

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

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:
«Η Ηλεκτρονική Διοίκηση-Υγεία και η Αποτελεσματικότητα της στην
Εκπαίδευση: Μία ποιοτική προσέγγιση.»

Επιμέλεια εργασίας: Στάμου Ευαγγελία (Α.Μ. 00483)

Επιβλέπουσα καθηγήτρια: Δρ. Λαζαρίδου Αγγελική

ΒΟΛΟΣ, ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ 2022

ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ ΠΕΡΙ ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΗΣ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑΣ ΚΑΙ ΠΝΕΥΜΑΤΙΚΩΝ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΩΝ

«Η Στάμου Ευαγγελία, γνωρίζοντας τις συνέπειες της λογοκλοπής, δηλώνω υπεύθυνα ότι η παρούσα εργασία με τίτλο «Η Ηλεκτρονική Διοίκηση-Ηγεσία και η Αποτελεσματικότητα της στην Εκπαίδευση: Μία ποιοτική προσέγγιση.» 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.

Η Δηλούσα

Στάμου Ευαγγελία

**“Δεν είναι τα πιο δυνατά είδη που επιβιώνουν ή τα πιο
έξυπνα, αλλά αυτά που ανταποκρίνονται καλύτερα
στις αλλαγές.”**

Charles Darwin

**Στους δύο γιούς μου, τον τρίχρονο Τζωρτζή και τον 10 μηνών μπέμπη, για την στήριξη
τους.**

Τίτλος εργασίας: Η Ηλεκτρονική Διοίκηση-Ηγεσία και η Αποτελεσματικότητα της στην Εκπαίδευση: Μία ποιοτική προσέγγιση.

Όνομα και Επίθετο: Στάμου Ευαγγελία

email: stamouevangelia@gmail.com

Επιβλέπουσα: Δρ. Λαζαρίδου Αγγελική

Περίληψη

Είναι γεγονός ότι η ραγδαία ανάπτυξη της Τεχνολογίας Πληροφοριών και Επικοινωνίας, αλλά και η απότομη εισβολή της πανδημίας του Covid19 στην καθημερινότητα μας τα τελευταία τρία χρόνια, μας έχουν στρέψει στο ηλεκτρονικό επιχειρείν και στην ηλεκτρονική διακυβέρνηση, τα οποία έχουν εισέλθει και κυριαρχούν πλέον σε όλες τις εκφάνσεις της ζωής μας. Όπως ήταν αναμενόμενο, ένας από τους τομείς που υπέστη τις μεγαλύτερες αλλαγές ήταν η εκπαιδευτική κοινότητα, καθώς η υπέρμετρη χρήση της τεχνολογίας πληροφοριών επηρέασε εκτός από την δια ζώσης εκπαίδευση και την μορφή διοίκησης-ηγεσίας όλων των σχολικών μονάδων, ώστε να βρεθούμε αντιμέτωποι με μία νέα πρόκληση: την ηλεκτρονική διοίκηση (e-administration) και την ηλεκτρονική ηγεσία (e-leadership), που αποτελούν ακόμα ένα αχαρτογράφητο πεδίο στην εκπαίδευση. Η παρούσα μεταπτυχιακή εργασία, με την οποία θα προσπαθήσουμε να συνεισφέρουμε στο «κενό» της βιβλιογραφίας, εξετάζει την αποτελεσματικότητα της άσκησης της ηλεκτρονικής διοίκησης-ηγεσίας στην εκπαίδευση γενικά, αλλά και πιο συγκεκριμένα στους εκπαιδευτικούς και στις σχολικές μονάδες. Σκοπός αποτελεί να διερευνηθούν και να κατανοηθούν οι εμπειρίες διευθυντών και εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης σχετικά με το πώς αντιλαμβάνονται και βιώνουν την άσκηση της ηλεκτρονικής διοίκησης-ηγεσίας στις σχολικές μονάδες, όπου υπηρετούν, καθώς επίσης και την επίδραση της στην εκπαιδευτική αποτελεσματικότητα, στην αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού και του σχολείου. Συγκεκριμένα διερευνώνται τα ακόλουθα ερευνητικά ερωτήματα:

1. Πώς νοηματοδοτούν οι εκπαιδευτικοί και οι διευθυντές την έννοια της Ηλεκτρονικής Διοίκησης και Ηγεσίας;

