών Εκπαίδευσης
- Το Κεντρικό Υπηρεσιακό Συμβούλιο Ειδικού Εκπαιδευτικού Προσωπικού (ΚΥΣΕΕΠ)

Όσον αφορά την παρεχόμενη εκπαίδευση και, συνολικά, την εκπαιδευτική πολιτική, αυτή διαμορφώνεται κατά κύριο λόγο από την κεντρική ηγεσία. Ειδικότερα, αποτελεί αρμοδιότητα των κεντρικών εκπαιδευτικών αρχών που έχουν ως αντικείμενο, μεταξύ άλλων, την κατάρτιση του αναλυτικού προγράμματος, την κατανομή του διδακτικού χρόνου, τη δημιουργία και τη διανομή των σχολικών εγχειριδίων, την πρόσληψη και τοποθέτηση του εκπαιδευτικού προσωπικού και την χρηματοδότηση των σχολικών μονάδων. Ο βαθμός αυτονομίας των σχολικών μονάδων, κατά συνέπεια, είναι μειωμένος στην περίπτωση του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος.

Όσον αφορά τα θέματα της εκπαιδευτικής πολιτικής, η αρμοδιότητα ανήκει στην Γενική Γραμματεία Πρωτοβάθμιας, Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης και Ειδικής Αγωγής που προαναφέρθηκε, ενώ η χρηματοδότηση των σχολικών μονάδων γίνεται από τον κρατικό προϋπολογισμό, μέσω αφενός του τακτικού προϋπολογισμού και αφετέρου των δημόσιων επενδύσεων. Με το συγκεκριμένο τομέα ασχολείται η Γενική Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών.

### **Κεφάλαιο 3. Ο ρόλος του διευθυντή της σχολικής μονάδας**

Το παρόν κεφάλαιο παρουσιάζει τον ρόλο του διευθυντή της σχολικής μονάδας, με βάση τα δεδομένα που ισχύουν αυτή τη στιγμή στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα. Πιο συγκεκριμένα, γίνεται αναφορά στις αρμοδιότητες του διευθυντή των σχολικών μονάδων, καθώς και στις διάφορες διαστάσεις του ρόλου του.

#### **3.1. Αρμοδιότητες του διευθυντή της Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα**

Σύμφωνα με τα όσα ορίζονται στην Υπουργική Απόφαση Φ.353.1/324/102627/Δ1 (ΦΕΚ 1340 τ. Β/16-10-2002), διευθυντής έχει ρόλο διοικητικό και, παράλληλα, επιστημονικό και παιδαγωγικό, καθώς είναι υπεύθυνος γι' αυτούς τους τομείς στον χώρο της σχολικής μονάδας στην οποία έχει τοποθετηθεί. Παράλληλα, καλείται να αξιοποιεί το σύνολο των δυνατοτήτων του εκπαιδευτικού ή άλλου προσωπικού της σχολικής μονάδας στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων του (Νάκος, 2007, σ. 3).

Στη σύγχρονη εποχή, ο διευθυντής μιας σχολικής μονάδας καλείται να αντιμετωπίσει συγκεκριμένες προκλήσεις που περιλαμβάνουν:

1. Τον σχεδιασμό και την πρακτική εφαρμογή και συντήρηση των εσωτερικών σχολικών υποδομών,
2. Τον σχεδιασμό προγραμμάτων που στοχεύουν στην επαγγελματική επιμόρφωση τόσο των εκπαιδευτικών όσο και του υπόλοιπου προσωπικού της σχολικής μονάδας,
3. Την ενσωμάτωση της τεχνολογίας στα πλαίσια του αναλυτικού προγράμματος σπουδών,



4. Τη χρήση της τεχνολογίας για την ενίσχυση της επικοινωνίας με την ευρύτερη κοινότητα,
5. Την αναζήτηση των απαραίτητων πόρων, ώστε να ενισχυθεί η εκπαιδευτική τεχνολογία,
6. Την εφαρμογή της τεχνολογίας σε όλες τις διαστάσεις του διοικητικού έργου που ασκείται,
7. Την αξιοποίηση της τεχνολογίας στην άσκηση του εκπαιδευτικού έργου της σχολικής μονάδας,
8. Την εξασφάλιση της ασφαλούς πρόσβασης στο διαδίκτυο για τους μαθητές και τους εκπαιδευτικούς,
9. Τη δημιουργία των συνθηκών που ευνοούν την επιμόρφωση των εκπαιδευτικών σε ό,τι αφορά τη χρήση των νέων τεχνολογιών (Νάκος, 2007, σ. 3-4).

### **3.2. Οι διαστάσεις του ρόλου του διευθυντή**

Ο χαρακτήρας του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος είναι στη βάση του συγκεντρωτικός και αυτό αντικατοπτρίζεται και στον ρόλο του διευθυντή στη συνολική λειτουργία της σχολικής μονάδας. Όπως έχει επισημάνει ο Κουτούζης (2016, σ. 4), οι διευθυντές των σχολείων της χώρας σε μεγάλο βαθμό δίνουν έμφαση στον διαχειριστικό και διεκπεραιωτικό ρόλο τους, καθώς κατά κύριο λόγο καλούνται να αντιμετωπίσουν σχετικά προβλήματα και δυσλειτουργίες στις σχολικές μονάδες που έχουν υπό την ευθύνη τους. Παράλληλα, ωστόσο, είναι σημαντικό να δίνεται έμφαση και στις υπόλοιπες διαστάσεις του ρόλου τους, καθώς δεν παύουν να αποτελούν ηγέτες σε ένα σχολείο σύγχρονο και αποτελεσματικό που αλληλεπιδρά όχι μόνο με τους μαθητές του, αλλά και

συνολικά με την κοινωνία. Έτσι, είναι σημαντικό ο διευθυντής να αντιληφθεί την ανάγκη προσέγγισης των αναγκών κάθε μέλους της κοινότητας του σχολείου και να προσπαθήσει να αναπτύξει συνεργασίες, ώστε να αντιμετωπιστούν οι δυσκολίες και να οικοδομηθεί κλίμα συνεργασίας και αλληλεγγύης (Γεωργιάδου & Καμπουρίδης, 2005, σ. 121-124).

Όσον αφορά το εκπαιδευτικό σύστημα, εν συντομία σε όλες τις βαθμίδες του αναμένεται από τους διευθυντές των σχολικών μονάδων να συμβάλουν στην επίτευξη τριών κυρίως στόχων (Νάκος, 2007, σ. 2):

1. Την ενίσχυση της συνοχής μεταξύ των ανθρώπων και των υλικών πόρων της σχολικής μονάδας με απώτερο σκοπό την επίτευξη των στόχων που έχουν κάθε φορά τεθεί,
2. Τη διευκόλυνση της σχολικής μονάδας, έτσι ώστε να μπορεί να προσαρμόζεται στις αλλαγές και
3. Τη συντήρηση και τη διαρκή βελτίωση τόσο των υλικών όσο και των ανθρώπινων πόρων.

Παρά το γεγονός ότι, όπως προαναφέρθηκε, το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα έχει συγκεντρωτικό χαρακτήρα έως και σήμερα, σταδιακά φαίνεται ότι οι σχολικές μονάδες αρχίζουν να απολαμβάνουν κάποιο βαθμό αυτονομίας, γεγονός που αντικατοπτρίζεται και στη συνολική τους λειτουργία, αλλά και στις δυνατότητες του διευθυντή για διασφάλιση της ομαλής τους λειτουργίας.

Σύμφωνα με την Υπουργική Απόφαση Αριθ. Φ.353.1/324/105657/Δ1/2002 (ΦΕΚ 1340/16-10-2002), ο ρόλος του διευθυντή περιλαμβάνει ένα σύνολο καθηκόντων και αρμοδιοτήτων. Όπως αναφέρεται στο Άρθρο 27:

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

*2.Ειδικότερα ο Διευθυντής της σχολικής μονάδας:*

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

β) Καθοδηγεί και βοηθάει τους εκπαιδευτικούς στο έργο τους, και ιδιαίτερα τους νεότερους, αναλαμβάνει πρωτοβουλίες εκπαιδευτικού και παιδαγωγικού χαρακτήρα και οφείλει να αποτελεί φωτεινό παράδειγμα. Ειδικότερα τα τελευταία χρόνια έχει αναδειχθεί ο θεσμός του μέντορα (mentor) σύμφωνα με τον οποίο ορίζεται να αναλαμβάνει ο διευθυντής σχολικής μονάδας ή κάποιος έμπειρος εκπαιδευτικός του σχολείου με πολλά χρόνια υπηρεσίας την επιστημονική και παιδαγωγική καθοδήγηση των νέων συναδέλφων εκπαιδευτικών που αρχίζουν τον εκπαιδευτικό τους βίο και την προσπάθεια σε ένα σχολικό περιβάλλον για πρώτη φορά.

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

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

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

Στα γενικά καθήκοντα των διευθυντών σχολικών μονάδων περιλαμβάνονται τα ακόλουθα, σύμφωνα με το Άρθρο 28:

*«1. Ο Διευθυντής ή ο Προϊστάμενος σχολείου συνεργάζεται με τους Σχολικούς Συμβούλους, τα Στελέχη της Διοίκησης, τους εκπαιδευτικούς, καθώς και τους μαθητές και τους γονείς για την από κοινού επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων. Ενθαρρύνει το διδακτικό προσωπικό*

να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες οι οποίες συμβάλλουν στη διαπαιδαγώγηση ελεύθερων, υπεύθυνων, δημοκρατικών και ευαισθητοποιημένων πολιτών.

## 2.Ειδικότερα:

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

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

γ) Εφαρμόζει τους νόμους, τα προεδρικά διατάγματα, τις κανονιστικές αποφάσεις, τις εγκυκλίους και τις υπηρεσιακές εντολές των Στελεχών Διοίκησης, είναι υπεύθυνος για την τήρησή τους και υλοποιεί τις αποφάσεις του Συλλόγου των Διδασκόντων. δ) Προωθεί, σε συνεργασία με το Σύλλογο Διδασκόντων, το Διευθυντή Εκπαίδευσης ή τον Προϊστάμενο Γραφείου και τους Σχολικούς Συμβούλους, τη λειτουργία τμημάτων Πρόσθετης Διδακτικής Στήριξης, Ενισχυτικής Διδασκαλίας, τάξεων υποδοχής, φροντιστηριακών τμημάτων, τμημάτων διευρυμένου ωραρίου, Ολοήμερου σχολείου και των λοιπών εκπαιδευτικών καινοτομιών και έχει την ευθύνη για την οργάνωση και τη λειτουργία αυτών.

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

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

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

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

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

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

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

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

Ακόμη και αν ο διευθυντής των σχολικών μονάδων καλείται να επιτελέσει τον παιδαγωγικό / εκπαιδευτικό του ρόλο, είναι απαραίτητο, παράλληλα, να δίνει έμφαση και στην εκτέλεση των διοικητικών του καθηκόντων, αυτών που σχετίζονται άμεσα με τη λειτουργία της ηγεσίας. Τέτοια ζητήματα σχετίζονται με τον προγραμματισμό και τη διασφάλιση ύπαρξης των απαιτούμενων πόρων, υλικών, εκπαιδευτικών ή άλλων. Μεταξύ των καθηκόντων του διευθυντή σε διοικητικό επίπεδο είναι και τα εξής (Βιτσιλάκη & Ράπτης, 2007, σ. 74):

- Το άνοιγμα και το κλείσιμο του κτιρίου του σχολείου στην προκαθορισμένη ώρα, ανάλογα με το πρόγραμμα,
- Την διασφάλιση των απαραίτητων συνθηκών και τη συντήρηση των πόρων και των μέσων,
- Τη διασφάλιση τήρησης των κανονισμών που σχετίζονται με την ασφάλεια όλων στη σχολική μονάδα,

- Την παροχή περιθωρίων αυτενέργειας στους εκπαιδευτικούς, τους μαθητές και τον Σύλλογο Γονέων και Κηδεμόνων,
- Την διασφάλιση της ομαλής λειτουργίας και της τήρησης των κανονισμών από την πλευρά του προσωπικού του σχολείου,
- Την οργάνωση συστήματος αρχειοθέτησης,
- Την ανάθεση αρμοδιοτήτων στο προσωπικό της σχολικής μονάδας.

Όπως προκύπτει από τα παραπάνω, ο ρόλος του διευθυντή στα πλαίσια της σχολικής μονάδας είναι πολυδιάστατος και εξαιρετικά σημαντικός. Δεν λείπουν, ωστόσο, οι περιπτώσεις κατά τις οποίες ο διευθυντής δεν αναλαμβάνει το σύνολο των πτυχών του ρόλου του, αλλά, αντίθετα, περισσότερο μένει στα διαχειριστικά του καθήκοντα και τη διεκπεραίωση των εργασιών που προκύπτουν στη σχολική μονάδα, κάτι που, προφανώς, δεν είναι ορθό υπό την έννοια ότι παραλείπονται σημαντικές λειτουργίες (Νάκος, 2007. σ. 3).

Εκτός των προαναφερθέντων, αξίζει, τέλος να σημειωθεί ότι ο διευθυντής των σχολικών μονάδων έχει και επιπλέον καθήκοντα και αρμοδιότητες που σχετίζονται με τον Σύλλογο Διδασκόντων, τους Σχολικούς Συμβούλους, τους μαθητές, τα όργανα λαϊκής συμμετοχής και τους λοιπούς συντελεστές της εκπαίδευσης. Κατά συνέπεια, ο ρόλος του είναι εξαιρετικά σημαντικός και περιλαμβάνει ένα σύνολο δραστηριοτήτων και αρμοδιοτήτων που μπορούν να υποβοηθηθούν από την ύπαρξη ψηφιακών εργαλείων, όπως παρουσιάζονται στο κεφάλαιο που ακολουθεί.

### **3.3. Ο παιδαγωγικός ρόλος του διευθυντή**

Ο παιδαγωγικός ρόλος του διευθυντή είναι αναμφισβήτητος και συνοδεύει τα υπόλοιπα καθήκοντά του κατά τη σταδιοδρομία του. Όπως έχει οριστεί από το Άρθρο 27 της Υ.Α. Φ353/1/324/105657/Δ1/08-10-2002, αυτός είναι ο παιδαγωγικός υπεύθυνος στον χώρο

του σχολείου. Πιο συγκεκριμένα, εκτός από τον διοικητικό του ρόλο, καλείται να επιτελέσει και μία λειτουργία που είναι περισσότερο παιδαγωγική, να είναι κοντά στους μαθητές του σχολείου και να είναι εκεί για να τους βοηθήσει να αντιμετωπίσουν τα προβλήματα που ενδέχεται να συναντήσουν, να τους ενθαρρύνει και να ανταποκριθεί στις προσδοκίες τους. Συγκεκριμένα, θα πρέπει να σέβεται την προσωπικότητα του καθενός από τους μαθητές του, να αντιλαμβάνεται τις δυνατότητές τους και να εξασφαλίζει τις κατάλληλες συνθήκες και προϋποθέσεις για διδασκαλία και μάθηση αναλαμβάνοντας την ευθύνη για τη βελτίωση της παρεχόμενης γνώσης, των μέσων και των μεθόδων διδασκαλίας τόσο από τον ίδιο όσο και από τους άλλους εκπαιδευτικούς. (Στραβάκου, 2013,σ. 336). Παράλληλα θα παρακολουθεί την πρόοδό τους, ενισχύοντας την πεποίθηση ότι η βελτίωση είναι απαραίτητη αλλά και εφικτή. Ακόμη, για την εύρυθμη λειτουργία της σχολικής μονάδας και την ασφάλεια των μαθητών ειδικότερα, ο διευθυντής θα πρέπει να φροντίζει για τις ασφαλείς συνθήκες υγιεινής και να λαμβάνει γρήγορες και συνετές αποφάσεις προβλέποντας τις πιθανές παρενέργειες ή συνέπειες (Λαϊνας, 2004, σσ173-174).

Επιπλέον, το παιδαγωγικό έργο του διευθυντή δεν περιορίζεται στους μαθητές, αλλά επεκτείνεται και στους εκπαιδευτικούς, καθώς αυτός καλείται να τους ενθαρρύνει και να τους ενισχύσει ώστε να επιμορφωθούν και να αναπτυχθούν επαγγελματικά και προσωπικά με οφέλη όχι μόνο για τους ίδιους, αλλά και συνολικά για τη σχολική μονάδα. Στη σύγχρονη εποχή, εξάλλου, η επιμόρφωση και η ανάπτυξη αποτελούν απαραίτητα εφόδια για τους εκπαιδευτικούς κάθε βαθμίδας και ενισχύουν την αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας. Για τον λόγο αυτό, ο διευθυντής θα πρέπει να έχει υψηλές προσδοκίες από τους εκπαιδευτικούς και μικρό ποσοστό ανεκτικότητας στα χαμηλά επίπεδα διδασκαλίας. Βέβαια, είναι συνετό να είναι θετικά διακείμενος και να δείχνει εμπιστοσύνη στο εκπαιδευτικό προσωπικό ενισχύοντάς τους την αίσθηση ότι είναι ικανοί να αναλάβουν αρμοδιότητες και πρωτοβουλίες και να αυξήσουν έτσι το αίσθημα ευθύνης, χωρίς ωστόσο καμία πλευρά να ξεχνά τον ρόλο του διευθυντή ως αξιολογητή του εκπαιδευτικού έργου

και υπεύθυνου της επίβλεψης της τήρησης της ισχύουσας νομοθεσίας (Αναστασίου, 2008, σσ47, 51, 54).

Επιπροσθέτως, ο διευθυντής τη σχολικής μονάδας, όντας στην ουσία ο ηγέτης του σχολείου, θα πρέπει να λειτουργεί ως πρότυπο για μίμηση. Πέρα από τον ρόλο του ως διοικητικό στέλεχος της εκπαίδευσης, τονίζεται και η υποχρέωσή του να ασκεί τα διδακτικά του καθήκοντα. Με τον τρόπο αυτό, ενισχύει την εικόνα του ως αναπόσπαστο μέρος της εκπαιδευτικής διαδικασίας, δημιουργώντας ένα κατάλληλο παιδαγωγικό κλίμα, όπου οι ανθρώπινες σχέσεις θα βρίσκονται στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος και η συνοχή του διδακτικού προσωπικού θα διατηρείται. (Σαΐτης, 2008, σ. 41). Ασκώντας το διδακτικό του έργο, ο διευθυντής διατηρεί την επαφή με την τάξη και ενημερώνεται για τις εξελίξεις στον παιδαγωγικό και εκπαιδευτικό τομέα. Διαθέτοντας λοιπόν στα χέρια του ένα απαραίτητο πληροφοριακό υλικό, ο διευθυντής του σχολείου, ως μέντορας πια, μπορεί να λειτουργεί και ως φίλος αλλά και ως σύμβουλος. Εξάλλου, σύμφωνα με έρευνα, το μεγαλύτερο ποσοστό των διευθυντών σχολικών μονάδων Α/θμιας εκπαίδευσης «δεν επιθυμεί να αποκοπεί από τη διδακτική πράξη» (Σαΐτης κ.ά, 1997, σ. 93).

Τέλος, σε μία εποχή όπως η σύγχρονη, κατά την οποία το σχολείο γίνεται χώρος συνύπαρξης μαθητών από διαφορετικά πολιτισμικά, εθνικά και γλωσσικά περιβάλλοντα, ο διευθυντής του σχολείου είναι σημαντικό, στα πλαίσια του παιδαγωγικού του ρόλου, να διασφαλίσει την ομαλή συνύπαρξη όλων, τον αμοιβαίο σεβασμό και την εκτίμηση κερδίζοντας την εμπιστοσύνη όλων των μαθητών και φροντίζοντας ώστε να μάθει τις ανάγκες τους και να κάνει ό,τι μπορεί για την κάλυψή τους. Εξάλλου, ο διευθυντής έχει καθήκον να προάγει την ευημερία και την πρόοδο όλων των μαθητών του σχολείου, να συμβάλει στην ανάπτυξη και την υλοποίηση των προγραμμάτων που βοηθούν προς αυτή την κατεύθυνση και να διαμορφώσει το κλίμα και την κουλτούρα του σχολείου κατά τέτοιο τρόπο ώστε να ωθούν προς την επίτευξη αυτών των στόχων (Knuth & Banks, 2006).



### 3.4. Η επιμόρφωση των διευθυντών σχολικών μονάδων

Η επιμόρφωση των διευθυντών των σχολικών μονάδων, με βάση τόσο τον πολυδιάστατο ρόλο τους όσο και τις αναμφισβήτητα ταχείες εξελίξεις σε όλα τα πεδία καθίσταται αναγκαία. Με τον τρόπο αυτό, τους δίνεται η δυνατότητα να αποκτήσουν τις γνώσεις και τις δεξιότητες που χρειάζονται έτσι ώστε να ανταποκριθούν στις ανάγκες της θέσης τους και να ανταπεξέλθουν στις προκλήσεις που συχνά αντιμετωπίζουν (Γεωργίου και συν., 2005). Στην περίπτωση της Ελλάδας, έχει διαπιστωθεί ότι υπάρχει σημαντικό έλλειμμα στην επιμόρφωση των διευθυντών των σχολικών μονάδων, αφού η πλειοψηφία τους δεν διαθέτει ούτε τις στοιχειώδεις γνώσεις σε ό,τι αφορά τα ζητήματα της εκπαιδευτικής διοίκησης (Σαϊτής, 2005). Αυτό το έλλειμμα σε κάποιο βαθμό οφείλεται στο γεγονός ότι η επιλογή των διευθυντών γίνεται κατά κύριο λόγο λαμβάνοντας υπόψη τα χρόνια υπηρεσίας (Νόμος 3467/2007) και όχι την ύπαρξη ακαδημαϊκών γνώσεων ή την εξειδίκευση σε ζητήματα που άπτονται του τομέα της διοίκησης (Δαράκη, 2007).

Είναι γεγονός, παρά τα παραπάνω, ότι τα τελευταία χρόνια έχουν γίνει σημαντικές προσπάθειες για την επιμόρφωση των διευθυντών των σχολικών μονάδων με βάση τις ανάγκες αυτής της θέσης. Τα προγράμματα επιμόρφωσης που απευθύνονται στους διευθυντές είναι, επίσης, αναγκαίο να εστιάζουν στις δικές τους επιμορφωτικές ανάγκες που, αν και επιτελούν και παιδαγωγικό ρόλο, όπως προαναφέρθηκε, έχουν διευρυμένες αρμοδιότητες. Για τους διευθυντές της Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, σύμφωνα με παλαιότερη έρευνα, προτεραιότητα αποτελεί η επιμόρφωση στα ζητήματα που αφορούν τη διοίκηση και την οργάνωση του σχολείου, την επικοινωνία στα πλαίσια αυτού, τα ευρωπαϊκά προγράμματα και την αξιοποίηση των σύγχρονων τεχνολογιών (Θεοφιλίδης & Στυλιανίδης, 2000).

Αλλά ζητήματα που έχουν τονιστεί ως εξαιρετικά σημαντικά στην Ελλάδα, αλλά και την Ευρώπη συνολικά περιλαμβάνουν την οργάνωση και τη διοίκηση της σχολικής μονάδας, τα μοντέλα ηγεσίας, την εκπαιδευτική νομοθεσία, την ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού, την επίλυση προβλημάτων και συγκρούσεων, την αξιολόγηση της σχολικής μονάδας, την

αξιοποίηση των ΤΠΕ, τον ρόλο του διευθυντή στην επιμόρφωση των εκπαιδευτικών, τα ευρωπαϊκά προγράμματα, τις συνεργατικές μορφές έρευνας και τις σχέσεις της σχολικής μονάδας με τους γονείς και την κοινότητα (Παπαϊωάννου, 2009).

Στην Ελλάδα, η επιμόρφωση των διευθυντών γίνεται κατά κύριο λόγο στο επίπεδο των προπτυχιακών σπουδών, ωστόσο και σε αυτά δεν υπάρχει επαρκής κάλυψη των ζητημάτων που αφορούν στην διοίκηση και την οργάνωση των σχολικών μονάδων. Το αντικείμενο αυτό στη διάρκεια των τελευταίων ετών προσφέρεται μέσα από πλήθος μεταπτυχιακών προγραμμάτων που μπορούν να προσφέρουν στους διευθυντές των σχολείων τις γνώσεις που χρειάζονται σε αυτόν τον τομέα. Παράλληλα, οργανώνονται επιμορφωτικά προγράμματα από δομές όπως είναι τα ΠΕΚ, όπου υπάρχει μέριμνα για την επιμόρφωση των στελεχών διοίκησης της εκπαίδευσης (Ανδρέου, 2005).

### **Κεφάλαιο 3. Ψηφιακά εργαλεία στην εκπαίδευση**

Αφού σκιαγραφήθηκε ο ρόλος του διευθυντή των σχολικών μονάδων, είναι απαραίτητο να γίνει αναφορά στην ύπαρξη των ψηφιακών εργαλείων στην εκπαίδευση, που βρίσκονται στο επίκεντρο της παρούσας ερευνητικής προσπάθειας. Στη συνέχεια του κεφαλαίου παρουσιάζονται στοιχεία που αφορούν τη σύγχρονη τεχνολογία που αξιοποιείται στον χώρο της εκπαίδευσης, τα οφέλη και τις προκλήσεις που απορρέουν από τη χρήση της, καθώς και τα ψηφιακά εργαλεία που χρησιμοποιούνται από τα σχολεία της Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης σήμερα και, ειδικότερα, το Myschool και το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (e-mail).

#### **3.1. Η σύγχρονη τεχνολογία στην υπηρεσία της εκπαίδευσης**

Η σύγχρονη τεχνολογία, στον 21<sup>ο</sup> αιώνα, έχει εξελιχθεί σε μεγάλο βαθμό και, παράλληλα, αποτελεί πλέον αναπόσπαστο κομμάτι πολλών επαγγελματών και δραστηριοτήτων (Bergstrom, 2018, σ. 25). Τόσο οι εκπαιδευτικοί, όσο και οι διευθυντές των σχολικών μονάδων καλούνται να χρησιμοποιήσουν τη σύγχρονη τεχνολογία και τα ψηφιακά εργαλεία κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους. Αναφορικά με τα εργαλεία της διοίκησης, είναι συχνή η χρήση λογισμικού και βάσεων δεδομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων (Mandinach & Jackson, 2012, σ. 22). Ωστόσο, εξακολουθεί να υφίσταται και ο ανθρώπινος παράγοντας που είναι πολύ σημαντικός σε ό,τι αφορά την επιλογή των βέλτιστων, κάθε φορά, λύσεων (Datnow & Hubbard, 2015, σ. 21).

Σε αυτό το πλαίσιο, οι εκπαιδευτικές μονάδες πλέον όλο και περισσότερο καλούνται να χρησιμοποιήσουν δεδομένα ψηφιακής μορφής, τα οποία έχουν διεισδύσει σε κάθε πτυχή της λειτουργίας τους, συμπεριλαμβανομένης και της διοίκησης που βρίσκεται στο επίκεντρο της παρούσας εργασίας. Πρόκειται για μία πραγματικότητα που αφορά τις σχολικές μονάδες σε όλο σχεδόν τον κόσμο και, επιπλέον, υπαγορεύει την περαιτέρω εξοικείωση με τα δεδομένα, έτσι ώστε να μπορούν να χρησιμοποιηθούν με τρόπους

περισσότερο κατάλληλους και αποτελεσματικούς. Οι Lasater et al. (2019) θέλησαν να μελετήσουν τις εμπειρίες των εκπαιδευτικών με τη χρήση δεδομένων σε μία περιοχή του Αρκάνσας. Η έρευνα περιλάμβανε ομάδες εστίασης με 24 συμμετέχοντες από 10 σχολεία. Τα δεδομένα αναλύθηκαν και χρησιμοποιήθηκαν για τον σχεδιασμό της δεύτερης φάσης έρευνας, που περιλάμβανε εξέταση των εμπειριών των δασκάλων και των διευθυντών των σχολικών μονάδων με τη χρήση των δεδομένων. Τα δεδομένα συλλέχθηκαν χρησιμοποιώντας ομάδες εστίασης με δασκάλους και σε βάθος συνεντεύξεις με διευθυντές σε επίπεδο σχολείου. Οι ερευνητές κατέληξαν ότι η αξιοποίηση των δεδομένων είναι αναγκαιότητα για τα σχολεία και ότι συμβάλει θετικά στη λειτουργία τους, αρκεί να ακολουθεί τους κανόνες ορθής πρακτικής και να υπάρχει και η κατάλληλη επιμόρφωση των εκπαιδευτικών (Lasater et al, σ. 35).

Η εισαγωγή των πληροφοριακών συστημάτων στον τομέα της εκπαίδευσης έχει οδηγήσει σε μία σειρά από αλλαγές και εισαγωγή νέων υπηρεσιών που περιλαμβάνουν τα εξής (Νάκος, 2007, σ. 5-7):

1. Τη διαχείριση της μισθοδοσίας των εργαζομένων στη σχολική μονάδα και των σχετικών ενεργειών,
2. Τη δημιουργία και τη διαχείριση βάσης δεδομένων που σχετίζεται με τη λειτουργία των βιβλιοθηκών, αλλά και το ψηφιακό εκπαιδευτικό υλικό που πλέον είναι απαραίτητο,
3. Τη δημιουργία και τη διαχείριση βάσης δεδομένων που σχετίζεται με την ταξινόμηση και τη διαχείριση του εκπαιδευτικού υλικού,
4. Τη συμπλήρωση των απαραίτητων φορμών και την αποστολή στατιστικών στοιχείων για τη σχολική μονάδα προς την κεντρική υπηρεσία του αρμόδιου Υπουργείου. Τα στοιχεία αυτά περιλαμβάνουν τον αριθμό μαθητών ανά τμήμα, τον αριθμό μαθητών ανά ξένη γλώσσα, τον αριθμό μαθητών ανά κατεύθυνση, τους αλλοδαπούς και παλιννοστούντες μαθητές, τα αποτελέσματα της φοίτησης, τα

- αποτελέσματα προαγωγής και απόρριψης των μαθητών, τον χαρακτηρισμό της φοίτησης, καθώς και την καταγραφή του εκπαιδευτικού δυναμικού,
5. Τη δημιουργία και τη λειτουργία της ιστοσελίδας της σχολικής μονάδας με χρήσιμες πληροφορίες για τη λειτουργία και το έργο της,
  6. Την ηλεκτρονική ενημέρωση των εκπαιδευτικών αναφορικά με τη νομοθεσία, τη διδακτέα ύλη στα διδακτικά τους αντικείμενα, αλλά και για τις επείγουσες ανακοινώσεις,
  7. Την καταχώριση χρήσιμων στοιχείων επικοινωνίας φορέων και οργανισμών που σχετίζονται με τη σχολική μονάδα,
  8. Την πρόσβαση στις υπηρεσίες του Υπουργείου μέσω του πανελλήνιου σχολικού δικτύου,
  9. Την αποτύπωση της σχολικής μονάδας,
  10. Την ηλεκτρονική αλληλογραφία.

### **3.2. Οφέλη και προκλήσεις από τη χρήση των ψηφιακών εργαλείων**

Με βάση τα δεδομένα της τρέχουσας έρευνας, οι σχολικές μονάδες έχουν ανάγκη την ύπαρξη ψηφιακών συστημάτων έτσι ώστε να βελτιωθούν στο επίπεδο της αποτελεσματικότητας, αλλά και να αντιμετωπίσουν τα προβλήματα που σχετίζονται με τις ραγδαίες εξελίξεις της εποχής τους (Kurniawan & Andika, 2019, σ. 652). Πρόκειται, μάλιστα, για μία πραγματικότητα που αφορά πλέον το σύνολο των ευρωπαϊκών και όχι μόνο κρατών (Hall et al., 2015, σ. 487· Waring & Skoumporoulou, 2013, σ. 1365).

Τα πληροφοριακά συστήματα που χρησιμοποιούνται στη διοίκηση των σχολικών μονάδων έχουν βελτιωθεί σημαντικά τις τελευταίες δύο δεκαετίες και τα περισσότερα από αυτά ενσωματώνουν αρκετές σημαντικές λειτουργίες που απαιτούνται για τη διαχείριση των

ζητημάτων του σχολείου. Ωστόσο, κάθε σχολείο έχει τις δικές του συγκεκριμένες ανάγκες. Απαιτούνται περαιτέρω μελέτες, λοιπόν, για να διερευνηθούν οι τομείς όπου μπορεί να πραγματοποιηθεί βελτίωση των πληροφοριακών συστημάτων (Shah, 2014, σ. 2802).

### **3.2.1. Τα θετικά σημεία της ένταξης των ΤΠΕ στη διοίκηση**

Συνολικά, ο αναδυόμενος ρόλος των ΤΠΕ και των ψηφιακών τεχνολογιών έχει επιτρέψει την αποτελεσματικότερη θεσμική διαχείριση των πανεπιστημίων και άλλων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων υποστηρίζοντας την αποτελεσματικότητα των τρεχουσών λειτουργιών. Παράλληλα, έχει συμβάλει στην προώθηση σημαντικών αλλαγών στα μοντέλα μάθησης και στην παιδαγωγική, πρωτοστατώντας στη μετάβαση από τη «δασκαλοκεντρική» προσέγγιση του παρελθόντος προς μία πιο διαδραστική και εφικτή «μαθητοκεντρική» διδασκαλία, επιτρέποντας τη διαφοροποίηση μέσω της καινοτομίας και των ψηφιακών μέσων και διαδικασιών (Garbin Pranicovic et al., 2019, σ. 99).

Η ένταξη της σύγχρονης τεχνολογίας στη διοίκηση των εκπαιδευτικών μονάδων μπορεί να έχει σημαντικά οφέλη για τους οργανισμούς συνολικά, αλλά και για τους εμπλεκόμενους στη λειτουργία τους μεμονωμένα. Τα οφέλη αυτά μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ως εξής (Ornstein, 1995, σ. 154-170):

- Οφέλη που αφορούν στη διοίκηση της σχολικής μονάδας και την αξιοποίηση της τεχνολογίας για την επίλυση ζητημάτων γραφειοκρατικών, που σχετίζονται με τη συνολική λειτουργία και οργάνωση, τη διοικητική διάρθρωση και τον διαμοιρασμό αρμοδιοτήτων και την αποτελεσματικότητα της .
- Οφέλη που σχετίζονται με την παροχή αυτόνομων γνωστικών αντικειμένων και με την ενίσχυση του ψηφιακού γραμματισμού.
- Οφέλη στη διδασκαλία και τη βελτίωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας συνολικά και σε όλα τα επίπεδα.

- Οφέλη που σχετίζονται με το επίπεδο της επικοινωνίας, τομέας εξαιρετικά σημαντικός για τη σχολική μονάδα και για τη διασφάλιση της ομαλής της λειτουργίας και της αλληλεπίδρασης των μελών της.

Η αξιοποίηση των ΤΠΕ για την βελτίωση της ευελιξίας και αποτελεσματικότητας μιας σχολικής μονάδας ή ενός σχολικού οργανισμού επισημαίνεται και από τον Χαραλάμπους (2008, σσ15-16), ο οποίος αναφέρει ότι μέσα απο την χρήση τους δίνεται η δυνατότητα γρήγορης συλλογής, αποθήκευσης και χρήσης ενός μεγάλου αριθμού πληροφοριών και δεδομένων, αποδίδοντας καλύτερα και με πιο ακριβη τρόπο τις εγγραφές και τα δεδομένα ενώ παράλληλα μπορούν να μειώσουν αρκετά τον φόρτο εργασίας για τους διευθυντές με αποτέλεσμα να αυξάνεται ο χρόνος που μπορεί να αξιοποιηθεί σε άλλες, πιο αναπτυξιακές δραστηριότητες και στον συντονισμό προγραμμάτων στήριξης για παιδιά που χρήζουν ειδικών αναγκών (Selwood, 2005). Ιδιαίτερη επίσης είναι η σημασία που δίνεται στην επικοινωνία του διευθυντή με τα εμπλεκόμενα μέλη και τους φορείς ενώ σπουδαία είναι και η συνεργατική σχέση που αναπτύσσεται ανάμεσα στην σχολική κοινότητα και τους γονείς καθώς και η δυνατότητα αξιοποίησης των ΤΠΕ στην Αξιολόγηση του Εκπαιδευτικού Έργου (ΑΕΕ) (Δαγδιλέλης, 2005· Μπάκας, 2009).

Όπως μπορεί να αντιληφθεί κανείς, οι ΤΠΕ συμβάλλουν σε τεράστιο βαθμό στην διοίκηση και οργάνωση μιας σχολικής μονάδας, διότι μπορούν να αποτελέσουν αφενός το μέσο για την πραγματοποίηση καινοτόμων αλλαγών στον χώρο της εκπαίδευσης, και όχι μόνο, και αφετέρου τον δίαυλο επικοινωνίας μεταξύ των μαθητών, των εκπαιδευτικών και των γονέων, μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου ή και μέσω της σχολικής ιστοσελίδας, καθιστώντας έτσι πιο παραγωγική την εκπαιδευτική διαδικασία (Πιτσιάβας, & Βλαχόπουλος, 2015). Παράλληλα, μέσα από την χρήση τους, προσφέρεται η ευκαιρία τήρησης των οικονομικών αρχείων της σχολικής μονάδας και της προετοιμασίας του ωρολογίου προγράμματος (Σαΐτης, 2007), καθώς και η δυνατότητα επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών σε πραγματικό χρόνο μέσα από την συμμετοχή τους σε διαδικτυακές εκπαιδευτικές κοινότητες (Χαραλάμπους, 2008, σ.16· Προκοπιάδου, 2009). Αναντίρρητα, οι ΤΠΕ στην εκπαιδευτική διοίκηση δύναται να αξιοποιηθούν ουσιαστικά μόνο όταν οι

ιθύνοντες καταφέρουν να εξετάσουν τα ηλεκτρονικά δεδομένα προκειμένου να θέσουν στόχους που καλούνται έπειτα να επιτύχουν μέσω του προγραμματισμού, να αξιοποιήσουν παραγωγικά του πόρους που διαθέτουν, να ελέγξουν τις διαδικασίες που έπονται και να θέσουν οργανωτικά πρότυπα (Χαραλάμπους, 2008). Βέβαια, για να επωφεληθεί μια σχολική μονάδα στο έπακρο από τις ΤΠΕ, απαραίτητη προϋπόθεση είναι η ύπαρξη των κατάλληλων συνθηκών όσον αφορά τα τυπικά προσόντα, τις γνώσεις, τις δεξιότητες και στάσεις των διευθυντικών στελεχών. Διότι, στην ουσία, τα στελέχη της εκπαίδευσης, είναι εκείνα που έχοντας μια θετική στάση προς την αλλαγή, θα προωθήσουν μία κουλτούρα ανανέωσης και καινοτομιών στο εκπαιδευτικό προσωπικό, την οποία θα εφαρμόζουν στην πράξη καθημερινά, αναπτύσσοντας οι ίδιοι εσωτερικά κίνητρα για επαγγελματική ανέλιξη (Πασιαρδής, 2004).

### **3.2.2. Τα αρνητικά σημεία της ένταξης των ΤΠΕ στη διοίκηση**

Ο βαθμός στον οποίο η σχολική μονάδα μπορεί να επωφεληθεί, ωστόσο, από την ύπαρξη του κατάλληλου ψηφιακού υλικού εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, μεταξύ των οποίων και η συνολική κουλτούρα του οργανισμού (Ling-hsing & Tung-Ching, 2015, σ. 449). Εκτός των οφελών, λοιπόν, η χρήση της σύγχρονης τεχνολογίας μπορεί να συναντήσει και εμπόδια, τα οποία θα πρέπει να αντιμετωπιστούν με τον κατάλληλο τρόπο. Σε αυτό το επίπεδο, ένα κυρίαρχο εμπόδιο είναι οι υφιστάμενες πεποιθήσεις ορισμένων εκπαιδευτικών, αλλά και, ειδικότερα, διευθυντών σχολικών μονάδων, που αμφισβητούν τη σπουδαιότητά τους και τα οφέλη που μπορούν να έχουν για το έργο τους συνολικά, καθώς και προβλήματα που σχετίζονται με την έλλειψη χρόνου, πόρων, κατευθύνσεων κ.κ. Κατά τον Γιαβρίμη (2010), οι προκλήσεις αυτές περιλαμβάνουν:

- Τον μεγάλο φόρτο εργασίας των εκπαιδευτικών,
- Την δυσκολία διαχείρισης του χρόνου, έτσι ώστε να υπάρξει εξοικείωση με την τεχνολογία και τα διαθέσιμα μέσα,



- Την έλλειψη διοικητικής και τεχνολογικής υποστήριξης και
- Την απουσία επαρκούς κατάρτισης σε ζητήματα σχετικά με την τεχνολογία και, κατά συνέπεια, την έλλειψη αυτοπεποίθησης σε αυτόν τον τομέα από την πλευρά των εκπαιδευτικών.

Επιπροσθέτως, σύμφωνα με έρευνα των Zain, Atan και Idrus (2004), οι αρνητικές συνέπειες από την χρήση των ΤΠΕ στην διοίκηση της εκπαίδευσης σχετίζεται και με το κόστος συντήρησης του εξοπλισμού ενώ η ίδια έρευνα έδειξε ότι οι εργαζόμενοι και οι διευθυντές εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από την τεχνολογία και τις ΤΠΕ. Ως αρνητική συνέπεια αναφέρεται ακόμη η μειωμένη αλληλεπίδραση μεταξύ του εκπαιδευτικού προσωπικού. Ένας ακόμη ανασταλτικός παράγοντας για την χρήση των ΤΠΕ είναι και έλλειψη «φιλικών» λογισμικών, όπως χαρακτηριστικά αναφέρεται από τον Carnoy (2004).

Παρόλες βέβαια τις αρνητικές συνέπειες, δεν μπορεί κανείς παρά να ισχυριστεί ότι τα οφέλη από την χρήση των ΤΠΕ είναι περισσότερα από τα μειονεκτήματα. Και αυτό γιατί αναντίρρητα συμβάλουν στον εκσυγχρονισμό της εκπαιδευτικής διοίκησης και βοηθούν στην επιτάχυνση της ολοκλήρωσης των εργασιών.

### **3.3. Ψηφιακά εργαλεία που χρησιμοποιούνται στην Πρωτοβάθμια εκπαίδευση στην Ελλάδα**

Τα ψηφιακά εργαλεία που χρησιμοποιούνται στην Ελλάδα στην Πρωτοβάθμια εκπαίδευση έχουν κατά κανόνα εισαχθεί είτε αυτούσια είτε ως έννοιες από το εξωτερικό. Εξάλλου, η χρήση ψηφιακών εργαλείων στη διοίκηση των σχολείων δεν είναι μία έννοια που αναπτύχθηκε κατά τα τελευταία έτη, αλλά προϋπάρχει, έστω και με διαφορετική μορφή (Niesche, 2015, σ. 136). Η χρήση τους μπορεί να απλουστεύσει τη διεκπαιραίωση διαδικασιών σχετικά με τη διαχείριση της σχολικής μονάδας, την οργάνωση της διδασκαλίας και τις γενικότερες λειτουργίες της εκπαίδευσης (Carter, 2005). Η διαχείριση

όλων των διοικητικών πληροφοριών μέσω ενός πληροφοριακού συστήματος που πραγματοποιείται με αποδοτικό τρόπο, μπορεί να διευκολύνει την επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων της σχολικής μονάδας ή του εκπαιδευτικού οργανισμού και να συντελέσει έτσι στην παραγωγική λειτουργία τους ( European Commission, 1998).

### **3.3.1. Myschool**

Σε μια έκθεση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για τη χρήση των ΤΠΕ αποτυπώνεται ότι δεκαέξι χώρες έκαναν χρήση πρώιμων πληροφοριακών συστημάτων το 2011 και άλλες επτά χώρες βρισκόταν στη διαδικασία ανάπτυξης εθνικών, πληροφοριακών, διοικητικών προγραμμάτων στο χώρο της εκπαίδευσης. Στην Ελλάδα και σε πολλές άλλες χώρες, οι εφαρμογές αφορούσαν αποκλειστικά τη διαχείριση του εκπαιδευτικού και μαθητικού δυναμικού των σχολικών μονάδων (European Commission, 2011). Στο πλαίσιο του εκσυγχρονισμού και αναβάθμισης της πληροφοριακής του υποδομής, το Υπουργείο Παιδείας ολοκλήρωσε το 2013 στην Ελλάδα την ανάπτυξη του πληροφοριακού συστήματος "Myschool", το οποίο απευθυνόμενο προς τις σχολικές μονάδες και τις αποκεντρωμένες διοικητικές δομές του, στοχεύει αφενός στην μηχανογραφική τους υποστήριξη σε καθημερινό επίπεδο και στη σταδιακή λειτουργική ενοποίηση των υφιστάμενων πληροφοριακών συστημάτων σε ένα σύγχρονο ενιαίο πληροφοριακό περιβάλλον και αφετέρου στην ενίσχυση της διαφάνειας και στον εξορθολογισμό της διοίκησης που θα οδηγήσει στην αναβάθμισή της και την βελτίωση της παραγωγικότητάς της, με απώτερο σκοπό να κατακτήσει ένα επίπεδο που θα είναι ισάξιο με αυτό μιας χώρας μέλους της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Πιτσιάβας, & Βλαχόπουλος, 2015).

Επιπλέον, το πληροφοριακό σύστημα Myschool αποτελεί εφαρμογή που στηρίζεται στο Διαδίκτυο και βασίζεται στη νοοτροπία ότι η πληροφορία πρέπει να καταχωρείται εκεί όπου παράγεται (Σταχτέας Χ, 2009). Το πρόγραμμα μπορεί να εμπλουτίζεται συνεχώς με νέες λειτουργίες και είναι σχεδιασμένο από το Ινστιτούτο Τεχνολογίας Υπολογιστών και Εκδόσεων (ITYE-Διόφαντος) ενώ μπορεί να λαμβάνει πάνω από 1.000.000 εντολές. Το Myschool αποτελεί τη σύγχρονη πραγματικότητα για τις σχολικές μονάδες στην Ελλάδα.

Ιδιαίτερα στη διάρκεια της πανδημίας του κορονοϊού το σύστημα αυτό χρησιμοποιήθηκε κατά κόρον, ωστόσο η χρήση του είναι σημαντική και χωρίς να υφίσταται αυτή η συνθήκη. Το ενιαίο αυτό σύστημα δημιουργήθηκε έπειτα από την ανάγκη που κατέγραψε η σχετική έκθεση του ΟΟΣΑ (2011), όπου επισημάνθηκε ότι δεν υπήρχε συγκεκριμένη βάση πληροφόρησης με έγκυρα δεδομένα που θα συνέβαλε στη διαδικασία της λήψης αποφάσεων για τις σχολικές μονάδες της χώρας. Ακριβέστερα, σε αυτό το πλαίσιο, οι στρατηγικοί στόχοι που τέθηκαν ήταν οι εξής:

1. Η ενίσχυση της μηχανογράφησης και της υποστήριξης των σχολικών μονάδων σε αυτό το επίπεδο,
2. Η ενοποίηση παλαιότερων πληροφοριακών συστημάτων, έτσι ώστε να δημιουργηθεί ένα νέο, ενιαίο σύστημα, όπου θα υπάρχει το σύνολο των στοιχείων που αφορούν το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα και τα σχολεία του,
3. Η ενίσχυση της διαφάνειας στα πλαίσια της δημόσιας διοίκησης, έτσι ώστε να αυξηθεί η παραγωγικότητα και η αποτελεσματικότητα,
4. Η ύπαρξη επικυρωμένων δεδομένων για τα ελληνικά σχολεία και
5. Η μείωση της γραφειοκρατίας, όπου αυτό είναι εφικτό (Νάκος, 2020, σ. 42).

Παράλληλα, όπως και κάθε πληροφοριακό σύστημα, το Myschool μπορεί να βοηθήσει στην ενίσχυση της επικοινωνίας μεταξύ των μελών της σχολικής μονάδας και των διάφορων φορέων και οργανισμών με τους οποίους σχετίζεται, στην υποβοήθηση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων σε λειτουργικό και στρατηγικό επίπεδο, στη συλλογή και την αποθήκευση πρωτογενών δεδομένων που είναι απαραίτητα για τα μέλη της σχολικής μονάδας και, συνολικά, στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας του κάθε σχολείου ξεχωριστά (Βαρελογιάννης, & Βάρσος, 2019, σ. 32). Μάλιστα, σύμφωνα με τους Zain, Atan και Idrus (2004), το σημαντικότερο όφελος από την χρήση ενός πληροφοριακού συστήματος είναι οι συχνές συναντήσεις των φορέων της εκπαιδευτικής διαδικασίας

καθώς και η δυνατότητα οργάνωσης και εφαρμογής ενός στρατηγικού προγραμματισμού της σχολικής μονάδας.

Το νέο αυτό ψηφιακό περιβάλλον τέθηκε σε πλήρη εφαρμογή το σχολικό έτος 2013-2014 και για όλα τα σχολεία της επικράτειας, αφού είχε προηγουμένως προηγηθεί και είχε στεφθεί με επιτυχία η πιλοτική του λειτουργία. Το Myschool αποτελεί ένα δωρεάν πρόγραμμα το οποίο διατίθεται από το Υπουργείο Παιδείας και το οποίο μάλιστα ευθύνεται για την τεχνική υποστήριξη, την συντήρηση και την εγγύηση της αξιοπιστίας του, ενώ είναι έτσι σχεδιασμένο ώστε να ικανοποιεί απόλυτα τις απαιτήσεις κάθε χρήστη, στην προκειμένη περίπτωση που εξετάζεται, τις απαιτήσεις όλων των υπηρεσιών το Υπουργείου, των Περιφερειών Εκπαίδευσης, των Διευθύνσεων Εκπαίδευσης αλλά και όλων των σχολικών μονάδων. Ειδικότερα, το συγκεκριμένο λογισμικό εισήχθη στο εκπαιδευτικό σύστημα της Ελλάδας με την εγκύκλιο 171490/Δ2/12-11-2013, ενώ κατά την έναρξη της λειτουργίας του έγινε αυτομάτως μετάπτωση των δεδομένων που υπήρχαν έως εκείνη τη στιγμή στο σύστημα Survey. Πρόκειται για ένα online ή, διαφορετικά, web-based λογισμικό που οι σχολικές μονάδες μπορούν να χρησιμοποιήσουν χωρίς κόστος. Η λειτουργία του Myschool ως web-based λογισμικού έχει σημαντικά πλεονεκτήματα που σχετίζονται με τη δυνατότητα των χρηστών να εισέρχονται σε αυτό από οποιονδήποτε ηλεκτρονικό υπολογιστή ή άλλη ηλεκτρονική συσκευή χωρίς να υπάρχει γεωγραφικός περιορισμός, τη συμβατότητά του με κάθε λειτουργικό σύστημα, την πραγματοποίηση άμεσων και γρήγορων αναβαθμίσεων στο λογισμικό και, γενικότερα, την ευελιξία και την ευκολία στη χρήση και τη λειτουργία του (Νάκος, 2020, σ. 43).

Σύμφωνα με τα όσα ορίστηκαν στην προαναφερθείσα εγκύκλιο, οι Διευθύνσεις Εκπαίδευσης της Πρωτοβάθμιας και της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης μπορούσαν να χρησιμοποιήσουν το συγκεκριμένο σύστημα για την πραγματοποίηση ενός συνόλου από λειτουργίες που έως εκείνη στη στιγμή πραγματοποιούνταν με μη ηλεκτρονικό τρόπο. Όσον αφορά τους διευθυντές των σχολικών μονάδων, πριν την έναρξη της λειτουργίας του Myschool καλούνταν να μελετήσουν τα εγχειρίδια και τα σενάρια χρήσης που τους

δόθηκαν, να αρχίσουν να το χρησιμοποιούν και να το ενημερώνουν καθημερινά, να ενημερώνουν, παράλληλα, και το σύστημα Survey για διάστημα τεσσάρων ακόμη εβδομάδων, να ελέγξουν την ορθότητα και την πληρότητα των δεδομένων που είχαν προσυμπληρωθεί για τις σχολικές μονάδες και να διορθώσουν ό,τι χρειάζεται, αλλά και να ελέγξουν τα στοιχεία που αφορούν τους εκπαιδευτικούς που διδάσκουν στην εκάστοτε σχολική μονάδα (Εγκύκλιος 171490/Δ2/12-11-2013, σ. 2). Σε αυτό το σημείο, αξίζει να σημειωθεί ότι η χρήση πληροφοριακών συστημάτων είναι γνωστή στα περισσότερα διευθυντικά στελέχη, τα οποία έως τότε αναγκάζονταν να καταφύγουν στον ιδιωτικό τομέα προκειμένου να προμηθευτούν αντίστοιχα προγράμματα, πληρώνοντας ωστόσο το αντίτιμο για την αξία, χρήση και συντήρησή τους, σε ετήσια βάση (Πιτσιάβας, & Βλαχόπουλος, 2015).

Λίγα χρόνια αργότερα, το 2017 με την εγκύκλιο 149084/ΓΔ4/8-9-2017 καταχωρήθηκε στους διευθυντές των σχολικών μονάδων η αρμοδιότητα της ορθής και έγκυρης καταχώρησης των στοιχείων στο πρόγραμμα. Συγκεκριμένα, στην εν λόγω εγκύκλιο τονίζεται ότι

*«Η υποχρέωση τόσο του/της Διευθυντή/ντριας σχολικής μονάδας όσο και του Διευθυντή/ντριας Εκπαίδευσης, για την άμεση και ακριβή καταχώριση των στοιχείων, αποτελεί απαρέγκλιτο κανόνα, με βάση τον οποίο προγραμματίζονται οι διοικητικές ενέργειες της εκπαίδευσης και διασφαλίζεται η διαφάνεια για την αποτελεσματική άσκηση της διοίκησης»*

Σε αυτό μπορούν να εισέλθουν μόνο συγκεκριμένοι, πιστοποιημένοι χρήστες έπειτα από πιστοποίηση του Πανελλήνιου Σχολικού Δικτύου που χορηγεί τους λογαριασμούς χρήστη. Οι χρήστες του λογισμικού έχουν διαφορετικές διαβαθμίσεις που σχετίζονται και με την πρόσβασή τους στις υπηρεσίες και τα δεδομένα. Όπως προαναφέρθηκε, οι χρήστες αυτοί μπορούν να ανήκουν στο Υπουργείο Παιδείας και τις κεντρικές του υπηρεσίες, στις Περιφερειακές Διευθύνσεις Εκπαίδευσης, τις Διευθύνσεις Εκπαίδευσης, τις Σχολικές Μονάδες της Πρωτοβάθμιας και της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, αλλά και σε

εκπαιδευτικούς. Κάθε χρήστης, ανάλογα με το που ανήκει, έχει αντίστοιχη πρόσβαση στα δεδομένα που μπορεί να προσπελάσει και να τροποποιήσει.

Θα πρέπει ωστόσο να αναφερθεί το γεγονός ότι λόγω της συλλογής και επεξεργασίας προσωπικών δεδομένων των μαθητών και των κηδεμόνων τους από το ΥΠΑΙΘ στο πλαίσιο του Νέου Ενιαίου Πληροφοριακού Συστήματος Σχολικών Μονάδων και Διοικητικών Μονάδων MySchool, η υιοθέτηση του εν λόγω πληροφοριακού συστήματος προκάλεσε αναστάτωση και θύελλα αντιδράσεων από διάφορες ομάδες, συνδικαλιστικούς φορείς και συλλόγους, όπως αυτός του Συλλόγου Εκπαιδευτικών και Ενώσεων Γονέων της χώρας, της Διδακταλικής Ομοσπονδίας Δασκάλων (Δ.Ο.Ε.) και της Ομοσπονδίας Λειτουργών Μέσης Εκπαίδευσης (Ο.Λ.Μ.Ε.), οι οποίοι προσέφυγαν στην Αρχή Προστασίας Δεδομένων Προσωπικού Χαρακτήρα για να καταγγείλουν την συγκέντρωση και χρήση των προσωπικών τους δεδομένων, στα πλαίσια του συστήματος MySchool (Πιτσιάβας, & Βλαχόπουλος, 2015). Οι προσφυγές έγιναν, εν μέρει, δεκτές από την Αρχή για το μέρος που συλλέγονται περισσότερα των καλυπτομένων από τις ισχύουσες νομοθετικές διατάξεις προσωπικά δεδομένα των μαθητών και ζήτησε από το Υπουργείο α) την διαγραφή των προσωπικών δεδομένων που δεν αποδεικνύονται αναγκαία για τους προβλεπόμενους σκοπούς, όπως είναι το ΑΜΚΑ και ο Αρ. Δελτίου Υγείας β) την εξασφάλιση της αποκλειστικής πρόσβασης και χρήσης των προσωπικών δεδομένων από την σχολική μονάδα καθώς και ο καθορισμός ενός ανωτάτου ορίου τήρησης αυτών και γ) την κατάρτιση και εφαρμογή μέτρων ασφαλείας-κρυπτογράφησης των δεδομένων και την μέριμνα του ελέγχου της σωστής εφαρμογής από όλα τα εμπλεκόμενα μέρη και τους φορείς (Πιτσιάβας, & Βλαχόπουλος, 2015).

Έντονο επίσης προβληματισμό, παρά τις όποιες ανησυχίες περί των προσωπικών δεδομένων, έχει προκαλέσει και η σκέψη για το εάν οι πληροφορίες που βρίσκονται στα πληροφοριακά συστήματα, μπορούν εν τέλει να χρησιμοποιηθούν ουσιαστικά και δημιουργικά (Ποταμιάς, 2012, σ. 58). Εάν τα δεδομένα και οι πληροφορίες αξιοποιηθούν επαρκώς, τότε το εκπαιδευτικό προσωπικό και ο ίδιος ο διευθυντής θα συνεχίσουν την

ανάλυσή τους προκειμένου να οδηγηθεί η κοινότητα μάθησης στην οποία συμμετέχουν, στην σχολική βελτίωση (Bernhardt, 2000), ενώ παράλληλα μπορούν να βοηθήσουν στην έξοδο από την στασιμότητα και την συντέλεση αλλαγών στον χώρο της εκπαίδευσης (Νάκος, 2009). Τέλος, θα πρέπει να τονιστεί ότι τα ψηφιακά πληροφοριακά συστήματα σκοπό έχουν να υποστηρίξουν το έργο του διευθυντή και όχι να τον αντικαταστήσουν. Για τον λόγο αυτό, θα πρέπει να είναι εύκολα στην διαχείρισή τους, έγκυρα και προσβάσιμα σε όσους αποτελούν μέλη της εκπαιδευτικής διαδικασίας, αναξάρτητα από το πού βρίσκονται, έτσι ώστε να συνεισφέρουν σημαντικά στην διατήρηση και διάδοση των ΤΠΕ στο ψηφιακό σχολείο του μέλλοντος (Shepherd & Yeo, 2006. Τσουκαλάς & Σταχτέας, 2002).

### **3.3.2. Ηλεκτρονικό ταχυδρομείο**

Το αποκαλούμενο "Πληροφοριακό Πρόβλημα" είναι το πρόβλημα το οποίο καλούνται να αντιμετωπίσουν και να δώσουν λύση όλοι οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί, συμπεριλαμβανομένης και της σχολικής μονάδας, και το οποίο, για τον χώρο της εκπαίδευσης, ορίζεται ως *«η αδυναμία παροχής των απαραίτητων πληροφοριών στην πρόσφατη μορφή, στον κατάλληλο χρόνο και με την απαιτούμενη ακρίβεια, πληρότητα, περιεκτικότητα και συσχέτιση στα στελέχη της εκπαίδευσης, στο προσωπικό των εκπαιδευτικών οργανισμών και στους εκπαιδευτικούς ώστε να λαμβάνουν τις καλύτερες, υπό συνθήκες, αποφάσεις»* (Σταχτέας, 2002, σσ189-190). Για να επιλυθεί το 'Πληροφοριακό Πρόβλημα', αναγκαία κρίνεται η θεμελίωση και λειτουργία των εκπαιδευτικών πληροφοριακών συστημάτων, όπως του Myschool και του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, έτσι ώστε μέσω της «συστηματικής συγκέντρωσης, επεξεργασίας και ανάλυσης εκπαιδευτικών δεδομένων», να παραχθούν αξιοποιήσιμες πληροφορίες για διοικητικές και διδακτικές εφαρμογές (Σταχτέας, 2009, σ. 64). Αν και η χρήση ορισμένων πληροφοριακών συστημάτων μπορεί να εμπεριέχει δυσκολίες, αναμφίβολα η χρήση τους απλοποιεί τη

διεκπεραίωση διαδικασιών που αφορούν τη διοίκηση του μαθητικού πληθυσμού, τη διεύθυνση της σχολικής μονάδας, την οργάνωση και διοίκηση της διδασκαλίας, και τις γενικότερες σχολικές λειτουργίες και τη διοίκηση της εκπαίδευσης (Carter, 2005).

Επίσης, είναι αλήθεια ότι η αποτελεσματική επικοινωνία παίζει σπουδαίο ρόλο για την επιτυχία ή την αποτυχία οποιουδήποτε οργανισμού. Με την αυξημένη δημοτικότητα των εργαλείων Επικοινωνίας Μέσω Υπολογιστή (Computer Mediated Communication-CMC), όπως το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, και φορητών συσκευών όπως το iPhone και Blackberries ως αποτελεσματικά μέσα επικοινωνίας, το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο έχει καταστεί αναγκαίο για πολλούς οργανισμούς. Πράγματι, σύμφωνα με τους Ribbers και Waringa (2015), το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο είναι «η πιο ευρέως χρησιμοποιούμενη μορφή διαδικτυακής επικοινωνίας» (σ. 19). Όντας ένα πολύτιμο εργαλείο οικονομικά αποδοτικό και προσβάσιμο, το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο επηρεάζει σημαντικά την επικοινωνία μεταξύ των εκπαιδευτικών οργανισμών και σχολικών μονάδων ενώ θεωρείται απαραίτητο για τη εύρεση και χρήση πληροφοριών (Hassett, Spuches & Webster, 1995).

Κατ'επέκταση, στα σχολεία της Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για τους σκοπούς της επικοινωνίας χρησιμοποιείται κατά κόρον το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, που αποτελεί, τα τελευταία χρόνια σε πολλές περιπτώσεις βασικό τρόπο επικοινωνίας σε προσωπικό και επαγγελματικό επίπεδο. Σύμφωνα με τον Baron (1998), το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο ορίζεται ως μια μορφή επικοινωνίας η οποία πραγματοποιείται με ηλεκτρονικό τρόπο καθώς βασίζεται στον υπολογιστή και το Διαδίκτυο, καθώς και ένας ευρύς τομέας ανταλλαγής πληροφοριών που αποστέλλεται από το ένα άτομο στο άλλο ή σε πολλά άτομα. Η χρήση του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου προβλέπεται και από το θεσμικό πλαίσιο για τη διακίνηση της υπηρεσιακής αλληλογραφίας αντικαθιστώντας τη λειτουργία του fax.

Η χρήση του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, κατά συνέπεια, θεωρείται αυτονόητη για την περίπτωση της διοίκησης των σχολικών μονάδων, καθώς μέσω αυτού διευκολύνεται η επικοινωνία μεταξύ του πομπού και του δέκτη, η οποία είναι, πλέον, ανέξοδη και άμεση.



Τα μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου αποστέλλονται εύκολα και γρήγορα, ενώ μπορούν να αντικαταστήσουν, σε κάποιον τουλάχιστον βαθμό, την συμβατική αλληλογραφία, αλλά και άλλους, λιγότερο ευέλικτους τρόπους επικοινωνίας όπως είναι το fax. Δεν αποτελεί λοιπόν έκπληξη το γεγονός ότι η τεχνολογία και οι τηλεπικοινωνίες έχουν σημαντικές επιπτώσεις στον τρόπο με τον οποίο οι ηγέτες ολοκληρώνουν και δομούν το έργο τους (Evans & Ward, 2007). Επιπλέον, καθώς το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο είναι μια γραπτή και άμεση μορφή επικοινωνίας, έχει τη δυνατότητα να γίνει ή να συνεχίσει να χρησιμοποιείται ως ο πρωταρχικός τρόπος επικοινωνίας των διευθυντών-ηγετών με τους άλλους. Ωστόσο, οι εκπαιδευτικοί ηγέτες δύναται να είναι εποφυλακτικοί ή να έχουν ορισμένες ανησυχίες αναφορικά με την χρήση του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, όπως για παράδειγμα ανησυχίες σχετικά με την εμπιστευτικότητα, την ασφάλεια ή την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας (Haddouch, 2017).

Συνοψίζοντας, η ψηφιακή τεχνολογία αποτελεί πλέον αναπόσπαστο κομμάτι της διοίκησης των σχολικών μονάδων, κάτι που ισχύει και για την περίπτωση των σχολείων της Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα. Σίγουρα, η αναζήτηση πληροφοριών υπήρχε ανέκαθεν, ωστόσο, ο πολύπλοκος χαρακτήρας της ψηφιακής εποχής καθιστά αναγκαία την ύπαρξη των πληροφοριών για την λήψη αποφάσεων οποιασδήποτε φύσεως. Αναντίρρητα, οι παραδοσιακές δομές λήψης αποφάσεων που στηρίζονταν σε ένα πρόσωπο, μεταβιβάζονται σε εκείνες που βασίζονται πλέον στην ανάλυση των δεδομένων και πληροφοριών καθώς και στην χρήση επιστημονικών μεθόδων μέσα από την αποτελεσματική χρήση των ΤΠΕ (Σταχτέας, 2002, σ. 189). Υπό αυτό το πρίσμα, στο ερευνητικό κομμάτι που ακολουθεί παρουσιάζεται το μεθοδολογικό πλαίσιο της έρευνας που διεξήχθη, καθώς και τα τελικά της αποτελέσματα και συμπεράσματα.

## Κεφάλαιο 4. Μεθοδολογία έρευνας

### 4.1. Μεθοδολογικές επιλογές

Η μεθοδολογική προσέγγιση που επιλέχθηκε για την παρούσα έρευνα είναι η ποιοτική, η οποία στοχεύει στην εις βάθος κατανόηση των φαινομένων και των ανθρώπινων εμπειριών λαμβάνοντας υπόψη το ειδικό κοινωνικό, πολιτισμικό και ιστορικό περιβάλλον, εντός των οποίων ζουν και δραστηριοποιούνται τα υποκείμενα της έρευνας. Για τον παραπάνω λόγο, η ποιοτική προσέγγιση αποτελεί τη βάση των ερευνών στο πεδίο των ανθρωπιστικών επιστημών. Ο διάλογος και η ερμηνευτική μέθοδος έχουν αναδειχθεί ως βασικά εργαλεία στο πλαίσιο αυτών των προσεγγίσεων, ενώ οι τεχνικές έρευνας είναι, κατά κανόνα αφηγηματικές, διαλογικές και επικοινωνιακές. Ο στόχος της έρευνας, κατά συνέπεια, είναι σε αυτό το πλαίσιο να κατανοήσει σε βάθος και να μελετήσει με κάθε λεπτομέρεια τις επιμέρους διαστάσεις των φαινομένων που τον ενδιαφέρουν έχοντας ταυτόχρονα την δυνατότητα να αξιοποιήσει τον εκφραστικό - αφηγηματικό λόγο για να αποδώσει τις εμπειρίες των υποκειμένων στην περιγραφή του (Ίσαρη & Πουρκός, 2015, σ. 28-29, 40).

Οι Ίσαρη και Πουρκός (2015, σ. 41) επισημαίνουν το γεγονός ότι οι έρευνες που κινούνται με βάση τον ποιοτικό προσανατολισμό δίνουν στον ερευνητή τη δυνατότητα της ευελιξίας σε ό,τι αφορά τον σχεδιασμό. Ο αρχικός σχεδιασμός είναι δυνατό να τροποποιηθεί σε κάθε ερευνητικό στάδιο, εισαγωγικό (συλλογή δεδομένων) ή μεταγενέστερο (αρχική ανάλυση δεδομένων). Για τους παραπάνω λόγους, θεωρήθηκε σκόπιμο στην παρούσα περίπτωση να αξιοποιηθεί η ποιοτική προσέγγιση στη μεθοδολογία της έρευνας.

## **4.2. Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα**

Όπως προαναφέρθηκε, ο σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να ερευνήσει τις απόψεις των διευθυντών σχολικών μονάδων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης και να αναδείξει τις θετικές και αρνητικές συνέπειες της διαχείρισης ψηφιακών εφαρμογών διοίκησης και επικοινωνίας σε σχέση με την επιτέλεση του παιδαγωγικού ρόλου του διευθυντή. Τα επιμέρους ερευνητικά ερωτήματα, ήταν:

1. Πώς άλλαξε η διοικητική πρακτική με την εφαρμογή του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και της ψηφιακής εφαρμογής myschool τον καθημερινό ρόλο των διευθυντών μιας σχολικής μονάδας; Τους ωφέλησε στον διοικητικό και παιδαγωγικό τους ρόλο ή τους δημιούργησε επιπλέον προβλήματα στον ρόλο τους, κυρίως, ως παιδαγωγών;
2. Μπορεί να βοηθήσει η επαγγελματική επιμόρφωση των διευθυντών σχολικών μονάδων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης στην εξισορρόπηση των καθηκόντων τους ανάμεσα στις διοικητικές υποχρεώσεις και στον παιδαγωγικό τους ρόλο;
3. Πώς αντιλαμβάνονται οι διευθυντές σχολικών μονάδων τον παιδαγωγικό τους ρόλο;
4. Πώς βιώνουν οι διευθυντές την πρακτική της διοίκησης με υποστήριξη μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και της ψηφιακής εφαρμογής myschool, όσον αφορά τις επιπτώσεις της στον παιδαγωγικό τους ρόλο;

## **4.3. Δειγματοληψία και επιλογή του δείγματος**

Η επιλογή και το μέγεθος του δείγματος σε μία ποιοτική μελέτη σχετίζεται άμεσα με το σκοπό της και τα ερευνητικά της ερωτήματα (Marshall, 1996, σ. 523). Αυτό σημαίνει ότι οι συμμετέχοντες στην ερευνητική διαδικασία επιλέγονται ανάλογα με το τί επιδιώκεται από την έρευνα, τους λόγους που υπαγορεύουν την πραγματοποίησή της, αλλά και τον

τρόπο με τον οποίο πρόκειται να χρησιμοποιηθούν τα δεδομένα που θα προκύψουν από αυτή (Patton, 2002, σ. 244). Σε αυτή την περίπτωση, επιλέχθηκε να χρησιμοποιηθεί η δειγματοληψία ευκολίας, η οποία δίνει στον ερευνητή τη δυνατότητα να προσεγγίσει και να τροποποιήσει το δείγμα του, ανάλογα με τις ανάγκες της έρευνας (Ίσαρη & Πουρκός, 2015, σ. 81-83).

Το δείγμα στην παρούσα έρευνα αποτελούν διευθυντές δημοτικών σχολείων του Νομού Μαγνησίας, 9 άνδρες και 8 γυναίκες.

#### **4.4. Διαδικασία συλλογής δεδομένων**

Σε ό,τι αφορά τη διαδικασία συλλογής των δεδομένων επιλέχθηκε να εφαρμοστεί η μέθοδος των συνεντεύξεων. Με την συνέντευξη μπορούμε να αντιληφθούμε πως βλέπουν οι άλλοι τα πράγματα δηλαδή τις σκέψεις, τις στάσεις και τις απόψεις που έχουν μέσα από την συμπεριφορά τους. Στη παρούσα εργασία η συνέντευξη θα είναι ημιδομημένη ή ημικατευθυνόμενη, η οποία θεωρείται πως δεν έχει αυστηρή δόμηση. Στην ημιδομημένη συνέντευξη οι ερωτήσεις μπορεί να μην γίνουν με την σειρά, αλλά ο ερευνητής να ακολουθεί κάθε φορά διαφορετικές κατευθύνσεις, ανάλογα με τις απαντήσεις που δίνει ο κάθε ερωτώμενος. Περιλαμβάνει ερωτήσεις κλειστού τύπου, αλλά ο ερευνητής υποβάλλει και ερωτήσεις ανοιχτού τύπου για καλύτερη κατανόηση των απαντήσεων. (Mason, 2003) Θεωρείται η πιο ευέλικτη μορφή της συνέντευξης, γιατί επιτρέπει να εμβαθύνει κανείς περισσότερο στο ζητούμενο της έρευνας.

Ως πιο σημαντικές τεχνικές συλλογής δεδομένων στις ποιοτικές έρευνες αναδεικνύονται η συνέντευξη, η παρατήρηση και οι ομάδες εστίασης. Επιπλέον ως ένας από τους πιο συνήθεις τρόπους ανάλυσης των ποιοτικών δεδομένων αποτελεί η συστηματική και τυποποιημένη κωδικοποίηση (Lund, 2005; Strauss & Corbin όπως αναφ. στο Ίσαρη και Πουρκός, 2015: 15). Στην παρούσα έρευνα επιλέχθηκε η ημιδομημένη συνέντευξη ως εργαλείο συλλογής των ερευνητικών δεδομένων, καθώς δίνει στον ερευνητή τη

δυνατότητα να κατευθύνει τη διαδικασία της συνέντευξης μέσα από έναν προκαθορισμένο κατάλογο ερωτήσεων που σχετίζονται με τον σκοπό και τα ερευνητικά του ερωτήματα, ωστόσο έχει και την ευελιξία να τροποποιήσει τις ερωτήσεις αυτές, έτσι ώστε να λάβει τις απαντήσεις που χρειάζεται, να ζητήσει διευκρινίσεις ή να εξετάσει πρόσθετα ζητήματα που του κινούν το ενδιαφέρον και σχετίζονται με το υπό εξέταση θέμα, αλλά δεν είχαν εξ αρχής προβλεφθεί.

Η ημιδομημένη συνέντευξη περιλαμβάνοντας στο σύνολο της ένα προκαθορισμένο αριθμό ερωτήσεων αποτελεί συχνά ένα χρήσιμο οδηγό για όσους ερευνητές εμπλέκονται για πρώτη φορά σε ποιοτικές μεθόδους έρευνας (Robson, 2007 όπως αναφ. στο Ίσαρη και Πουρκός, 2015, σ. 97 ). Ειδικότερα για τον σχεδιασμό και την διατύπωση των ερωτήσεων θεωρείται σκόπιμο ο ερευνητής να διασφαλίσει ότι αυτές:

- Αφορούν άμεσα τα ερευνητικά ερωτήματα,
- Είναι ανοικτές και ευέλικτες, ενώ δίνουν στον συμμετέχοντα την ευκαιρία να αναπτύξει τη σκέψη του,
- Είναι κατανοητές και έχουν νόημα για τους συμμετέχοντες,
- Σχετίζονται με τις εμπειρίες των συμμετεχόντων,
- Χαρακτηρίζονται από ευαισθησία και είναι διατυπωμένες σύμφωνα με τις αρχές δεοντολογίας,
- Ενισχύουν την επικοινωνία στη διάρκεια της συνέντευξης,
- Δεν κατευθύνουν προς συγκεκριμένες απαντήσεις (Mason, 2009, σ. 103 – 106, Robson, σ. 2007: 325 – 326, Ιωσηφίδης, 2008, σ. 116).

#### **4.5. Παρουσίαση ερευνητικού εργαλείου**

Για τις ανάγκες της έρευνας, διαμορφώθηκε ένα ερευνητικό εργαλείο με ερωτήσεις που υπηρετούν και καλύπτουν τα ερευνητικά ερωτήματα. Οι ερωτήσεις αυτές αφορούν σε γενικές γραμμές α) δημογραφικά στοιχεία, β) θετικές και αρνητικές επιπτώσεις στον παιδαγωγικό και διοικητικό ρόλο του διευθυντή της σχολικής μονάδας από την χρήση συγκεκριμένων ψηφιακών εφαρμογών διοίκησης, γ) θετικά και αρνητικά στοιχεία των συγκεκριμένων ψηφιακών εφαρμογών διοίκησης, δ) ερωτήσεις σχετικά με την αναγκαιότητα ή μη και την διάθεση παρακολούθησης επιμορφωτικών προγραμμάτων, ε) ερωτήματα σχετικά με το πώς αντιλαμβάνονται οι ίδιοι οι διευθυντές τον ρόλο τους ως παιδαγωγοί, και στ) ερωτήσεις σχετικά με προτάσεις για βελτίωση των συγκεκριμένων ψηφιακών εφαρμογών Myschool και ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Πέρα από τα βασικά ερωτήματα, ο ερευνητής θέτει και ορισμένα υποερωτήματα ως πιθανές διευκρινήσεις. Ζητούνται, κατά περίπτωση, και συγκεκριμένα παραδείγματα από τους ερωτηθέντες προκειμένου να γίνουν περισσότερο κατανοητά τα λεγόμενά τους. Παρακάτω, οι ερωτήσεις έχουν κατηγοριοποιηθεί, ενδεικτικά, σε άξονες που περιλαμβάνουν ορισμένα βασικά ερωτήματα καθώς και διευκρινιστικές ή συμπληρωματικές ερωτήσεις. Κάποιες ερωτήσεις θα μπορούσαν να συμπεριληφθούν σε περισσότερους από έναν άξονες.

##### **1<sup>ος</sup> άξονας ερωτήσεων : Δημογραφικά Στοιχεία**

- Πόσα χρόνια εργάζεστε στην εκπαίδευση;
- Πόσα χρόνια υπηρετείτε ως διευθύντρια σχολικής μονάδας;
- Έχετε επιμορφωθεί σε θέματα Τ.Π.Ε.; Ποιες από τις επιμορφώσεις αυτές θεωρείτε ότι σας βοήθησαν περισσότερο στη χρήση των Τ.Π.Ε από τη θέση του διευθυντή;
- Ποιες σπουδές έχετε κάνει σε πανεπιστημιακό επίπεδο;
- Έχετε παρακολουθήσει κάποιου είδους επιμόρφωση πάνω στο αντικείμενο της εκπαιδευτικής διοίκησης;

- Πιστεύετε ότι το σχολείο στο οποίο είστε διευθύντρια παρουσιάζει κάποιες ιδιαιτερότητες; Αν ναι ,ποιες είναι αυτές;

### **2<sup>ος</sup> άξονας ερωτήσεων: Θετικά και αρνητικά στοιχεία των ψηφιακών εφαρμογών διοίκησης**

- Η εφαρμογή myschool έφερε αλλαγές στο ελληνικό Σχολείο. Ποιες από αυτές σας έρχονται κυρίως στο νου με θετικό ή αρνητικό πρόσημο;
- Η χρήση του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου έφερε αλλαγές στην καθημερινή λειτουργία του σχολείου. Ποιες από αυτές σας έρχονται κυρίως στο νου είτε με θετικό είτε αρνητικό πρόσημο;
  - Ταιριάζουν οι εν λόγω εφαρμογές με το δικό σας όραμα για την ελληνική εκπαίδευση; Υπάρχουν όψεις της χρήσης του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου στη διοίκηση που δεν ταιριάζουν με το δικό σας όραμα για την Ελληνική εκπαίδευση;
- Κατά τη γνώμη σας το myschool εξυπηρετεί την ίδια τη σχολική μονάδα ή έχει φτιαχτεί για την κεντρική διοίκηση;
  - Σας έρχεται δηλαδή στο νου κάποιο παράδειγμα με το τι θα μπορούσε να πάρει κατευθείαν δηλαδή η κεντρική διοίκηση από το myschool;
- Τελικά πως αποτιμάτε τη χρήση και τη λειτουργία των ψηφιακών εφαρμογών διοίκησης, θετικά ή αρνητικά;

### **3<sup>ος</sup> άξονας ερωτήσεων: Πώς αντιλαμβάνονται οι διευθυντές τον παιδαγωγικό, πρωτίστως, αλλά και διοικητικό τους ρόλο και οι συνέπειες από την χρήση των ψηφιακών εφαρμογών**

- Στην καθημερινή εποχή η πολυπλοκότητα του ρόλου του διευθυντή είναι αναγνωρισμένη. Εσείς πώς θα διακρίνατε και πώς θα διαβαθμίζατε τους ρόλους του με βάση τη σπουδαιότητα τους;
- Ποιες ενέργειες πρέπει να κάνει ένας διευθυντής σχολικής μονάδας ώστε καθημερινά να εκπληρώνει επάξια τον παιδαγωγικό του ρόλο; Μπορείτε να αναφέρετε κάποιο παράδειγμα;
- Για ποιους λόγους θεωρείται σημαντικό στην καθημερινή προσπάθεια εκπλήρωσης του ρόλου σας να φέρετε σε πέρας και την παιδαγωγική διάσταση του ρόλου σας;
  - Μπορείτε να γίνετε λίγο πιο συγκεκριμένη και να αναφέρετε ένα παράδειγμα στο οποίο να χρειάστηκε η παρέμβαση σας στο παιδαγωγικό κομμάτι του ρόλου σας;
- Οι σύγχρονες ψηφιακές εφαρμογές διοίκησης όπως το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο και το myschool λειτουργούν υποστηρικτικά στην εκπλήρωση των ρόλων σας και ειδικά του παιδαγωγικού σας ρόλου ή σας καθυστερούν αφαιρώντας πολύτιμο χρόνο;
- Πώς πρέπει ο διευθυντής σχολικής μονάδας να ιεραρχεί τους ρόλους του και ποιες μεθόδους πρέπει να εφαρμόζει, ώστε να εξοικονομεί χρόνο για την υλοποίησή του πολυδιάστατου ρόλου του;
  - Ποιο κομμάτι του ρόλου σας νοιώθετε ότι είναι πιο ευάλωτο στην καθημερινή πίεση της δουλειάς ενός διευθυντή;
  - Δηλαδή ουσιαστικά αφιερώνετε χρόνο και στο σπίτι σας για την εκπλήρωση του διοικητικού σας έργου;

#### **4<sup>ος</sup> άξονας: Επιμορφωτικά προγράμματα**



- Αν σας δινόταν η ευκαιρία να συμμετέχετε σε προγράμματα επιμόρφωσης που έχουν σχέση με την χρήση και τη λειτουργία των ψηφιακών εφαρμογών διοίκησης θα δηλώνετε συμμετοχή;
  - Τι θα περιμένατε από ένα τέτοιο πρόγραμμα να ακούσετε ή να μάθετε;
  - Κρίνετε ότι θα ήτανε σωστό να γίνεται επιμόρφωση στην αρχή της σταδιοδρομίας ενός διευθυντή;
- Ως προς το διοικητικό μέρος και τις ψηφιακές μορφές διοίκησης που έχουμε αναφέρει κρίνετε αναγκαίο κάποιο επιμορφωτικό πρόγραμμα που θα σας βοηθήσει στο διοικητικό σας έργο;
- Πιστεύετε πως η συμμετοχή σε τέτοια προγράμματα θα σας βοηθούσε να εξισορροπήσετε καλύτερα τα καθήκοντά σας ανάμεσα στις διοικητικές σας υποχρεώσεις και στον παιδαγωγικό ρόλο και με ποιο τρόπο;

#### **5<sup>ος</sup> άξονας: Προτάσεις για βελτίωση των ψηφιακών εφαρμογών διοίκησης**

- Όταν σκέφτεστε τη χρήση του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου ή του myschool σας έρχονται στο νου βελτιώσεις που θα θέλατε να δείτε να γίνονται;
  - Εσείς αισθάνεστε δηλαδή ότι θα είχατε μάλλον κάτι να προτείνετε να αλλάξει, ώστε να γίνει πιο αποτελεσματικό το myschool;
  - Κάποιοι αισθάνονται ότι δεν υπάρχει λειτουργικός τρόπος ώστε οι προτάσεις και ιδέες των διευθυντών για την αποτελεσματική χρήση του myschool του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου ή και για άλλα θέματα να φτάνουν στα ανώτερα κλιμάκια της διοίκησης. Εσείς πώς το κρίνετε αυτό;

Το παρόν ερωτηματολόγιο με τα συγκεκριμένα ερωτήματα και υποερωτήματα σκοπό έχουν να υπηρετήσουν τα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν στην εισαγωγή. Συγκεκριμένα: Για το πρώτο ερευνητικό ερώτημα σχετικά με τον τρόπο που η διοικητική πρακτική άλλαξε τον καθημερινό ρόλο των διευθυντών μέσα από τις ψηφιακές εφαρμογές διοίκησης και εάν τελικά τους ωφέλησε στον διοικητικό και παιδαγωγικό τους ρόλο ή εάν τους δημιούργησε προβλήματα, αναμένονται στοιχεία κυρίως από τον 2<sup>ο</sup> αλλά και 3<sup>ο</sup> άξονα ερωτήσεων «Θετικά και αρνητικά στοιχεία των ψηφιακών εφαρμογών διοίκησης» και «Πώς αντιλαμβάνονται οι διευθυντές τον παιδαγωγικό, πρωτίστως, αλλά και διοικητικό τους ρόλο και οι συνέπειες από την χρήση των ψηφιακών εφαρμογών», αντίστοιχα. Για το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα το οποίο αναφέρεται στην επιμόρφωση των διευθυντών προκειμένου να εξισορροπηθούν οι δύο ρόλοι, ο ερευνητής αναμένει να συγκεντρώσει στοιχεία από τον 4<sup>ο</sup> άξονα ερωτήσεων «Επιμορφωτικά προγράμματα» ενώ για το τρίτο και τέταρτο ερευνητικό ερώτημα σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνονται οι διευθυντές τον παιδαγωγικό τους ρόλο και τις επιπτώσεις σε αυτόν μέσα από την χρήση των συγκεκριμένων ψηφιακών εφαρμογών, χρήσιμες θα είναι οι απαντήσεις από τον 3<sup>ο</sup> άξονα ερωτήσεων «Πώς αντιλαμβάνονται οι διευθυντές τον παιδαγωγικό, πρωτίστως, αλλά και διοικητικό τους ρόλο και οι συνέπειες από την χρήση των ψηφιακών εφαρμογών». Γενικότερα, ζητούνται από τον ερευνητή και ορισμένες διευκρινήσεις και παραδείγματα έτσι ώστε να είναι πιο ξεκάθαρες οι απαντήσεις. Τέλος, οι ερωτήσεις του 1<sup>ου</sup> άξονα σχετικά με τα δημογραφικά στοιχεία αποσκοπούν στο να δοθεί μια εικόνα των συμμετεχόντων στην έρευνα προκειμένου να διαπιστωθεί ο βαθμός ενασχόλησής τους με τις ΤΠΕ, τα ζητήματα εκπαιδευτικής διοίκησης καθώς και η θέση τους σχετικά με τα επιμορφωτικά προγράμματα.