2. Ποιες είναι οι προϋποθέσεις, τα εμπόδια και οι περιορισμοί στην άσκηση αποτελεσματικής Ηλεκτρονικής Διοίκησης και Ηγεσίας;
3. Πως αντιλαμβάνονται οι εκπαιδευτικοί και οι διευθυντές την επίδραση της Ηλεκτρονικής Διοίκησης και Ηγεσίας στην Αποτελεσματικότητα του Εκπαιδευτικού;
4. Πως αντιλαμβάνονται οι εκπαιδευτικοί και οι διευθυντές την επίδραση της Ηλεκτρονικής Διοίκησης και Ηγεσίας στην Σχολική Αποτελεσματικότητα;

Για την πραγματοποίηση της συγκεκριμένης έρευνας επιλέχθηκε η μέθοδος της ποιοτικής προσέγγισης και το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε είναι ένας οδηγός ημι-δομημένης συνέντευξης. Τα ευρήματα της έρευνας καταδεικνύουν την άσκηση ηλεκτρονικής διοίκησης-ηγεσίας στις ελληνικές σχολικές μονάδες ως ένα πρωτόγνωρο, αποτελεσματικό, μεθοδικό και άμεσο εγχείρημα, που οδήγησε στην αναβάθμιση, ποιοτική άνοδο και εξέλιξη των σχολικών μονάδων, στην προσωπική εξέλιξη των εκπαιδευτικών και στην κοινή επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων, παρά την ύπαρξη προβλημάτων, δισταγμών και αβεβαιότητας για την αποτελεσματικότητα της λόγω του περιττού ελέγχου, της αμάθειας και της απειρίας.

Λέξεις Κλειδιά: ηλεκτρονική διοίκηση, ηλεκτρονική ηγεσία, εκπαιδευτική αποτελεσματικότητα, αποτελεσματικότητα εκπαιδευτικού, σχολική αποτελεσματικότητα

Abstract

It is a fact that the rapid development of Information and Communication Technology as well as the sudden invasion of the Covid19 pandemic into our daily live in the last three years have turned us to the e-business and the e-government, which have entered and are currently dominating all aspects of our live. As expected, one of the sectors that suffered the greatest changes was the educational community, as the excessive use of information technology affected, in addition the living education, the form of management-leadership of all school units, so that we are confronted with a new challenge: the e-administration and the e-leadership, which are considered uncharted waters in the field of education. The current postgraduate paper, by which we will attempt to contribute to the "gap" in the literature, examines the effectiveness of the exercise of electronic management-leadership in education in general, but also more specifically in teachers and school units. The purpose is to examine and comprehend the experiences of managers and teachers of Primary and Secondary Education regarding how they perceive and experience the exercise of electronic administration-leadership in the school units, where they serve, as well as its effect on the educational effectiveness, on the teacher effectiveness and on the school effectiveness. Specifically, the following research questions are investigated:

1. How do teachers and managers make sense of the concept of Electronic Management and Leadership?
2. What are the conditions, obstacles and limitations in the exercise of effective Electronic Management and Leadership?
3. How do teachers and managers perceive the effect of Electronic Management and Leadership on Teacher Effectiveness?
4. How do teachers and managers perceive the impact of Electronic Management and Leadership on School Effectiveness?

For the realization of this particular research the method of the qualitative approach was chosen and the research tool used is a semi-structured interview guide. The findings of the research demonstrate the exercise of electronic management-leadership in Greek school units as an unprecedented, effective, methodical and immediate project that led to the upgrading, qualitative

rise and development of school units, the personal development of teachers and the common achievement of educational goals, despite the existence of problems, hesitations and uncertainty about its effectiveness due to unnecessary control, ignorance and inexperience.

Keywords: e-administration, e-leadership, educational effectiveness, teacher effectiveness, school effectiveness

Ευχαριστίες

Με την παρούσα Μεταπτυχιακή Διατριβή ολοκληρώνονται οι Μεταπτυχιακές μου σπουδές στο Τμήμα Διοίκησης και Οργάνωσης Εκπαιδευτικών Μονάδων στο Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας. Σε αυτό το σημείο θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους όσους συνέβαλαν στην προσπάθεια μου αυτή.