#### 4.6. Ανάλυση των δεδομένων

Για την ανάλυση των δεδομένων της έρευνας επιλέχθηκε η μέθοδος της θεματικής ανάλυσης, η οποία συνίσταται στην περιπτώσεις ποιοτικών ερευνών που οδηγούν στην παραγωγή μεγάλου όγκου υλικού που θα πρέπει να οργανωθεί ώστε να χρησιμοποιηθεί κατάλληλα (Ισαρη & Πουρκός, 2015, σ. 115). Η μέθοδος αυτή, παράλληλα, ενδείκνυται για την περίπτωση άπειρων ερευνητών (Clarke et al., 2015, σ. 223). Η μέθοδος αυτή πραγματοποιείται μέσω της θεματοποίησης των νοηματικών μοτίβων που παρουσιάζονται στις συνεντεύξεις και ακολουθεί πέντε στάδια (Τσιώλης, 2018, σ. 98-122):

1. Η μεταγραφή της συνέντευξης, δηλαδή της συνομιλίας ανάμεσα στον ερευνητή και τον συμμετέχοντα σε γραπτό κείμενο, κατά τέτοιο τρόπο ώστε να αποδίδεται επακριβώς το νόημα των λεγομένων του δεύτερου.
2. Η εξοικείωση με τα δεδομένα, ο εντοπισμός και η συγκέντρωση των αποσπασμάτων που αντιστοιχούν στο κάθε ερευνητικό ερώτημα.
3. Η κωδικοποίηση των δεδομένων, έτσι ώστε να καταγραφούν οι εννοιολογικοί προσδιορισμοί που εκφράζουν το νόημα που ο ερευνητής αποδίδει στα δεδομένα.
4. Η μετάβαση από τους κωδικούς στα θέματα, που είναι ευρύτερα και περισσότερο αφηρημένα σε σχέση με αυτούς και απορρέουν από τη διαδικασία της επεξεργασίας, της σύγκρισης και της συγχώνευσής τους οδηγώντας σε επαναλαμβανόμενα θεματικά μοτίβα.
5. Η έκθεση των ευρημάτων, έτσι ώστε να εκτίθενται τα θέματα και οι απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα, δίνοντας έμφαση στις ενδεχόμενες διαφοροποιήσεις και την ποικιλία μεταξύ των απαντήσεων των συμμετεχόντων.

#### **4.7. Στοιχεία δεοντολογίας της έρευνας**

Όσον αφορά τη δεοντολογία της έρευνας, οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν εξ αρχής αναφορικά με τη διασφάλιση της ανωνυμίας τους σε όλη τη διάρκεια της συμμετοχής τους σε αυτή, καθώς και σχετικά με το δικαίωμά τους να αποσυρθούν ανά πάσα στιγμή εφόσον αλλάξουν γνώμη αναφορικά με τη συμμετοχή τους αποσύροντας συνολικά τα δεδομένα τους. Τους δόθηκαν όλες οι απαραίτητες πληροφορίες που αφορούν τα δικαιώματά τους, ενώ τους εξηγήθηκαν και οι λόγοι για τους οποίους η συμμετοχή τους στην ερευνητική διαδικασία είναι εξαιρετικά σημαντική. Παράλληλα, διαβεβαιώθηκαν ότι τα δεδομένα που θα παρέχουν θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά και μόνο για τους σκοπούς της συγκεκριμένης έρευνας.

#### **4.8. Εγκυρότητα και αξιοπιστία**

Για τη διασφάλιση της αξιοπιστίας και της εγκυρότητας των ερευνητικών δεδομένων, των αποτελεσμάτων και των συμπερασμάτων της έρευνας, προβλέφθηκε ώστε οι συμμετέχοντες σε αυτή να έχουν την ευκαιρία, μετά από την ανάλυση των αποτελεσμάτων, να ελέγξουν την ορθότητα αυτών, έτσι ώστε να διαπιστωθεί ότι, πράγματι, ανταποκρίνονται στα λεγόμενά τους. Εκτός αυτού, πριν από την έναρξη της ερευνητικής διαδικασίας, πραγματοποιήθηκε πιλοτική εφαρμογή του ερωτηματολογίου σε δύο διευθυντές, έτσι ώστε να διαπιστωθούν και να διορθωθούν λάθη και παραλείψεις και να διασφαλιστεί ότι οι ερωτήσεις είναι συνολικά σαφείς και κατανοητές και μπορούν να συμβάλουν στην απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων.

## Κεφάλαιο 5. Αποτελέσματα της έρευνας

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της ερευνητικής διαδικασίας, όπως προέκυψαν έπειτα από τη θεματική ανάλυση των δεδομένων των 15 συνεντεύξεων. Για τη διασφάλιση της ανωνυμίας των συμμετεχόντων, δεν συλλέχθηκαν προσωπικά στοιχεία, ενώ τα αποσπάσματα που τους αφορούν παρατίθενται με τους κωδικούς Σ1, Σ2, ... Σ15, ανάλογα με τη σειρά πραγματοποίησης της συνέντευξης. Παρακάτω παρατίθενται τα δημογραφικά στοιχεία των συνεντευξιζόμενων έτσι όπως προέκυψαν από τις απαντήσεις των ερωτήσεων του 1<sup>ου</sup> άξονα.

### Πίνακας 1

*Δημογραφικά στοιχεία δείγματος*

	<b>Φύλο</b>	<b>Έτη Διδασκαλίας</b>	<b>Προσόντα</b>	<b>Επιμόρφωση σε διοικ. θέματα</b>
<b>Σ1</b>	Άνδρας	25 (4 σε διευθυντική θέση)	ΤΠΕ(1 <sup>ο</sup> επ.)	ΟΧΙ
<b>Σ2</b>	Άνδρας	31 (4 σε διευθυντική θέση)	ΤΠΕ, ΜΔ	ΝΑΙ
<b>Σ3</b>	Γυναίκα	32 (6 σε διευθυντική θέση)	ΤΠΕ(1 <sup>ο</sup> επ.),ΜΔ	ΟΧΙ
<b>Σ4</b>	Γυναίκα	36 (4 σε διευθυντική θέση)	ΤΠΕ(1 <sup>ο</sup> επ.), 2 Πτυχία	ΟΧΙ
<b>Σ5</b>	Άνδρας	32 (14 σε διευθυντική θέση)	ΤΠΕ, ΜΔ	ΝΑΙ
<b>Σ6</b>	Γυναίκα	25 (15 σε διευθυντική θέση)	ΤΠΕ, 3Πτυχία, ΜΔ	ΝΑΙ

<b>Σ7</b>	Ανδρας	32 (8 σε διευθυντική θέση)	ΤΠΕ,ΜΔ	OXI
<b>Σ8</b>	Ανδρας	34 (9 σε διευθυντική θέση)	ΤΠΕ	NAI
<b>Σ9</b>	Ανδρας	32 (4 σε διευθυντική θέση)	ΤΠΕ, ΜΔ	NAI
<b>Σ10</b>	Γυναίκα	33 (16 σε διευθυντική θέση)	ΤΠΕ, 2 Πτυχία, ΜΔ	OXI
<b>Σ11</b>	Ανδρας	34 (11 σε διευθυντική θέση)	ΤΠΕ, ΜΔ	NAI
<b>Σ12</b>	Γυναίκα	30 (12 σε διευθυντική θέση)	ΤΠΕ(1 <sup>ο</sup> επ.)	NAI
<b>Σ13</b>	Γυναίκα	31 (12 σε διευθυντική θέση)	ΤΠΕ, ΜΔ	NAI
<b>Σ14</b>	Ανδρας	30 (12 σε διευθυντική θέση)	ΤΠΕ, ΜΔ	OXI
<b>Σ15</b>	Ανδρας	29 (8 σε διευθυντική θέση)	ΤΠΕ, 2 Πτυχία	NAI

Σχετικά με το εάν υπάρχουν ιδιαιτερότητες στο σχολείο όπου είναι διευθυντές/ντριες, μερικοί από τους ερωτηθέντες ανέφεραν το χαμηλό οικονομικό και βιοτικό υπόβαθρο της οικογένειας των μαθητών, το οποίο κατ'επέκταση επηρεάζει και τις σχολικές τους επιδόσεις. Επίσης, κάποιοι αναφέρουν ότι υπάρχουν μαθητές με οικογενειακά προβλήματα τα οποία επηρεάζουν την ψυχολογία τους καθώς και μαθητές με μεταναστευτικό υπόβαθρο ενώ άλλοι ανέφεραν θέματα στην κτιριακή υποδομή. Κάποιοι ανέφεραν ότι δεν υπάρχουν ιδιαιτερότητες στο σχολείο όπου υπηρετούν.

Τέλος, από τα δημογραφικά στοιχεία του πίνακα, συμπεραίνουμε ότι οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί έχουν υπηρετήσει αρκετά χρόνια ως διευθυντές/ντριες και έχουν λάβει κάποια επιμόρφωση σε θέματα εκπαιδευτικής διοίκησης. Επίσης, όλοι οι διευθυντές και διευθύντριες έχουν επιμορφωθεί σε θέματα που αφορούν τις ΤΠΕ.

### **5.1. Η αλλαγή της διοικητικής πρακτικής με τη εφαρμογή του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και του Myschool**

Σε αυτό το πεδίο, οι απόψεις των συμμετεχόντων φαίνεται ότι κινούνται προς δύο διαφορετικές κατευθύνσεις, αφού δεν υπάρχει απόλυτη συμφωνία αναφορικά με το αν και σε ποιο βαθμό η χρήση των συγκεκριμένων ψηφιακών εφαρμογών ευνοεί την διοικητική τους πρακτική και την καθημερινότητά τους στις σχολικές μονάδες.

Οι θετικές απόψεις εστιάζουν στα σημαντικά οφέλη των δύο αυτών εφαρμογών **(Ερώτηση: «Οι σύγχρονες ψηφιακές εφαρμογές διοίκησης όπως το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο και το myschool λειτουργούν υποστηρικτικά στην εκπλήρωση των ρόλων σας και ειδικά του παιδαγωγικού σας ρόλου ή σας καθυστερούν αφαιρώντας πολύτιμο χρόνο;»)**, τα οποία αφορούν την πληρότητα της πληροφορίας μέσα από την ψηφιακή εφαρμογή του Myschool συγκεκριμένα, εφόσον οι πληροφορίες μέσα από αυτό παρέχουν μια ολόπλευρη εικόνα του σχολείου, και στην εξοικονόμηση χρόνου και χρήματος, τα οποία παρέχονται μέσω της χρήσης του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου αλλά και του Myschool το οποίο είναι πολύτιμος αρωγός στην γρήγορη αναζήτηση πληροφοριών. Οι θέσεις των ερωτηθέντων συμβαδίζουν, εν μέρει, με την θεωρία η οποία επισημαίνει την ευκολία χρήσης και αμεσότητας του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου.

*Σ15. Ναι είναι προς τη σωστή κατεύθυνση, με βοήθανε στο έργο μου και τις Θεωρώ πολύ χρήσιμες. Βέβαια, εδώ πρέπει να αναφέρω την καλή συνεργασία που έχω με την υποδιευθύντρια του σχολείου, μιας και η ίδια έχει αναλάβει τη λειτουργία του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και με βοηθάει πάρα πολύ με τη λήψη, προώθηση και απάντηση ηλεκτρονικών*

*μηνυμάτων που αφορούν τη σχολική μονάδα. Είναι μία σχέση εμπιστοσύνης που έχει αναπτυχθεί εδώ και αρκετά χρόνια.*

*Σ9. Το myschool και το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο για μένα προσωπικά, που έχω γίνει πρόσφατα διευθύντρια είναι πάρα πολύ σημαντική βοήθεια. Μέσα από το myschool έχεις ανά πάσα στιγμή την εικόνα του σχολείου σου, δηλαδή το προσωπικό, τους μαθητές, άδειες, τα πάντα... Δηλαδή πολύ εύκολα χωρίς να χρειάζεσαι ιδιαίτερο χρόνο μπορείς να βρίσκεις στοιχεία που διαφορετικά θα χρειαζόσουν ώρες για να τα βρεις. Το δε ηλεκτρονικό ταχυδρομείο είναι μεγάλη ευκολία γιατί δεν χρειάζεται να πηγαίνεις την αλληλογραφία στα ταχυδρομεία, να στήνεσαι στην ουρά και να ξοδεύεις χρήματα. Είναι Εξοικονόμηση χρόνου και χρήματος. Τώρα πλέον που τα στέλνουμε όλα σκαναρισμένα... Δεν χρειάζεται να σταλούν πρωτότυπα.. Είναι πάρα πολύ βοηθητικό.*

*Σ5. Υποστηρικτικά λειτουργούν δεν μου αφαιρούν χρόνο νομίζω ότι είναι αρωγοί και στον παιδαγωγικό ρόλο και σε θέματα της διοίκησης.*

Ωστόσο, όσον αφορά την συμβολή στον παιδαγωγικό τους ρόλο, σύμφωνα με τους συνεντευξιζόμενους, οι ψηφιακές εφαρμογές διοίκησης δεν φαίνονται να λειτουργούν υποστηρικτικά. Απεναντίας, χάνεται αρκετά πολύτιμος χρόνος από το παιδαγωγικό κομμάτι του ρόλου του διευθυντή, ο οποίος καθώς θα πρέπει να αφιερώσει χρόνο στα διοικητικά του καθήκοντα, αφαιρεί χρόνο από τα καθήκοντά του ως παιδαγωγός.

*Σ11. Νομίζω ότι λειτουργούν υποστηρικτικά κυρίως στο διοικητικό κομμάτι και λιγότερο στο παιδαγωγικό.*

*Σ13. Εφαρμογές όπως το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο και το myschool γενικά με βοηθούν στο καθημερινό διοικητικό έργο και είναι Αρωγοί μου σε αυτό. Σε ότι αφορά τον παιδαγωγικό μου ρόλο δεν με βοηθούν με άμεσο τρόπο, απλά άλλες φορές που εξασφαλίζουν χρόνο για να ασχοληθώ περισσότερο με τα παιδιά, ενώ άλλες φορές χρειάζεται να αφιερώσω περισσότερο χρόνο σε διοικητικά θέματα και στην εκπλήρωση των υποχρεώσεων που πηγάζουν από τις ανωτέρω ψηφιακές εφαρμογές, αφαιρώντας μου χρόνο από τον*



*παιδαγωγικό μου ρόλο τον οποίο θεωρώ πολύ σημαντικό, αλλά δυσκολεύομαι πολλές φορές να εκπληρώσω.*

*Σ4. Ασφαλώς και λειτουργούν υποστηρικτικά στην εκπλήρωση των ρόλων που μου ζητούνται λόγω της θέσης, αφαιρούν και πολύτιμο χρόνο όμως πιστεύω από τον παιδαγωγικό μου ρόλο.*

Αντίθετη άποψη εκφράζει ο Σ1 ο οποίος ισχυρίζεται ότι και τα δύο ψηφιακά εργαλεία προσφέρουν πολύτιμη βοήθεια, χωρίς ωστόσο να περιορίζουν τον παιδαγωγικό του ρόλο. Και αυτό γιατί η σωστή οργάνωση και η μεθοδικότητα είναι το κλειδί για την εκπλήρωση και των δύο ρόλων, χωρίς να χάνεται χρόνος από κανένα κομμάτι της εκπαιδευτικής διαδικασίας.

*Σ1. Η άποψή μου είναι ότι διευκολύνει και το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο και το myschool το διοικητικό πρώτα από όλα έργο και δεν στερεί την δυνατότητα να εκπληρώνω και τον παιδαγωγικό μου ρόλο. Θεωρώ ότι, όταν οργανώσεις σωστά το χρόνο σου δεν αφαιρούν πολύτιμο χρόνο από το παιδαγωγικά σου καθήκοντα.*

Όσον αφορά τις αρνητικές απαντήσεις σχετικά με τον διοικητικό και παιδαγωγικό ρόλο, είναι χαρακτηριστική η απάντηση του Σ2, που επισημαίνει ότι το Myschool είναι κατά βάση διαμορφωμένο έτσι ώστε να εξυπηρετεί τις ανάγκες της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και όχι της πρωτοβάθμιας:

*Σ2. Για τον παιδαγωγικό ρόλο είναι ανασταλτική λειτουργία αυτών των εργαλείων. Όσο για το διοικητικό μπορώ να σας πω μετά βεβαιότητας ότι και σε συζήτηση που έκανα με τον κύριο X, ο οποίος είναι υπεύθυνος στο myschool στη διεύθυνση πρωτοβάθμιας Μαγνησίας, το myschool φτιάχτηκε και είναι κομμένο και ραμμένο για τη δευτεροβάθμια. ουσιαστικά δηλαδή, δεν είναι κομμένο και ραμμένο για την Πρωτοβάθμια εκπαίδευση. Θα πρέπει να γίνει μία διαφοροποίηση των αντικειμένων και γενικά της υποδομής του myschool για την πρωτοβάθμια εκπαίδευση για το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο νομίζω ότι γενικά εξυπηρετεί την κατάσταση διοικητικά όχι παιδαγωγικά.*

Δεν είναι, πάντοτε, ωστόσο εξίσου εύκολα τα πράγματα και κατά την επικοινωνία με την κεντρική διοίκηση, η οποία έχει ως στόχο την προώθηση των προτάσεων των διευθυντών σχετικά με τις πιθανές βελτιώσεις των ψηφιακών εφαρμογών διοίκησης και ειδικότερα του Myschool. Σχετικά με την ερώτηση **«Κάποιοι αισθάνονται ότι δεν υπάρχει λειτουργικός τρόπος ώστε οι προτάσεις και ιδέες των διευθυντών για την αποτελεσματική χρήση του myschool του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου ή και για άλλα θέματα να φτάνουν στα ανώτερα κλιμάκια της διοίκησης. Εσείς πώς το κρίνετε αυτό;»**, κάποιοι απάντησαν ότι υπάρχει δυσκολία στην επικοινωνία με την κεντρική διοίκηση και ότι μόνο με τον υπάλληλο της Α/θμιας εκπαίδευσης, ο οποίος έχει μειωμένες αρμοδιότητες, υπάρχει μία κάποια συνεργασία. Αξιοσημείωτο επίσης είναι οι διευθυντές μεταξύ τους, και από γειτονικά δηλαδή, σχολεία, ανταλλάσσουν απόψεις και συμβουλεύονται ο ένας τον άλλο. Η συναδελφικότητα φαίνεται να κερδίζει έδαφος, χωρίς ωστόσο, να υπάρχει κάποιο επίσημο και θεσμικό πλαίσιο για το συγκεκριμένο θέμα. Η μειωμένη επικοινωνία με τους αρμόδιους και η ανυπαρξία ενός θεσμοθετημένου συστήματος διαλόγου για διοικητικά θέματα δυσχεραίνουν το έργο των διευθυντών, οι οποίοι προσβλέπουν σε μια παραγωγικότερη λειτουργία των ψηφιακών εφαρμογών διοίκησης, χωρίς ωστόσο να βρίσκουν την επιθυμητή ανταπόκριση.

*Σ15. Αληθινά βρίσκω δύσκολο τον τρόπο να επικοινωνήσω με ανώτερα κλιμάκια της διοίκησης προκειμένου εισακουστούν οι ιδέες μου για τη βελτίωση των ψηφιακών εφαρμογών διοίκησης. Ο μόνος με τον οποίον έχω τακτική συνεργασία, όποτε θέλω να ρωτήσω κάτι, είναι ο αρμόδιος υπάλληλος στη διεύθυνση πρωτοβάθμιας που είναι επιφορτισμένος με τη λειτουργία του myschool. Σε αυτόν μόνο μπορώ να διατυπώσω τις ιδέες μου και τις προτάσεις μου. Υπάρχει όμως, όσο γνωρίζω και μία προσπάθεια μέσω Facebook... Μία ένωση διευθυντών σχολικών μονάδων στην οποία μπορείς να γραφτείς και να συμμετέχεις κάνοντας τις προτάσεις σου. Όμως δεν έχει θεσμικό ρόλο.*

Σ12. Η αλήθεια είναι ότι δεν υπάρχει λειτουργικός τρόπος ώστε οι προτάσεις μας για βελτίωση των ψηφιακών εφαρμογών να φτάσουν σε ανώτερα κλιμάκια διοίκησης. Το μοναδικό πράγμα που μπορεί να κάνεις ένας διευθυντής- τουλάχιστον με την εμπειρία που έχω εγώ- είναι να απευθυνθεί στον υπεύθυνο myschool της διεύθυνσης πρωτοβάθμιας ανά νομό. Σε αυτόν δηλώνουμε τους προβληματισμούς και τις απορίες που έχουμε. Αν μπορεί να μας βοηθήσει, μας ενημερώνει και μας κατευθύνει... Κάποιες φορές ,όμως, απευθυνόμαστε και σε άλλους διευθυντές. Αυτή η επικοινωνία με διευθυντές γειτονικών μονάδων μου έχει δώσει λύσεις κάποιες φορές.. Και εγώ έχω συμβουλέψει και έχω κατευθύνει συναδέλφους μου κατά αντίστοιχο τρόπο. Ίσως θα έπρεπε να υπάρχει -όπως το σκέφτομαι τώρα- κάποια πλατφόρμα δήλωσης προβλημάτων και αποριών από διευθυντές σχολικών μονάδων και αντίστοιχα απάντησης από τους υπεύθυνους πληροφορικής των διευθύνσεων ή της περιφέρειας.

Σ14. Ναι η αλήθεια είναι ότι προτάσεις μου και οι σκέψεις μου δεν μπορούν να φτάσουν στα ανώτερα κλιμάκια της διοίκησης. Ως εκεί που μπορώ να επικοινωνήσω, είναι η διεύθυνση Πρωτοβάθμιας και οι αρμόδιοι υπάλληλοι. Πράγματι Νιώθω μία απογοήτευση, γιατί η γνώμη μου δεν μπορεί να εισακουστεί και οι βελτιώσεις που έχουμε να προτείνουμε δεν εισακούγονται. Πολλές φορές συζητώ τις απόψεις μου με άλλους διευθυντές και διαπιστώνω ότι υπάρχει συμφωνία σε αυτά που λέμε και πιστεύουμε. Αλλά ως εκεί. Δεν φτάνει παραπάνω. Ίσως σε αυτό το σημείο θα έπρεπε να υπάρχει κάποιο γραφείο 'παραπόνων' - προτάσεων για διόρθωση των «κακώς κειμένων»;

Εκτός αυτού, οι Σ11 και Σ8 τονίζουν την «ματαιώση» που δέχονται οι διευθυντές πάνω στο θέμα παρόλο που η εμπλοκή τους στην εκπαιδευτική πραγματικότητα είναι δεδομένη και οι διοικητικές και παιδαγωγικές τους γνώσεις επαρκείς. Έτσι, έντονα είναι και τα συναισθήματα απογοήτευσης και απαξίωσης που απορρέουν από την έλλειψη συνεργασίας και επικοινωνίας από τα αρμόδια μέλη της κεντρικής διοίκησης. Ωστόσο, θεωρούν ότι οι διευθυντές θα πρέπει με κάποιον τρόπο να συμβάλλουν έτσι ώστε οι προτάσεις τους να φτάσουν στα γραφεία της κεντρικής διοίκησης:

Σ11. Νομίζω ότι είναι κοινή πεποίθηση σε όλα τα στελέχη της εκπαίδευσης πώς νιώθουν μία ματαίωση πάνω στο θέμα. Νομίζω όμως πως με οργανωμένους τρόπους θα μπορούσαν να φτάσουν οι προτάσεις των διευθυντών που αφορούν τη χρήση αυτών των Συστημάτων στα ανώτερα κλιμάκια διοίκησης. Η συμβολή των διευθυντών είναι εξαιρετικά σημαντική αρκεί να τους δοθεί ο λόγος και να ακουστεί η φωνή τους.

Σ8. Οι διευθυντές είναι οι χειριστές των εργαλείων αυτών. Σε κάθε διεύθυνση υπάρχει ένας υπεύθυνος του myschool, και μέσα από αυτόν θα έπρεπε να υπάρχουν συζητήσεις και προτάσεις προς τον διευθυντή εκπαίδευσης και στη συνέχεια προς την περιφέρεια εκπαίδευσης και τέλος προς το υπουργείο ιεραρχικά πηγαίνοντας. Έτσι θα έπρεπε να είναι η λειτουργία θεσμικά δηλαδή. Οι διευθυντές είναι οι χειριστές, σίγουρα έχουν προτάσεις για βελτιώσεις και μέσω του υπεύθυνου του myschool μπορούν να υποβληθούν στις διευθύνσεις, στην περιφέρεια και τέλος στο υπουργείο.

Από την άλλη, ο Σ4 θεωρεί ότι οι προβληματισμοί και οι απόψεις των διευθυντών μπορούν να φτάσουν στην κεντρική διοίκηση, αρκεί να υπάρχει και η διάθεση από μέρους της. Άλλωστε, η τεχνολογία πλέον επιτρέπει την άμεση και έγκυρη μεταφορά εγγράφων, χωρίς αλλοιώσεις.

Σ4. Θεωρώ πως μπορούν να φτάνουν άμεσα οι θέσεις και οι προβληματισμοί των διευθυντών στα ανώτερα κλιμάκια διοίκησης εφόσον όμως υπάρχει και η διάθεση από τους «επάνω», να ακούγεται η φωνή μας. Άλλωστε τώρα και με την ψηφιακή υπογραφή που έχουμε, κάθε έγγραφο είναι έγκυρο και δεν υπάρχει περίπτωση αλλοιώσεις του περιεχομένου του. Επομένως μία πρόταση μπορεί να φτάσει εύκολα στα ανώτερα κλιμάκια, βεβαίως θα πρέπει να ακολουθείται και η ιεραρχία. Υπάρχει μία ένωση διευθυντών που όμως δεν είναι φορέας εκπροσώπησης των διευθυντών γιατί λειτουργεί διασπαστικά μέσα στο χώρο μας. Εγώ θεωρώ ότι δεν μπορεί να υπάρχει ένας φορέας που να εκπροσωπεί κομμάτι του συνόλου των διευθυντών. Φυσικά υπάρχουν οι σύλλογοι, τα συνδικαλιστικά μας όργανα, η ΔΟΕ, αλλά και εδώ Έχω τις αντιρρήσεις μου, γιατί πολλές φορές λειτουργούν στη λογική της

κομματοκρατίας και όχι σε μία λογική ότι η παιδεία πρέπει να στηρίζεται σε Εθνική στρατηγική. Και το έχουμε ζήσει τελευταία και με την αξιολόγηση.

Επίσης επισημαίνεται ότι η εφαρμογή αυτή έχει αναπτυχθεί για να εξυπηρετεί όχι μόνο τις σχολικές μονάδες, αλλά και, ή κατά κύριο λόγο, την κεντρική διοίκηση ( **«Κατά τη γνώμη σας το myschool εξυπηρετεί την ίδια τη σχολική μονάδα ή έχει φτιαχτεί για την κεντρική διοίκηση;»**). Ειδικότερα επισημαίνεται ότι κατά την πανδημία COVID-19, η χρησιμότητα των ψηφιακών εφαρμογών για την κεντρική διοίκηση αλλά και την σχολική μονάδα ήταν μεγάλη. Επιπλέον, η κεντρική διοίκηση είναι σε θέση να χρησιμοποιήσει τα δεδομένα που εμφανίζονται στο Myschool για στατιστικούς λόγους και γενικότερα μπορεί να ελέγξει την κατάσταση της λειτουργίας της σχολικής μονάδας.

*Σ7. Το myschool εξυπηρετεί και τη σχολική μονάδα αλλά και την κεντρική διοίκηση. Στα πρώτα χρόνια λειτουργίας του πληροφορίες όπως αριθμοί τηλεφώνων γονέων και τα e-mail των γονέων μας φαινόταν περίεργο να υπάρχουν στην ψηφιακή εφαρμογή. Τον τελευταίο όμως καιρό, αυτόν το χρόνο της πανδημίας, φάνηκε η χρησιμότητά τους και πως τελικά μπορούσαμε να τα αξιοποιήσουμε για να οργανώσουμε τη δουλειά μας εξ αποστάσεως και όχι μέσα από το χώρο του σχολείου, εφόσον αυτά είχαν κλείσει λόγω της πανδημίας. Για την κεντρική διοίκηση οι πληροφορίες που περιέχει το myschool έχουν τη χρησιμότητα ότι είναι δυνατό να τα χρησιμοποιήσουν για στατιστικούς λόγους ανά πάσα στιγμή. Επίσης μπορούν να ελέγξουν την κατάσταση λειτουργίας της σχολικής μονάδας, τον αριθμό μαθητών που φοιτούν σε σχέση με τον αριθμό των εκπαιδευτικών που υπηρετούν. Επίσης γίνεται άμεση ενημέρωση της ψηφιακής εφαρμογής myschool όταν τυχόν περιπτώσεις μετεγγραφών ή διακοπής φοίτησης των μαθητών. Το Υπουργείο ξέρει ανά πάσα στιγμή σε πραγματικό χρόνο πόσοι μαθητές και σε ποιο σχολείο φοιτούν. Πόσοι μαθητές διακόπτουν τη φοίτηση και πόσοι μαθητές αποφοιτούν από το Δημοτικό. Τελικά εξυπηρετεί και την κεντρική διοίκηση για στατιστικούς λόγους αλλά και για να έχει τον έλεγχο των σχολικών μονάδων. Να ξέρουμε τι γίνεται.*

Σ12. Το *myschool* φτιάχτηκε κυρίως για την κεντρική διοίκηση... Για να μπορεί να ελέγχει και να παρακολουθεί τι γίνεται στις σχολικές μονάδες καθημερινά... Απουσίες μαθητών, απουσίες δασκάλων, δήλωση συμμετοχής σε απεργία είναι στοιχεία που περνούν στο σύστημα καθημερινά. Για στατιστικούς λόγους για να εξάγονται εύκολα και γρήγορα συμπεράσματα από την κεντρική διοίκηση. Χρειάζεται ενημέρωση βέβαια καθημερινά και αυτό απαιτεί χρόνο και υπευθυνότητα... Χρόνο που πρέπει να διαθέσει ο διευθυντής με βάση την υπεύθυνη στάση που έχει μέσα σε μία σχολική μονάδα. Μέσα σε αυτό το κλίμα επωφελήθηκε και η σχολική μονάδα...

Σ3. Για την κεντρική διοίκηση έχει φτιαχτεί. Εξυπηρετεί και τη σχολική μονάδα, αλλά κυρίως για την κεντρική διοίκηση... αυτό είναι ηλίου φαινότορο.

Ωστόσο, αυτό δεν σημαίνει ότι δεν αναγνωρίζονται οφέλη και για την ίδια τη σχολική μονάδα. Χαρακτηριστικά αναφέρεται ότι η εφαρμογή *Myschool* έχει βοηθήσει πολύ στην γρήγορη και άμεση ενημέρωση, κάνοντας ταυτόχρονα το έργο των διευθυντών λιγότερο χρονοβόρο. Η γραφειοκρατία, δε, είναι ένα ζήτημα το οποίο χρήζει άμεσης επίλυσης.

Σ15. Όπως σας εξήγησα η εφαρμογή *my school* βοηθάει και την ίδια τη σχολική μονάδα. Μου έλυσε τα χέρια. Τώρα βέβαια έχει σίγουρα θετική απήχηση και για την κεντρική διοίκηση καθώς ενημερώνεται σε *real time* χρόνο η διεύθυνση Πρωτοβάθμιας, η Περιφερειακή Διεύθυνση και το υπουργείο, για ό,τι συμβαίνει στις σχολικές μονάδες ανά πάσα στιγμή. Έτσι αναλαμβάνουν δράση άμεσα, χωρίς να χαθεί καθόλου πολύτιμος χρόνος. Για παράδειγμα σε περίπτωση που υπάρξει κάποιο κενό εκπαιδευτικού για λόγους υγείας. Η ενημέρωση είναι άμεση σε όλες τις βαθμίδες διοίκησης... Έτσι περνούν γρήγορα στο επόμενο στάδιο που είναι η ανάληψη δράσης για την επίλυση του προβλήματος.

Σ11. Νομίζω ότι η αρχική φιλοσοφία ήταν να εξυπηρετήσει την κεντρική διοίκηση, δηλαδή να έχει τον έλεγχο των σχολείων σε ό,τι αφορά το προσωπικό, τον αριθμό και τις ώρες των ανθρώπων που δουλεύουν σε αυτά... Όμως έτσι όπως εξελίχθηκε νομίζω ότι εξυπηρετεί απόλυτα και τη σχολική μονάδα.

*Σ14. Το myschool δημιουργήθηκε αρχικά για την κεντρική διοίκηση. Αργότερα, και μετά από πολλές βελτιώσεις που έχει υποστεί, εξυπηρετεί σίγουρα και τη διοίκηση σχολικών μονάδων. Κάνει το έργο του διευθυντή πιο απλό και λιγότερο χρονοβόρο... Είπαμε Αρκεί να λυθεί το θέμα με τη γραφειοκρατία.*

**Στην ερώτηση** σχετικά με το εάν η χρήση του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου έφερε αλλαγές στην καθημερινή λειτουργία του σχολείου, και εάν ναι, ποιες από αυτές σας έρχονται κυρίως στο νου είτε με θετικό είτε αρνητικό πρόσημο, κάποιιοι από τους συμμετέχοντες στην έρευνα απάντησαν θετικά λέγοντας ότι το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο α) αναπτύσσει το αίσθημα της οικολογικής συνείδησης αφού αποφεύγεται η εκτύπωση χαρτιού, β) η επικοινωνία με συναδέλφους και λοιπούς εμπλεκόμενους γίνεται αμεσότερη, γ) εξοικονομείται πολύτιμος χρόνος καθώς η αλληλογραφία γίνεται πιο εύκολα και σύντομα και δ) ελαχιστοποιείται η γραφειοκρατία.

*Σ2. Ελαχιστοποίηση της γραφειοκρατίας... πλέον η ενημέρωση των συναδέλφων βάσει του προεδρικού διατάγματος 79 που βγήκε, γίνεται μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου κατευθείαν. Δεν έχεις επαφές με το χαρτί, αν το δούμε λίγο πιο εκτενέστερα λειτουργείς και οικολογικά.... αποφεύγεις δηλαδή την εκτύπωση χαρτιού. Δεύτερον είναι πιο άμεση η επικοινωνία και με τους συναδέλφους και με όλους τους εμπλεκόμενους στην εκπαιδευτική διαδικασία.*

*Σ1. Εκείνες οι αλλαγές που έχει φέρει είναι ότι δεν υπάρχει φόρτος εργασίας εργασίας σε επίπεδο ανταλλαγής χαρτιών, θα λέγαμε η αλληλογραφία γίνεται πολύ πιο εύκολα και πολύ πιο σύντομα. Ως εκ τούτου θεωρώ ότι μόνο θετικά έχει προσφέρει στο χρόνο στα σχολεία σχετικά και με το χρόνο, δηλαδή εξοικονομείς χρόνο, και γενικότερα θεωρώ ότι είναι ένα μέσο επικοινωνίας τόσο με άλλες Αρχές που έχουν σχέση με τον χώρο του σχολείου αλλά και με τους γονείς. Είναι δηλαδή πολύ εξυπηρετικό το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο στη δουλειά μας.*

*Σ3. Είναι θετική η γνώμη μου ... εγώ το χρησιμοποιώ πάρα πολύ...*

Κάποιοι αναφέρουν και θετικά και αρνητικά από την χρήση του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, όπως για παράδειγμα οι Σ5, Σ7 και Σ12 οι οποίοι όσον αφορά τα θετικά αναφέρουν ότι μέσω του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου: α) διασφαλίζεται η εγκυρότητα, αξιοπιστία και αποθήκευση της πληροφορίας, β) μπορεί να υπάρξει πανελλαδική ενημέρωση σχετικά με την λειτουργία μιας σχολικής μονάδας, γ) ειδικότερα κατά την πανδημία, η επικοινωνία με τους γονείς και τον σύλλογο διδασκόντων γινόταν ευκολότερη και δ) υπάρχει η δυνατότητα ενημέρωσης για επιμορφώσεις και ενημερωτικές συναντήσεις. Στα αρνητικά συγκαταλέγονται: α) η ύπαρξη ανεπιθύμητων μηνυμάτων, β) ο μεγάλος όγκος των εισερχόμενων μηνυμάτων, ο οποίος ωστόσο μπορεί να είναι διαχειρίσιμος με την κατάλληλη οργάνωση και γ) η έλλειψη χρόνου για την ανάγνωση όλων των ηλεκτρονικών μηνυμάτων. Εξάλλου, και η ίδια η βιβλιογραφία, εκτός από τα θετικά, επιβεβαιώνει τα λεγόμενα των ερωτηθέντων καθώς αναφέρει ως αρνητικό στοιχείο τον μεγάλο αριθμό των μηνυμάτων που εισέρχονται στην σχολική μονάδα καθώς και την έλλειψη εμπιστευτικότητας και ασφάλειας.

*Σ5. Εάν ξεκινήσουμε από τα θετικά έχουμε μεγάλη ευκολία από το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο γιατί Όσον αφορά την προώθηση μηνυμάτων και με ήχο και με εικόνα βίντεο είναι ένα μέσο χρήσιμο. Μέσω αυτού υπάρχει συνεχής ενημέρωση, είναι αρκετά αξιόπιστο, έχουμε τη δυνατότητα να εξακριβώσουμε ότι σημαντικά μηνύματα έχουν παραληφθεί και να είμαστε σίγουροι ότι τα έχει λάβει ο παραλήπτης. Μπορούμε να αποθηκεύσουμε δεδομένα, μηνύματα, είναι δηλαδή ευκολίες που συμβάλλουν σημαντικά στη σωστή λειτουργία της σχολικής μονάδας. Σε σχέση με τα αρνητικά θα έλεγα ότι τα spam μας δημιουργούν πολλές φορές θέματα, κάποιοι ιοί που δεν μπορούμε να προστατευτούμε από αυτούς αν και έχουμε ειδικά αντικά προγράμματα, τα περίφημα antivirus προμηθευόμαστε και τα βάζουμε εδώ για προστασία, μηνύματα πολλές φορές απατηλού περιεχομένου παίρνουμε. Τη χρονιά που μας πέρασε στέλνονταν κάποια τέτοια μηνύματα με στόχο να αποκτήσουν πρόσβαση σε δικές μας εφαρμογές, είχαμε όμως το νου μας και ήμασταν προσεκτικοί. Τα καταφέραμε και τα αποφύγαμε. Ο όγκος των μηνυμάτων που έρχονται είναι ένα θέμα, γιατί πρέπει να αφιερώσεις αρκετό χρόνο για να τα διαβάσεις. Έχουμε συνηθίσει όμως πλέον και μπορούμε*



να διαχειριζόμαστε το χρόνο μας κατάλληλα. Μετά από τόσα χρόνια εμπειρίας μπορώ και διαχειρίζομαι σωστά το χρόνο μου.

Σ7. Στα θετικά της χρήσης του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου θα έβαζα την αμεσότητα στην επικοινωνία, την εξασφάλιση ότι το μήνυμα φτάνει στον παραλήπτη του έγκαιρα και ότι αυτός θα το ανοίξει και θα το διαβάσει οποιαδήποτε στιγμή επιθυμεί. Μας εξασφαλίζει καθημερινή επικοινωνία με τα ανώτερα κλιμάκια διοίκησης τις διευθύνσεις πρωτοβάθμιας, περιφερειακές διευθύνσεις και το ίδιο το Υπουργείο αν χρειαστεί. Μπορούμε να επικοινωνούμε οι συνάδελφοι μεταξύ μας, να ενημερώνουμε για νέες εγκυκλίους τους συναδέλφους μας, καθώς επίσης είναι εφικτή και απαραίτητη μέσα στην Πανδημία η επικοινωνία με τους γονείς και τους συλλόγους γονέων. Είναι ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο. Είναι απαραίτητο στον καθημερινό ρόλο του διευθυντή. Σίγουρα όμως υπάρχουν και αρνητικά.

Σ12. Το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο είναι ένα πολύ σημαντικό ψηφιακό εργαλείο στην προσπάθεια διοίκησης της σχολικής μονάδας. Είναι πλέον το βασικό εργαλείο επικοινωνίας του σχολείου με τον υπόλοιπο κόσμο. Ανοίγει τις πόρτες της ενημέρωσης και της πληροφόρησης σε οποιοδήποτε γεγονός αφορά μία σχολική μονάδα σε πανελλαδικό επίπεδο. Μέσω αυτού ενημερωνόμαστε για οτιδήποτε συμβαίνει και οτιδήποτε αφορά το χώρο της εκπαίδευσης. Ενημερωτικές συναντήσεις, επιμορφώσεις, μαθητικοί διαγωνισμοί είναι το αντικείμενο μερικών ηλεκτρονικών μηνυμάτων που καταφτάνουν κάθε μέρα στο ηλεκτρονικό μας ταχυδρομείο. Αρνητικό πρόσημο θα έβαζα στο πλήθος των μηνυμάτων που καταφτάνουν κάθε μέρα στο ηλεκτρονικό μου ταχυδρομείο. Παρατηρώ ότι κάθε χρόνο αυτά πολλαπλασιάζονται και δυσκολεύομαι να προλάβω να τα διαβάσω.

Αξιοσημείωτη είναι η απάντηση του Σ4 καθώς στην ουσία δεν αναγνωρίζει θετικά παρά μόνο τονίζει τις δυσκολίες που αντιμετωπίζει από την ενασχόληση του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, οι οποίες αφορούν τον κατακλυσμό μηνυμάτων με αποτέλεσμα να μην υπάρχει χρόνος για τα υπόλοιπα καθήκοντα. Συγκεκριμένα αναφέρει ότι:

*Σ4. Το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο μας κατακλύζει καθημερινά με ένα σωρό έγγραφα και ενημερώσεις είτε της διοίκησης, είτε από άλλους φορείς. Αν πάω πίσω 35 χρόνια που ήμουν προϊστάμενος σε ολιγοθεσιο σχολείο τα έγγραφα που έρχονταν ήταν πολύ λίγα. Σήμερα δεν προλαβαίνουμε να τα διαβάσουμε. Και ο διευθυντής αφιερώνει αρκετό χρόνο και να τα διαβάσει και να κάνει ένα ξεκαθάρισμα τι θα κρατήσει Και τι θα διαγράψει... Και από αυτά που θα κρατήσει πρέπει να επιλέξει ποια θα κοινοποιηθούν στους συναδέλφους. Επομένως αρκετός ο χρόνος που μας τρώει το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο. Και συν τοις άλλοις κάποια πρέπει να πρωτοκολληθούν τα υπόλοιπα βρίσκονται μέσα σε ηλεκτρονικούς φακέλους.*

Πολύ σημαντικό στοιχείο είναι αυτό που σχετίζεται με την προσπάθεια του σχολείου να συνεργαστεί με άλλους φορείς στα πλαίσια του σύγχρονου ρόλου του. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στην επιδίωξη εμπλοκής σε ελληνικά αλλά πολύ περισσότερο σε Ευρωπαϊκά προγράμματα, που στόχο θα έχουν την ανάπτυξη συνεργατικών δεσμών. Βέβαια, δεν λείπουν και οι αδυναμίες του συστήματος οι οποίες μπορεί να σχετίζονται με κακόβουλα σχόλια και παραπληροφόρηση, γεγονός που επιβεβαιώνει την θεωρία για την έλλειψη εμπιστευτικότητας που απορρέει, μερικές φορές, από την χρήση των ψηφιακών εφαρμογών.

*Σ6. Πολύ σημαντικό σημείο στην εξέλιξη της επαφής που έχουμε ως σχολείο , να τονίσω ότι είμαστε ένα σχόλιο που επιδιώκει τη συνεργασία, επιδιώκει τις επαφές, συμμετέχει σε Ευρωπαϊκά προγράμματα, δημιουργεί προγράμματα άρα ,λοιπόν ,η επαφή μας με τα σχόλια της περιοχής, της περιφέρειας αλλά και πανελλαδικά και με το εξωτερικό με την Ελληνική διασπορά αλλά και με άλλες δομές εκπαίδευσης, καθιστούν το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο αλλά και τις άλλες μορφές επικοινωνίας όπως το Skype, το messenger και τις άλλες ηλεκτρονικές πλατφόρμες για να έχουμε επαφή και συνεργασία με τους φορείς που ανέφερα πριν. Πολλές φορές όμως Υπάρχουν και αδυναμίες στο σύστημα δηλαδή το επίσημο σχολικό δίκτυο δεν μπορεί να προστατευτεί από κακόβουλα λογισμικά η μηνύματα που δεχόμαστε από άγνωστους φορείς και βρίσκεσαι ξαφνικά σε δυσάρεστες εκπλήξεις, ενώ πολλές φορές*

*πιέζει ο χρόνος, βρίσκεσαι έκθετος, με λάθος πληροφόρηση ή με κινδύνους που μπορούν να δημιουργήσουν προβλήματα σε όλη τη σχολική δομή.*

Αντίστοιχα για το Myschool, **στην ερώτηση** σχετικά με το εάν η εφαρμογή Myschool έφερε αλλαγές στο ελληνικό σχολείο και εάν, ναι, ποιες από αυτές σας έρχονται κυρίως στο νου με θετικό ή αρνητικό πρόσημο, ενδιαφέρον παρουσιάζει η απάντηση του Σ14 ο οποίος επισημαίνει αφενός την καινοτομία που αντιπροσωπεύει το εν λόγω πρόγραμμα, η οποία, ωστόσο, φαίνεται να αναιρείται με τον τρόπο που περιγράφει. Από την μία, η χρήση ψηφιακών εφαρμογών προάγουν την καινοτομία διότι όλα τα στοιχεία συμπληρώνονται ηλεκτρονικά, από την άλλη, δεν λείπει και η χειρόγραφη συμπλήρωση αυτών. Γίνεται δηλαδή διπλή δουλειά με αποτέλεσμα να αναιρείται η καινοτομία στις ψηφικές εφαρμογές η οποία επιχειρεί να καταργήσει τα χειρόγραφα. Στην ουσία, αυτό που αναδύεται ως ζήτημα είναι και πάλι η γραφειοκρατία.

*Σ14. Η ψηφιακή πλατφόρμα myschool είναι μία καινοτομία τελευταίων χρόνων. Έχει βοηθήσει τη διοίκηση της σχολικής μονάδας να συμπληρώνει όλα τα στοιχεία λειτουργίας του σχολείου και άμεσα να ενημερώνεται η Πρωτοβάθμια Διεύθυνση και το ίδιο το Υπουργείο κατ' επέκταση. Αρκετές φορές όμως χρειάζεται πέρα από τη συμπλήρωση των στοιχείων στην ψηφιακή πλατφόρμα, τα ίδια στοιχεία να τα συμπληρώνω και χειρόγραφα και να τα στέλνω στην Πρωτοβάθμια Διεύθυνση. Το γεγονός αυτό συντηρεί τη γραφειοκρατία και μου αφαιρεί χρόνο από τους υπόλοιπους ρόλους μου. Αναρωτιέμαι πολλές φορές τι ωφελεί ο διπλός κόπος. Γιατί τα ίδια έγγραφα τα στέλνω και ηλεκτρονικά και χειρόγραφα; Σε αυτή την περίπτωση ο εκσυγχρονισμός- myschool- αναιρείται από το συντηρητισμό- γραφειοκρατία-. Πραγματικά αυτός ο διπλός κόπος θα επιθυμούσα να σταματήσει.*

Κάποιοι εστιάζουν μόνο στα θετικά, αν και αναγνωρίζουν το γεγονός ότι υπάρχουν και αρνητικά. Η εξοικονόμηση χρόνου είναι ένα βασικό θετικό στοιχείο της εφαρμογής Myschool, ενώ η διαφάνεια και η λειτουργικότητα αναδύονται επίσης ως θετικά χαρακτηριστικά της συγκεκριμένης εφαρμογής, γεγονός που επιβεβαιώνει και η θεωρία.

*Σ3. θετικά το βλέπω ...αρνητικά δεν έχω να επισημάνω κάτι.*

*Σ6. Είναι καθοριστική εξέλιξη η εφαρμογή του myschool. Μένω στο θετικό κομμάτι, σίγουρα υπάρχουν και αρνητικά, αλλά κερδίζεις χώρο, χρόνο, δημιουργείς ένα αρχείο το οποίο σε βοηθάει ανά πάσα στιγμή και σου δίνει απίστευτες δυνατότητες εργασίας και εκτός του χώρου του σχολείου. Στα αρνητικά θα έλεγα ότι είναι μία εφαρμογή που έρχεται να καλύψει όλες τις βαθμίδες της εκπαίδευσης δηλαδή προσχολική, δημοτική και Δευτεροβάθμια, γυμνάσια και λύκεια. Το σύστημα πολλές φορές έχει κάποιες αδυναμίες, για αυτό πρέπει να είμαστε σε εγρήγορση για να μπορούμε να διορθώνουμε, να στέλνουμε τις παρατηρήσεις για να προσαρμόζεται στις αναγκαιότητες της κάθε βαθμίδας εκπαίδευσης.*

*Σ11. Πιστεύω ότι έδωσε την ευκαιρία για καθαρότητα, διαφάνεια, λειτουργικότητα, εξυπηρέτηση γονέων... Αρνητικά δεν έχω να φέρω κάτι.*

Ο Σ5 αναφέρει επίσης ότι η χρήση των ψηφιακών εργαλείων στην διοίκηση είναι μια καινοτόμα ενέργεια, ως αρνητικό ωστόσο, αναφέρει την έλλειψη γνώσεων χρήσης υπολογιστή, γεγονός που συνεπάγεται την αδήριτη ανάγκη για επιμόρφωση σχετικά με την χρήση τους:

*Σ5. Από θετικής πλευράς υπάρχει άμεση πληροφόρηση για όλα μαθητές,βαθμολογία, φοίτηση, στατιστικά, πρόκειται για μία καινοτόμα αλλαγή. Το μόνο που αρνητικό που έχω να πω εδώ είναι ότι,αν δεν έχεις καλή γνώση του υπολογιστή, τότε το myschool εμφανίζει κάποια δυσκολία. Σε εκείνον όμως που δεν ανήκει σε αυτή την περίπτωση δεν του δημιουργεί κανένα πρόβλημα γιατί μέσω του myschool υπάρχει άμεση πληροφόρηση.*

Ο Σ8 ισχυρίζεται ότι, μέσω των ψηφιακών εφαρμογών, έχει μειωθεί η γραφειοκρατία, ωστόσο έχουν δημιουργηθεί ζητήματα σχετικά με τα προσωπικά δεδομένα των μαθητών, τα οποία εντούτοις εάν διαφυλλάσσονται από το Υπουργείο, δεν θα τίθεται θέμα.

*Σ8. Στα θετικά είναι ότι υπάρχει εικόνα της σχολικής μονάδας και της λειτουργίας της σε σχέση με τους εκπαιδευτικούς, τους μαθητές, στοιχεία που αναζητούνται και τα βρίσκουμε εύκολα. Έχει μειώσει τη γραφειοκρατία όταν έρχονται τα παιδιά από το νηπιαγωγείο στο δημοτικό, και πηγαίνουν στο γυμνάσιο. Δημιουργούνται κάποια ζητήματα που έχουν να*

κάνουν με προσωπικά δεδομένα, αλλά νομίζω η διοίκηση της εκπαίδευσης και γενικότερα το Υπουργείο θα έπρεπε να έχει τα στοιχεία όλων, αρκεί αυτά να διαφυλάσσονται. Επίσης σημαντική είναι η διασφάλιση των προσωπικών δεδομένων όλων των μαθητών, με αυτά που ακούμε και με αυτά που γίνονται... Στο υπηρεσιακό μέρος είναι θετική η κριτική, είναι ένα δαιδαλώδες σύστημα όμως, το οποίο θα μπορούσε να απλουστευτεί σχετικά με τις ώρες και το πώς διαχειριζόμαστε τους εκπαιδευτικούς στις σχολικές μονάδες... Είναι ένα καθαρά τεχνικό ζήτημα. Η ουσία είναι ότι πρόκειται για ένα εργαλείο που βοηθάει στη διοίκηση της εκπαίδευσης.

Αν και αναγνωρίζονται τα θετικά στοιχεία του Myschool, υπάρχουν και απόψεις που καταδεικνύουν τις δυσλειτουργίες του, αλλά και τη δυσκαμψία της κεντρικής ηγεσίας που εξακολουθεί να κινείται τα πλαίσια της γραφειοκρατίας:

*Σ4. Σίγουρα το myschool είναι ο καθρέφτης της λειτουργίας της σχολικής μονάδας παρόλα αυτά τα περισσότερα στοιχεία που υπάρχουν σε αυτό μαζί ζητούνται να τα στείλουμε και εγγράφως στη διεύθυνση. Επομένως ενώ θα μπορούσε να λειτουργήσει ως ένα μέσο που θα περιορίσει τη γραφειοκρατία κάτι τέτοιο μέχρι σήμερα δεν έχει συμβεί. Να αναφέρω ένα παράδειγμα το πρόγραμμα και οι ώρες του κάθε εκπαιδευτικού υπάρχουν στο myschool... Και όμως πρέπει να του στείλουμε και να το καταθέσουμε το πρόγραμμα αυτό στο τμήμα εκπαιδευτικών θεμάτων της διεύθυνσης. Πρέπει να το εκτυπώσουμε και να το καταθέσουμε εγγράφως ενώ υπάρχει η εικόνα αυτή στο myschool. Ανά πάσα στιγμή θα μπορούσε ο διευθυντής εκπαίδευσης ή ο υπεύθυνος εκπαιδευτικών θεμάτων να μπει μέσα ,εφόσον έχει πρόσβαση σε κάθε σχολείο, και να δει και το πρόγραμμα και τις ώρες των εκπαιδευτικών. Άρα προς Τι να υπάρχει και δεύτερο πρόγραμμα που να είναι κατατεθειμένο σε χαρτί. Είναι μία γραφειοκρατία. Ένα άλλο παράδειγμα τα παιδιά που είναι γραμμένο στο ολόημερο... Και αυτά φαίνονται μέσα στο myschool... Και όμως κάθε μήνα το πρώτο πενθήμερο πρέπει να καταθέσουμε στη διεύθυνση κατάσταση με τον αριθμό των μαθητών που φοιτούν στο ολόημερο. Ενώ ανά πάσα στιγμή υπάρχουν αυτά μέσα στο myschool. Άρα προς Τι να*

καταθέτουμε κάθε μήνα τις ίδιες και τις ίδιες καταστάσεις; πρέπει να μαζέψει Ο αρμόδιος υπάλληλος της πρωτοβάθμιας και να κάνουν μία διασταύρωση μετά αν τα στοιχεία της κατάστασης που του έχουμε στείλει συμφωνούν με τα στοιχεία του my school. Άρα πώς λειτουργεί ο υπάλληλος;;; σαν ένας ελεγκτικός μηχανισμός που δεν εμπιστεύεται το διευθυντή που ασκεί διοίκηση. Άρα ο υπάλληλος στη διεύθυνση χάνει εργατοώρες για ποιο πράγμα;;; για πράγματα τα οποία ο διευθυντής κάθε μήνα η κάθε 15 καλείται να τα επιβεβαιώσει αυτά τα δεδομένα ότι είναι τα σωστά. Άρα Υπάρχει μία γραφειοκρατία που δεν οδηγεί πουθενά.

Σ12. Η εφαρμογή myschool μου προκάλεσε πολλές δυσκολίες στη χρήση και στη λειτουργία ειδικά κατά τα πρώτα χρόνια που υπήρχαν αρκετά προβλήματα... Και εγώ βέβαια δεν ήμουν αρκετά εξοικειωμένος στη χρήση των ηλεκτρονικών υπολογιστών και θα έλεγα ότι με δυσκόλεψε και μου δημιούργησε προβλήματα στην καθημερινή του χρήση. Βέβαια τότε δεν ήμουν υπεύθυνος τμήματος, και είχα περισσότερο χρόνο στο να πειραματιστώ, να ρωτήσω και να μάθω τι πρέπει κάθε φορά να κάνω. Τελικά έχω σχηματίσει θετική εντύπωση για το myschool και θεωρώ ότι είναι ένα εργαλείο που βοηθάει τον διευθυντή στο έργο του και κάνει πιο απλή την καθημερινότητά του. Μία αλλαγή στην οποία θα ήθελα να αναφερθώ είναι ότι δεν χρειάζεται να περνάμε τις βαθμολογίες των μαθητών χειρόγραφα ανά τρίμηνο αλλά τις περνάω στην εφαρμογή myschool απευθείας με τη βοήθεια ενός συναδέλφου εκπαιδευτικού... Του αρμόδιου υπεύθυνου του Τμήματος κάθε φορά. Κατόπιν οι βαθμολογίες εκτυπώνονται και αποδίδονται στους μαθητές. Επιπλέον ένα χαρακτηριστικό αρνητικό του συστήματος ειδικά αυτό τον καιρό της πανδημίας πού είσαι συναντήσεις με τους γονείς δεν επιτρέπονται είναι ότι λείπει η δυνατότητα να στείλεις τους βαθμούς απευθείας μέσω του myschool στους γονείς ως επισυναπτόμενους.. Πρέπει να τους στείλεις μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου.

Στην **ερώτηση** σχετικά με την τελική, θετική ή αρνητική, αποτίμηση της χρήσης και της λειτουργίας των ψηφιακών εφαρμογών διοίκησης, οι περισσότεροι, σε γενικές γραμμές,

την αποτιμούν θετικά. Ως πλεονεκτήματα αναφέρονται κυρίως α) η επικοινωνία με άλλους φορείς και β) η εξοικονόμηση χρόνου. Ωστόσο, επισημαίνεται ότι η χρήση τους θα πρέπει να γίνεται με υπευθυνότητα και τυπικότητα όσον αφορά τις διορίες. Φαίνεται όμως, να απορροφούν και πολύτιμο χρόνο, με αποτέλεσμα να δημιουργούν επιπρόσθετο άγχος, καθώς οι διευθυντές καλούνται να υπηρετήσουν και τον παιδαγωγικό τους ρόλο.

*Σ13. Η χρήση των ψηφιακών εφαρμογών διοίκησης έχουν θετική αποτίμηση κατά την κρίση μου βοηθούν το διοικητικό έργο του διευθυντή σχολικής μονάδας ωστόσο, όμως, μου απορροφούν πολύ χρόνο και απαιτούν μεγάλη υπευθυνότητα στην ανταπόκριση από μέρος μου των απαιτήσεων που έχουν. Είναι εργαλεία χρήσιμα που τα χρησιμοποιώ κάθε μέρα, ανοίγουν την πόρτα της επικοινωνίας του σχολείου με άλλους φορείς αμφίδρομα και αποτελεσματικά. Πρέπει όμως να αφιερώνεις πολύ χρόνο και να είσαι τυπικός και υπεύθυνος στις χρονικές διορίες που σου δίνονται.*

*Σ15. Γενικά είμαι ευχαριστημένη και τα θεωρώ και τα δύο απαραίτητα εργαλεία στην καθημερινότητά μου. Σίγουρα με βοηθούν και κάνουν το έργο μου πιο εύκολο, υπάρχουν όμως φορές που με καθυστερούν γιατί συνυπάρχουν ακόμη με γραφειοκρατικά φαινόμενα, ή απαιτούν απαντήσεις σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα, χωρίς να αφήνουν χρόνο και περιθώριο για να ασχοληθείς όπως πρέπει. Υπάρχουν φορές που με φορτώνουν με άγχος και λειτουργούν ως τροχοπέδη. Ας μην ξεχνάμε πως έχω και διδακτικό έργο, δηλαδή αφιερώνω αρκετό χρόνο στο να ασχοληθώ και με τα παιδιά, κάνοντας τους μάθημα στην τάξη.*

*Σ1. Θετικότερα θα έλεγα γιατί παρότι υπάρχουν κάποια τρωτά σημεία, ελάχιστα όμως θα έλεγα, που επιδέχονται βελτίωσης, εξυπηρετεί πάρα πολύ τη διοίκηση και εξοικονομεί το χρόνο του διευθυντή μέσα στο γραφείο του για να μπορεί να πραγματοποιεί και τον παιδαγωγικό του ρόλο στο σχολείο.*

*Σ5. Θετικά την αποτιμώ και για το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο και για το myschool.*

Ωστόσο, δεν λείπουν και οι απαντήσεις οι οποίες ότι υπάρχει περιθώριο για περαιτέρω χρήση των εν λόγω ψηφιακών εργαλείων, με την συνεισφορά των διευθυντών και της επιμόρφωσης που θα λάβουν.

*Σ4. Θέλουμε αρκετό δρόμο ακόμη για να πούμε πως οι ψηφιακές εφαρμογές διοίκησης κάνουν πιο εύκολο και πιο αποτελεσματικό το έργο μας. Υπάρχει μία αρνητική χροιά στην αποτίμηση. Νομίζω ότι χρειάζεται και από τη δική μας πλευρά μία ουσιαστική επιμόρφωση αλλά και από την άλλη πλευρά θα πρέπει να λειτουργούν αυτόνομα και να μη χρειάζεται ταυτόχρονα να έχουμε και τη γραφειοκρατία.*

*Σ3. Δεν είναι επαρκείς. Θα μπορούσαμε να κάνουμε πολλά ακόμα περισσότερα. Θα μπορούσε να υπάρχει απευθείας επαφή με το υπουργείο... Είμαστε ακόμα στην αρχή πιστεύω. Η αποτίμηση που κάνω είναι θετική, αλλά σε σχέση με το myschool ό,τι κάνουμε, πρέπει να το κάνουμε και γραφειοκρατικά. Η άποψή μου είναι θετική.*

*Σ6. Πιστεύω ότι είμαστε σε καλό δρόμο αλλά το βασικό είναι να κάνουμε βήματα μπροστά. Να έχουμε μία δυνατότητα εφαρμογής όλων αυτών των πραγμάτων που ξεκινάμε, να υπάρχει ο χρόνος αποτίμησης, βελτίωσης ή κατάρτισης. Δυστυχώς αυτό δεν το βλέπουμε. Βλέπουμε μόνο αλλαγές που γίνονται σε πρόχειρη και ευκαιριακή βάση.. Συντεχνιακή κάποιες φορές που δεν έχουν μία συνέχεια για το καλό της εκπαίδευσης.*

## **5.2. Ο ρόλος της επαγγελματικής επιμόρφωσης των διευθυντών σχολικών μονάδων για την εξισορρόπηση διοικητικών και παιδαγωγικών καθηκόντων**

Η επιμόρφωση, σε κάθε περίπτωση, θεωρείται απαραίτητη για την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών και, στη συγκεκριμένη περίπτωση, των διευθυντών των δημοτικών σχολείων. Οι συμμετέχοντες στην έρευνα τόνισαν την ανάγκη για επιμόρφωση στο πεδίο των νέων τεχνολογιών που διαρκώς εξελίσσονται. Συγκεκριμένα, στην



ερώτηση «Αν σας δινόταν η ευκαιρία να συμμετέχετε σε προγράμματα επιμόρφωσης που έχουν σχέση με την χρήση και τη λειτουργία των ψηφιακών εφαρμογών διοίκησης θα δηλώνατε συμμετοχή;», το μεγαλύτερο ποσοστό απάντησε θετικά. Κάποιοι ήδη παρακολουθούν ή παρακολούθησαν στο παρελθόν σεμινάρια και προγράμματα επιμόρφωσης όπως τα σεμινάρια για την εξ αποστάσεως εκπαίδευση και τα τεστ δεξιοτήτων. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στην διά βίου μάθηση, καθώς η γνώση δεν σταματά ποτέ.

*Σ14. Φυσικά και ό,τι καινούργιο υπάρχει με ενδιαφέρει και θα ήθελα να ενημερώνομαι για αυτό. Πρόσφατα συμμετείχα σε πρόγραμμα επιμόρφωσης για την εξ αποστάσεως εκπαίδευση και σύντομα θα ακολουθήσει ακόμα μία για Τα εργαστήρια δεξιοτήτων. Προγράμματα επιμόρφωσης για τη λειτουργία των ψηφιακών εφαρμογών διοίκησης δεν υπάρχουν ή τουλάχιστον δεν τα γνωρίζω εγώ. Αν υπήρχαν, θα ήθελα σίγουρα να επιμορφωθώ.*

*Σ5. Γενικώς είμαι ανοιχτή σε τέτοια προγράμματα θέλω να αποκτήσω γνώσεις... Άλλωστε Υπάρχει και το ρητό «γηράσκων αεί διδασκόμενος»... Ακόμη και τώρα πού βρίσκομαι στον 14ο χρόνο διοίκησης πάντα υπάρχει κάτι καινούργιο που έχεις να μάθεις... Δε σταματάει ποτέ η γνώση κατά την άποψή μου.*

*Σ12. Ναι θεωρώ πως θα ήθελα να συμμετέχω σε κάποιο πρόγραμμα επιμόρφωσης σε σχέση με τη λειτουργία των ψηφιακών εφαρμογών διοίκησης.*

*Σ8. Ναι και τώρα συμμετέχω σε ένα πρόγραμμα εξ αποστάσεως επιμόρφωσης. Νομίζω ότι όλα γύρω μας αλλάζουν γρήγορα ... έτσι πρέπει και εμείς να προσαρμοζόμαστε στις αλλαγές. Πέρυσι συμμετείχα σε ένα σεμινάριο στο δημόσιας διοίκησης γιατί κάθε μέρα μαθαίνεις κάτι καινούργιο. Πάντα μαθαίνεις.*

Από την άλλη πλευρά, υπάρχουν και συμμετέχοντες που θεωρούν ότι δεν χρειάζονται επιπλέον γνώσεις στο συγκεκριμένο πεδίο, καθώς αυτή την στιγμή δεν υπάρχει κάτι καινούριο να μάθουν.

Σ6. Πιστεύω πως αυτή τη στιγμή δεν υπάρχει κάτι καινούργιο να μάθεις, για αυτό είμαι επιφυλακτικός. Πιστεύω ότι μπορώ να αφιερώσω περισσότερο χρόνο σε άλλες επιμορφώσεις. Είμαστε όμως ανοιχτοί σε νέες προκλήσεις. Αν εμφανιστεί κάτι καινούργιο που θα βοηθούσε τη σχολική μονάδα και εμένα θα ήμουν πολύ πρόθυμος να συμμετέχω.

Σ7. Σίγουρα είμαι διαθέσιμος και ανοιχτός να μάθω οτιδήποτε καινούργιο προκύπτει όπως τώρα με την εξ αποστάσεως επιμόρφωση... Ωστόσο σε σχέση με τη λειτουργία των ψηφιακών εφαρμογών διοίκησης θεωρώ ότι αυτή τη στιγμή δεν έχω κάτι καινούργιο να μάθω. Αν επρόκειτο για την αρχή της σταδιοδρομίας μου ως διευθυντής σχολικής μονάδας ίσως θα έλεγα ναι ότι χρειάζεται για επιμόρφωση για την καλύτερη εξοικείωση μου και την αποτελεσματική χρήση τους. Τώρα.... ίσως δεν μου είναι χρήσιμα αυτή τη στιγμή... Μάλλον χρειάζεται να εξοικειωθώ με κάτι άλλο όπως για παράδειγμα με τη ρομποτική... που εφαρμόζεται σε πολλά ιδιωτικά σχολεία.

Ενδιαφέρον παρουσιάζει η γνώμη του Σ9 ο οποίος ισχυρίζεται ότι ο ίδιος στην ουσία ανακαλύπτει την μάθηση. Άρα, υπάρχουν αμφιβολίες ως προς την αναγκαιότητα παρακολούθησης ενός σεμιναρίου σχετικά με τις ψηφιακές εφαρμογές διοίκησης και όχι μόνο.

Σ9. Δεν ξέρω... ίσως.... Σας ανέφερα ήδη ότι πολλά πράγματα δεν τα γνωρίζω αλλά τα ανακαλύπτω στην πορεία. Τώρα κάνω την εξ αποστάσεως επιμόρφωση. Παρακολουθώντας το σεμινάριο καταλαβαίνω ότι δεν έχω να πάρω τίποτα από αυτό, γιατί τα έχω ανακαλύψει ήδη από μόνη μου. Στο myschool ισχύει η αυτομόρφωση.

Ως συνέχεια της προηγούμενης ερώτησης, οι συνεντευξιαζόμενοι καλούνται να απαντήσουν πιο συγκεκριμένα, απαντώντας στην ερώτηση **«Τι θα περιμένατε από ένα τέτοιο πρόγραμμα να ακούσετε ή να μάθετε;»**. Αρκετές απαντήσεις αφορούν την επιθυμία για περαιτέρω επιμόρφωση σχετικά με τα ψηφιακά εργαλεία και τις νέες εφαρμογές γενικότερα. Συγκεκριμένα, κάποιιοι θα περίμεναν α) να επιλυθούν τυχόν

απορίες και β) να προταθούν ιδέες σχετικά με την αναδιαμόρφωση του τρόπου εργασίας του διευθυντή.

*Σ8. Η ενασχόληση με τις ψηφιακές εφαρμογές οδηγεί σε ενδιαφέρον για μάθηση, επίλυση αποριών και γενικότερα αναδιαμόρφωση του τρόπου λειτουργίας, του τρόπου εργασίας ενός διευθυντή.*

*Σ5. Επειδή μπαίνουμε και σε νέα μονοπάτια τώρα... Μας ανατέθηκε Η ευθύνη να δουλέψουμε εξ αποστάσεως εκπαίδευση... Είναι μπροστά μας και η ρομποτική και νέες εφαρμογές... Τέτοια προγράμματα επιμόρφωσης που σχετίζονται με τη λειτουργία ψηφιακών εφαρμογών και σχετίζονται και με τη διοίκηση και με ό,τι καινούργιο μπορώ να μάθω για τη δουλειά μου, να το γνωρίσω.*

*Σ4. Θα προσδοκούσα να μάθω όσα δε γνωρίζω ή μου διαφεύγουν, εξοικείωση με τις εφαρμογές διοίκησης ειδικότερα με το myschool και τρόπους γρηγορότερης και αμεσότερης διεκπεραίωσης των αιτημάτων της διεύθυνσης.*

Από την άλλη, αναφέρεται ότι τα προγράμματα επιμόρφωσης χρειάζονται χρόνο και αρκετή δουλειά και στο σπίτι, οπότε εύλογη είναι η ενασχόληση με αυτά από άτομα που έχουν τον χρόνο:

*Σ10. Η τεχνολογία συνεχώς εξελίσσεται... Συνεχώς προκύπτουν νέα δεδομένα.. Οπότε θεωρώ ότι τέτοιες επιμορφώσεις καλό είναι να γίνονται, αλλά από άτομα που πραγματικά έχουν το χρόνο να ασχοληθούν με αυτές. Δυστυχώς για τη συμπλήρωση της εφαρμογής myschool απαιτείται πολύς χρόνος και πραγματικά αφιερώνω χρόνο μέχρι και το Νοέμβριο περίπου για να οριστικοποιηθεί η δήλωση του σχολείου... Δηλαδή Αναθέσεις μαθημάτων, που προκύπτουν με βάση το ωρολόγιο πρόγραμμα, οι αλλαγές που συμβαίνουν επειδή έρχονται εκπαιδευτικοί από άλλα σχολεία και πρέπει να συμπληρώσουν και στο δικό μας το ωράριο τους... Απαιτούν συνεχείς αλλαγές και διορθώσεις κατά τη διάρκεια των δύο πρώτων μηνών της σχολικής χρονιάς. Δυστυχώς δεν μου περισσεύει χρόνος ειδικά κατά τους δύο*

*πρώτους μήνες για να ασχοληθώ με κάτι άλλο. Ακόμη και τα απογεύματα μου αφιερώνω χρόνο στη συμπλήρωση και στη διόρθωση του myschool. Υπάρχει αρκετή δουλειά στο σπίτι.*

Μια άλλη άποψη εκθέτει ο Σ9 λέγοντας ότι οι επιμορφώσεις είναι καλό μεν να γίνονται αλλά να μην μένουν μόνο στην θεωρία. Χρειάζεται δηλαδή πρακτική εξάσκηση.

*Σ9. Θέλω να γίνονται οι επιμορφώσεις πρακτικά και στην ώρα τους. Συχνά έχω μεγάλες προσδοκίες από μία επιμόρφωση και μετά απογοητεύομαι. Το θεωρητικό Πλαίσιο δεν αρκεί για να κατακτήσεις τη γνώση. Χρειάζεται και πρακτική εξάσκηση.*

Επιπλέον, τα επιμορφωτικά προγράμματα, όπως αναγνωρίζεται από τους συμμετέχοντες, είναι σημαντικό να καλύπτουν και άλλες ανάγκες, όπως αυτές που σχετίζονται γενικώς με τον ρόλο του διευθυντή των σχολικών μονάδων, ειδικότερα πριν την ανάληψη των καθηκόντων του (**Ερώτηση: «Κρίνετε δηλαδή ότι θα ήτανε σωστό να γίνεται επιμόρφωση στην αρχή της σταδιοδρομίας ενός διευθυντή;»**), έτσι ώστε να είναι προετοιμασμένος να ανταποκριθεί στον μεγάλο όγκο των πληροφοριών και στην γραφειοκρατία.

*Σ4. Θα ήταν πιο σωστό να γίνεται η επιμόρφωση στην αρχή της σταδιοδρομίας ενός διευθυντή, και ειδικότερα στο στάδιο εκείνο που υποβάλλεις αίτηση για αξιολόγηση σε θέση διεύθυνσης προκειμένου να υπάρχει το χρονικό διάστημα που χρειάζεται για να επιμορφωθείς προτού χρειαστεί να αναλάβεις τα καθήκοντα σου. Έτσι θα παρουσιαστείς έτοιμοπόλεμος στο πολύπλευρο έργο σου και ειδικά στη μάχη με το τέρας της γραφειοκρατίας.*

*Σ12. Καλύτερα θα ήταν να γίνεται επιμόρφωση στην αρχή της σταδιοδρομίας ενός διευθυντή. Αλλά και τώρα δεν είναι αργά. όπως σας είπα η εξέλιξη της τεχνολογίας δεν σταματά... Κάθε μέρα που περνά κάτι καινούργιο προστίθεται... προσπαθείς να το γνωρίσεις και να το κατακτήσεις. Αυτός είναι ο ρόλος του διευθυντή να ανταποκρίνεται στη νέα πρόκληση, στη νέα γνώση και στη νέα πληροφορία. Για να το κάνεις αυτό χρειάζεται να συμμετέχεις σε προγράμματα επιμόρφωσης.*

*Σ14. Θα έλεγα ότι είναι πολύ σημαντικό να υπάρχει μία επιμόρφωση που να απευθύνεται σε υποψηφίους νέους διευθυντές, νέους ανθρώπους με όραμα για την εκπαίδευση, που θέλουν να προσφέρουν από τη θέση του διευθυντή και για αυτό το λόγο, καλό θα ήταν να είναι ενήμεροι και εξοικειωμένοι με τις ψηφιακές εφαρμογές διοίκησης που θα κληθούν να χρησιμοποιήσουν αμέσως, μόλις αναλάβουν τη διεύθυνση ενός σχολείου και όχι να ξοδεύουν χρόνο και να αναλώνονται στην προσπάθεια εκμάθησης της χρήσης των ψηφιακών εφαρμογών διοίκησης κατά τη διάρκεια των πρώτων μηνών ανάληψης της διεύθυνσης του*

Από την άλλη πλευρά, δεν θεωρείται πάντοτε βέβαιο ότι τα επιμορφωτικά προγράμματα μπορούν να συμβάλλουν στην εξισορρόπηση των δύο ρόλων του διευθυντή της σχολικής μονάδας (**Ερώτηση: «Πιστεύετε πως η συμμετοχή σε τέτοια προγράμματα Θα σας βοηθούσε να εξισορροπήσετε καλύτερα τα καθήκοντά σας ανάμεσα στις διοικητικές σας υποχρεώσεις και στον παιδαγωγικό ρόλο και με ποιο τρόπο;»**). Υπογραμμίζεται η ανάγκη για την ψυχολογική υποστήριξη των παιδιών, καθώς και λόγω της πανδημίας, υπήρξε απομόνωση και απομάκρυνση από το οικογενειακό και φιλικό περιβάλλον. Εκεί θα πρέπει να εστιάσει η προσοχή του διευθυντή: στον παιδαγωγικό δηλαδή ρόλο του. Το γεγονός αυτό δύναται να επιτυχθεί, χωρίς όμως βεβαιότητα, εάν υπάρχουν επιμορφωτικά προγράμματα που θα μειώσουν τον χρόνο που αφιερώνει ένας διευθυντής στα διοικητικά καθήκοντα, και εστιάσει στην εκπλήρωση του παιδαγωγικού του σκοπού. Εξάλλου, και οι ίδιοι οι συνεντευξιαζόμενοι, στον 1<sup>ο</sup> άξονα των ερωτήσεων, ανέφεραν τα ψυχολογικά ζητήματα που απασχολούν αρκετούς μαθητές, λόγω των οικογενειακών προβλημάτων που έχουν να αντιμετωπίσουν στο σπίτι.

*Σ15. Δεν είμαι απολύτως βέβαιη ότι θα με βοηθούσαν τα συγκεκριμένα προγράμματα επιμόρφωσης να εξισορροπήσω καλύτερα τις διοικητικές μου υποχρεώσεις και τον παιδαγωγικό μου ρόλο. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι τα προβλήματα που υπάρχουν στον ψυχισμό των παιδιών τα τελευταία χρόνια είναι αρκετά. Ειδικά αυτή την περίοδο της πανδημίας που διανύουμε τα προβλήματα έχουν αυξηθεί. Η κοινωνική απομόνωση που έχει*

επέλθει, προκαλεί μοναξιά και απομάκρυνση των παιδιών από φίλους. Το αυστηρό κλείσιμο, επιπλέον, μέσα στο οικογενειακό περιβάλλον εντείνει προβληματικές καταστάσεις που υποβόσκουν μέσα σε αυτό και προκαλεί καταστάσεις βίας. Κάποιες φορές ενημερωνόμαστε για αυτές τις καταστάσεις από τα ίδια τα παιδιά, αλλά λίγα πράγματα μπορούμε να κάνουμε. Το πιο σημαντικό από αυτά είναι να στηρίζουμε ψυχολογικά τα παιδιά, να τους δώσουμε κουράγιο και δύναμη και να τους πούμε ότι όλα θα πάνε καλύτερα στο μέλλον. Δύσκολα επεμβαίνεις μέσα στο οικογενειακό περιβάλλον. Από όλα αυτά αισθάνομαι ότι ο παιδαγωγικός μου ρόλος είναι πάρα πολύ σημαντικός και ότι έχουν αυξηθεί οι υποχρεώσεις μου προς τα ίδια τα παιδιά. Ειδικά ώρα που τα σχολεία άνοιξαν πάλι, θέλω να αισθάνονται ότι εδώ τελειώνει η μοναξιά τους, αρχίζουν πάλι οι φιλίες και η κοινωνικοποίηση τους, και ότι οι δάσκαλοι και ο διευθυντής του σχολείου είναι εδώ κοντά τους, για να τους στηρίξουν ψυχολογικά και να τους κάνουν να νιώσουν καλύτερα. Η αγκαλιά μου είναι ανοιχτή για κάθε μαθητή.