Αρχικά θα ήθελα να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα καθηγήτρια μου Δρ. Λαζαρίδου Αγγελική, για την πολύτιμη βοήθεια, υποστήριξη και καθοδήγηση που μου προσέφερε κατά την διάρκεια της εκπόνησης της Διπλωματικής μου Εργασίας. Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους του καθηγητές του Μεταπτυχιακού Προγράμματος, για τις πολύτιμες γνώσεις και εμπειρίες, που πρόσφεραν κατά τη διάρκεια των μαθημάτων και που συνέβαλλαν καθοριστικά στην εκπόνηση της διπλωματικής μου εργασίας. Θα ήθελα επίσης, να ευχαριστήσω όλους τους συνάδελφους μου που με βοήθησαν στην διεξαγωγή της έρευνας μου. Η συμβολή τους υπήρξε καθοριστική για την ολοκλήρωση της μεταπτυχιακής μου εργασίας.

Τέλος, αφιερώνω την προσπάθειά μου αυτή στους γονείς μου, στον σύζυγο μου Φώτη και τα δύο μου παιδιά Τζωρτζή και Μπέμπη που ήταν και είναι πάντα δίπλα μου και αποτελούν το στήριγμα μου σε κάθε μου εγχείρημα και τους ευχαριστώ για την συμπαράσταση, την κατανόηση και την υπομονή που έδειξαν, και για το χρόνο που αφιέρωσαν σε μένα καθ' όλη τη διάρκεια του Μεταπτυχιακού Προγράμματος και ιδιαιτέρως κατά την διάρκεια της εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας.

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	IV
Abstract.....	VI
Ευχαριστίες	VIII
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ	5
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΚΑΙ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ.....	6
2.1. Η έννοια της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης	6
2.1.1. Διαστάσεις, Μορφές Αλληλεπίδρασης και Στάδια της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.....	8
2.1.2. Η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση στον τομέα της Εκπαίδευσης.....	10
2.2. Η έννοια της Ηλεκτρονικής Διοίκησης.....	12
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ	15
3.1. Η έννοια της Ηλεκτρονικής Ηγεσίας.....	15
3.2. Ρόλοι της Ηλεκτρονικής Ηγεσίας	18
3.3. Δεξιότητες και Χαρακτηριστικά του Ηλεκτρονικού Ηγέτη.....	20
3.4. Η Ηλεκτρονική ηγεσία στην εκπαίδευση	23
3.5. Η Ηλεκτρονική Ηγεσία ως Μετασχηματιστική Ηγεσία στην Εκπαίδευση	26
3.6. Σύγχρονη Ηλεκτρονική Ηγεσία στις σχολικές μονάδες	27
3.7. Πλεονεκτήματα Ηλεκτρονικής Ηγεσίας	31
3.7.1. Πλεονεκτήματα της ενσωμάτωσης της Ηλεκτρονικής Ηγεσίας στην Εκπαιδευτική Εποπτεία....	32
3.8. Μειονεκτήματα Ηλεκτρονικής Ηγεσίας	34
3.9. Διαφορές Ηλεκτρονικής και Παραδοσιακής Ηγεσίας	35
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΔΙΟΙΚΗΣΗ-ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	37
4.1. Εκπαιδευτική Αποτελεσματικότητα	39
4.2. Αποτελεσματικότητα Εκπαιδευτικού	40
4.2.1. Η Ψηφιακή Ιθαγένεια και η συμβολή της στην Αποτελεσματικότητα του Εκπαιδευτικού.....	42
4.3. Σχολική Αποτελεσματικότητα	44
4.3.1. Η Σχολική Κουλτούρα ως αποφασιστικός παράγοντας της Σχολικής Αποτελεσματικότητας στην Ηλεκτρονική Διοίκηση-Ηγεσία	45
4.4. Ηλεκτρονική Διοίκηση-Ηγεσία και Αποτελεσματικότητα στην Εκπαίδευση	47