Σ7. Αν συμμετείχα σε τέτοια προγράμματα, θα το έκανα μόνο και μόνο για να εξοικειωθώ καλύτερα και να εξοικονομώ χρόνο στην καθημερινότητά μου στην προσπάθεια εκπλήρωσης των πολλαπλών ρόλων μου. Ίσως τελικά υπάρχει κάτι για να μάθεις, κάτι που δεν το γνωρίζεις και σου έχει διαφύγει και πρέπει να εξοικειωθείς με αυτό. Έτσι θα εξοικονομήσω χρόνο, για να εκπληρώνω καλύτερα τον παιδαγωγικό μου ρόλο που τον θεωρώ τον πιο σημαντικό. Τώρα βέβαια ο καλύτερος τρόπος για να συμβεί αυτό θα ήταν να είχα μία γραμματέα... Αυτή θα με βοηθούσε σίγουρα πολύ περισσότερο...

Ο Σ11 πιστεύει στον θετικό ρόλο των επιμορφώσεων όσον αφορά τον ελεύθερο χρόνο που μπορεί να έχει για να ασκήσει τον παιδαγωγικό του ρόλο, ενώ ο Σ8 ισχυρίζεται ότι λόγω του μεγάλου αριθμού των επιμορφωτικών προγραμμάτων, θα ήταν πιο εύκολο ο καθένας να επέλεγε αυτό που θα ήταν περισσότερο χρήσιμο. Και οι δύο, αντίστοιχα, αναφέρουν:

Σ11. Όσο λιγότερο χρόνο δαπανά κανείς για τα διοικητικά καθήκοντα, τόσο περισσότερος χρόνος μένει για τον παιδαγωγικό ρόλο. Άρα η απλούστευση και η ταχύτητα διεκπεραίωσης

διοικητικών θεμάτων, θα μου έδινε Προφανώς περισσότερο χρόνο για την υλοποίηση του παιδαγωγικού μου ρόλου.

Σ8. Θεωρώ ότι δεν μπορούμε να συμμετέχουμε σε όλα τα προγράμματα γιατί είναι πάρα πολλά ο καθένας συμμετέχει σε αυτά που τον ενδιαφέρουν περισσότερο, και ιδιαίτερα σε εκείνα τα προγράμματα που του Παρέχουν την ανατροφοδότηση του ψάχνει στα καθημερινά του καθήκοντα. Προσφέρονται πολλά προγράμματα επιμορφωτικά και από αυτά επιλέγουμε αυτά που μας χρειάζονται Σε διάφορες φάσεις της καριέρας μας. Θεωρώ απαραίτητη την συμμετοχή σας και θετικότητα την αποτίμηση αυτών.

Αντίθετα, από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων καθίσταται σαφές ότι δίνουν μεγαλύτερο βάρος σε αυτό το κομμάτι στη δική τους εργασία και στην προσπάθεια που καταβάλλουν ώστε να εξισορροπήσουν τις δύο διαστάσεις του ρόλου τους και να ιεραρχήσουν τις προτεραιότητές τους (**Ερώτηση: «Πώς πρέπει ο διευθυντής σχολικής μονάδας να ιεραρχεί τους ρόλους του και ποιες μεθόδους πρέπει να εφαρμόζει, ώστε να εξοικονομεί χρόνο για την υλοποίησή του πολυδιάστατου ρόλου του»;**). Ορισμένες στρατηγικές που αναφέρονται προκειμένου να εξισορροπηθούν οι δύο ρόλοι είναι η ετοιμότητα, η υπομονή, ο προγραμματισμός, η κάλυψη των αναγκών των μαθητών, η σωστή κρίση, ο δυναμισμός, η αποφασιστικότητα και η αναθεώρηση των προτιθέμενων προτεραιοτήτων.

Σ6. Χρειάζεται καλός σχεδιασμός από την αρχή της εβδομάδας για την κάθε μέρα, κάθε ώρα, να υπάρχει ένα Plan B ένα εναλλακτικό αντιμετώπισης καταστάσεων... Καλός προγραμματισμός, εναλλακτικά σχέδια, καλή φυσική κατάσταση, υπομονή ώστε να μπορείς να αντιμετωπίσεις τις καταστάσεις. Ειδικά με την Πανδημία πρέπει να είμαστε σε ετοιμότητα ανά πάσα στιγμή... Να δούμε την κατάσταση της σχολικής μονάδας, να φροντίσουμε για την υγιεινή περιφρούρηση των χώρων των μαθητών, την εξασφάλιση των υλικών που χρειάζονται, να γνωρίζουμε τις ιδιαιτερότητες της κατάστασης της υγείας συναδέλφων και μαθητών, να έχουμε Έτοιμες και τις λύσεις αντιμετώπισης, όπως με γονείς που ήταν αρνητές χρήσης της μάσκας για να μπορέσουμε να λειτουργήσουμε το σχολείο ομαλά. Ο διευθυντής

του σχολείου πρέπει να ξεχάσει το ρολόι, όταν πρέπει να ασχοληθεί με τη διεύθυνση της μονάδας. Αν σκεφτόμαστε με τη λογική του επαγγελματία, ότι υπάρχει συγκεκριμένο ωράριο, έχουμε χάσει το παιχνίδι. Μπαίνεις και αναλαμβάνει στη διοίκηση και ξεχνάς ορισμένα πράγματα. Παρακάμπτονται ίσως οι προσωπικές ανάγκες και η οικογενειακή κατάσταση. Για να μπορείς να ανταπεξέλθεις στους σύνθετους ρόλους ενός διευθυντή, καλό θα είναι να μπαίνεις χωρίς ωράριο και με διάθεση προσφοράς. Από τη στιγμή που ομαλοποιούνται τα πράγματα, σίγουρα γίνονται πιο βατές οι καταστάσεις. Καλό θα είναι για όλους τους νέους συναδέλφους που έχουν την υγιή φιλοδοξία- και μακάρι να μπει και ένας περιορισμός στο χρόνο θητείας των στελεχών- για να υπάρχει και η ανανέωση, καλό θα είναι να μπου με διάθεση, όρεξη και να μην το δουν μόνο σαν μία εξέλιξη ή μία οικονομική απολαβή μεγαλύτερη από το ρόλο του εκπαιδευτικού, αλλά να το δουν σαν μία ολοκληρωμένη παρέμβαση για μία καλύτερη δημόσια εκπαίδευση.

Σ14. Όπως σας ανέφερα και προηγουμένως ο διευθυντής πρέπει να βάζει προτεραιότητες και στόχους. Να μπορείς να αναγνωρίζεις την κρισιμότητα των καταστάσεων και με βάση την κριτική σου ικανότητα να επιλαμβάνεσαι των πιο κρίσιμων από αυτές. Πρέπει να προγραμματίζεις κάθε μέρα τις καταστάσεις που πρέπει να φέρεις σε πέρας και ταυτόχρονα να είσαι σε θέση να αντιμετωπίσεις έκτακτα περιστατικά- που πολλές φορές, είναι πολύ κρίσιμα και χρήζουν άμεσης απόφασης- και να αναθεωρήσεις τον προγραμματισμό με βάση την κρισιμότητα αυτών των καταστάσεων. Άρα πρέπει να έχεις σωστή κρίση, αποφασιστικότητα, δυναμισμό, να θέτεις στόχους και να βάζεις προτεραιότητες, και ταυτόχρονα στα έκτακτα περιστατικά να είσαι ευέλικτος, να αναθεωρείς τις προτεραιότητες που έχεις θέσει, να κάνεις νέο προγραμματισμό και να είσαι αποτελεσματικός. Βέβαια στο τέλος, μπορεί να μην περισσέψει χρόνος για να ολοκληρώσεις το διοικητικό σου έργο, αλλά τουλάχιστον θα έχεις φανεί συνεπής προς τους μαθητές και τους εκπαιδευτικούς του σχολείου σου, προς το ανθρώπινο δυναμικό δηλαδή με το οποίο συνεργάζεσαι. Τελικά το διοικητικό έργο δεν έχει ωράριο.... παίρνεις και δουλειά για το σπίτι.

Αρκετοί δίνουν προτεραιότητα στον παιδαγωγικό τους ρόλο οπότε και οι μέθοδοι που εφαρμόζουν τείνουν προς την εκπλήρωση των παιδαγωγικών τους σκοπών. Η εξοικείωση



με τις ψηφιακές εφαρμογές προσφέρουν χρόνο και χώρο προκειμένου να ικανοποιηθούν οι παιδαγωγικοί στόχοι των διευθυντών. Η δημιουργία ενός κατάλληλου παιδαγωγικού κλίματος είναι επίσης πρωτίστης σημασίας το οποίο θα επιτευχθεί εάν υπάρχει συνεργασία μεταξύ του διευθυντή και του Συλλόγου Διδασκόντων. Γενικά θα πρέπει να υπάρχει κλίμα εμπιστοσύνης, σεβασμός στην γνώμη του άλλου και δημοκρατία στις αποφάσεις. Όπως αναφέρει και η θεωρία, ο μετασχηματιστικός ηγέτης είναι ο κύριος τύπος ηγέτη που θα πρέπει να υιοθετήσει ο κάθε διευθυντής/ντρια προκειμένου να υπάρχει αλληλεπίδραση και συνεργασία μεταξύ όλων.

*Σ12. Ο διευθυντής σχολικής μονάδας πρώτα και πάνω από όλα, πρέπει να έχει τον παιδαγωγικό του ρόλο. Ειδικά εγώ που βρίσκομαι σε ολιγοθέσιο σχολείο, και είμαι υπεύθυνος τάξης δεν νοείται να μην υπολογίζω τη μόρφωση των μαθητών, να διαμορφώνω τις κατάλληλες συνθήκες εκπαίδευσης και μόρφωσης προκειμένου να υλοποιήσω το παιδαγωγικό μου ρόλο. Με ενδιαφέρει οι μαθητές μου να έχουν καλή διάθεση όταν έρχονται σχολείο, να ξεχνούν τα προβλήματα που τους απασχολούν στο σπίτι, και στην τάξη να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό απερίσπαστοι από τα προβλήματα που τους απασχολούν. Αυτό που χρειάζεται να κάνω, είναι να εξοικειωθώ καλύτερα με τις ψηφιακές εφαρμογές διοίκησης, να κάνω ένα καλό προγραμματισμό εβδομαδιαίας δράσης, ώστε να αφιερώνω περισσότερο χρόνο στους μαθητές μου, στους συναδέλφους εκπαιδευτικούς και στους γονείς.*

*Σ15. Όπως ανέφερα και προηγουμένως πιο σημαντικό ρόλο από όλους θεωρώ τον παιδαγωγικό. Θέλω οι μαθητές, όταν βρίσκονται σχολείο, να ξεχνούν τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν, να αισθάνονται ότι βρίσκονται κοντά σε ανθρώπους που τους αγαπάνε και ενδιαφέρονται για το δικό τους καλό. Σε συνεννόηση και συνεργασία με τους εκπαιδευτικούς του σχολείου μου, φροντίζουμε να δημιουργούμε το κατάλληλο εκπαιδευτικό κλίμα που θα βοηθήσει τους μαθητές να αποδώσουν καλύτερα. Ωστόσο οι ρόλοι που καλούμαι να φέρω σε πέρας κάθε μέρα εξαρτώνται από την κρισιμότητα τους και το πόσο επείγον είναι να υλοποιηθούν. Η σχολική μονάδα είναι ένας ζωντανός οργανισμός, μέσα σε αυτήν κινούνται και λειτουργούν άνθρωποι, συνάδελφοι εκπαιδευτικοί, μαθητές, γονείς, και άλλοι συνεργαζόμενοι με τη σχολική μονάδα. Το σχολικό περιβάλλον όπως καταλαβαίνετε, είναι*

*αρκετά ρευστό, και αναδιαμορφώνεται ανά πάσα στιγμή. Ως διευθύντρια σχολικής μονάδας καλούμαι να πάρω αποφάσεις γρήγορα και δημοκρατικά. Αυτό απαιτεί συνεννόηση και συνεργασία με το Σύλλογο διδασκόντων, κλίμα εμπιστοσύνης, σεβασμό στη γνώμη του συναδέλφου, και αποφάσεις που παίρνονται δημοκρατικά. Αν είναι αρκετά σοβαρό το πρόβλημα, συγκαλείται σύλλογος, ενημερώνονται οι εκπαιδευτικοί και λαμβάνουμε δημοκρατικές αποφάσεις. Αν το πρόβλημα χρειάζεται επείγουσα λύση, τότε το πρόσωπο με το οποίο επιλέγω να συνεργαστώ και να ζητήσω τη γνώμη του, είναι η υποδιευθύντρια του σχολείου μας.*

### **5.3. Η αντίληψη των διευθυντών για τον παιδαγωγικό τους ρόλο**

Οι διευθυντές φαίνεται ότι έχουν μία συνολική αντίληψη αναφορικά με τον παιδαγωγικό τους ρόλο, που θεωρούν ιδιαίτερα σημαντικό κομμάτι του προγράμματός τους. Συγκεκριμένα, στην ερώτηση «**Για ποιους λόγους θεωρείται σημαντικό στην καθημερινή προσπάθεια εκπλήρωσης του ρόλου σας να φέρετε σε πέρας και την παιδαγωγική διάσταση του ρόλου σας;**», οι ερωτηθέντες τονίζουν ότι η παιδαγωγική διάσταση του ρόλου τους είναι η πιο σημαντική καθώς οι μαθητές είναι και παιδιά που αναζητούν τον δάσκαλο-αρωγό στην μαθησιακή τους διαδικασία. Για τους ερωτηθέντες, η παιδαγωγική διάσταση του ρόλου τους περιλαμβάνει τα εξής χαρακτηριστικά: α) αφιέρωση χρόνου στους μαθητές όποτε εκείνοι το έχουν ανάγκη, β) παροχή βοήθειας, γ) συνεργασία με τους γονείς και τον σύλλογο διδασκόντων σε σύνθετες περιπτώσεις όπου πρέπει να δοθεί άμεση λύση, δ) συζήτηση και ενημέρωση και ε) εμφύσηση κοινωνικών αξιών και αρχών προκειμένου οι μαθητές να γίνουν σωστοί πολίτες στην κοινωνία. Ακόμη, ο παιδαγωγικός ρόλος των διευθυντών, έτσι όπως τον αντιλαμβάνονται οι ίδιοι, καλύπτει ανάγκες μαθητών που σχετίζονται με προβλήματα και κρίσεις ενώ συνάμα τονίζεται ο τρόπος που ένας διευθυντής-παιδαγωγός θα μεταδώσει τις γνώσεις και τις εμπειρίες του. Ακόμη, οι ίδιοι αντιλαμβάνονται ότι, στα πλαίσια του παιδαγωγικού τους ρόλου, εντάσσεται η συνεχής προσωπική εξέλιξη όσον αφορά την παιδαγωγική επιμόρφωση,

προκειμένου να υπάρξει σωστή μετάδοση γνώσεων στους μαθητές. Χωρίς την εμπλοκή στη μαθησιακή διαδικασία, δεν μπορεί ένας διευθυντής να φέρει εις πέρας τα καθήκοντά του.

*Σ7. Πραγματικά ο παιδαγωγικός ρόλος είναι ο πιο πολύτιμος ρόλος στην σταδιοδρομία ενός διευθυντή σχολικής μονάδας. Καλείται να αφιερώσει χρόνο στους μαθητές ανά πάσα στιγμή όποτε εκείνοι Το χρειάζονται. Για αυτό θα πρέπει να είναι έτοιμος να θυσιάσει κάποιον άλλο ρόλο για να φέρει σε πέρας αυτόν. Οι ανάγκες των μαθητών δεν μπορούν να περιμένουν. Αν κάποιο παιδί χρειάζεται βοήθεια και απευθυνθεί στο διευθυντή της σχολικής μονάδας, αυτός πρέπει να επιληφθεί και να δώσει λύση το γρηγορότερο δυνατό. Σε κάποιες περιπτώσεις αρκεί μία συνεργασία με τους γονείς και με τον εκπαιδευτικό της τάξης για να βρεθεί λύση. Σε άλλες περιπτώσεις πιο σύνθετες μπορεί να χρειαστεί συνεργασία με περισσότερους γονείς ή με το σύλλογο γονέων και το σύλλογο διδασκόντων. Σε κάθε περίπτωση πρέπει να είναι ανοιχτός και να έχει τα αυτιά του ανοιχτά σε ότι συμβαίνει στη σχολική μονάδα και στο ανθρώπινο δυναμικό, να μπορεί να διατυπώνει τη γνώμη του να παρεμβαίνει δραστικά και να βρίσκει λύσεις.*

*Σ9. Το παιδαγωγικό κομμάτι είναι ένας σπουδαίος ρόλος του διευθυντή σχολικής μονάδας. Για να είσαι σωστός ηγέτης και διευθυντής πρέπει να επιτελείς και τον παιδαγωγικό σου ρόλο. Είναι πολύ σημαντικό να αφιερώνεις χρόνο, να συζητάς, να ενημερώνεις... Η παιδαγωγική δεν εξαντλείται μόνο στο μάθημα. Προσπαθούμε να βγάλουμε καλούς ανθρώπους στην κοινωνία με αξίες. Αυτό προσπαθώ και εγώ και οι συνάδελφοί μου. Τα παιδιά στο σχολείο δεν έρχονται μόνο για να μάθουν αλλά και για να ολοκληρωθούν ως προσωπικότητες. Το σχολείο είναι μία μικρή κοινωνία. Πρέπει να μάθουν να λειτουργούν Στα πλαίσια αυτής με αρχές και αξίες.*

*Σ11. Ο διευθυντής είναι πρωτίστως εκπαιδευτικός. Δεν έχει σημασία ότι έχει γίνει διευθυντής. Δεν μπορεί να φέρει σε πέρας επιτυχώς τα καθήκοντά του αν δεν έχει καθημερινή επαφή με τη μαθησιακή δραστηριότητα.*

Σ12. Είναι σημαντικό να εκπληρώνει στον παιδαγωγικό σου ρόλο. Είναι σημαντικό να εκπληρώνω το όραμα που έχω για μία καλύτερη εκπαίδευση. Τις γνώσεις που παρέχω και παρουσιάζω στους μαθητές μου πρέπει πρώτα να τις έχω κατακτήσει ο ίδιος και μετά να τις μεταλαμπαδεύσω με το κατάλληλο τρόπο και στους μαθητές μου προκειμένου αυτές να γίνουν κατανοητές και να τις εμπεδώσουν σωστά. Θεωρώ πολύ σημαντικό να γνωρίζεις πού θα βρεις πληροφορίες και πώς θα τις παρουσιάσεις στους μαθητές σου. Πρέπει να ενημερώνεσαι για νέους τρόπους μάθησης και αφομοίωσης της γνώσης. Ως δάσκαλος θεωρώ ότι πρέπει να εξελίσσομαι, να ακολουθώ την εξέλιξη και να προσπαθώ να μεταλαμπαδεύω τη νέα πληροφορία με τον κατάλληλο τρόπο στους μαθητές μου.

Σ5. Είμαστε άνθρωποι και έχουμε να κάνουμε με ανθρώπους. Λεγόμαστε παιδαγωγοί... Αυτό το ρόλο πρέπει καθημερινά να τον επιβεβαιώνουμε.. Να μην το ξεχνάμε... Ενώ πιο βασικός ρόλος από κει ξεκινάνε όλα και τα υπόλοιπα έπονται. Είναι ο πιο σημαντικός ρόλος του διευθυντή στο σχολείο.

Σ1. Φυσικά είναι πολύ σημαντικό διότι ο ρόλος του δασκάλου δεν παύει τη στιγμή που ο δάσκαλος γίνεται διευθυντής. Πρώτον αυτό και δεύτερον ότι το παιδαγωγικό είναι ένα κομμάτι και υποχρέωση και καθήκον του κάθε διευθυντή.

Εντούτοις, δεν παύουν να είναι και οι ίδιοι ευάλωτοι και κάποιες φορές να δυσκολεύονται στο κομμάτι που σχετίζεται, γενικά, με τον ανθρώπινο παράγοντα (**Ερώτηση: Ποιο κομμάτι του ρόλου σας νοιώθετε ότι είναι πιο ευάλωτο στην καθημερινή πίεση της δουλειάς ενός διευθυντή;**). Χαρακτηριστικά αναφέρουν ότι καθώς υπάρχουν διαφορετικές προσωπικότητες τόσο διδακτικά όσο και συναισθηματικά στον χώρο του σχολείου, ο ρόλος του διευθυντή-παιδαγωγού δυσκολεύει διότι πρέπει να δίνει λύσεις, να συμβιβάζει τα πράγματα και να είναι παρών σε κάθε σύγκρουση ή διαφωνία που μπορεί να συμβεί μέσα σε μια σχολική μονάδα.

Σ5. Πιο ευάλωτο είναι να μπορείς να διαχειριστείς το ανθρώπινο δυναμικό, ώστε να υπάρχει μία ισορροπία. Για παράδειγμα Σε πολλές περιπτώσεις στο σχολείο μας έχουμε διαφορετικές προσωπικότητες που τόσο διδακτικά όσο και συναισθηματικά συγκρούονται. Οπότε το να

διαχειριστεί κάποιος το ανθρώπινο δυναμικό με τις ιδιαιτερότητες του, είναι αρκετά δύσκολο. Έχουμε διαφορετικούς χαρακτήρες, διαφορετικό τρόπο λειτουργίας μέσα στη σχολική μονάδα οπότε αυτά ο διευθυντής πρέπει να τα συμβιβάζει γιατί ο καθένας έχει τις απαιτήσεις του, και ο διευθυντής θα πρέπει να έχει έναν ρόλο εξισορροπητικό θα έλεγα. Αυτό είναι το δύσκολο κομμάτι του ρόλου μου. Οι υπόλοιπες πτυχές του ρόλου μου θεωρώ ότι είναι πιο εύκολες και πιο διαχειρίσιμες.

Σ12. Ως διευθυντής σε ολιγοθέσιο σχολείο ο διδακτικός και παιδαγωγικός ρόλος είναι αδιαπραγμάτευτος. Πρωταρχικά θα αφιερώσω χρόνο στο να υλοποιήσω αυτούς τους δύο... Έπειτα ακολουθούν όλα τα υπόλοιπα... Αν χρειαστεί θα τα πραγματοποιήσω εκτός ωραρίου σε περίπτωση που δεν προλάβω στο υποχρεωτικό ωράριο. Αυτό που σας είπα απαιτεί χρόνο και τα απογεύματα ή κάποιες φορές παρατείνω την παρουσία μου στο σχολείο το μεσημέρι. Γενικά το ωράριο 8-2 δεν είναι αρκετό... και χρειάζεται να αφιερώσω και περισσότερο χρόνο στο να υλοποιήσω το διοικητικό μου έργο.

Σ8. Σίγουρα το διοικητικό...προτεραιότητα έχει ο μαθητής και οι ανάγκες του ...οι προβληματισμοί του...η στήριξη του σε δύσκολες στιγμές. Στους μαθητές πρέπει να αφιερώνεις χρόνο...πρέπει να ακούς τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν. Αυτό δεν παίρνει αναβολή...ο μαθητής χρειάζεται κάποιον να απευθυνθεί, κάποιον να τον ακούσει...αν αυτός δεν είναι ο δάσκαλός του, τότε πρέπει να είναι ο διευθυντής της σχολικής μονάδας, ο οποίος βρίσκεται σχεδόν ολόκληρο το σχολικό ωράριο στη θέση του.. πρώτος έρχεται και τελευταίος φεύγει. Πολλές φορές σχολάζω την ώρα που τελειώνει το ολοήμερο πρόγραμμα. Προηγουμένως έχω βρει λίγο χρόνο να διεκπεραιώσω το διοικητικό μου έργο.

Μία πρόταση για το συγκεκριμένο ζήτημα, έτσι ώστε να υπάρξει εξισορρόπηση των δύο ρόλων είναι η ύπαρξη μιας γραμματειακής υποστήριξης έτσι ώστε ο διευθυντής να αφιερώνει περισσότερο χρόνο στους μαθητές του, να επικεντρώνεται δηλαδή στον ρόλο του ως παιδαγωγός περισσότερο και λιγότερο στον διοικητικό του ρόλο. Με τα τωρινά δεδομένα, οι διευθυντές απασχολούνται και σε απογευματινή βάση με τα διοικητικά τους καθήκοντα, γεγονός που απαιτεί χρόνο και ενέργεια από την πλευρά τους.

Σ6. Θα ήθελα να έχω τη δυνατότητα- όπως άλλωστε γίνεται και στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση- να υπάρχει η γραμματεία του σχολείου έτσι ώστε ο διευθυντής να μπορεί να δώσει περισσότερο χρόνο στο παιδαγωγικό του έργο. Από τη στιγμή που ένας διευθυντής έχει και 11 ώρες ωράριο διδασκαλίας σε ένα εξαθέσιο σχολείο, τη στιγμή που θα μπορούσε να είναι περισσότερες, αν υπήρχε η γραμματειακή υποστήριξη, θα μπορούσε να γνωρίζει τους μαθητές και τις μαθήτριες καλύτερα, να μπορεί να αφιερώνει περισσότερο χρόνο στους μαθητές του. Προσωπικά, για να νιώθω ευχαριστημένος, σχετικά με το λειτούργημά που καλούμαι να υπηρετήσω, σχεδόν καθημερινά θα χρειαστεί και απογευματινή απασχόληση για το γραφειοκρατικό κομμάτι του ρόλου μου. Θα χρειαστεί πολλές φορές και Σαββατοκύριακα να βρεθώ στο χώρο του σχολείου. Δυστυχώς παρατηρώ το φαινόμενο ότι δεν υπάρχει ελεύθερο ωράριο... Δηλαδή ο γονέας που εργάζεται πολλές ώρες έχει την απαίτηση να επικοινωνήσει με το διευθυντή διάφορες ώρες, δεν μπορεί να σεβαστεί την ιδιωτικότητα του χρόνου σου... Είμαστε συνέχεια σε εγρήγορση.

Από την άλλη πλευρά, οι υποχρεώσεις δεν αφήνουν πάντοτε το περιθώριο ώστε να συμβεί αυτό. Το διοικητικό κομμάτι φαίνεται να καταλαμβάνει πολύ χώρο και χρόνο, και μάλιστα πολύ συχνά συμβαίνει να υπάρχουν διορίες σε θέματα διοίκησης οι οποίες ασκούν πίεση και μειώνουν τον χρόνο που οι διευθυντές θα αφιέρωναν στους μαθητές τους.

Σ13. Τα τελευταία χρόνια αισθάνομαι ιδιαίτερα πιεσμένος από το πλήθος των mail που καταφτάνουν και από τις μικρές διορίες που δίνονται για να απαντήσουμε στα mail που έρχονται από την διεύθυνση πρωτοβάθμιας και το υπουργείο. Όπως για παράδειγμα έγινε τώρα τελευταία με τον προγραμματισμό εκπαιδευτικού έργου για την επόμενη χρονιά. Η χρονική διορία που μας έδινε ήταν μόλις τρεις μέρες... Όπως καταλαβαίνετε προγραμματισμός εκπαιδευτικού έργου για την επόμενη σχολική χρονιά, Δεν μπορεί να γίνει σε τρεις μέρες... Είχα λάβει βέβαια τα μέτρα μου και είχα ξεκινήσει αρκετά νωρίτερα τη διαδικασία. Τέτοιου τύπου υποχρεώσεις διοικητικές ή άλλες επείγουσες εργασίες που πρέπει να γίνουν στο κτίριο πολλές φορές μου αφαιρούν τη δυνατότητα να ασχοληθώ με τους μαθητές μου, τα προβλήματα που αυτοί αντιμετωπίζουν μέσα στο σχολικό χώρο, συμπεριφορές μαθητών που υπερβαίνουν τα όρια του κοινωνικά αποδεκτού και πού

οφείλονται αυτές. Πολλές φορές δηλαδή θυσιά γίνεται ο παιδαγωγικός ρόλος, αν και κάνω ό,τι μπορώ για να είμαι κοντά τους και να μην αφήσω κάποιο πρόβλημα άλυτο και αναπάντητο.

Σε κάθε περίπτωση, φαίνεται ότι δεν εστιάζουν αποκλειστικά και μόνο στα διοικητικά τους καθήκοντα, αλλά θέλουν να είναι κοντά στους μαθητές και να τους βοηθούν με κάθε τρόπο. Μάλιστα, οι ερωτηθέντες αναφέρονται σε συγκεκριμένα παραδείγματα που δείχνουν ότι βρίσκονται κοντά στους μαθητές τους (**Ερώτηση : Ποιες ενέργειες πρέπει να κάνει ένας διευθυντής σχολικής μονάδας ώστε καθημερινά να εκπληρώνει επάξια τον παιδαγωγικό του ρόλο; Μπορείτε να αναφέρετε κάποιο παράδειγμα;**). Συγκεκριμένα, οι ερωτηθέντες απάντησαν ότι οι διευθυντές, με τον κατάλληλο προγραμματισμό, θα πρέπει να δίνουν προσοχή στα προβλήματα και τις ανησυχίες των μαθητών του σχολείου τους και να τα διαχειρίζονται σωστά. Η κατάσταση που βιώνει ένα παιδί στην οικογένεια επηρεάζει άμεσα και την σχολική του επίδοση. Για αυτό και ο διευθυντής, ως εκπαιδευτικός και παιδαγωγός πάνω απ'όλα, θα πρέπει να ακούει τον μαθητή αλλά και να συνεργάζεται με την οικογένειά του, εάν αυτό κριθεί απαραίτητο.

*Σ6. Για να εκπληρώνεις τον παιδαγωγικό σου ρόλο πρέπει να είσαι κοντά στους μαθητές σου και να αφιερώνεις χρόνο σ' αυτούς. Να τους αφουγκράζεσαι και να τους ρωτάς για τα ενδιαφέροντά τους και τους προβληματισμούς τους. Επίσης να μπορείς να μαθαίνεις με διακριτικό τρόπο την οικογενειακή τους κατάσταση, και αν είναι όλα καλά στο σπίτι τους. Γιατί ο συναισθηματισμός του παιδιού επηρεάζεται ανάλογα με αυτά που βιώνει στο σπίτι του. Αντίστοιχα επηρεάζεται το ίδιο το παιδί και διαμορφώνεται και η σχολική του επίδοση. Το σχολείο είναι η δεύτερη οικογένεια του παιδιού. Ό,τι το προβληματίζει στο σπίτι το προβληματίζει και στο σχολείο και το αντίστροφο. Πολλές φορές για να εκπληρώσεις τον παιδαγωγικό σου ρόλο επάξια χρειάζεται και η συνεργασία με τους γονείς των μαθητών. Πρέπει να αφιερώσεις λοιπόν χρόνο επιπλέον, που αποβαίνει σε βάρος άλλων αρμοδιοτήτων σου.*

*Σ15. Η πιο σημαντική ενέργεια που μπορεί να κάνει ένας διευθυντής για να εκπληρώσει τον παιδαγωγικό το ρόλο επάξια είναι να έχει την «πόρτα του γραφείου του ανοιχτή». Και το βάζω σε εισαγωγικά, γιατί με αυτό εννοώ πως πρέπει να έχει ευήκοα ώτα. Ο διευθυντής είναι εκεί για να ακούει υπομονετικά τα προβλήματα των μαθητών του σχολείου του, να προτείνει λύσεις και να συμβουλεύει. Οι μαθητές, συχνά, χρειάζονται έναν ψυχολόγο για να ακούσει τα προβλήματα που ταλανίζουν την ψυχή τους... Αυτός Άλλες φορές είναι ο εκπαιδευτικός της τάξης... Κι άλλες φορές, όταν οι συνθήκες το απαιτούν, γίνομαι εγώ.*

*Σ11. Αυτό που συνηθίζω να λέω είναι ότι ο διευθυντής πρέπει να είναι ορατός σε όλους. Καθημερινά στην τάξη, στο διάλειμμα, στο γραφείο των συναδέλφων, στην καθημερινότητα των μαθητών, των εκπαιδευτικών, των γονέων. Νομίζω ότι αν καταφέρουμε να είμαστε ορατοί από όλους και μέσα στην καθημερινότητα όλων θα πετύχουμε τον παιδαγωγικό μας ρόλο.*

*Σ8. Ο σύλλογος διδασκόντων είναι η δυναμική του κάθε σχολείου. Στην αρχή κάθε σχολικής χρονιάς θα πρέπει να καθορίζονται οι ρόλοι και τότε πρέπει να προγραμματίζεται ολόκληρο το διδακτικό έτος. Ο σωστός σχεδιασμός της ύλης, των προγραμμάτων και των παρεμβάσεων που γίνονται σε επίπεδο σχολικής μονάδας και πώς γίνεται αυτός ο σχεδιασμός με βάση μαθητές ευάλωτους ή με μαθητές που έχουν προβλήματα μαθησιακά, ποια είναι η πολιτική του σχολείου σε σχέση με τα παραπάνω ζητήματα είναι το σημαντικότερο κομμάτι του παιδαγωγικού ρόλου του διευθυντή. Ένα πολύ σημαντικό ρόλο παίζει ο προγραμματισμός, το σχολείο πρέπει να έχει πρωτόκολλα διαχείρισης σε όλα, από το απλό ατύχημα, από τον τρόπο που αντιμετωπίζεις τους ευάλωτους μαθητές κλπ. Ο σωστός σχεδιασμός είναι απαραίτητος για να φέρεις σε πέρας τον παιδαγωγικό σου ρόλο.*



#### **5.4. Οι επιπτώσεις της υποστήριξης μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και Myschool στον παιδαγωγικό ρόλο των διευθυντών**

Αρχικά, σε σχέση με το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο επισημαίνονται ορισμένα θετικά χαρακτηριστικά του. Στην **υποερώτηση** για το εάν «**υπάρχουν όψεις της χρήσης του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου στη διοίκηση που δεν ταιριάζουν με το δικό σας όραμα για την Ελληνική εκπαίδευση**», οι απαντήσεις ποικίλουν, εντούτοις, σε γενικές γραμμές, η άποψη των περισσότερων απέναντι στο ηλεκτρονικό ταχυδρομείο είναι θετική. Συγκεκριμένα, στα θετικά αναφέρεται η επικοινωνία με τον έξω κόσμο η οποία επιτυγχάνεται με τρόπο αξιόπιστο, άμεσο, λειτουργικό και στον επιθυμητό χρόνο.

*Σ14. Το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο πραγματικά έχει βοηθήσει το σύγχρονο ελληνικό σχολείο. Σίγουρα ταιριάζει με το δικό μου Όραμα για την εκπαίδευση γιατί το χρησιμοποιώ κάθε μέρα και είναι ένα απαραίτητο εργαλείο στη διοίκηση της σχολικής μονάδας. Κάνει την επικοινωνία με τον έξω κόσμο πραγματικότητα άμεσα, αξιόπιστα, και στο χρόνο που επιθυμώ.*

*Σ15. Όχι, δεν έχω να αναφέρω κάτι άλλο αρνητικό σε σχέση με το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο. Είναι ένα καθημερινό εργαλείο μέσα από το οποίο το σχολείο επικοινωνεί με διάφορους φορείς, πρωτοβάθμια Διεύθυνση, περιφερειακή Διεύθυνση, υπουργείο, διάφορους φορείς που έχουν σχέση με την υποστήριξη του εκπαιδευτικού έργου της σχολικής μονάδας, ΚΕΔΥ, ΚΠΕ, συντονιστές εκπαίδευσης, αλλά και άλλους συνεργαζόμενους φορείς όπως σχολικές επιτροπές και τη δημοτική ενότητα στην οποία ανήκουμε. Πραγματικά είναι πολύ χρήσιμο και μας λύνει τα χέρια. Κάνει την επικοινωνία μας άμεση, λειτουργική και αξιόπιστη.*

Ο Σ6 αναφέρει ότι μπορούν, ωστόσο, να γίνουν βελτιώσεις, έτσι ώστε, πράγματι, να διευκολύνεται η επικοινωνία μεταξύ των εμπλεκόμενων και να λύνονται άμεσα τα θέματα που προκύπτουν:

*Σ6. Φαντάζομαι ότι μπορούν να γίνουν βελτιώσεις. Θέλω να βλέπω αισιόδοξα τα πράγματα. Το βασικό είναι να προσπαθήσουμε να κάνουμε όλοι τις απαιτούμενες καταγραφές και να*

*υπάρχει ένα δίκτυο επικοινωνίας μεταξύ μας και με το υπουργείο, για να υπάρχει μία συνέχεια στη βελτίωση των οποίων δυνατών παρεμβάσεων μπορούμε να κάνουμε.*

*Υπογραμμίζεται επίσης από κάποιους η πληθώρα των μηνυμάτων που εισέρχονται στην αλληλογραφία ως αρνητικό στοιχείο του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Απαιτείται ένας διαχωρισμός των μηνυμάτων προκειμένου να εξοικονομηθεί πολύτιμος χρόνος.*

*Σ8. Τα ηλεκτρονικά μηνύματα που έρχονται στη σχολική μονάδα είναι πάρα πολλά και θα έπρεπε να γίνεται ένα φιλτράρισμα.*

*Σ12. Σχετικά με το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο υποστηρίζω πώς ο υπερβολικός αριθμός μηνυμάτων που καταφτάνουν σε αυτό θα έπρεπε τελικά να μειωθεί με κάποιο τρόπο... Ίσως σε επίπεδο πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης να γίνεται ένα φιλτράρισμα και να προωθούνται μόνο εκείνα που αφορούν τις σχολικές μονάδες της Μαγνησίας. Μου αφαιρεί αρκετό χρόνο- κυρίως από τον ελεύθερό μου χρόνο- να ανοίξω και να διαβάσω όλα τα μηνύματα που φτάνουν σε αυτό. Σίγουρα δεν πρόκειται να τα ανοίξω και να τα διαβάσω στη διάρκεια του υποχρεωτικού ωραρίου γιατί πολύ απλά δεν προλαβαίνω.*

*Σ14. Το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο πραγματικά έχει βοηθήσει το σύγχρονο ελληνικό σχολείο. Σίγουρα ταιριάζει με το δικό μου Όραμα για την εκπαίδευση γιατί το χρησιμοποιώ κάθε μέρα και είναι ένα απαραίτητο εργαλείο στη διοίκηση της σχολικής μονάδας. Κάνει την επικοινωνία με τον έξω κόσμο πραγματικότητα άμεσα, αξιόπιστα, και στο χρόνο που επιθυμώ.*

*Από την άλλη πλευρά, κατά την περίοδο της πανδημίας φάνηκε ότι η χρήση του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου δεν ήταν η καλύτερη δυνατή, καθώς δεν συνέβαλε στην γενικότερη υποστήριξη των διευθυντών των δημοτικών σχολείων σε ορισμένες περιπτώσεις . Για την ακρίβεια, δεν υπήρχε έγκαιρη ενημέρωση σχετικά με το κλείσιμο των σχολείων, γεγονός που δυσκόλευε και καθυστερούσε την ενημέρωση των γονέων.*

*Σ10. Αρνητικό πρόσημο έχει η χρήση του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου ιδιαίτερα, κατά την περσινή και φετινή χρονιά της πανδημίας, οπότε και δημοσιεύονται πολλές εγκύκλιοι και*

τίθεται ζήτημα εφαρμογής άμεσης ή όχι... Εμείς ως διοίκηση σχολείου είμαστε υποχρεωμένοι να τις εφαρμόσουμε ενώ ακόμη δεν έχει φτάσει εγγράφως ή με ηλεκτρονική μορφή; ως υπάλληλος πρέπει να υλοποιήσω τις γραπτές εντολές ή τις προφορικές από συγκεκριμένο πρόσωπο δηλαδή από τον ανώτερο μου. Συναντάμε λοιπόν πάρα πολλές φορές το φαινόμενο όπως την προηγούμενη Παρασκευή το μεσημέρι που τα παιδιά σχολούσαν και τα παραδίδαμε στους γονείς, οι ίδιοι μας ενημέρωναν ότι από την ερχόμενη εβδομάδα τα σχολεία κλείνουν. Εμείς ως διοίκηση δεν γνωρίζαμε κάτι. Δεν υπήρχε ενημέρωση. Τελικά η εγκύκλιος αναστολής λειτουργίας των σχολείων έφτασε την Τετάρτη. Γενικότερα το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο αφαιρεί χρόνο και πιέζει. Λόγω της εύκολης προσβασιμότητας από τα ανώτερα κλιμάκια διοίκησης φτάνει μεγάλη ποσότητα μηνυμάτων- πέρα από τα διαφημιστικά... Περισσότερα από αυτά είναι προς διαγραφή... δεν μας αφορούν.

Όσον αφορά το Myschool, και σε αυτή την περίπτωση οι απόψεις δίστανται. Σε κάθε περίπτωση, αναγνωρίζονται σημαντικά θετικά στοιχεία της εφαρμογής (**Ερώτηση: «Ταιριάζει με το δικό σας όραμα για την ελληνική εκπαίδευση;»**). Ειδικότερα, κατά την περίοδο της πανδημίας, υπήρχε η δυνατότητα ηλεκτρονικής αποστολής της βαθμολογίας στους γονείς, ενώ μέσω του Myschool, οι γονείς ενημερώνονταν με σύντομο γραπτό κείμενο για την πρόοδο των παιδιών τους. Επιπλέον, αποτελεί εργαλείο το οποίο δύναται να χρησιμοποιήσει κανείς και εκτός του σχολικού χώρου, δεν απαιτεί δηλαδή την φυσική παρουσία του διευθυντή στην σχολική μονάδα.

Σ9. *Ναι είναι μία χαρά... άλλωστε όποτε προκύπτουν ανάγκες για διορθώσεις, εξελίσσεται και αυτό και μας δίνονται επιπλέον Χρήσιμες δυνατότητες. Παράδειγμα τώρα λόγω της πανδημίας Υπάρχει δυνατότητα να στείλεις στους γονείς ηλεκτρονικά τη βαθμολογία των μαθητών. Πριν δεν υπήρχε αυτή η δυνατότητα. Απευθείας από το myschool γίνεται ηλεκτρονική ενημέρωση των γονέων. Ακόμη και ένα μικρό κείμενο μία ενημέρωση μπορείς να τη στείλεις στους γονείς. Είναι ένα εργαλείο που δεν χρειάζεται να είσαι στο χώρο του σχολείου για να το χρησιμοποιήσεις, με τους κωδικούς που έχω μπορώ να δουλέψω και από το σπίτι μου. Μπορώ να δουλέψω να πάσα στιγμή, όπου κι αν βρίσκομαι. Ενώ πρώτα με τα χειρόγραφα βιβλία, έπρεπε να είσαι στο σχολείο πολλές ώρες.*

Ορισμένοι συμμετέχοντες στην έρευνα απάντησαν θετικά, αλλά αναφέρθηκαν σε όρους. Αυτοί αναφέρονται στην μεγάλη υπευθυνότητα και προσοχή που απαιτείται προκειμένου να συμπληρωθούν σωστά τα στοιχεία των μαθητών. Η αναβάθμιση, ωστόσο, του εξοπλισμού των σχολείων είναι εξίσου απαραίτητη έτσι ώστε οι ψηφιακές εφαρμογές είναι πιο εύκολα προσβάσιμες.

*Σ13. Σίγουρα ταιριάζει είναι μία εφαρμογή που βοηθά το διευθυντή σχολικής μονάδας να επιτελεί το έργο του γρήγορα και αξιόπιστα απλά απαιτεί χρόνο να συμπληρωθούν τα στοιχεία σωστά, για αυτό σίγουρα χρειάζεται μεγάλη υπευθυνότητα και προσοχή όταν τα συμπληρώνει στην ψηφιακή πλατφόρμα.*

*Σ8. Οποιαδήποτε τεχνολογική εξέλιξη στον τομέα της εκπαιδευτικής διοίκησης είναι θετική και βοηθάει. Στην εποχή μας η τεχνολογία έχει προχωρήσει... Όσο το κράτος αναβαθμίζει τις ψηφιακές του λειτουργίες, και τις κάνει πιο απλές, τόσο πιο προσβάσιμες γίνονται στον απλό πολίτη. Άρα Με την ίδια λογική θεωρώ πως είναι απαραίτητη η αναβάθμιση του εξοπλισμού των σχολείων, και η αναβάθμιση των λειτουργιών μέσα από αυτόν.*

Σχετικά με το εάν υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης των εν λόγω προγραμμάτων (**Ερώτηση : «Όταν σκέφτεστε τη χρήση του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου ή του myschool σας έρχονται στο νου βελτιώσεις που θα θέλατε να δείτε να γίνονται;»**), οι Σ6 και Σ7 ανέφεραν ότι δεν θα πρέπει να υφίσταται και ηλεκτρονική καταγραφή και εκτύπωση αρχείων, διότι δεν υπάρχει ουσιαστικός λόγος. Άλλοι πρότειναν ότι το Myschool θα πρέπει να σταματήσει να ελέγχει την σχολική μονάδα:

*Σ4. Ναι θα ήθελα να πάψουν να μας ζητούνται πράγματα τα οποία η κεντρική υπηρεσία τα βλέπει μέσα από το myschool. Γιατί προβαίνουμε σε επιβεβαίωση δεδομένων δύο φορές το μήνα; άρα λοιπόν το myschool πρέπει να σταματήσει να είναι εργαλείο ελέγχου και σύγκρισης με αυτά που στέλνουμε και να είναι η εικόνα της κάθε σχολικής μονάδας που δίνει*

*όλες τις πληροφορίες που χρειάζεται η διοίκηση. Οπότε θα έχουμε και εμείς περισσότερο χρόνο να τον αφιερώσουμε στο παιδαγωγικό μας έργο.*

Παρόμοια άποψη εκφράζει και ο Σ1.

*Σ1. Σίγουρα πάντα υπάρχει κάποια δυνατότητα βελτίωσης όπως οτιδήποτε περιέχεται στο myschool και μπορεί εύκολα η κεντρική διοίκηση να το εξάγει να μην ζητιέται και από τους διευθυντές των σχολείων. Έτσι μειώνεται και ο χρόνος εργασίας των διευθυντών και γενικότερα θα έχει περισσότερο χρόνο για τον παιδαγωγικό ρόλο του ο διευθυντής.*

Μία άλλη πρόταση αφορά τα ηλεκτρονικά μηνύματα που αποστέλλονται σε μια σχολική μονάδα να αφορούν μόνο τον νομό στον οποίο αυτή βρίσκεται. Να γίνεται δηλαδή η αποστολή τους πιο εξειδικευμένα:

*Σ2. Στο ηλεκτρονικό ταχυδρομείο θα ήθελα να γίνονται κατά νομό και να μη γινόμαστε αυτή τη στιγμή ουσιαστικά σαν ένας σάκος αποδοχής όλων των ηλεκτρονικό ταχυδρομείο από όλη την Ελλάδα. Να γίνεται δηλαδή πιο εξειδικευμένα, αλλιώς από κει και πέρα είναι πάρα πολύ καλό, είναι πολύ ενημερωτικό, αλλά αυτό είναι το μόνο που βλέπω εγώ ως διευθυντής σχολείου. Δεύτερον για το myschool πάλι το ίδιο ισχύει είναι πιο εξειδικευμένη κατάσταση στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση.*

Μια διαφορετική άποψη εκφράζει ο Σ12 ο οποίος, σχετικά με το Myschool, αναφέρει ότι δεν θα έπρεπε να καταχωρούνται προσωπικά στοιχεία μέσα σε αυτό:

*Σ12. βελτιώσεις που θά θελα να δω να γίνονται.... ναι.... Υπάρχουν σε ότι αφορά το myschool πιστεύω πως δεν χρειάζεται να συμπληρώνονται προσωπικά στοιχεία των γονέων και των μαθητών όπως για παράδειγμα κινητά τηλέφωνα και διευθύνσεις κατοικίας. Είναι προσωπικά στοιχεία, πρέπει να διαφυλάσσονται, και δεν χρειάζεται να είναι γραμμένα σε μία ψηφιακή πλατφόρμα.*

Πάντως, αναγνωρίζεται και το γεγονός ότι στη διάρκεια των τελευταίων ετών έχουν γίνει βελτιώσεις στη λειτουργία της εφαρμογής, έτσι ώστε να μην υπάρχουν δυσλειτουργίες και προβλήματα:

*Σ11. Σε σχέση με το myschool έχουν γίνει πολλές βελτιωτικές παρεμβάσεις τα τελευταία χρόνια που το καθιστούν πιο λειτουργικό και πιο φιλικό στο χρήστη. Έχει εμπλουτιστεί με νέες λειτουργίες και συνεχώς εμπλουτίζεται. Είναι όλα προς την κατεύθυνση του ψηφιακού αλφαριθμητισμού και της εξοικείωσης της κοινωνίας με τη χρήση των νέων τεχνολογιών.*

## Κεφάλαιο 6. Συμπεράσματα – Συζήτηση

Συνοψίζοντας, μέσα από την παρούσα εργασία στοχεύσαμε να αναδείξουμε τον τρόπο με τον οποίο οι διευθυντές των δημοτικών σχολείων αντιλαμβάνονται τον ρόλο τους και τις διαφορετικές του πτυχές, ιδιαίτερα την παιδαγωγική διάσταση του ρόλου τους. Επιπλέον αντικείμενο έρευνας και επεξεργασίας ήταν το πώς εκτελούν τα καθήκοντά τους και εξισορροπούν το διοικητικό και το εκπαιδευτικό κομμάτι της καθημερινότητάς τους σε σχέση και με την αξιοποίηση των ψηφιακών μέσων που έχουν στη διάθεσή τους, του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και του Myschool.

Θα πρέπει να ληφθεί ,επίσης, υπόψη το μικρό δείγμα διευθυντών σχολικών μονάδων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης από το Νομό Μαγνησίας αποκλειστικά ως ένας παράγοντας που περιορίζει τη γενικευσιμότητα των αποτελεσμάτων της παρούσας έρευνας. Σε επόμενο στάδιο θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί εξακτίωση του δείγματος σε άλλους νομούς και περιφέρειες της Ελλάδας ή και επέκταση της ερευνητικής διαδικασίας σε επίπεδο δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης , για να διαπιστωθεί η αξιοπιστία των συμπερασμάτων της παρούσας έρευνας και να αναδειχθούν νέοι προβληματισμοί όσον αφορά τα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν.

Ο σκοπός της εργασίας, συνολικά, ήταν να διερευνήσει και να καταδείξει τις θετικές και αρνητικές συνέπειες της διαχείρισης ψηφιακών εφαρμογών διοίκησης και επικοινωνίας στην επιτέλεση του παιδαγωγικού ρόλου του διευθυντή στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση. Επιπλέον σκοπός της διπλωματικής εργασίας ήταν να ερευνήσει και να εντοπίσει αν τα επαυξημένα καθήκοντα των στελεχών της εκπαίδευσης λόγω της χρήσης των ψηφιακών εφαρμογών, όπως είναι του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και το myschool, ωφελούν ή περιορίζουν τα χρονικά περιθώρια που διαθέτουν οι διευθυντές για να αφιερώσουν στα παιδαγωγικά τους καθήκοντα, καθώς και να καταδείξει την ενδεχόμενη παρουσία θεμάτων που σχετίζονται με την ορθή διαχείριση ή την έλλειψη χρόνου στο καθημερινό πρόγραμμα των διευθυντών και την ανάγκη για επιμόρφωση, ώστε να ανταπεξέλθουν στα καθήκοντά τους.

Έπειτα από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας και την πραγματοποίηση της έρευνας, δόθηκαν απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα που εξ αρχής είχαν τεθεί με βάση τα ερευνητικά δεδομένα όπως αυτά ανακτήθηκαν από τις απομαγνητοφωνήσεις .

**Το πρώτο ερευνητικό ερώτημα** σχετίζεται με τον τρόπο με τον οποίο άλλαξε η διοικητική πρακτική, με την εφαρμογή του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και της ψηφιακής εφαρμογής myschool, τον καθημερινό ρόλο των διευθυντών μιας σχολικής μονάδας, τα οφέλη ή, αντίθετα, τις δυσκολίες που δημιούργησε. Όπως προέκυψε από την ανάλυση των δεδομένων, οι διευθυντές αναγνωρίζουν αρκετά θετικά στοιχεία αυτών των εφαρμογών, κυρίως σε ό,τι αφορά το ζήτημα της επικοινωνίας με τον έξω κόσμο. Τα πορίσματα της συγκεκριμένης έρευνας, έδειξαν ότι μέσω των συγκεκριμένων ψηφιακών εφαρμογών ενισχύεται η επικοινωνία μεταξύ όλων των εμπλεκόμενων στην εκπαιδευτική διαδικασία, τόσο σε ό,τι αφορά την προώθηση της πληροφορίας από τον διευθυντή προς τους εκπαιδευτικούς, όσο και σε ό,τι αφορά την επικοινωνία μεταξύ τους. Γεγονός, που επιβεβαιώνεται από την θεωρία η οποία μάλιστα επισημαίνει ότι η επικοινωνία βοηθά στην βελτίωση της αποτελεσματικότητας της κάθε σχολικής μονάδας ξεχωριστά (Βαρελογιάννης & Βάρσος, 2019). Ωστόσο, αναφέρονται και δυσλειτουργίες, αφού επισημαίνεται από κάποιους πληροφορητές μας, η αδυναμία ή δυσκολία επικοινωνίας με τις κεντρικές υπηρεσίες, όταν αυτό καταστεί απαραίτητο. Αναδεικνύεται ,λοιπόν, η έλλειψη δυνατότητας των διευθυντών σχολικών μονάδων να επικοινωνήσουν απευθείας με τον φορέα διαχείρισης, για να αναφέρουν κάποιο πρόβλημα, ή να καταθέσουν τις ιδέες-προτάσεις τους για την αναβάθμιση των ψηφιακών εφαρμογών διοίκησης. Κατά συνέπεια βιώνουν την έλλειψη δυνατότητας βελτίωσης ορισμένων όψεων της επικοινωνίας. Επίσης, γίνεται αντιληπτό πως η πληθώρα μηνυμάτων ταχυδρομείου που κατακλύζουν τον φάκελο εισερχομένων της σχολικής μονάδας, προκαλούν έντονο στρες σε αρκετούς διευθυντές και αποτελούν ανασταλτικό παράγοντα στην υλοποίηση των ρόλων του διευθυντή ,καθώς του απορροφούν πολύ διαθέσιμο χρόνο. Η πρότασή τους για φιλτράρισμα όσων μηνυμάτων δεν αφορούν τη σχολική μονάδα δεν έχει εισακουστεί από τα ανώτερα κλιμάκια προς το παρόν. Ακόμη κι έτσι, πάντως, η γενική αντίληψη των διευθυντών φαίνεται να είναι



θετική, αφού, παρά τα προβλήματα που αναγνωρίζουν, εξακολουθούν να διατυπώνουν θετικές κρίσεις. Επομένως, αφενός υπάρχει μια θετική αναγνώριση των πλεονεκτημάτων του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου σχετικά με την αμεσότητα και την αξιοπιστία της επικοινωνίας, αφετέρου φαίνεται να μην υπάρχει ένας θεσμικός μηχανισμός προκειμένου να συζητηθούν τα προβλήματα και οι ιδέες των διευθυντών, γεγονός που εμμέσως υποδηλώνει έλλειψη εκτίμησης της κεντρικής διοίκησης της πείρας ή του τρόπου σκέψης των διευθυντών. Και, καθώς υπάρχει γενικά η φιλοσοφία ότι η κεντρική διοίκηση δεν λογοδοτεί στους υφισταμένους ή εργαζόμενους, αρκετοί διευθυντές φαίνεται να συμβιβάζονται με αυτή την κατάσταση.

Ένα ακόμη σημείο που χρήζει, ενδεχομένως, διερεύνησης, είναι η άποψη πολλών διευθυντών ότι η χρήση των ψηφιακών εφαρμογών, και ειδικότερα του Myschool, δεν εξυπηρετεί, στην πραγματικότητα τις ανάγκες της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, αλλά ότι η εφαρμογή είναι διαμορφωμένη για να εξυπηρετήσει κυρίως τις ανάγκες της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης ή της κεντρικής διοίκησης. Κατά συνέπεια, δεν ωφελεί τους διευθυντές των δημοτικών σχολείων στο βαθμό που θα το επιθυμούσαν. Συγκεκριμένα οι διευθυντές σχολικών μονάδων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης αναφέρουν πως το myschool βοηθάει το διοικητικό τους έργο, χρήζει όμως κάποιων αλλαγών και απλούστευσης των διαδικασιών, ιδιαίτερα σε ό,τι αφορά το ωρολόγιο πρόγραμμα μαθημάτων και τις αναθέσεις μαθημάτων σε εκπαιδευτικούς.

Επιπρόσθετα επισημαίνουν το γεγονός της διπλής αποστολής – ψηφιακών και χειρόγραφων εγγράφων στη Διεύθυνση Πρωτοβάθμιας. Κατά συνέπεια βιώνουν την ύπαρξη περιττής γραφειοκρατίας, γεγονός που έρχεται σε αντίθεση με τον στρατηγικό στόχο που τέθηκε στην σχετική έκθεση του ΟΟΣΑ (2011) σχετικά με την μείωση της γραφειοκρατίας, που αναφέρεται στο θεωρητικό μέρος της παρούσας εργασίας.

Τέλος έμφαση δίνεται στις συνήθεις πρακτικές απόδοσης προθεσμιών από την κεντρική διοίκηση. Οι προθεσμίες που δίνονται από τον κεντρικό φορέα στην ψηφιακή εφαρμογή myschool, είναι ασφυκτικές με αρνητικές συνέπειες στην οργάνωση της εργασίας τους και

σε άλλους ρόλους, πλην του διοικητικού. Η διοίκηση φαίνεται να μην εκτιμά το κόστος που επιβάλλει κάθε φορά στους υφισταμένους, για το οποίο δε φαίνεται να έχει κάποιο μηχανισμό καταγραφής, καθώς πολύ συχνά ζητά επιπλέον διοικητικές εργασίες. Το γεγονός ότι δεν λαμβάνει υπόψη την γνώμη τους ενισχύει ακόμη περισσότερο την φιλοσοφία του «δεν λογοδοτώ στους εργαζόμενους».

**Το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα** σχετίζεται με το αν και σε ποιο βαθμό μπορεί να βοηθήσει η επαγγελματική επιμόρφωση των διευθυντών σχολικών μονάδων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης στην εξισορρόπηση των καθηκόντων τους ανάμεσα σε διοικητικές υποχρεώσεις και στον παιδαγωγικό τους ρόλο. Οι διευθυντές στις απαντήσεις τους έδωσαν ιδιαίτερη έμφαση στον παιδαγωγικό τους ρόλο, για τον οποίο πολύ συχνά δηλώνουν ότι έχει προτεραιότητα έναντι του διοικητικού. Τα ευρήματα της έρευνας βρίσκουν αρμονία ανάμεσα στις δηλώσεις των εκπαιδευτικών και τις απαιτήσεις της Πολιτείας για το παιδαγωγικό έργο του διευθυντή. Φαίνεται ότι ο ρόλος του εκπαιδευτικού, του παιδαγωγού, που είχαν κατά το παρελθόν, εξακολουθεί να βρίσκεται σε προτεραιότητα γι' αυτούς, καθώς προσπαθούν σε κάθε περίπτωση να βρουν χρόνο ώστε να είναι κοντά στους μαθητές και να μπορέσουν να γνωρίσουν τα προβλήματα και τις ανησυχίες τους και να τους βοηθήσουν με κάθε τρόπο. Μέσα από τον ρόλο τους, ως παιδαγωγοί, αρκετοί είναι αυτοί που επιχειρούν να θέσουν υψηλούς στόχους προκειμένου να αντιμετωπίσουν σύγχρονες προκλήσεις, όπως είναι οι επιπτώσεις στην επίδοση και την ψυχολογική κατάσταση των μαθητών από την πανδημία και το γενικότερο άγχος της επιδίωξης της επιτυχίας. Και προσπαθούν να επιλύσουν τυχόν προβλήματα που προκύπτουν από τέτοιες καταστάσεις. Αναγνωρίζουν, δηλαδή, το γεγονός πως τα προβλήματα δεν μπορείς να τα αποκρύψεις, ούτε να τα παρακάμψεις και πως, όσο αυτά μένουν άλυτα, τόσο γιγαντώνονται, και μετά είναι πολύ δύσκολο να τα αντιμετωπίσουν. Τα προβλήματα είναι μέρος της καθημερινότητας της σχολικής μονάδας και αναμφίβολα όσο πιο γρήγορα αναδειχθεί ένα ζήτημα, τόσο πιο εύκολα και αποτελεσματικά αυτό θα αντιμετωπιστεί από τη σχολική διεύθυνση και θα επιλυθεί. Στην ουσία, σε όλες σχεδόν τις απαντήσεις των ερωτηθέντων διευθυντών, διακρίνεται ο τρόπος με τον οποίο έχουν

προσεγγίσει τον ρόλο τους ως διευθυντές-ηγέτες. Σε πολλές περιπτώσεις, επιζητούν την επιμόρφωση, επιδιώκουν την συνεργασία με τους γονείς των μαθητών και τον σύλλογο διδασκόντων, δημιουργούν κλίμα εμπιστοσύνης μεταξύ όλων και προσβλέπουν στην βελτίωση του εκπαιδευτικού και διοικητικού έργου, με την βοήθεια της τεχνολογίας και των ψηφιακών εφαρμογών. Ως εκ τούτου, αρκετοί εξ αυτών εφαρμόζουν μετασχηματιστική ηγεσία η οποία, σύμφωνα με την θεωρία, αντικατοπτρίζει τις αξίες της κοινωνίας και εργάζεται για την υλοποίηση του οράματος, θέτοντας ξεκάθαρους στόχους. Ας μην ξεχνάμε πως το σχολείο είναι ένας ζωντανός οργανισμός που υπακούει σε κανόνες, οργανώνεται και καθοδηγείται με βάση τα πιστεύω, την ιδεολογία και τους κανόνες που θεσπίζει και ορίζει ο σύλλογος διδασκόντων της μονάδας και ο διευθυντής είναι ο πρωταρχικός εκφραστής αυτών στον σχολικό οργανισμό. Βέβαια, από την άλλη, χρειάζεται και δημιουργικός διάλογος με την κεντρική διοίκηση για να μπορεί να υπάρξει μετασχηματιστική ηγεσία.

Αναφορικά με την επιμόρφωση, οι διευθυντές που συμμετείχαν στην έρευνα εστίασαν περισσότερο στην ανάγκη τους να επιμορφωθούν σε ό,τι αφορά τη σύγχρονη τεχνολογία, διότι έχουν παρακολουθήσει αρκετές επιμορφώσεις με θέμα τα παιδαγωγικά. Αντιλαμβάνονται, λοιπόν, πως, επειδή συμβαίνουν πολλές αλλαγές γύρω τους στο διοικητικό κομμάτι, είναι απαραίτητο να είναι ενήμεροι γι' αυτές και ικανοί να ανταποκριθούν. Εδώ βέβαια θα μπορούσε κανείς να ισχυριστεί ότι αυτές ακριβώς οι αλλαγές επιβαρύνουν το παιδαγωγικό κομμάτι του ρόλου τους καθώς η ζυγαριά «γέρνει» προς το διοικητικό κομμάτι.

Για αυτό και η επιμόρφωσή τους θεωρείται αναγκαία. Πρόκειται, ενδεχομένως, για μία από τις πλέον σημαντικές ανάγκες τους, που σχετίζεται εκτός των άλλων και με το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο και το Myschool και, γενικά, με τους ψηφιακούς πόρους που καλούνται να χρησιμοποιήσουν στο πλαίσιο της καθημερινότητάς τους στη σχολική μονάδα γεγονός που τους απασχολεί, καθώς φαίνεται, περισσότερο σε σχέση με την παιδαγωγική επιμόρφωση. Σύμφωνα με τα δεδομένα που προέκυψαν από τις συζητήσεις με τους διευθυντές σχολικών μονάδων, αναδείχτηκαν οι προβληματισμοί τους και οι

αμφιβολίες που είχαν για τη δυνατότητα της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης, κατά την οποία κλήθηκαν χιλιάδες εκπαιδευτικοί να συμμετέχουν για να εξασφαλίσουν την επικοινωνία και να αποκαταστήσουν την εκπαιδευτική διαδικασία με τους μαθητές τους για ένα μεγάλο χρονικό διάστημα κατά τη διάρκεια του προηγούμενου σχολικού έτους. Πιο αναλυτικά ανέφεραν πως υπήρξε μεγάλος προβληματισμός στις σχολικές μονάδες, πώς αυτές θα μπορούσαν να ανταποκριθούν αποτελεσματικά στην περίπτωση της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης και πολλοί διευθυντές αναγνώρισαν το πρόβλημα ότι δε θα ήταν δυνατό να πραγματοποιηθεί η εξ αποστάσεως εκπαίδευση από τη σχολική μονάδα, καθώς πολλά τεχνικά ζητήματα θα στερούσαν αυτή τη δυνατότητα, όπως, για παράδειγμα, η έλλειψη υπολογιστών σε κάθε τάξη, ή η μειωμένη ταχύτητα των δικτύων ή ακόμη και έλλειψη τεχνολογικού εξοπλισμού όπως καμερών, ηχείων και άλλων υλικών. Ακόμη και ζητήματα προστασίας προσωπικών δεδομένων και πιθανή διαρροή τους στο διαδίκτυο τη στιγμή της υλοποίησης της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης, είναι ένα γεγονός που ανησυχεί πολύ τους διευθυντές και κατά πόσο διασφαλίζονται οι μαθητές να συμμετέχουν σε μια τέτοια εκπαιδευτική διαδικασία που γίνεται για πρώτη φορά, στήθηκε από το Υπουργείο πολύ γρήγορα, και δεν είναι σίγουρο αν υπάρχουν οι δικλείδες ασφαλείας που θα προστατέψουν τους μαθητές όλων των βαθμίδων από πιθανή διαρροή των προσωπικών τους στοιχείων, ή θα τους εκθέσουν σε διαδικτυακούς κινδύνους. Οι ίδιοι οι διευθυντές αναφέρουν πως είναι δύσκολο να ελέγξουν, αν όλα κυλούν ομαλά ανά πάσα στιγμή, ούτε γνωρίζουν πώς να αντιμετωπίσουν ένα πιθανό πρόβλημα τη στιγμή που υλοποιείται η εξ αποστάσεως εκπαίδευση. Οι ίδιοι δηλώνουν πρόθυμοι να αναβαθμίσουν τον τεχνολογικό εξοπλισμό της σχολικής μονάδας με τη βοήθεια του κράτους και άλλων τοπικών φορέων, αλλά θεωρούν, πως είναι πάνω από τις δυνατότητες και τις τεχνολογικές γνώσεις τους, να προστατέψουν τα προσωπικά δεδομένα των μαθητών τους, ή να ελέγξουν ποιοι πραγματικά εισέρχονται σε κάθε ψηφιακή τάξη και ποιες δυνατότητες προστασίας υπάρχουν για να θωρακίσουν τους μαθητές. Είναι ένα εντελώς νέο πεδίο εκπαιδευτικής δράσης γι' αυτούς και πρέπει να προσαρμοστούν γρήγορα οι ίδιοι και να συντονίσουν τόσο τους εκπαιδευτικούς των τάξεων, αλλά και τους γονείς των μαθητών προς αυτή την κατεύθυνση με την κατάλληλη συμβουλευτική. Ιδιαίτερα το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο

στάθηκε αρωγός και πολύτιμο εργαλείο για την άμεση πληροφόρηση των εμπλεκόμενων στην εκπαιδευτική διαδικασία, καθώς με τη χρήση του οι διευθυντές σχολικών μονάδων έστειλαν τους συνδέσμους για τις ψηφιακές τάξεις των εκπαιδευτικών στους γονείς. Επίσης το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο χρησιμοποιήθηκε ως πηγή ανατροφοδότησης της διδακτέας ύλης σε περιπτώσεις που οι μαθητές έστειλαν ψηφιακά αρχεία στους εκπαιδευτικούς.

Αναγνωρίζουν επίσης την ανάγκη επιμόρφωσης υποψήφιων στελεχών εκπαίδευσης στη διοίκηση, καθώς αντιλαμβάνονται πως αποτελεί δύσβατο μονοπάτι για κάθε νέο διευθυντή η τοποθέτηση στη νέα του θέση και η ανάληψη καθηκόντων που μέχρι τώρα δεν είχε ποτέ αναλάβει, καθώς και η άμεση ανταπόκριση σ' αυτά. Θεωρούν σωστή δηλαδή την άποψη πως πρέπει να επιμορφώνεται κάποιος που ενδιαφέρεται να αναλάβει διοικητικό πόστο προτού οριστεί διευθυντής.

**Το τρίτο ερευνητικό ερώτημα** σχετίζεται με το πώς αντιλαμβάνονται οι διευθυντές σχολικών μονάδων τον παιδαγωγικό τους ρόλο. Όπως προαναφέρθηκε, ο ρόλος αυτός βρίσκεται στην κορυφή των προτεραιοτήτων τους. Αυτό, βεβαίως, δεν σημαίνει ότι δεν δίνουν έμφαση και στους υπόλοιπους ρόλους. Εξάλλου, όπως αναφέρεται χαρακτηριστικά όλοι οι ρόλοι είναι εξίσου σημαντικοί, γι' αυτό και δίνεται έμφαση στην ιεράρχηση των προτεραιοτήτων, ανάλογα με το τί είναι κάθε φορά πιο επείγον να γίνει. Πολλές φορές, θέτουν τον παιδαγωγικό ρόλο πάνω από τον διοικητικό, που μπορεί να μπει σε δεύτερη μοίρα.

Είναι χαρακτηριστικό ότι αναφέρεται πως η διοικητική δουλειά μπορεί να περιμένει, ενώ τα προβλήματα των μαθητών όχι. Αναγνωρίζεται, γενικά, ότι, αν δεν νιώθει καλά κάποιος μαθητής, δεν μπορεί να αποδώσει στην εκπαιδευτική διαδικασία και αυτό αποτελεί πρόβλημα όχι μόνο για τον ίδιο, αλλά και, συνολικά, για το σχολείο. Ο ρόλος του διευθυντή σε αυτό το κομμάτι είναι σημαντικός, καθώς καλείται να επέμβει, καθώς, διαφορετικά, μπορεί να προκύψουν πολύ πιο σοβαρά προβλήματα. Πρέπει να είναι πάντοτε έτοιμος και σε θέση να αντιμετωπίσει το πρόβλημα με την εμφάνισή του και όχι

να το παραβλέψει, καθώς τότε αυτό μπορεί υπερβεί τα αποδεκτά όρια και να οδηγήσει σε ακόμη μεγαλύτερες δυσλειτουργίες.

Ο παιδαγωγικός ρόλος του όμως δεν ορίζεται μόνο ως προς την ενασχόληση του διευθυντή με τους προβληματισμούς και τις αγχωτικά βιώματα των μαθητών του μέσα στο σχολικό περιβάλλον που αποτελούν γι' αυτούς τροχοπέδη και παράγοντα αναστολής της μορφωτικής διαδικασίας, αλλά και το πώς μπορεί να συμβάλλει ο ίδιος στην πρόταση και υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων, σε συνεργασία φυσικά με τον σύλλογο διδασκόντων, που θα κινητοποιήσουν και θα ευαισθητοποιήσουν τους μαθητές να συμμετέχουν δημιουργικά και θα δώσουν το ανάλογο κίνητρο και σε μαθητές με χαμηλότερες επιδόσεις να καταφέρουν αποτελέσματα ανάλογα ή ανώτερα των δυνατοτήτων τους. Αναφορά έγινε σε προγράμματα διαφοροποιημένης διδασκαλίας και προσαρμογής της διδακτέας ύλης στις ανάγκες και το μορφωτικό επίπεδο των μαθητών. Τέτοιου είδους προγράμματα έχουν εισαχθεί σχετικά πρόσφατα στην εκπαιδευτική διαδικασία με σκοπό να υποστηρίξουν μαθητές με ελλιπή φοίτηση ή με ιδιαίτερες νοητικές ικανότητες και έχουν στόχο να ενεργοποιήσουν όσους περισσότερους μαθητές και εκπαιδευτικούς είναι εφικτό, να συμμετέχουν και να συνεργαστούν και να αναδείξουν τα αποτελέσματα των προσπαθειών τους. Η θεωρία εξάλλου αναφέρει, ως ένα από τα χαρακτηριστικά του μετασχηματιστικού ηγέτη, την ικανότητά του να εμπνέει την συνεργασία, την επιμονή και την θέληση για αλλαγή (Avolio & Bass, 2004, όπ. αναφ. στο Onorato, 2013, σ. 39-40).

**Τέλος, το τέταρτο ερευνητικό ερώτημα** αφορά στον τρόπο με τον οποίο βιώνουν οι διευθυντές την πρακτική της διοίκησης με υποστήριξη μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και της ψηφιακής εφαρμογής myschool, όσον αφορά τις επιπτώσεις της στον παιδαγωγικό τους ρόλο. Όπως φαίνεται από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων, υπάρχουν κάποιοι που αναγνωρίζουν θετικά σημεία, όπως την εξοικονόμηση χρόνου και την καλύτερη οργάνωση της πληροφορίας, τη συστηματική επικοινωνία ανάμεσα στη διεύθυνση της σχολικής μονάδας και τους εκπαιδευτικούς αμφίδρομα. Άλλοι πάλι τονίζουν τη μείωση του διαθέσιμου χρόνου για την υλοποίηση του παιδαγωγικού τους ρόλου, τον οποίο θεωρούν

τον πιο σημαντικό στην καθημερινή λειτουργία της σχολικής μονάδας και αναγκαίο να ανταποκρίνονται επιτυχώς στις ανάγκες των μαθητών τους ανά πάσα στιγμή. Και πάλι εδώ αναδύεται το πρόβλημα της επικοινωνίας με την κεντρική διοίκηση αφού η ίδια δεν φροντίζει να εκτιμά τον χρόνο τον οποίο οι διευθυντές θεωρούν απαραίτητο για να διεκπεραιώσουν τον παιδαγωγικό τους ρόλο. Με λίγα λόγια, φαίνεται ότι για την κεντρική διοίκηση, στο παιδαγωγικό κομμάτι του ρόλου των διευθυντών, δε δίνεται η δέουσα σημασία, ενώ για τους διευθυντές ισχύει το αντίθετο: ο παιδαγωγικός τους ρόλος είναι και ο σημαντικότερος.

Επίσης επισημαίνουν την ανάγκη για βελτίωση και των δύο εφαρμογών, έτσι ώστε να ανταποκρίνεται στις ανάγκες της σχολικής μονάδας και των ίδιων και να τους βοηθούν ουσιαστικά στα καθήκοντά τους, εξασφαλίζοντάς τους χρόνο για τον παιδαγωγικό τους ρόλο. Σ' αυτό το σημείο θα μπορούσε να δοθεί έμφαση στην πρόταση ορισμένων διευθυντών για ύπαρξη γραμματειακής υποστήριξης σε σχολικές μονάδες με μεγάλη οργανικότητα και μαθητικό δυναμικό, κάτι που σίγουρα θα διευκόλυνε το διοικητικό έργο τους και θα τους εξασφάλιζε χρόνο για τους υπόλοιπους ρόλους τους μέσα στο εργασιακό ωράριο.

Σε κάθε περίπτωση, αναγνωρίζεται ότι γίνεται προσπάθεια και υπάρχει ακόμη η διάθεση για μία σημαντική μεταρρύθμιση και για την αξιοποίηση εργαλείων που, τουλάχιστον εκ πρώτης όψεως, μπορεί να απλοποιήσει τις διαδικασίες και να συμβάλει στην επίτευξη της διαύγειας στην εκπαίδευση και τη λήψη αποφάσεων. Ωστόσο, προσπάθειες σαν και αυτή έχουν παρενέργειες και επιπλοκές που συχνά μπορεί να οδηγήσουν σε δυσλειτουργίες, όπως είναι η έλλειψη ελεύθερου χρόνου στο εργασιακό τους ωράριο και η πίεση στον παιδαγωγικό ρόλο, και αυτό επισημαίνεται από την πλειοψηφία των συμμετεχόντων ως ένα σημείο που χρήζει βελτίωσης. Συνοπτικά, μέσα από την παρούσα έρευνα, αναδύονται τα εξής σημαντικά ζητήματα-πορίσματα της έρευνας:

1. Το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων στην έρευνα αναγνωρίζουν τα θετικά στοιχεία των ψηφιακών εφαρμογών και ειδικότερα του Myschool και του

ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Μερικά από αυτά είναι η αμεσότητα στην επικοινωνία και η μερική εξοικονόμηση χρόνου και χρήματος. Ωστόσο, αναφέρονται και αρνητικά στοιχεία από την χρήση τους τα οποία εστιάζουν στον μεγάλο όγκο των πληροφοριών και στην γραφειοκρατία.

2. Όσον αφορά τις επιπτώσεις στον παιδαγωγικό ρόλο των διευθυντών και διευθυντριών, αρκετοί αναφέρουν ότι δεν τους παρέχεται ο επιθυμητός χρόνος για ενασχόληση με τους μαθητές, καθώς το διοικητικό κομμάτι καταλαμβάνει αρκετό από τον χρόνο τους. Με βάση μάλιστα την προαναφερθείσα παραδοχή από μέρος σεβαστού αριθμού διευθυντών αναδείχθηκε η αναγκαιότητα διεκπεραίωσης μέρους του διοικητικού έργου, όχι από το γραφείο του σχολείου τους, αλλά από την οικία τους, γεγονός που περιορίζει σημαντικά τον ελεύθερο χρόνο τους. Ακόμη, όλοι οι ερωτηθέντες αντιλαμβάνονται τον ρόλο τους ως παιδαγωγών ως σημαντικότερο από τον ρόλο τους ως διευθυντές, και τονίζουν ότι σε αυτόν δίνουν προτεραιότητα, χωρίς ωστόσο να αμελούν τον διοικητικό τους ρόλο. Η κεντρική διοίκηση, ωστόσο, φαίνεται να δυσχεραίνει το έργο των διευθυντών ως παιδαγωγών λόγω των ασφυκτικών προθεσμιών που επιβάλλει, με αποτέλεσμα να υπάρχει μια βαθύτερη δυσλειτουργία.
3. Όσον αφορά τα επιμορφωτικά προγράμματα, αρκετοί είναι πρόθυμοι να επιμορφωθούν περαιτέρω σε θέματα εξοικείωσης με τα νέα τεχνολογικά δεδομένα αλλά και σε θέματα διαχείρισης και εξισορρόπησης διοικητικού και παιδαγωγικού χαρακτήρα, μόνο όταν υπάρχει βέβαια κάτι καινούριο για να μάθουν.
4. Σχετικά με τις προτάσεις για βελτίωση του συστήματος γενικότερα, οι συμμετέχοντες στην έρευνα, αναφέρουν ότι υπάρχουν περιθώρια για βελτίωση των ψηφιακών εφαρμογών διοίκησης, αρκεί να υπάρχει συνεργασία μεταξύ όλων των εμπλεκόμενων, συμπεριλαμβανομένων και της κεντρικής διοίκησης, η οποία θα πρέπει να συνεργάζεται περισσότερο προκειμένου να λειτουργεί αρμονικά και παραγωγικά η κάθε σχολική μονάδα.



## Επίλογος - Προτάσεις

Συνοψίζοντας, ο ρόλος του διευθυντή μίας σχολικής μονάδας της Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης είναι ιδιαίτερα σημαντικός και πολυδιάστατος. Περιλαμβάνει, μεταξύ άλλων, τόσο τον διοικητικό όσο και τον παιδαγωγικό ρόλο. Και οι δύο είναι απαραίτητο να λαμβάνονται υπόψη, έτσι, ώστε το έργο του διευθυντή να είναι ολοκληρωμένο και να γίνεται με βάση τα όσα προβλέπονται από την ισχύουσα νομοθεσία. Σε κάθε περίπτωση, ο ρόλος του διευθυντή είναι απαραίτητο να μην σταματά στην διαχείριση των ζητημάτων της σχολικής μονάδας, αλλά, αντίθετα, να επεκτείνεται και σε κάθε πτυχή που αφορά τη συνολική λειτουργία της και τη βελτίωση του εκπαιδευτικού έργου. Γι' αυτό το λόγο κρίνεται σωστή η συστηματική επικοινωνία και αλληλεπίδραση του σχολείου με τους γονείς των μαθητών. Ενδοσχολικές επιμορφώσεις από το σύλλογο διδασκόντων με τη συμμετοχή του διευθυντή της σχολικής μονάδας θα μπορούσαν να πραγματοποιηθούν ανά τακτά χρονικά διαστήματα δια ζώσης και εξ αποστάσεως με στόχο την ενδυνάμωση της σχέσης εκπαιδευτικού-γονιού και κατ' επέκταση γονιού-μαθητή. Οι σύγχρονες πλατφόρμες κοινωνικής δικτύωσης θα μπορούσαν να φανούν χρήσιμες στο χτίσιμο σχέσης εμπιστοσύνης ανάμεσα σε γονείς και εκπαιδευτικούς προκειμένου να προωθηθούν εκπαιδευτικές δράσεις της σχολικής μονάδας με μεγαλύτερη αποδοχή και επιτυχία. Δυστυχώς σε όλες τις παραπάνω ενέργειες απουσιάζει η κεντρική διοίκηση καθώς δεν έχει μεριμνήσει να στηρίξει ουσιαστικά την επικοινωνία και αλληλεπίδραση γονέων με τη σχολική κοινότητα, δημιουργώντας τις κατάλληλες πλατφόρμες επικοινωνίας που θα εξασφαλίζουν την προστασία των προσωπικών δεδομένων. Στη σύγχρονη εποχή, εξάλλου, η σχολική μονάδα καλείται να ανταπεξέλθει σε ένα σύνολο από προκλήσεις που σχετίζονται με το υφιστάμενο πλαίσιο και τις τεχνολογικές εξελίξεις, τις ανάγκες και τις ιδιαιτερότητες των κοινωνιών του 21<sup>ου</sup> αιώνα.