4.4.1. Κριτήρια Ηλεκτρονικής Διοίκησης-Ηγεσίας για την Αποτελεσματικότητα της Εξ Αποστάσεως Εκπαίδευσης	49
4.4.2. Στρατηγικές Ηλεκτρονικής Διοίκησης-Ηγεσίας για την Αποτελεσματικότητα της Εξ Αποστάσεως Εκπαίδευσης.....	51
4.5. Κριτική Αποτίμηση θεωρητικού μέρους	52
Η ΕΡΕΥΝΑ.....	55
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΚΟΠΟΘΕΣΙΑ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	56
5.1. Σκοπός έρευνας και ερευνητικά ερωτήματα.....	56
5.2. Μεθοδολογική προσέγγιση.....	57
5.2.1. Επιλογή συμμετεχόντων – Δείγμα.....	57
5.2.2. Μεθοδολογικά εργαλεία για συλλογή δεδομένων	59
5.2.3. Βασικοί άξονες της έρευνας.....	61
5.2.4. Διαδικασία συλλογής των δεδομένων.....	62
5.2.5. Ανάλυση των δεδομένων	63
5.2.6. Θέματα δεοντολογίας της έρευνας.....	64
5.2.7. Περιορισμοί έρευνας.....	64
5.3. Αξιοπιστία της έρευνας.....	65
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	67
6.1. Θεματικός άξονας 1: Η νοηματοδότηση του όρου “Ηλεκτρονική Διοίκηση-Ηγεσία” στο ελληνικό σχολείο	67
6.1.1. Θετικά και αρνητικά Ηλεκτρονικής Διοίκησης-Ηγεσίας.....	67
6.1.2. Χαρακτηριστικά Ηλεκτρονικού Διευθυντή-Ηγέτη.....	71
6.1.3. Οφέλη άσκησης Ηλεκτρονικής Διοίκησης-Ηγεσίας.....	74
6.1.4. Ηλεκτρονική Ηγεσία ή Ηλεκτρονική Διοίκηση;.....	76
6.2. Θεματικός άξονας 2: Προϋποθέσεις, εμπόδια και περιορισμοί της άσκησης αποτελεσματικής Ηλεκτρονικής Διοίκησης-Ηγεσίας.....	77
6.2.1. Εμπόδια περιορισμού άσκησης της Ηλεκτρονικής Διοίκησης-Ηγεσίας.....	78
6.2.2. Επιρροή των εμποδίων στην άσκηση Ηλεκτρονικής Διοίκησης-Ηγεσίας.....	79
6.2.3. Αντιμετώπιση εμποδίων που εμποδίζουν την επιτυχημένη άσκηση Ηλεκτρονικής Διοίκησης-Ηγεσίας	80
6.2.4. Τρόπος αντιμετώπισης εμποδίων άσκησης Ηλεκτρονικής Διοίκησης-Ηγεσίας.....	81
6.3. Θεματικός άξονας 3: Ηλεκτρονική Διοίκηση-Ηγεσία και Αποτελεσματικότητα του Εκπαιδευτικού 82	
6.3.1. Ηλεκτρονική Διοίκηση-Ηγεσία και η επίδραση της στο Διδακτικό Έργο των Εκπαιδευτικών ...	82

6.3.2. Διδακτικό Έργο εκπαιδευτικών	84
6.3.3. Δυσκολίες άσκησης Διδακτικού Έργου.....	85
6.3.4. Υιοθέτηση του στυλ Ηλεκτρονικής Διοίκησης-Ηγεσίας και ενίσχυση της μάθησης.....	87
6.3.5. Ψηφιακή Ιθαγένεια και Εκπαιδευτική αποτελεσματικότητα.....	89
6.4. Θεματικός άξονας 4: Ηλεκτρονική Διοίκηση-Ηγεσία και Σχολική Αποτελεσματικότητα	90
6.4.1. Ηλεκτρονική Διοίκηση-Ηγεσία και Σχολική Διοίκηση και Οργάνωση.....	91
6.4.2. Ηλεκτρονική Διοίκηση-Ηγεσία και διαπροσωπικές σχέσεις σχολείου και οικογένειας.....	92
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ	95
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	101
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	105
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	123

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Είναι γεγονός ότι η κατάσταση της πανδημίας που βιώνουμε τα τελευταία δύο χρόνια μας έχει στρέψει στο ηλεκτρονικό επιχειρείν και στην ηλεκτρονική διακυβέρνηση, τα οποία έχουν εισέλθει αποφασιστικά για να μείνουν και στην εκπαιδευτική κοινότητα. Όπως είναι αναμενόμενο η ραγδαία ανάπτυξη των Τεχνολογιών πληροφορίας και επικοινωνίας, αλλά και η υπέρμετρη χρήση τους έχουν επηρεάσει και τον τύπο της διοίκησης-ηγεσίας που ασκείται στις σχολικές μονάδες, έτσι ώστε το παραδοσιακό στυλ διοίκησης-ηγεσίας να παραχωρεί την θέση του στην ηλεκτρονική διοίκηση (e-administration) και στην ηλεκτρονική ηγεσία (e-leadership).

Η ηλεκτρονική διοίκηση-ηγεσία έχει μελετηθεί, αναθεωρηθεί και εννοιολογηθεί, κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1990, με την ταχεία άνοδο της προηγμένης τεχνολογίας πληροφοριών (ΑΙΤ), όπως το Διαδίκτυο, το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, η τηλεδιάσκεψη, οι εικονικές ομάδες κλπ.. Μέχρι εκείνη τη στιγμή υπήρχε ένας αριθμός των συγγραφέων που είχαν ξεκινήσει να εξετάζουν πώς η τεχνολογία πληροφοριών (ΙΤ) θα μεταμορφώσει τον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί οργανώνουν το έργο τους και τις επιπτώσεις του στην διοίκηση-ηγεσία σε αυτούς τους οργανισμούς. Μια δεκαετία αργότερα, η ηλεκτρονική διοίκηση-ηγεσία επανεξετάστηκε ως θεωρία, έρευνα και η πρακτική εξελίχθηκε με σεβασμό όχι μόνο ως προς την εργασία αλλά και ως προς τις επιπτώσεις της στον τρόπο λειτουργίας της ηλεκτρονικής διοίκησης-ηγεσίας (Avolio, Sosik, Kahai & Baker, 2014).

Καθώς οι έννοιες των περισσότερων οργανισμών έχουν αλλάξει, οι μορφές απασχόλησης, που μέχρι πρόσφατα θεωρούνταν σταθερές και ασφαλείς, έχουν διαμορφωθεί διαφορετικά με το ξέσπασμα της ανάπτυξης της τεχνολογίας και της τεχνολογίας πληροφοριών. Στη συγκεκριμένη περίπτωση, η εκπαίδευση είναι μια οργανωμένη διαδικασία και γίνεται πιο οργανωμένη με το πέρασμα του χρόνου, εξελισσόμενη με πιο πολύπλοκα συστήματα, τα οποία κινούνται σε πιο εξειδικευμένες τεχνικές. Αντιμέτωπη με αυτά τα αναδυόμενα νέα στυλ διοίκησης-ηγεσίας και θεωριών, η ψηφιακή ή ηλεκτρονική διοίκηση-ηγεσία στις σχολικές μονάδες και στα πανεπιστήμια έχει αρχίσει να μεγιστοποιεί τη διαφορά στην ποιότητα και την απόδοση του σχολείου ως προς την παραδοσιακή διοίκηση-ηγεσία (Yusof, Yaakob & Ibrahim, 2019).

Ωστόσο η ηλεκτρονική διοίκηση-ηγεσία αποτελεί αχαρτογράφητο πεδίο έρευνας στην εκπαίδευση τόσο σε διεθνές όσο και σε ελληνικό επίπεδο και παρουσίασε τα τελευταία 20

χρόνια εκπληκτικά μικρή πρόοδο (Avolio et al., 2014), παρόλο που εμφανίστηκε αρχικά το 2001, όταν η παρουσία και η χρήση των ΤΠΕ άρχισαν να διαμεσολαβούν και να απαιτούν αλλαγές στην άσκηση της διοίκησης-ηγεσίας (Avolio, Kahai, Dumdum & Sivasubramaniam, 2001). Γι αυτό και προκύπτει η ανάγκη να την εξετάσουμε περαιτέρω.

Είναι αποδεδειγμένο, ότι το στυλ διοίκησης-ηγεσίας αποτελεί έναν από τους κυριότερους παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα στην εκπαίδευση, καθώς έχουν πραγματοποιηθεί αμέτρητες έρευνες από το 1980, που ενισχύουν την ύπαρξη αμέτρητων σχολικών παραγόντων που διαμορφώνουν τις ανάγκες που μπορεί να υπάρχουν σε μια σχολική μονάδα και την ανάγκη να παρέχεται σε αυτή η κατάλληλη διοίκηση-ηγεσία (Bush, Bell, Bolam, Glatter & Ribbins, 1999). Όσο αφορά όμως συγκεκριμένα την ηλεκτρονική διοίκηση-ηγεσία και την επίδραση της στην αποτελεσματικότητα οι έρευνες είναι μηδαμινές, για αυτό και είναι σημαντικό να ερευνήσουμε τις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών και των δύο υποχρεωτικών βαθμίδων εκπαίδευσης, δηλαδή και της Πρωτοβάθμιας και της Δευτεροβάθμιας, για το πώς βιώνουν την ηλεκτρονική διοίκηση-ηγεσία και πώς αυτή συμβάλλει στην εκπαιδευτική αποτελεσματικότητα, στην αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού και του σχολείου.