Ο ρόλος του διευθυντή υποστηρίζεται πλέον ποικιλοτρόπως με τη χρήση της σύγχρονης τεχνολογίας και των ψηφιακών μέσων, που εξελίσσονται όλο και περισσότερο, και προσαρμόζονται στις ανάγκες του νέου σχολείου και των αρμοδιοτήτων του διευθυντή

των σχολικών μονάδων της Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. Στα πλαίσια της έρευνας που πραγματοποιήθηκε για τις ανάγκες της παρούσας εργασίας, και με βάση τα δεδομένα που αντλήθηκαν, διαπιστώθηκε ότι οι διευθυντές των δημοτικών σχολείων τείνουν να αναγνωρίζουν τη σημαντική συμβολή των νέων τεχνολογιών και, ειδικότερα, του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και του myschool στην αμεσότητα και την αξιοπιστία της επικοινωνίας και της πληροφόρησης.

Από την άλλη πλευρά, αναγνωρίζουν και το γεγονός ότι οι εφαρμογές αυτές έχουν συγκεκριμένες δυσλειτουργίες και παρουσιάζουν προβλήματα και προκλήσεις που δεν μπορούν πάντοτε να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά σε ό,τι αφορά το διοικητικό τους έργο. Η ψηφιακή πλατφόρμα myschool προσφέρει πολλά στη διοίκηση της σχολικής μονάδας, υπάρχει όμως η δυνατότητα απλούστευσης κάποιων διαδικασιών και απεμπλοκής από το φαινόμενο της γραφειοκρατίας που χρόνια στοιχειώνει τη δημόσια διοίκηση. Επιπλέον βαρύνουσα σημασία έχει η οριοθέτηση από την κεντρική διοίκηση των προθεσμιών και των χρονικών ορίων εκπλήρωσης των υποχρεώσεων των διευθυντών προς την ψηφιακή πλατφόρμα, δηλαδή χρειάζεται να τους αφήνει τον αναγκαίο χρόνο ανατροφοδότησης και να μην τους πιέζει ασφυκτικά. Σ' αυτό το σημείο και χάριν της έρευνας θα μπορούσε να προταθεί η εξέταση της εξισορρόπησης των οικογενειακών τους υποχρεώσεων και του ελεύθερου χρόνου με το διοικητικό έργο που αναλαμβάνουν να φέρουν σε πέρας από το σπίτι τους και κατά πόσο αυτό δημιουργεί ζητήματα και προβληματισμούς στο οικογενειακό περιβάλλον. Είναι σημαντικό, επομένως, η κεντρική διοίκηση να αναλάβει την ευθύνη της εκτίμησης των χρονικών επιβαρύνσεων και στρεσογόνων καταστάσεων που προκαλούν στο έργο των διευθυντών σχολικών μονάδων και πιθανής διατάραξης της ισορροπίας επαγγέλματος-οικογένειας στα στελέχη της.

Σε ό,τι αφορά τη χρήση του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου αναγνωρίζουν την αμεσότητα και την αξιοπιστία που έχει αλλά τονίζουν πως το πλήθος των εισερχόμενων μηνυμάτων προκαλούν τεράστιο φόρτο εργασίας και γι' αυτό απαιτείται φιλτράρισμα από την ανώτερη υπηρεσία, ώστε να φτάνουν στις σχολικές μονάδες όσα μηνύματα τις αφορούν. Επισημαίνουν τη σημασία ανάθεσης διοικητικού έργου σε υπάλληλο που θα έχει

προσληφθεί ακριβώς για το ρόλο της γραμματειακής υποστήριξης και της δυνατότητας καλύτερου συντονισμού του έργου των διευθυντών σχολικών μονάδων. Δηλώνουν ξεκάθαρα θετικοί σε νέα επιμορφωτικά προγράμματα που θα τους βοηθήσουν μακροπρόθεσμα στο διοικητικό τους έργο και προτείνουν τη δημιουργία επιμορφωτικού σεμιναρίου που θα απευθύνεται στους υποψήφιους νέους διευθυντές.

Υπό αυτή την έννοια, είναι σημαντικό να υπάρχει μέριμνα ώστε να ακούγονται οι φωνές των διευθυντών των δημοτικών σχολείων από τις κεντρικές υπηρεσίες του Υπουργείου Παιδείας και να δίνεται προσοχή σε αυτά που επισημαίνουν. Βέβαια δεν υπάρχει κάποια δυνατότητα επικοινωνίας των διευθυντών με τα ανώτερα κλιμάκια της διοίκησης παρά μόνο με τον αρμόδιο υπάλληλο της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης. Από τα παραπάνω γίνεται κατανοητό πως η πληροφορία ρέει από πάνω προς τα κάτω και ποτέ αντίστροφα. Οι διευθυντές σχολικών μονάδων επιθυμούν να είναι δημιουργικοί και αποτελεσματικοί και για να συμβεί αυτό η κεντρική διοίκηση πρέπει να εισακούσει τις επισημάνσεις που έχουν να καταθέσουν και να ληφθούν σοβαρά υπόψη.

Με τον τρόπο αυτό, μπορεί να επιτευχθεί η βελτίωση σε όλα τα σημεία και η αναδιαμόρφωση της χρήσης των συγκεκριμένων εφαρμογών κατά τέτοιο τρόπο ώστε, πράγματι, να εξυπηρετούν τις ανάγκες των μαθητών και των διευθυντών και, συνολικά, της σχολικής μονάδας και να μειωθούν οι δυσλειτουργίες που τους καθυστερούν και τους αφαιρούν πολύτιμο χρόνο από τα καθήκοντά τους και το λειτούργημα που επιτελούν. Άξιο διερεύνησης λοιπόν θα ήταν με ποιο τρόπο θα μπορούσε να επικοινωνεί ο διευθυντής, όποτε κρίνει αναγκαίο, με τα ανώτερα κλιμάκια διοίκησης ακόμη και με τις κεντρικές υπηρεσίες και να εισακούονται οι προβληματισμοί και οι προτάσεις βελτίωσης άμεσα, χωρίς καθυστερήσεις, και χωρίς να περιμένει απαντήσεις μακροπρόθεσμα.

## Βιβλιογραφία

### Ελληνική

Αναστασίου, Α. (2008). *Αποτελεσματική διεύθυνση σχολείου*. (Διπλωματική εργασία στην εξειδίκευση των εκπαιδευτικών οργανισμών). Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Δ.Π.Μ.Σ. στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

Ανδρέου, Α. (2005). Η επιμόρφωση των στελεχών της εκπαίδευσης. Στο Μπαγάκη (επιμ.) *Επιμόρφωση και επαγγελματική ανάπτυξη του εκπαιδευτικού*. Αθήνα: Μεταίχμιο.

Βαρελογιάννης, Κ., & Βάρσος, Ν. (2019). *Η χρήση των πληροφοριακών συστημάτων στην οργάνωση και διοίκηση της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. μελέτη περίπτωσης: αξιολόγηση της αποδοτικότητας του myschool στη λειτουργία των σχολικών μονάδων*. Μεταπτυχιακή εργασία. Αιγάλεω: Σχολή Επιστημών Υγείας και Πρόνοιας.

Βιτσιλάκη, Χρ. & Ράπτης, Ν. (2007). *Ηγεσία και διοίκηση εκπαιδευτικών μονάδων: Η ταυτότητα του διευθυντή της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης*. Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη.

Γεωργιάδου, Β, Καμπουρίδης, Γ. (2005). Ο διευθυντής-ηγέτης, *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων, 10*, 121-129.

Γιαβρίμης, Π., Παπάνης, Ε., Νεοφώτιστου, Β. & Βαλκάνου, Ε. (2010). Απόψεις εκπαιδευτικών για την εφαρμογή των ΤΠΕ στην εκπαίδευση. *Πρακτικά 7ου πανελληνίου συνεδρίου. Ελληνική Επιστημονική Ένωση Τεχνολογιών Πληροφορίας και Επικοινωνιών στην Εκπαίδευση*. Κόρινθος.

Δαγδιλέλης, Β. (2005). Η Πληροφορική στην Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης – Πληροφορική και στελέχη της Εκπαίδευσης. Στο Α. Καψάλης (επιμ.), *Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων* (σελ. 213-229). Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Πανεπιστημίου Μακεδονίας

Εγκύκλιος 171490/Δ2/12-11-2013 «1. Έναρξη παραγωγικής λειτουργίας νέου ενιαίου Πληροφοριακού Συστήματος Σχολικών Μονάδων και Διοικητικών Δομών «mySchool» για Α'-Βάθμια και Β'-Βάθμια Εκπαίδευση και Γυμνάσια. 2. Έναρξη πιλοτικής λειτουργίας «mySchool» για ΓΕΛ, ΕΠΑΛ, ΕΠΑΣ, Διευθύνσεις και Περιφερειακές Διευθύνσεις Εκπαίδευσης».

Εγκύκλιος 149084/ΓΔ4/8-9-2017 «Εγκύκλιος σχετικά με καταχώριση στοιχείων στο Πληροφοριακό Σύστημα myschool».

Θεοφιλίδης, Χ., & Στυλιανίδης, Μ. (2000). *Φιλοσοφία και Πρακτική της διοίκησης του δημοτικού σχολείου στην Κύπρο*. Λευκωσία: αυτοέκδοση.

Ίσαρη, Φ., & Πουρκός, Μ. (2015). *Ποιοτική μεθοδολογία έρευνας*. [ηλεκτρ. βιβλ.] Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών.

Ιωσηφίδης, Θ. (2008). *Ποιοτικές Μέθοδοι Έρευνας στις Κοινωνικές Επιστήμες*. Αθήνα: Κριτική.

Κόμης, Β. (2004). *Εισαγωγή στις εκπαιδευτικές εφαρμογές των ΤΠΕ*. Αθήνα: Νέες Τεχνολογίες.

Κουτούζης, Μ. (2016). *Διοίκηση-Ηγεσία - Αποτελεσματικότητα: Αναζητώντας πεδίο εφαρμογής στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα*, ΠΜΣ «Εκπαιδευτική Πολιτική και Διοίκηση της Εκπαίδευσης», σημειώσεις μαθήματος, Β' εξάμηνο, ΦΠΨ, ΕΚΠΑ.

Κωτσίκης, Β. (2003). *Εκπαιδευτική Διοίκηση και Πολιτική: Οργάνωση και Διοίκηση Εκπαιδευτικών συστημάτων και Συστημάτων Επαγγελματικής Εκπαίδευσης και κατάρτισης*. Αθήνα: Έλλην.

Λαΐνας, Α. (2004). Το έργο του διευθυντή σχολικής μονάδας και η συμβολή του στην αποτελεσματικότητα του σχολείου. *Επιστημονική Επετηρίδα Παιδαγωγικού [166][167] Τμήματος Δ.Ε.17* (2004), 151-179.

Λαφατζή, Ι. (2005). *Νέες Τεχνολογίες στην εκπαίδευση*. Θεσσαλονίκη: Κυριακίδης.

Μπάκας, Θ. (2009). Η αξιοποίηση των Τ.Π.Ε στη διοικητική υποστήριξη των σχολείων, στο Γούσιας, Φ. (επιμ.) (2009) *Πρακτικά του Πανελληνίου Συνεδρίου ΕΕΕΠ-ΔΤ.Π.Ε*, 171-183.

Νάκος, Κ. (2007). Ο ρόλος του διευθυντή και η συμβολή των νέων τεχνολογιών στην άσκηση της διοίκησης των σχολικών μονάδων Β/βάθμιας Εκπ/σης. *2<sup>ο</sup> εκπαιδευτικό συνέδριο με τίτλο «Γλώσσα, σκέψη και πράξη στην εκπαίδευση»*. 19-21 Οκτωβρίου 2007. Ιωάννινα.

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

Νάκος, Κ. (2020). *Πληροφοριακά συστήματα στη διοίκηση των σχολικών μονάδων. Η περίπτωση του Myschool*. Πτυχιακή εργασία. Μεσολόγγι: Πανεπιστήμιο Πατρών.

Παπαϊωάννου, Α. (2009). *Οι επιμορφωτικές ανάγκες των διευθυντών σχολικών μονάδων πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης. Μια εμπειρική διερεύνηση σε σχολικές μονάδες του Νομού Πιερίας*. Διπλωματική εργασία.

Παπαναούμ, Ζ. (2014). *Υποστηρίζοντας την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών*. Θεσσαλονίκη: Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης.

Πασιαρδής, Π. (2004). *Εκπαιδευτική ηγεσία: από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή*. Αθήνα: Μεταίχμιο.

Πασιαρδής, Π. (2014). *Εκπαιδευτική ηγεσία, Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή*. Αθήνα, Μεταίχμιο.

Πιερρακάκης, Κ. (2019). Το αναγκαίο ψηφιακό άλμα. *Καθημερινή*. Δημοσίευση στις 7/7/2019. Ανάκτηση από: <https://www.kathimerini.gr/politics/1032525/kyriakos-pierrakakis-to-anagkaiο-psifiako-alma/>.

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

Ποταμιάς, Γ. (2012). *Η συμβολή της Διεύθυνσης Σχολικής Μονάδας στην εισαγωγή και εφαρμογή των Τ.Π.Ε ως καινοτομιών: Μια μελέτη περίπτωσης* (Μεταπτυχιακή εργασία). Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, Βόλος.

Προκοπιάδου, Γ. (2009). *Η βελτίωση της διοικητικής λειτουργίας του σχολείου μέσα από την χρήση των Τεχνολογιών Πληροφορίας και Επικοινωνιών* (Διδακτορική Διατριβή). Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο, Αθήνα

Ράπτης, Ν. & Ψαράς Χ. (2015). *Η Συνεργατική Ηγεσία στην Εκπαίδευση, Ο ρόλος της Διεύθυνσης και του Συλλόγου Διδασκόντων*. Αθήνα, Διάδραση.

Ρεντίφης, Γ. (2014). Η αξιοποίηση των ΤΠΕ ως το κλειδί της αποτελεσματικής σχολικής διοίκησης. *i-teacher.gr/archive.html*, 125-131.

Σαϊτης, Χ. (2002). *Ο Διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο*. Αθήνα.

Σαϊτης, Χ. (2007). *Ο Διευθυντής στο Σύγχρονο Σχολείο*, 3η Έκδοση. Αθήνα: Αυτοέκδοση.

Σαϊτης, Χ. (2008). *Ο Διευθυντής στο δημόσιο σχολείο*. Αθήνα: ΥΠ.Ε.Π.Θ. Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.

Σαΐτης, Χ. (2008). *Ο Διευθυντής στο Δημόσιο Σχολείο*. Αθήνα: ΥΠΕΠΘ, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.

Σταχτέας Χ, (2009). *Εισαγωγή στην Αξιοποίηση της Πληροφορικής και Επιχειρησιακής Έρευνας στη Διοίκηση της Εκπαίδευσης*, Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών.

Τσιώλης, Γ. (2018). Θεματική ανάλυση ποιοτικών δεδομένων. Στο Γ. Ζαϊμάκης (Επιμ.) Ερευνητικές διαδρομές στις κοινωνικές επιστήμες. Θεωρητικές – μεθοδολογικές συμβολές και μελέτες περίπτωσης. Πανεπιστήμιο Κρήτης – Εργαστήριο Κοινωνικής Ανάλυσης & Εφαρμοσμένης Κοινωνικής Έρευνας. Κατσαρός, Γ. (2008). *Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης*. Αθήνα: ΥΠΕΠΘ, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.

Τσουκαλάς, Μ. & Σταχτέας, Χ. (2002). Η Πληροφορική στο σύγχρονο εκπαιδευτικό περιβάλλον που υπαγορεύει η κοινωνία της πληροφορίας. *Το Βήμα των Κοινωνικών Επιστημών*, (Θ') 33, 133-154.

Υπουργική Απόφαση Αριθ. Φ.353.1/324/105657/Δ1/2002 (ΦΕΚ 1340/16-10-2002). «Καθορισμός των ειδικότερων καθηκόντων και αρμοδιοτήτων των προϊσταμένων των περιφερειακών υπηρεσιών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, των διευθυντών και υποδιευθυντών των σχολικών μονάδων και ΣΕΚ και των συλλόγων των διδασκόντων».

Χαραλάμπους, Κ. (2008). Η χρήση των ΤΠΕ στην Οργάνωση και Διοίκηση των Σχολικών Μονάδων: Μια συνοπτική ματιά. *Δελτίο Εκπαιδευτικού Ομίλου Κύπρου* 4 (7), 15-17.

## **Ξενόγλωσση**

Argyropoulou, E. (2011). Ethical Leadership: a prerequisite for School Leadership today or just another leadership construct?, *Comenius Network Conference – Leading Ahead*, León, Spain – Oct 19-22.



- Baron, N. S. (1998). Letters by phone or speech by other means: The linguistics of ηλεκτρονικό ταχυδρομείο. *Language and Communication*, 18, 133-170
- Bergstrom, J. (2018). The doctor is always available. Mobile phones as clumsy technology. Schaefer, S.M., Andersson, M., Bjarnason, E., & Hansson, K. (Eds.). *Working and organizing in the digital age*. The Pufendorf Institute for Advanced Studies. Lund University.
- Bernhardt, V. L. (2000). *Desining and using databases for school improvement*. Larchmont, NY: Eye on Education, Inc
- Carter, D. (2005). Distributed practicum supervision in a managed learning environment (MLE). *Teachers and Teaching*, 11 (5), 481-497.
- Clarke, V., Braun, V. & Hayfield, N. (2015) Thematic Analysis. In: Smith, J.A., Ed., *Qualitative Psychology: A Practical Guide to Research Methods*, SAGE Publications, London, 222-248.
- Datnow, A., & Hubbard, L. (2015). Teachers' use of assessment data to inform instruction: Lessons from the past and prospects for the future. *Teachers College Record*, 117(4), 1-25.
- Garbin Pranicovic, D., Spremic, M. & Jakovic, B. (2019). Technology and educational leadership: The role of leaders vs National education policies. In A.H. Ingþórsson et al., (Eds.). *Educational Leadership in Policy*. (pp. 97-116). Palgrave Macmillan, Cham.
- Haddouch, R. (2017). "The Use of Ηλεκτρονικό ταχυδρομείο and the Relationships Between Education Leaders and Followers". Graduate Student Theses, Dissertations, & Professional Papers. 11069. <https://scholarworks.umt.edu/etd/11069>
- Hall, D., Grimaldi, E., Gunter, H.M., Moller, J., Serpieri, R., & Skedsmo, G. (2015). Educational reform and modernization in Europe: The role of national contexts in

- mediating the new public management. *European Educational Research Journal*, 14(6), 487-507.
- Hall, G. H. (2006). *Implementing Change: Patterns, Principles and*. New York: Pearson Education.
- Hassett, J. M.; Spuches, C. M. & Webster, S. P. (1995). "Using Electronic Mail for Teaching and Learning", *To Improve the Academy*. 333. <https://digitalcommons.unl.edu/podimproveacad/333>
- Hooper, S. &. (1995). *Teaching with technology*. Allyn & Bacon.
- European Commission, (1998). Government policy on archives
- European Commission (2011). *Key Data on Learning and Innovation through ICT at School in Europe 2011*. Brussels: Eurydice
- Evans, G. E. & Ward, P. L. (2007). *Leadership basics for librarians and information professionals*. Lanham, Maryland: The Scarecrow Press, Inc.
- .
- Knuth, R.K., & Banks, P. (2006). The Essential Leadership Model. *NASSP Bulletin*, 90, 18- 4.
- Kurniawan, Y., & Andika, A. (2019). Development of web-based school management information system (A case study approach). *International Journal of Mechanical Engineering and Technology (IJMET)*, 10(2), 652-661.
- Lasater, K. A., Albiladi, W.S., Davis, W.S., & Bengtson, E. (2019). The data culture continuum:An examination of school data cultures. *SAGE*, 1-37.
- Leithwood, K. & Jantzi, D. (2005). A Review of Transformational School Leadership Research 1996–2005, *Leadership and Policy in Schools*, 4(3), 177-199.

- Ling-hsing, Ch., & Tung-Ching, L. (2015). The role of organizational culture in the knowledge management process. *Journal of Knowledge Management*, 19(3), 433-455.
- Mason, J. (2003). *Η διεξαγωγή της ποιοτικής έρευνας*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Mason, J. (2009). Six Strategies for Mixing Methods and Linking Data in Social Science Research, Working Papers id: 2168, eSocialSciences.
- Matthews, L. C. (2003). *Being and becoming a principal: Role conceptions for contemporary principals*. Pearson Education.
- Niesche, R. (2015). Governmentality and *My School*: School principals in societies of control. *Educational Philosophy and Theory*, 47(2), 133-145.
- Onorato, M. (2013), Transformational leadership style in the educational sector: an empirical study of corporate managers and educational leaders. *Academy of Educational Leadership Journal*, 17, 33-47.
- Ornstein A. C. (1995). *Teaching: Theory into practice* (pp. 154-170). Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.
- Robson, C. (2007). *How to do a research project: A guide for undergraduate students*. Oxford, UK: Blackwell Publishing.
- Ribbers, A., & Waringa, A. (2015). *E-coaching: Theory and practice for a new online approach to coaching*. New York: Routledge.
- Selwood, I. (2005). Teacher workload: using ICT to release time to teach. *Educational Review*, 163-174.
- Sergiovanni, T. (1990). *Value-Added Leadership: How to get Extraordinary Results in Schools Reviews*. New York.

- Shah, M. (2014). Impact of management information systems (MIS) on school administration: What the literature says. *Procedia. Social and Behavioral Science*, 116, 2799-2804.
- Shepherd, E. & Yeo, G. (2006). *Managing records: a handbook of principles and practice*. London: Facet Publishing.
- Spillane, J. (2005). Distributed Leadership, *The Educational Forum*, 69(2), 143-150.
- Mandinach, E. B., & Jackson, S. S. (2012). *Transforming teaching and learning through data-driven decision making*. Thousand Oaks, CA: Corwin.
- Waring, T., & Skoumpopoulou, D. (2013). Emergent cultural change: unintended consequences of a Strategic Information Technology Services implementation in a United Kingdom university. *Studies in Higher Education*, 38(9), 1365-1381.
- Woods, Ph., (2004). Democratic leadership: drawing distinctions with distributed leadership, *International Journal of Leadership in Education*, 7(1), 3-26.
- Zain, M., Atan, H. & Idrus, R. (2004). The impact of information and communication technology (ICT) on the management practices of Malaysian Smart Schools, *International Journal of Educational Development*, 24, 201–211.

## **Παραρτήματα**

### **1. Κατάλογος ερωτήσεων**

#### **1<sup>ος</sup> άξονας ερωτήσεων : Δημογραφικά Στοιχεία**

- Πόσα χρόνια εργάζεστε στην εκπαίδευση;
- Πόσα χρόνια υπηρετείτε ως διευθύντρια σχολικής μονάδας;
- Έχετε επιμορφωθεί σε θέματα Τ.Π.Ε.; Ποιες από τις επιμορφώσεις αυτές θεωρείτε ότι σας βοήθησαν περισσότερο στη χρήση των Τ.Π.Ε από τη θέση του διευθυντή;
- Ποιες σπουδές έχετε κάνει σε πανεπιστημιακό επίπεδο;
- Έχετε παρακολουθήσει κάποιου είδους επιμόρφωση πάνω στο αντικείμενο της εκπαιδευτικής διοίκησης;
- Πιστεύετε ότι το σχολείο στο οποίο είστε διευθύντρια παρουσιάζει κάποιες ιδιαιτερότητες; Αν ναι ,ποιες είναι αυτές;

#### **2<sup>ος</sup> άξονας ερωτήσεων: Θετικά και αρνητικά στοιχεία των ψηφιακών εφαρμογών διοίκησης**

- Η εφαρμογή myschool έφερε αλλαγές στο ελληνικό Σχολείο. Ποιες από αυτές σας έρχονται κυρίως στο νου με θετικό ή αρνητικό πρόσημο;
- Η χρήση του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου έφερε αλλαγές στην καθημερινή λειτουργία του σχολείου. Ποιες από αυτές σας έρχονται κυρίως στο νου είτε με θετικό είτε αρνητικό πρόσημο;
  - Ταιριάζουν οι εν λόγω εφαρμογές με το δικό σας όραμα για την ελληνική εκπαίδευση; Υπάρχουν όψεις της χρήσης του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου στη

διοίκηση που δεν ταιριάζουν με το δικό σας όραμα για την Ελληνική εκπαίδευση;

- Κατά τη γνώμη σας το myschool εξυπηρετεί την ίδια τη σχολική μονάδα ή έχει φτιαχτεί για την κεντρική διοίκηση;
  - Σας έρχεται δηλαδή στο νου κάποιο παράδειγμα με το τι θα μπορούσε να πάρει κατευθείαν δηλαδή η κεντρική διοίκηση από το myschool;
- Τελικά πως αποτιμάτε τη χρήση και τη λειτουργία των ψηφιακών εφαρμογών διοίκησης, θετικά ή αρνητικά;

**3<sup>ος</sup> άξονας ερωτήσεων: Πώς αντιλαμβάνονται οι διευθυντές τον παιδαγωγικό, πρωτίστως, αλλά και διοικητικό τους ρόλο και οι συνέπειες από την χρήση των ψηφιακών εφαρμογών**

- Στην καθημερινή εποχή η πολυπλοκότητα του ρόλου του διευθυντή είναι αναγνωρισμένη. Εσείς πώς θα διακρίνατε και πώς θα διαβαθμίζατε τους ρόλους του με βάση τη σπουδαιότητα τους;
- Ποιες ενέργειες πρέπει να κάνει ένας διευθυντής σχολικής μονάδας ώστε καθημερινά να εκπληρώνει επάξια τον παιδαγωγικό του ρόλο; Μπορείτε να αναφέρετε κάποιο παράδειγμα;
- Για ποιους λόγους θεωρείται σημαντικό στην καθημερινή προσπάθεια εκπλήρωσης του ρόλου σας να φέρετε σε πέρας και την παιδαγωγική διάσταση του ρόλου σας;
  - Μπορείτε να γίνετε λίγο πιο συγκεκριμένη και να αναφέρετε ένα παράδειγμα στο οποίο να χρειάστηκε η παρέμβαση σας στο παιδαγωγικό κομμάτι του ρόλου σας;

- Οι σύγχρονες ψηφιακές εφαρμογές διοίκησης όπως το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο και το myschool λειτουργούν υποστηρικτικά στην εκπλήρωση των ρόλων σας και ειδικά του παιδαγωγικού σας ρόλου ή σας καθυστερούν αφαιρώντας πολύτιμο χρόνο;
- Πώς πρέπει ο διευθυντής σχολικής μονάδας να ιεραρχεί τους ρόλους του και ποιες μεθόδους πρέπει να εφαρμόζει, ώστε να εξοικονομεί χρόνο για την υλοποίησή του πολυδιάστατου ρόλου του;
  - Ποιο κομμάτι του ρόλου σας νοιώθετε ότι είναι πιο ευάλωτο στην καθημερινή πίεση της δουλειάς ενός διευθυντή;
  - Δηλαδή ουσιαστικά αφιερώνετε χρόνο και στο σπίτι σας για την εκπλήρωση του διοικητικού σας έργου;

#### **4<sup>ος</sup> άξονας: Επιμορφωτικά προγράμματα**

- Αν σας δινόταν η ευκαιρία να συμμετέχετε σε προγράμματα επιμόρφωσης που έχουν σχέση με την χρήση και τη λειτουργία των ψηφιακών εφαρμογών διοίκησης θα δηλώνατε συμμετοχή;
  - Τι θα περιμένατε από ένα τέτοιο πρόγραμμα να ακούσετε ή να μάθετε;
  - Κρίνετε δηλαδή ότι θα ήτανε σωστό να γίνεται επιμόρφωση στην αρχή της σταδιοδρομίας ενός διευθυντή;
- Ως προς το διοικητικό μέρος και τις ψηφιακές μορφές διοίκησης που έχουμε αναφέρει κρίνετε αναγκαίο κάποιο επιμορφωτικό πρόγραμμα που θα σας βοηθήσει στο διοικητικό σας έργο;
- Πιστεύετε πως η συμμετοχή σε τέτοια προγράμματα θα σας βοηθούσε να εξισορροπήσετε καλύτερα τα καθήκοντά σας ανάμεσα στις διοικητικές σας υποχρεώσεις και στον παιδαγωγικό ρόλο και με ποιο τρόπο;

### **5<sup>ος</sup> άξονας: Προτάσεις για βελτίωση των ψηφιακών εφαρμογών διοίκησης**

- Όταν σκέφτεστε τη χρήση του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου ή του myschool σας έρχονται στο νου βελτιώσεις που θα θέλατε να δείτε να γίνονται;
  - Εσείς αισθάνεστε δηλαδή ότι θα είχατε μάλλον κάτι να προτείνετε να αλλάξει, ώστε να γίνει πιο αποτελεσματικό το myschool;
- Κάποιοι αισθάνονται ότι δεν υπάρχει λειτουργικός τρόπος ώστε οι προτάσεις και ιδέες των διευθυντών για την αποτελεσματική χρήση του myschool του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου ή και για άλλα θέματα να φτάνουν στα ανώτερα κλιμάκια της διοίκησης. Εσείς πώς το κρίνετε αυτό;



## 2. Απομαγνητοφωνημένες συνεντεύξεις

### Συνέντευξη 1<sup>η</sup>

Ερώτηση: Πόσα χρόνια εργάζεστε στην εκπαίδευση;

Εργάζομαι στην εκπαίδευση 25 χρόνια.

Ερώτηση: Πόσα χρόνια υπηρετείτε ως διευθύντρια σχολικής μονάδας;

ως διευθύντρια του σχολικής μονάδας υπηρετώ τα τέσσερα τελευταία χρόνια.

Ερώτηση: Έχετε επιμορφωθεί σε θέματα Τ.Π.Ε.; Ποιες από τις επιμορφώσεις αυτές θεωρείτε ότι σας βοήθησαν περισσότερο στη χρήση των Τ.Π.Ε από τη θέση του διευθυντή;

Έχω παρακολουθήσει επιτυχώς το πρώτο επίπεδο το οποίο με βοήθησε αρκετά στην ηλεκτρονική αλληλογραφία.

Ερώτηση: Ποιες σπουδές έχετε κάνει σε πανεπιστημιακό επίπεδο;

Έχω φοιτήσει στην Παιδαγωγική Ακαδημία και έχω κάνει εξομοίωση 2 έτη. Επίσης έχω επιμορφωθεί στο διδασκαλείο Θεσσαλονίκης διετής φοίτηση.

Ερώτηση: Έχετε παρακολουθήσει κάποιου είδους επιμόρφωση πάνω στο αντικείμενο της εκπαιδευτικής διοίκησης;

Όχι δεν έχω κάποια εμπειρία.

Ερώτηση: Πιστεύετε ότι το σχολείο στο οποίο είστε διευθύντρια παρουσιάζει κάποιες ιδιαιτερότητες; Αν ναι ,ποιες είναι αυτές;

το σχολείο στο οποίο υπηρετώ δεν παρουσιάζει κάποιες ιδιαιτερότητες είναι ένα εξαθέσιο σχολείο αλλά εφέτος λειτουργεί ως επταθέσιο. Στο ολοήμερο συμμετέχουν αρκετά παιδιά, μεγάλος αριθμός θα έλεγα σε σχέση, συγκριτικά με τον αριθμό των φοιτητών των μαθητών μας, και διαρκεί μέχρι τις 4:00.

Ερώτηση: Οι σύγχρονες ψηφιακές εφαρμογές διοίκησης όπως το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο και το myschool λειτουργούν υποστηρικτικά στην εκπλήρωση των ρόλων σας και ειδικά του παιδαγωγικού σας ρόλου ή σας καθυστερούν αφαιρώντας πολύτιμο χρόνο;

Η άποψή μου είναι ότι διευκολύνει και το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο και το myschool το διοικητικό πρώτα από όλα έργο και δεν στερεί την δυνατότητα να εκπληρώνω και τον παιδαγωγικό μου ρόλο. Θεωρώ ότι, όταν οργανώσεις σωστά το χρόνο σου δεν αφαιρούν πολύτιμο χρόνο από το παιδαγωγικά σου καθήκοντα.

Ερώτηση: Η χρήση του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου έφερε αλλαγές στην καθημερινή λειτουργία του σχολείου. Ποιες από αυτές σας έρχονται κυρίως στο νου είτε με θετικό είτε αρνητικό πρόσημο;

Εκείνες οι αλλαγές που έχει φέρει είναι ότι δεν υπάρχει φόρτος εργασίας εργασίας σε επίπεδο ανταλλαγής χαρτιών, θα λέγαμε η αλληλογραφία γίνεται πολύ πιο εύκολα και πολύ πιο σύντομα. Ως εκ τούτου θεωρώ ότι μόνο θετικά έχει προσφέρει στο χρόνο στα σχολεία σχετικά και με το χρόνο, δηλαδή εξοικονομείς χρόνο, και γενικότερα θεωρώ ότι είναι ένα μέσο επικοινωνίας τόσο με άλλες Αρχές που έχουν σχέση με τον χώρο του σχολείου αλλά και με τους γονείς. Είναι δηλαδή πολύ εξυπηρετικό το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο στη δουλειά μας.

Ερώτηση: Υπάρχουν όψεις της χρήσης του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου στη διοίκηση που δεν ταιριάζουν με το δικό σας όραμα για την Ελληνική εκπαίδευση;

Όχι δεν νομίζω ότι υπάρχουν όψεις που δεν ταιριάζουν γιατί βοηθάει. Όπως είπα προηγουμένως για μένα μόνο θετικά έχει η χρήση του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου στη διοίκηση.

Ερώτηση: Η εφαρμογή myschool έφερε αλλαγές στο ελληνικό Σχολείο. Ποιες από αυτές σας έρχονται κυρίως στο νου με θετικό ή αρνητικό πρόσημο;

Ναι το myschool έχει φέρει πολλές αλλαγές του σχολείου έχει απαλλάξει τους διευθυντές από γραφική δουλειά, διότι πολλές εφαρμογές του διευκολύνουν πάρα πολύ το έργο μας καθώς όλα αυτά που περιέχονται μέσα τα στοιχεία θα έπρεπε να γράφονται από τον ίδιο το διευθυντή να είναι χειρόγραφα. Αυτά έρχονται πάρα πολύ γρήγορα οι εφαρμογές και μας έχουν εξυπηρετήσει και εξοικονομούμε και χρόνο πολύ.

Ερώτηση: Κατά τη γνώμη σας το myschool εξυπηρετεί την ίδια τη σχολική μονάδα ή έχει φτιαχτεί για την κεντρική διοίκηση;

Προφανώς και για τα δύο. Σίγουρα εξυπηρετεί τη σχολική μονάδα... για παράδειγμα σε περίπτωση μετεγγραφής κάποιου μαθητή μαθήτριας σε άλλο σχολείο δεν χρειάζεται η προηγούμενη αλληλογραφία μεταξύ σχολείων και γίνεται άμεσα μέσω του myschool. Πιστεύω ότι εξυπηρετεί και την κεντρική διοίκηση φυσικά γιατί τα στοιχεία που χρειάζεται από κάθε σχολείο τα παίρνει κατευθείαν μέσα από το myschool και δεν χρειάζονται περαιτέρω διευκρινίσεις.

Ερώτηση: Ταιριάζει με το δικό σας όραμα για την ελληνική εκπαίδευση;

Ναι βέβαια ταιριάζει διότι εκσυγχρονίστηκε η ελληνική εκπαίδευση τουλάχιστον στον τομέα αυτόν της διοίκησης.

Ερώτηση: Όταν σκέφτεστε τη χρήση του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου ή του myschool σας έρχονται στο νου βελτιώσεις που θα θέλατε να δείτε να γίνονται;

Σίγουρα πάντα υπάρχει κάποια δυνατότητα βελτίωσης όπως οτιδήποτε περιέχεται στο myschool και μπορεί εύκολα η κεντρική διοίκηση να το εξάγει να μην ζητιέται και από τους διευθυντές των σχολείων. Έτσι μειώνεται και ο χρόνος εργασίας των διευθυντών και γενικότερα θα έχει περισσότερο χρόνο για τον παιδαγωγικό ρόλο του ο διευθυντής.

Ερώτηση: Σας έρχεται δηλαδή στο νου κάποιο παράδειγμα με το τι θα μπορούσε να πάρει κατευθείαν δηλαδή κεντρική διοίκηση από το myschool;

Βεβαίως, ναι, ένα παράδειγμα αφορά τα παιδιά του ολοήμερου που φοιτούν στο ολοήμερο σχολείο, για τα οποία κάθε διευθυντής πρέπει να στέλνει συγκεντρωτική κατάσταση ο ίδιος στην κεντρική διεύθυνση, ενώ κάλλιστα θα μπορούσε η εκάστοτε διεύθυνση πρωτοβάθμιας να αντλεί τις καταστάσεις φοιτώντων μαθητών απευθείας από το myschool , αφού εκεί είναι εγγεγραμμένα τα παιδιά που φοιτούν στο ολοήμερο. ένα παράδειγμα ήταν αυτό.

Ερώτηση: Κάποιοι αισθάνονται ότι δεν υπάρχει λειτουργικός τρόπος ώστε οι προτάσεις και ιδέες των διευθυντών για την αποτελεσματική χρήση του myschool του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου ή και για άλλα θέματα να φτάνουν στα ανώτερα κλιμάκια της διοίκησης. Εσείς πώς το κρίνετε αυτό;

Δεν νομίζω ότι δεν υπάρχει τρόπος.... υπάρχει τρόπος και προτάσεις γίνονται από όσο ξέρω από τους διευθυντές και πιστεύω και η διοίκηση περαιτέρω προτάσεις κάνει σε ανώτερα κλιμάκια και πάντα πιστεύω ότι μπορούν να βελτιωθούν πολλά πράγματα και στη χρήση του myschool και στο ηλεκτρονικό ταχυδρομείο. ο τρόπος σίγουρα βρίσκεται όταν υπάρχει η κατάλληλη συνεργασία ανάμεσα στους υφιστάμενους και στους προϊσταμένους τους.

Ερώτηση: Εσείς αισθάνεστε δηλαδή ότι θα είχατε μάλλον κάτι να προτείνετε να αλλάξει, ώστε να γίνει πιο αποτελεσματικό το myschool;

μάλιστα θα μπορούσε να γίνει πιο αποτελεσματικό το myschool για παράδειγμα αυτό που προανέφερα για το ολοήμερο που είναι μία δουλειά που πρέπει να την έχει στο νου του ο διευθυντής τις πρώτες μέρες κάθε μήνα.... θα απάλλασσε δηλαδή το διευθυντή από το να στέλνει τις καταστάσεις κάθε κάθε μήνα, όπως επίσης και είχα προαναφέρει και για τη μετεγγραφή που ναι μεν έχει μειωθεί η γραφειοκρατία, ωστόσο παραμένει ένα κομμάτι που θα μπορούσε να μετεγγραφεται κατευθείαν το παιδί και να μη χρειάζεται να βγάζει ο διευθυντής κάθε φορά 2-3 χαρτιά ακόμη, που πρέπει να προσκομιστούν στα άλλα σχολεία.

Ερώτηση: Τελικά πως αποτιμάτε τη χρήση και τη λειτουργία των ψηφιακών εφαρμογών διοίκησης, θετικά ή αρνητικά;

Θετικότερα θα έλεγα γιατί παρότι υπάρχουν κάποια τρωτά σημεία, ελάχιστα όμως θα έλεγα, που επιδέχονται βελτίωσης, εξυπηρετεί πάρα πολύ τη διοίκηση και εξοικονομεί το χρόνο του διευθυντή μέσα στο γραφείο του για να μπορεί να πραγματοποιεί και τον παιδαγωγικό του ρόλο στο σχολείο.

Ερώτηση: Στην καθημερινή εποχή η πολυπλοκότητα του ρόλου του διευθυντή είναι αναγνωρισμένη. Εσείς πώς θα διακρίνατε και πώς θα διαβαθμίζατε τους ρόλους του με βάση τη σπουδαιότητα τους;

Λοιπόν για μένα ο ρόλος του διευθυντή στο σχολείο όντως είναι πολύπλευρος, αλλά ο βασικός δεν είναι ο διοικητικός..... ιεραρχικά θα έλεγα περισσότερο είναι το παιδαγωγικό κομμάτι και δεύτερο θα έβαζα στην κατάταξη το διοικητικό. Άρα λοιπόν ο διευθυντής θα πρέπει να έχει την ευελιξία και χρονικά και ως προς το ρόλο του να μπορεί να παρεμβαίνει στο παιδαγωγικό κομμάτι και να ασχολείται πιο πολύ μ' αυτό παρά με τη διοίκηση με το διοικητικό δηλαδή έργο και το γραμματειακό, ας πούμε τη γραμματειακή υποστήριξη του σχολείου.

Ερώτηση: Ποιο κομμάτι του ρόλου σας νοιώθετε ότι είναι πιο ευάλωτο στην καθημερινή πίεση της δουλειάς ενός διευθυντή;

Προσωπικά θυσιάζω το διοικητικό το κομμάτι το οποίο μπορεί να γίνει και σε κάποιον άλλο χρόνο του εικοσιτετράωρου, όταν προκύπτει θέμα που άπτεται της Παιδαγωγικής κατεύθυνσης του ρόλου.

Ερώτηση: Δηλαδή ουσιαστικά αφιερώνετε χρόνο και στο σπίτι σας για την εκπλήρωση του διοικητικού σας έργου;

Όταν χρειαστεί ναι.... δηλαδή προκειμένου να φέρω σε πέρας πρωτίστως τον παιδαγωγικό μου ρόλο.

Ερώτηση: Ποιες ενέργειες πρέπει να κάνει ένας διευθυντής σχολικής μονάδας ώστε καθημερινά να εκπληρώνει επάξια τον παιδαγωγικό του ρόλο; Μπορείτε να αναφέρετε κάποιο παράδειγμα;

Ο διευθυντής θα πρέπει να είναι κοντά τόσο στους εκπαιδευτικούς όσο και στους μαθητές της σχολικής μονάδας και να έχει την παιδαγωγική κατάρτιση και τον διαθέσιμο χρόνο -όπως είπαμε προηγουμένως- ώστε να μπορεί να παρεμβαίνει σε κάθε τι που προκύπτει. Εκτός από αυτό βέβαια, υπάρχει και το διδακτικό κομμάτι, γιατί ο διευθυντής δεν βγαίνει έξω εντελώς από την αίθουσα.... κάποιες ώρες την εβδομάδα ασχολείται και με το παιδαγωγικό κομμάτι καθώς μπαίνει στην τάξη και διδάσκει κάποια αντικείμενα γνωστικά.

Ερώτηση: Μπορείτε να γίνετε λίγο πιο συγκεκριμένη και να αναφέρετε ένα παράδειγμα στο οποίο να χρειάστηκε η παρέμβασή σας στο παιδαγωγικό κομμάτι του ρόλου σας;

Αν εννοείτε περιστατικό έχει προκύψει και πιστεύω ότι δεν θα σταματήσουν να προκύπτουν θέματα καθώς έχουμε να κάνουμε με παιδιά, έμφυχο υλικό, παιδάκια μικρής ηλικίας από 6 έως 12 ετών και στα οποία φυσικά προκύπτουν μεταξύ τους διάφορα θέματα. Τα παιδιά βέβαια όπως ξέρουμε, αντιμετωπίζουν προκλήσεις εντός του σχολικού χώρου γι' αυτό θα προκύψουν μεταξύ τους διαφορές έστω και μαλώματα.... αυτά που είναι τα πιο συνηθισμένα για τα οποία θέλουν κάποιον να τους λύσει τις διαφορές. Εγώ ,από τη δική μου πλευρά, έχω δώσει την ευκαιρία στους μαθητές οτιδήποτε προκύπτει να έρχονται να το συζητάμε. άρα λοιπόν έχει υπάρχει υπάρχουν αυτά έχουν συμβεί αυτά τα ζητήματα και πολλές φορές έχω κληθεί να λύσω σε εισαγωγικά τις διαφωνίες μεταξύ των μαθητών.

Ερώτηση: Για ποιους λόγους θεωρείται σημαντικό στην καθημερινή προσπάθεια εκπλήρωσης του ρόλου σας να φέρετε σε πέρας και την παιδαγωγική διάσταση του ρόλου σας;

Φυσικά είναι πολύ σημαντικό διότι ο ρόλος του δασκάλου δεν παύει τη στιγμή που ο δάσκαλος γίνεται διευθυντής. Πρώτον αυτό και δεύτερον ότι το παιδαγωγικό είναι ένα κομμάτι και υποχρέωση και καθήκον του κάθε διευθυντή.

Ερώτηση: Αν σας δινόταν η ευκαιρία να συμμετέχετε σε προγράμματα επιμόρφωσης που έχουν σχέση με την χρήση και τη λειτουργία των ψηφιακών εφαρμογών διοίκησης θα δηλώνατε συμμετοχή;

Ναι βέβαια θα δήλωνα συμμετοχή.

Ερώτηση: Τι θα περιμένατε από ένα τέτοιο πρόγραμμα να ακούσετε ή να μάθετε;

Προφανώς να εξελίξω την ήδη την υπάρχουσα γνώση και φυσικά να θα ήθελα να συμμετέχω πολύ στο σεμινάριο που θα έχει και διδακτική προσέγγιση με τη χρήση του ηλεκτρονικού υπολογιστή

Ερώτηση: Δηλαδή να έχει σχέση με τα διδακτικά σας καθήκοντα;

Ναι.

Ερώτηση: Ως προς το διοικητικό μέρος και τις ψηφιακές μορφές διοίκησης που έχουμε αναφέρει κρίνετε αναγκαίο κάποιο επιμορφωτικό πρόγραμμα που θα σας βοηθήσει στο διοικητικό σας έργο;

Νομίζω πως πλέον δεν χρειάζεται- μετά από μία τετραετή πείρα- τέτοιου είδους επιμόρφωση. Δεν νομίζω ότι χρειάζονται οι διευθυντές. Οτιδήποτε καινούργιο που θα προκύπτει είτε στο myschool είτε στο ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, πιστεύω ότι πλέον έχουμε την ικανότητα και την εμπειρία να ασχοληθούμε και να το εφαρμόσουμε στην πράξη.

Ερώτηση: Κρίνετε δηλαδή ότι θα ήτανε σωστό να γίνεται επιμόρφωση στην αρχή της σταδιοδρομίας ενός διευθυντή;

Βεβαίως και αναγκαίο, όχι απλά πρέπει να γίνεται, είναι αναγκαίο γιατί έτσι βοηθάει πάρα πολύ το διευθυντή ο οποίος όταν αναλαμβάνει τα καθήκοντά του μη γνωρίζοντας τις

εφαρμογές που έχει ιδιαίτερα το myschool που είναι πολύπλευρο εργαλείο και έχει πολλές πτυχές... σίγουρα κάνει πολύ μεγάλο κόπο, ώσπου να φτάσει στο σημείο να μπορεί να το χειρίζεται με σχετική ευχέρεια.

Ερώτηση: Πιστεύετε πως η συμμετοχή σε τέτοια προγράμματα Θα σας βοηθούσε να εξισορροπήσετε καλύτερα τα καθήκοντά σας ανάμεσα στις διοικητικές σας υποχρεώσεις και στον παιδαγωγικό ρόλο και με ποιο τρόπο;

Λοιπόν επειδή - όπως είπα- ο διευθυντής έχει και διδακτικό ρόλο στο σχολείο θα βοηθούσε πολύ στο διδακτικό ρόλο περισσότερο παρά στις διοικητικές υποχρεώσεις. Δηλαδή θέλω να πω ότι ο διευθυντής, που έχει μέσα στο σχολείο διδακτικό ρόλο, θα πρέπει να είναι και αυτός γνώστης όπως και οι άλλοι συνάδελφοι του σχολείου των νέων ψηφιακών εφαρμογών για μία διαφορετική διδακτική προσέγγιση των γνωστικών αντικειμένων.

Ερώτηση: πώς πρέπει ο διευθυντής σχολικής μονάδας να ιεραρχεί τους ρόλους του και ποιες μεθόδους πρέπει να εφαρμόζει, ώστε να εξοικονομεί χρόνο για την υλοποίησή του πολυδιάστατου ρόλου του;

Με βάση την την εμπειρία μου ένας πετυχημένος διευθυντής δεν είναι αυτός που διεκπεραιώνει άμεσα το διοικητικό του έργο,... πιστεύω ότι το διοικητικό έργο είναι δεύτερο στην ιεραρχία. Το πρώτο είναι το παιδαγωγικό και για να εξοικονομεί χρόνο να εφαρμόζει τις γνώσεις του πάνω στο παιδαγωγικό κομμάτι του σχολείου θα πρέπει να κάνει σίγουρα ένα καταμερισμό εργασίας πρώτα από όλα φυσικά να οργανώνει ο ίδιος τον χρόνο του. δεύτερον να αξιοποιεί όσο γίνεται περισσότερο στο εργασιακό του ωράριο- την ώρα τους λειτουργίας του σχολείου- στην αξιοποίηση του παιδαγωγικού του ρόλου και φυσικά να φροντίζει με δημοκρατικές πάντα μεθόδους, Ώστε οι συνάδελφοι να είναι υποστηρικτικοί να γίνεται σωστός καταμερισμός εργασίας και μεταξύ συναδέλφων, ώστε να μπορεί και ο ίδιος να συμμετέχει ενεργά στο παιδαγωγικό κομμάτι του σχολείου.

Σας ευχαριστώ.



## Συνέντευξη 2

1. Πόσα χρόνια εργάζεστε στην εκπαίδευση; 31
2. Πόσα χρόνια υπηρετείτε ως διευθυντής σχολικής μονάδας; 4
3. Έχετε επιμορφωθεί σε θέματα Τ.Π.Ε.; Ναι Ποιες από τις επιμορφώσεις αυτές θεωρείτε ότι σας βοήθησαν περισσότερο στη χρήση των Τ.Π.Ε από τη θέση του διευθυντή;

Πριν πολλά χρόνια ο Τάκης ο πολίτης μαζί με τον Βασίλη τον Κόλλια μας είχαν κάνει σε μη θεσμικό πλαίσιο για δύομισι χρόνια μαζευόμασταν κάθε 10 μέρες όλοι οι υπεύθυνοι πληροφορικής ήμασταν τότε εκπαιδευτικοί -πριν μπούνε οι πληροφορικοί στα σχολεία- και μας κάνανε επιμόρφωση σε όλα τα εκπαιδευτικά λογισμικά που υπήρχαν στην Ελλάδα και μας είχε κάνει ο Τάκης ο πολίτης και την nba visual basic application προγραμματισμό αυτό ήταν μία πολύ καλή κατάσταση γιατί μπορέσαμε και ενημερωθήκαμε τότε για όλα τα λογισμικά που κυκλοφορούσαν στον ελληνικό χώρο και ταυτόχρονα βέβαια κάναμε και προγραμματισμό βέβαια εγώ συνέχισα με τον προγραμματισμό και με το Σπύρο τον τσαλαπάτα που είναι στα δίκτυα στο Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας τώρα είναι στο τμήμα ιχθυοκαλλιέργειας στο τμήμα υπολογιστών είχαμε κάνει σχετικά με τη λειτουργικότητα του Arduino το τσιπάκι που βάζεις δίπλα στον υπολογιστή και είναι λειτουργικό. Το θέμα είναι ότι όλα αυτά τα κάναμε σε μη θεσμικό Πλαίσιο. Σε θεσμικό Πλαίσιο αυτό που με βοήθησε πολύ είναι η συνέργεια που το είχε φτιάξει ο Βασίλης ο Κόλλιας μαζί με τη βοσνιάδου πού ήταν ο προκάτοχος του Moodle για την ομαδοσυνεργατική μάθηση και έφτιαξα τη διπλωματική μου πάνω πάνω σε ένα θέμα διαλεκτικότητας σε ομαδοσυνεργατική βάση πάντα και ανταλλαγή απόψεων και ιδεών των παιδιών πάνω στον εγγονόπουλο που είχα κάνει εγώ τότε συσχετισμοί δηλαδή ποίησης με ζωγραφική. Δύο θέματα που άπτονται του ενδιαφέροντος των παιδιών για τον εμφύλιο πόλεμο που είχαμε κάνει και είχα δει ότι με βοήθησε πάρα πολύ για την ομαδοσυνεργατικότητα για να δουλεύουν τα παιδιά σε ομάδες στον υπολογιστή πώς θα δουλεύουν τα παιδιά σε ομάδες είναι καλύτερα να δουλεύουν έτσι παρά να είναι μόνα τους μπροστά στον υπολογιστή που κάναμε την κλείδα παρατήρησης ότι ο υπολογιστής πρέπει να ελέγχεται από τον server

από μακριά και να μην πηγαίνει από πάνω εκπαιδευτικός και να πιέζει τα παιδιά να μην αισθάνονται την πίεση του εκπαιδευτικού.... Όλα αυτά.

4. Ποιες σπουδές έχετε κάνει σε πανεπιστημιακό επίπεδο;

Σε πανεπιστημιακό επίπεδο την ακαδημία, την εξομοίωση, σεμινάρια επιμόρφωσης 400 ωρών σχετικά με την διοίκηση και οργάνωση σχολικών μονάδων.... εμένα με ενδιαφέρει πάρα πολύ να κάνω διδακτικές προσεγγίσεις με νέους τρόπους... όπως είπα πιο πριν μαζί με την τζένη την Αραπάκη που είναι στο πανεπιστήμιο πατρών έχουμε δουλέψει μαζί πώς μπορείς μέσω των πινάκων ζωγραφικής να κάνεις διεπιστημονική προσέγγιση του μαθήματος και τέλος το Μεταπτυχιακό πάνω στα σύγχρονα περιβάλλοντα μάθησης που έκανα στο Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας.

Έχετε παρακολουθήσει κάποιου είδους επιμόρφωση πάνω στο αντικείμενο της εκπαιδευτικής διοίκησης;

ναι οργάνωση και διοίκηση σχολικών μονάδων από το πανεπιστήμιο δυτικής Μακεδονίας που το έκανε το ΕΠΕΕΚ από τη Λάρισα.

5. Πιστεύετε ότι στο σχολείο στο οποίο είστε διευθυντής/ντρια παρουσιάζει κάποιες ιδιαιτερότητες; Αν ναι, ποιες είναι αυτές;

Είναι ιδιαιτερότητες όλων των αστικών σχολείων του Βόλου η μικροαστική νοοτροπία δεύτερον αυτό Τουλάχιστον από τη μεριά των γονέων που έχουν σχέση με τους γονείς των παιδιών αυτό το λέω γιατί με κάποιες συζητήσεις που είχα κάνει με μερικούς καθηγητές από το ΕΚΠΑ και το Πανεπιστήμιο Αιγαίου που έχουμε συζητήσει σε κάποια συνεδρία εγώ είμαι πάντα υπέρ του ανοίγματος των curriculum, γιατί αυτά πρέπει να ανοίξουν, δεν πρέπει να έχουν στεγανά, δεν μπορείς να δουλεύεις με το ίδιο αναλυτικό πρόγραμμα σπουδών στα Ζαγοροχώρια και στο αστικό κέντρο του Βόλου. Αλλά ακόμη το θέμα είναι ότι απέχουμε πάρα πολύ από αυτό μέχρι να τελειοποιηθεί. Άλλο πρόβλημα που έχει το σχολείο το δικό μου και άλλα σχολεία του Βόλου είναι ότι το προσωπικό είναι γερασμένο και ουσιαστικά το όραμα που βάζει ο διευθυντής του σχολείου και το όραμα που βάζει η

σχολική μονάδα είναι δύσκολο να υλοποιηθεί με συναδέλφους που έχουν 38 χρόνια υπηρεσίας. Από κει και πέρα αυτό που μπορεί να κάνει ο διευθυντής μόνο και επιχειρήσει και εγώ να κάνω είναι να δώσω μία πολύ καλή υλικοτεχνική υποδομή στο σχολείο να ανοίξω το σχολείο στην κοινωνία δηλαδή να συνεργαστώ με πολλά άλλα σχολεία ακόμη και ιδιωτικά. Τώρα αυτή τη στιγμή δουλεύω ένα πρόγραμμα.... θέλω να φτιάξω ένα Avatar για να βάλω τα παιδιά μέσα σε εικονικό μουσείο σχετικά με ένα πρόγραμμα που είχα κάνει με την Ελληνογερμανική αγωγή για ένα πρόγραμμα που είχαμε κάνει σε σχέση με το ταξίδι στον Άρη .....όχι με φανταστικές βάσεις .....πάνω σε επιστημονικές βάσεις και πάνω σε πράγματα που να μπορούν να υλοποιούνται από παιδιά και να είναι δεδομένα .....να είναι δηλαδή επιστημονικές οι βάσεις που θα κάνεις ένα e-book με τα παιδιά. Το θέμα είναι ότι παρακάλεσα τους συναδέλφους να συμμετέχουν, αλλά δυστυχώς στο σχολείο μου μόνο ένας συνάδελφος έχει 17 χρόνια υπηρεσίας όλοι οι άλλοι είναι από 30 και πάνω. Το ίδιο πρόβλημα υπάρχει και με τη webex τώρα αυτή τη στιγμή, το απόγευμα ήμουν σε ένα σεμινάριο με τον κύριο Αναστασιάδη από το Πανεπιστήμιο Κρήτης και συμφωνήσαμε σε αυτό το πράγμα, ότι δηλαδή η webex θεωρείται Αποτυχία αν σχολειοποιηθεί. Δεν είναι σχολειοποίηση η webex . Με τη webex για να μπορείς να δουλέψεις σωστά πρέπει να ελέγξεις την υπάρχουσα γνώση των παιδιών και στη συνέχεια να μπορείς να δουλέψεις με μαθητοκεντρική προσέγγιση. Αυτό το πράγμα δεν γίνεται και εγώ δεν το κάνω. Γίνεται δασκαλοκεντρική προσέγγιση. θεωρείται όμως εκ των προτέρων αποτυχία. Νομίζω ότι έδωσα μία εικόνα των προβλημάτων που υπάρχουν. Το θέμα είναι ότι δεν μας έχει κάνει κανείς καμία επιμόρφωση πάνω στο webex και στη λειτουργικότητα του annotate. Το έψαξα μόνος μου. Ο συνάδελφος όμως που έχει 36-38 προϋπηρεσίας δεν μπορεί να ασχοληθεί με αυτά τα πράγματα κοιτάει απλά να κυλήσει ο χρόνος. Η λύση είναι να μπορέσει να γίνει κάτι όχι όμως με την τιμωρητική αξιολόγηση. η τιμωρητική αξιολόγηση δεν είναι λύση.

Ερώτηση: Οι σύγχρονες ψηφιακές εφαρμογές διοίκησης όπως το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο Η/Τ και το myschool λειτουργούν υποστηρικτικά στην εκπλήρωση των

ρόλων σας και ειδικά του παιδαγωγικού ρόλου ή σας καθυστερούν αφαιρώντας πολύτιμο χρόνο;

Για τον παιδαγωγικό ρόλο είναι ανασταλτική λειτουργία αυτών των εργαλείων. Όσο για το διοικητικό μπορώ να σας πω μετά βεβαιότητας ότι και σε συζήτηση που έκανα με τον κύριο Μπάρτζο, ο οποίος είναι υπεύθυνος στο myschool στη διεύθυνση πρωτοβάθμιας Μαγνησίας, το myschool φτιάχτηκε και είναι κομμένο και ραμμένο για τη δευτεροβάθμια. ουσιαστικά δηλαδή, δεν είναι κομμένο και ραμμένο για την Πρωτοβάθμια εκπαίδευση. Θα πρέπει να γίνει μία διαφοροποίηση των αντικειμένων και γενικά της υποδομής του myschool για την πρωτοβάθμια εκπαίδευση για το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο νομίζω ότι γενικά εξυπηρετεί την κατάσταση διοικητικά όχι παιδαγωγικά.

Ερώτηση: Η χρήση του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου έφερε αλλαγές στην καθημερινή λειτουργία του σχολείου. Ποιες από αυτές σας έρχονται κυρίως στο νου, είτε με θετικό είτε με αρνητικό πρόσημο;

Ελαχιστοποίηση της γραφειοκρατίας... πλέον η ενημέρωση των συναδέλφων βάσει του προεδρικού διατάγματος 79 που βγήκε, γίνεται μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου κατευθείαν. Δεν έχεις επαφές με το χαρτί, αν το δούμε λίγο πιο εκτενέστερα λειτουργείς και οικολογικά... αποφεύγεις δηλαδή την εκτύπωση χαρτιού. Δεύτερον είναι πιο άμεση η επικοινωνία και με τους συναδέλφους και με όλους τους εμπλεκόμενους στην εκπαιδευτική διαδικασία.

Ερώτηση: Υπάρχουν όψεις της χρήσης του Η/Τ στη διοίκηση που δεν ταιριάζουν με το δικό σας όραμα για την ελληνική εκπαίδευση;

Και Ναι και όχι. Το θέμα είναι ότι, όπως λειτουργεί το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, όπως το λειτουργεί το πανελλήνιο σχολικό δίκτυο, πρέπει να γίνει πιο εξειδικευμένο για το κάθε

σχολείο, για τον κάθε νομό τουλάχιστον, γιατί αυτή τη στιγμή έρχονται άπειρα έγγραφα κάθε μέρα που αφορούν όλη την Ελλάδα. Μόνο και μόνο για να ξεμπλέξεις κάθε μέρα με το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο ως διευθυντής σχολείου περνάνε ώρες... θέλει ώρες δηλαδή να δέχσαι, να παίρνεις, να διαβάζεις ,να μελετάς ,και ούτω καθεξής. Θα μπορούσε να γίνει μία πιο εξειδικευμένη προσέγγιση κατά νομό και να μη γίνεται τόσο πολύ σε συλλογικό επίπεδο αποστολή ηλεκτρονικών μηνυμάτων.

Ερώτηση: Η εφαρμογή myschool έφερε αλλαγές στο Ελληνικό Σχολείο. Ποιες από αυτές σας έρχονται κυρίως στο νου , είτε με θετικό είτε με αρνητικό πρόσημο;

Το σημαντικό όπως σας έχω πει και πάλι είναι ότι ξεφεύγεις από τη γραφειοκρατία, όπως και ο κύριος Κόλλιας το λέει, Όπως και το Υπουργείο Παιδείας και διάφοροι άλλοι καθηγητές που ασχολούνται με την πληροφορική γενικότερα στα πανεπιστήμια και της Ελλάδας και του εξωτερικού.... και τελευταία ένα βιβλίο που διάβαζα σχετικά με την educational leadership αυτό που πρεσβεύουν όλοι το θέμα είναι ότι το myschool βοηθάει πάρα πολύ στο να υπάρχει μία πλήρης συλλογή στοιχείων σε καθημερινή βάση ένας έλεγχος των ελλείψεων των σχολικών μονάδων για να μπορεί να ξέρει το Υπουργείο τι γίνεται σε συλλογικό επίπεδο. Αυτό είναι το θετικό στοιχείο για μένα. και πάλι όμως θα πρέπει να γίνει μια εξειδίκευση στην Πρωτοβάθμια. Πολλά πράγματα μέσα ανήκουν στη δευτεροβάθμια. Θα έπρεπε να υπάρχει άλλο myschool μόνο για την πρωτοβάθμια εκπαίδευση, άλλο για τη δευτεροβάθμια ,γιατί πολλά στοιχεία που αναφέρονται μέσα ανήκουν μόνο στη δευτεροβάθμια. Αν θέλαμε να πούμε ένα αρνητικό είναι ότι ουσιαστικά διωλίζουν τον κώνωπα, δηλαδή από θέμα διοικητικής φύσεως πάει καλά η κατάσταση, αλλά ένα σχολείο πιο μεγάλη βάση πρέπει να δίνει στην παιδαγωγική διάσταση της εκπαίδευσης. Αλλά δεν δίνει.

Ερώτηση: Κατά τη γνώμη σας το myschool εξυπηρετεί την ίδια τη σχολική μονάδα ή έχει φτιαχτεί κυρίως για την κεντρική διοίκηση;

Αρχικά φτιάχτηκε για να εξυπηρετεί την κεντρική διοίκηση σίγουρα. κενά εκπαιδευτικών, ελλείψεις εκπαιδευτικών, απουσίες με άδειες βραχυχρόνιες ή μακροχρόνιες, ωράριο εκπαιδευτικών έπρεπε να είναι σε γνώση άμεσα του υπουργείου μιας και το σύστημά μας είναι συγκεντρωτικό. Αργότερα άρχισε να παίρνει άλλη μορφή και να εξυπηρετεί και τις κατά τόπους πρωτοβάθμιες διευθύνσεις και σίγουρα και τις σχολικές μονάδες. Πιστοποιητικά γέννησης αναζητούνται αυτόματα και είναι στη διάθεσή μας άμεσα με λίγα κλικ. Τηλέφωνα γονέων και τα ηλεκτρονικά τους ταχυδρομεία είναι περασμένα στο σύστημα οπότε τα αναζητάς και τα βρίσκεις άμεσα. Η βαθμολογία των μαθητών και πιστοποιητικά φοίτησης είναι εύκολα προσβάσιμα...και αρκεί μια εκτύπωση για να το παραλάβει ο ενδιαφερόμενος..

Ερώτηση: Ταιριάζει με το δικό σας όραμα για την ελληνική εκπαίδευση;

Ταιριάζουν με τη δική μου φιλοσοφία...τα χρησιμοποιώ κάθε μέρα..... αλλά δε θα υποστήριζα ότι δεν χρειάζονται επεμβάσεις και ενίοτε μετατροπές , ώστε να γίνουν πιο φιλικά στον διευθυντή και να μην του επιβαρύνουν το έργο καθυστερώντας τον.

Ερώτηση: Όταν σκέφτεστε τη χρήση του Η/Τ ή του myschool σας έρχονται στο νου βελτιώσεις που θα θέλατε να δείτε να γίνονται;

Στο ηλεκτρονικό ταχυδρομείο θα ήθελα να γίνονται κατά νομό και να μη γινόμαστε αυτή τη στιγμή ουσιαστικά σαν ένας σάκος αποδοχής όλων των ηλεκτρονικό ταχυδρομείο από όλη την Ελλάδα. Να γίνεται δηλαδή πιο εξειδικευμένα, αλλιώς από κει και πέρα είναι πάρα πολύ καλό, είναι πολύ ενημερωτικό, αλλά αυτό είναι το μόνο που βλέπω εγώ ως διευθυντής σχολείου. Δεύτερον για το myschool πάλι το ίδιο ισχύει είναι πιο εξειδικευμένη κατάσταση στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση.

Ερώτηση: Κάποιοι αισθάνονται ότι δεν υπάρχει λειτουργικός τρόπος, ώστε οι προτάσεις και ιδέες των διευθυντών για την αποτελεσματική χρήση του myschool του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου ή και για άλλα θέματα να φτάνουν στα ανώτερα κλιμάκια της διοίκησης. Εσείς πώς το κρίνετε αυτό;

Εγώ το σκέφτομαι ως εξής τώρα που υπάρχουν οι τηλεδιασκέψεις θα πρέπει να γίνονται τηλεδιασκέψεις σε περιφερειακό επίπεδο πρωτίστως και μετά η Περιφερειακή Διεύθυνση Θεσσαλίας να τις στέλνει στο υπουργείο παιδείας. Δηλαδή υπάρχουν τρόποι βελτίωσης και να ακούγονται στο Υπουργείο Παιδείας αυτά τα δεδομένα γιατί και στο Υπουργείο Παιδείας όπως και σε άλλα υπουργεία Το τραβάω το θέμα λίγο πιο πέρα αναλαμβάνουν θέσεις κλειδιά άνθρωποι που δεν έχουν σχέση με την εκπαίδευση που δεν ξέρουν πως μπορεί η εκπαίδευση να βελτιωθεί για το δημόσιο σχολείο μιλάω Πάντα έτσι... Επομένως πιστεύω ότι πρέπει να υπάρχουν τηλεδιασκέψεις σε απογευματινή βάση δεν είναι ανάγκη να είναι στο εργασιακό ωράριο και να ακούγονται γνώμες των διευθυντών σχολικών μονάδων επί του πρακτέου πώς γίνεται να βελτιωθεί η λειτουργικότητα και του e-mail και του myschool για να μπορέσουν τα πράγματα να βελτιωθούν και πόσοι μπορούν κάποια πράγματα που υπάρχουν μέσα και δεν είναι χρηστικά να μην είναι μέσα.

Ερώτηση: Τελικά πως αποτιμάτε τη χρήση και τη λειτουργία των ψηφιακών εφαρμογών διοίκησης;

Να απαντήσω λίγο έμμεσα με μία η σωκρατική διάθεση... Μιλάμε για τον ψηφιακό αλφαριθμητισμό των ευρωπαίων πολιτών... Όλα αυτά συνηγορούν ώστε αύριο να έχουμε ανθρώπους οι οποίοι έχουν τον λεγόμενο ψηφιακό αναλφαριθμητισμό του ευρωπαίου πολίτη. όλα αυτά πιστεύω ότι βοηθάνε την κατάσταση στη νέα τάξη που υπάρχει και γενικότερα με άλλους τρόπους επικοινωνίας, άλλους τρόπους διεκπεραίωσης εγγράφων, και ούτω καθεξής. πιστεύω ότι όλα αυτά βοηθάνε την ψηφιακή ενημέρωση των πολιτών, των ανθρώπων και τον ψηφιακό αλφαριθμητισμό των εκπαιδευτικών και εκτενέστερα όλων των πολιτών.

Ερώτηση: Οπότε κάνετε μία θετική αποτίμηση... έχετε μία θετική γνώμη από ότι καταλαβαίνω...

Θα απαντήσω με Ένα ρητό το οποίο το έχω διαστρεβλώσει λίγο.... Οι υπολογιστές και οι νέες τεχνολογίες είναι καλός υπηρέτης του ανθρώπου αλλά είναι επικίνδυνος κύριος αυτού. Όταν γίνεται για να μπορούν να εξυπηρετήσουν καταστάσεις είναι πολύ καλό όταν όμως φτάσει σε σημείο να μας κυριεύσει η τεχνολογία και πιστεύω ότι αυτό είναι και τίποτε άλλο είναι λάθος. Όπως webex και η ασύγχρονη τηλεκπαίδευση είναι σύγχρονα εργαλεία αλλά είναι τα μέσα δεν μπορεί να είναι υποκατάστατα της διαδικασίας μάθησης στο σχολείο. Είναι αυτό που είπαμε και πριν ότι τη webex πολλοί συνάδελφοί της σχολειοποιούν. Δεν είναι σχολειοποίηση είναι άλλο θέμα.

Ερώτηση: Στην Καθημερινή εποχή η πολυπλοκότητα του ρόλου του διευθυντή είναι αναγνωρισμένη. Εσείς πώς θα διακρίνατε και πώς θα διαβαθμίζατε τους ρόλους του με βάση τη σπουδαιότητα τους;

Το θέμα είναι ότι ο διευθυντής της σχολικής μονάδας όπως ο Ρήγας Φεραίος Έριξε τον σπόρο της ελευθερίας και τον καλλιέργησαν οι υπόλοιποι ο διευθυντής Λοιπόν θα πρέπει να έχει τον σπόρο της Παιδαγωγικής διεύρυνσης της σχολικής μονάδας και να καλλιεργηθεί πρωτίστως η παιδαγωγική διάσταση το σχολείο και υλοποίηση προγραμμάτων... Στο σχολείο εδώ ας πούμε ως διευθυντής και Ως άνθρωπος δεν μπορώ βέβαια να πιάσω τους συναδέλφους, θέλω να βγάλω αυριανούς πολίτες με αναπτυγμένη τη συγκλίνουσα και αποκλίνουσα σκέψη κοινώς με αναπτυγμένη την κριτική σκέψη για να βγουν στην κοινωνία και να μην είναι άβουλα όντα. Ο διευθυντής της σχολικής μονάδας αυτό το πράγμα θα έπρεπε να κυνηγάει πρωτίστως. Δυστυχώς όμως είναι τόσο πολύ η γραφειοκρατία σε εισαγωγικά βέβαια χωρίς να περιλαμβάνει χαρτιά.... Δυστυχώς έχουμε γίνει έρμαιο των εγγράφων, της γραφειοκρατίας και δυστυχώς κοιτάμε το δέντρο και χάνουμε το δάσος.



Ερώτηση: Ποιο κομμάτι του ρόλου σας νοιώθετε ότι είναι πιο ευάλωτο στην καθημερινή πίεση της δουλειάς ενός διευθυντή;

Το να μπορέσω να καλλιεργήσω το όραμα του σχολείου παραπάνω από τα μέτρα του δυνατού, γιατί ουσιαστικά υποβαθμίζεται αυτό μπροστά στο διοικητικό έργο, μπροστά στα προβλήματα της καθημερινότητας που περιλαμβάνουν υδραυλικούς, ηλεκτρολόγους κλπ. σκοπός είναι να μπορέσει να αναπτύξει μία υλικοτεχνική υποδομή στο σχολείο ο διευθυντής γι' αυτό ασχολείται με υλικά πράγματα και όχι τόσο με την ουσία των πραγμάτων που είναι τα παιδιά για να μπορέσουν να έχουν την ανάλογη ψυχοσυναισθηματική ανάπτυξη, την παιδαγωγική ανάπτυξη στο ταξίδι αυτό για τη μάθηση.

Ερώτηση: Ποιες ενέργειες πρέπει να κάνει ένας διευθυντής σχολικής μονάδας ώστε καθημερινά να εκπληρώνει επάξια τον παιδαγωγικό του ρόλο; Μπορείτε να αναφέρετε κάποιο παράδειγμα;

Για να μπορέσει να το κάνει αυτό το πράγμα θα πρέπει να έχει άμεση επαφή με όλα τα παιδιά του σχολείου και να φροντίζει κάθε μέρα άσβεστο Αυτό το φως πού βγαίνει μέσα από τις ψυχές των παιδιών της υλοποίησης του οράματος με οποιοδήποτε τρόπο είτε με επαφές με άλλα σχολεία. Προσωπικά πιστεύω ότι πρέπει να βρίσκουμε νέους τρόπους καινοτόμες δράσεις και θα πρέπει ο κάθε διευθυντής να φροντίζει ώστε ο κάθε δάσκαλος-πολύ δύσκολο βέβαια να γίνει- μέσα σε μία τάξη με 10 παιδιά βλέπεις τα τρία ότι οι προσλαμβάνουσες που έχουν μαθαίνουν πράγματα δημιουργούν θετικό κλίμα και τα υπόλοιπα επτά παιδιά δεν μαθαίνουν θα πρέπει εσύ σα διευθυντής να δημιουργήσεις το δρόμο με τους δασκάλους να έχουμε τις ανάλογες προσλαμβάνουσες, ώστε και τα υπόλοιπα παιδιά μέσω της διαφοροποιημένης διδασκαλίας μέσω της διαφοροποιημένης προσέγγισης των διαφόρων θεματικών ώστε και τα υπόλοιπα παιδιά να δουν το φως του

ήλιου το φως της μάθησης. Αυτό είναι πολύ δύσκολο να γίνει γιατί ένας διευθυντής σε ένα σχολείο που έχει 200 παιδιά πρέπει να είναι συνεχώς ενήμερος για τα πάντα και συνεχώς και θα πρέπει συνεχώς να κυνηγάει να αλλάζουν οι προσλαμβάνουσες.... Πρέπει να αλλάξει η δομή.... Πρέπει να αλλάξει όλη η δομή θα πρέπει να υπάρχουν σχολεία όχι με εξειδίκευση ακριβώς αλλά να μπορούν να αναπτύσσουν τις πολλαπλές νοημοσύνες του Gardner και να μην αναπτύσσεται μόνο η νοημοσύνη για παράδειγμα της τοποθέτησης του χώρου γιατί κάποια παιδιά είναι πολύ καλά στη μουσική για αυτό πρέπει να τους δίνεται το ερέθισμα να μπορεί να καλλιεργήσει τη μουσική... Κάποιος άλλος μαθητής είναι πολύ καλός στα μαθηματικά θα πρέπει λοιπόν να φροντίζει ο διευθυντής με τους ανάλογους εκπαιδευτικούς δίνονται οι ανάλογες προσεγγίσεις να μπορεί αυτό το παιδί στα μαθηματικά να αποδώσει τα δέοντα .... Θα πρέπει ο διευθυντής να βλέπει κάποια παιδιά που είναι χαρισματικά να επικοινωνεί με το ίδρυμα που είναι στην Αθήνα για τα χαρισματικά παιδιά να μπορεί να τα βοηθήσει γιατί και αυτά τα παιδιά τα Indigo έχουν και αυτά δικαιώματα όπως έχουν και τα παιδιά που έχουν ειδικές ικανότητες.... Θα πρέπει δηλαδή να ψάχνεις κάθε παιδί σαν μία μοναδικότητα... Για αυτό σε συνδυασμό με τον εκάστοτε δάσκαλο θα πρέπει να υπάρχουν οι ανάλογες προσλαμβάνουσες... Το λέω και το διατυμπανίζω και η Αμερική το έχει δείξει αυτό όχι τα αποτελέσματα τα αποτελέσματα δεν είναι αυτά που είναι αναμενόμενα ότι θα πρέπει να υπάρχουν σχόλια όπου αναπτύσσεται η καθεμία νοημοσύνη σε κάθε σχολείο με εξειδίκευση. Υπάρχουν σχολεία που υπάρχουν δάσκαλοι έχουν την ανάλογη εξειδίκευση και την ανάλογη εμπειρία σε θέματα όπως τα μαθηματικά η μουσική η γλώσσα με βάση τις πολλαπλές νοημοσύνες του Gardner να καλλιεργούνται τα δέοντα.

Ερώτηση: Για ποιους λόγους θεωρείται σημαντικό στην καθημερινή προσπάθεια εκπλήρωσης του ρόλου σας να φέρετε σε πέρας και την παιδαγωγική διάσταση του ρόλου σας;

Αν και σήμερα ο ρόλος του δασκάλου δεν είναι αυτός που έλεγε Κάποτε ο Κωστής Παλαμάς σμίλεψε δάσκαλε ψυχές γιατί τις ψυχές τις σμιλεύει το www (ιντερνετ) ο δάσκαλος είναι καθοδηγητής και συνοδοιπόρος στον αγώνα της μάθησης του παιδιού παρόλα αυτά πιστεύω πως ο δάσκαλος με οποιοδήποτε τρόπο να μπορεί να διαπλάσει τα παιδιά σύμφωνα με την αντικειμενική ηθική σύμφωνα με το τι είναι αντικειμενικά σωστό.

Ερώτηση: Αν σας δινόταν η ευκαιρία να συμμετέχετε σε προγράμματα επιμόρφωσης που έχουν σχέση με την χρήση και τη λειτουργία των ψηφιακών εφαρμογών διοίκησης θα δηλώνατε συμμετοχή;

Ναι

Ερώτηση: Τι θα περιμένατε από ένα τέτοιο πρόγραμμα να ακούσετε ή να μάθετε;

Λιγότερη ενασχόληση με το -δυστυχώς θα έλεγα- ανιαρό μέρος της γραφειοκρατίας μέσω του ηλεκτρονικό ταχυδρομείο του my school μέσω της διοίκησης και περισσότερη ώθηση στην παιδαγωγική διάσταση

Ερώτηση: Κρίνετε δηλαδή ότι θα ήτανε σωστό να γίνεται επιμόρφωση στην αρχή της σταδιοδρομίας ενός διευθυντή;

Ο καθένας αντιμετωπίζει τα προβλήματα όταν είναι μέσα στα στασίδια... Ο καθένας αντιμετωπίζει τα προβλήματα όταν είναι μέσα στον αγώνα όχι όταν είναι θεατής γιατί δεν μπορεί να καταλάβει τα πράγματα πως είναι. Επομένως πιστεύω πως ποτέ δεν είναι αργά και ενδεχομένως ακόμα και τώρα... Όταν είσαι θεατής η οπτική των πραγμάτων είναι τελείως διαφορετική από ότι είναι τώρα.

Ερώτηση: Πιστεύετε πως η συμμετοχή σε τέτοια προγράμματα Θα σας βοηθούσε να εξισορροπήσετε καλύτερα τα καθήκοντά σας ανάμεσα στις διοικητικές σας υποχρεώσεις και στον παιδαγωγικό ρόλο και με ποιο τρόπο;

Στο μερίδιο που αφορά εμένα πιστεύω πως θα ήταν δυνατό να γίνει αυτό... Αλλά μεγάλο μερίδιο ευθύνης έχει και η κεντρική εξουσία που πρέπει να δώσουμε μεγαλύτερη ώθηση σε αυτές τις δυναμικές... Δηλαδή η κεντρική εξουσία θα έπρεπε να αποσυμφορήσει την κατάσταση ώστε να μπορεί ο διευθυντής να ασχοληθεί με το παιδαγωγικό έργο, την ψυχοσυναισθηματική ανάπτυξη των μαθητών με τις καινοτόμες δράσεις με οτιδήποτε μπορεί να κάνει για να μπορέσουμε να προάγουμε τα παιδιά.

Ερώτηση: Πώς πρέπει ο διευθυντής σχολικής μονάδας να ιεραρχεί τους ρόλους του και ποιες μεθόδους πρέπει να εφαρμόζει, ώστε να εξοικονομεί χρόνο για την υλοποίησή του πολυδιάστατου ρόλου του;

Ο χρόνος είναι ο μεγαλύτερος εχθρός στη διεύθυνση σχολικής μονάδας. Σίγουρα θα πρέπει να ασχολείται ο διευθυντής μέχρι το τέλος του εργασιακού του ωραρίου και από κει και πέρα και το απόγευμα συνεχώς. Θα πρέπει δηλαδή να μην έχει έξωθεν οχλήσεις ώστε να μπορεί να αφιερώνεται εξ ολοκλήρου στη διεύθυνση της σχολικής μονάδας. Δεύτερον ο διευθυντής της σχολικής μονάδας σήμερα για να μπορέσει να είναι αποτελεσματικός και στην παιδαγωγική διάσταση του και στην ψυχοσυναισθηματική ανάπτυξη των παιδιών και στην υλοποίηση καινοτόμων δράσεων και στο Άνοιγμα του σχολείου στην κοινωνία θέλει άπειρο χρόνο και μετά από όλα αυτά πρέπει να είναι η ανιαρή ενασχόληση με την παλιά γραφειοκρατική διάσταση της διεύθυνσης σχολικές μονάδας.

Σας ευχαριστώ.