Η ηλεκτρονική διοίκηση-ηγεσία στην εκπαίδευση αποτελεί αντικείμενο συζητήσεων τον τελευταίο καιρό στον εκπαιδευτικό τομέα, καθώς λόγω των καταστάσεων που βιώνουμε αλλά και της ραγδαίας εξέλιξης και της αναγκαστικής χρήσης των ΤΠΕ, έχει αρχίσει να καταλαμβάνει τη θέση της παραδοσιακής διοίκησης-ηγεσίας. Επειδή, όμως η ηλεκτρονική διοίκηση επικρατεί κατά κόρον στην Ελλάδα σε σχέση με το εξωτερικό, στο οποίο επικρατεί η ηλεκτρονική ηγεσία, καθώς οι διευθυντές στη χώρα μας σύμφωνα με έρευνας μόνο διοικούν, γι αυτό και στην παρούσα μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία ερευνούνται η ηλεκτρονική διοίκηση και η ηλεκτρονική ηγεσία σαν συνώνυμοι όροι, παρόλο που δίνεται στο θεωρητικό μέρος μεγαλύτερη έμφαση στην ηλεκτρονική ηγεσία, καθώς η βιβλιογραφία που χρησιμοποιήθηκε για την συγγραφή της παρούσας διπλωματικής είναι ξενόγλωσση και ασχολείται με την ηλεκτρονική ηγεσία.

Στην εκπαιδευτική βιβλιογραφία ο όρος ηλεκτρονική ηγεσία (e-leadership) αναφέρεται στην ικανότητα ενός ατόμου να επηρεάσει τη συμπεριφορά των άλλων σε ένα περιβάλλον που προκαλείται από τη ψηφιακή τεχνολογία (Chamakiotis & Panteli, 2011) αποσκοπώντας στην αλλαγή στάσεων, συναισθημάτων και συμπεριφορών ατόμων, ομάδων ή οργανώσεων και στην

σωστή καθοδήγηση τους για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου στόχου (Avolio, Kahai & Dodge, 2000) και διαφέρει ανάλογα με τις ατομικές διαφορές και τις ικανότητες του εκάστοτε ηγέτη που υιοθετεί το συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας, με τις επιμέρους διαφορές μεταξύ των συμμετεχόντων και με το οργανωτικό επίπεδο (Rogers, 2003).

Επιπλέον η διοίκηση-ηγεσία είναι στενά συνδεδεμένη με την αποτελεσματικότητα, καθώς για να είναι ένα στυλ ηγεσίας επιτυχημένο και για να συνεχίσει να υιοθετείται θα πρέπει η άσκηση της ηγεσίας να είναι ποιοτική και να συμβάλλει στη δημιουργία ήθους και κλίματος, τα οποία θα συμβάλλουν στην αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας. Αποτελεσματική ορίζεται η ηγεσία που χαρακτηρίζεται ως μια διαδικασία ενός ατόμου που επηρεάζει τη σκέψη, τη δράση, τις στάσεις και την συμπεριφορά μιας ομάδας ατόμων, που αποσκοπεί στην ηθελημένη και πρόθυμη συμμετοχή από κοινού, ώστε να υλοποιηθούν οι στόχοι και να εξασφαλιστεί η πρόοδος και η ευημερία (Southworth, 2002). Η αποτελεσματικότητα μιας διοίκησης-ηγεσίας μπορεί να αφορά: την γενικά εκπαίδευση (Εκπαιδευτική Αποτελεσματικότητα), τον εκπαιδευτικό (Αποτελεσματικότητα του Εκπαιδευτικού) και το σχολείο (Σχολική Αποτελεσματικότητα).

Στη παρούσα εργασία θα προσπαθήσουμε να συνεισφέρουμε στο «κενό» της βιβλιογραφίας σχετικά με την ηλεκτρονική διοίκηση-ηγεσία στην εκπαίδευση.

Πρώτο κεφάλαιο της παρούσης εργασίας αποτελεί η εισαγωγή, που περιέχει έννοιες και θέματα τα οποία θα αναλυθούν στα κεφάλαια που ακολουθούν και θα εξεταστούν στη συνέχεια της έρευνας.

Το δεύτερο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας αφορά το θεωρητικό μέρος της παρούσας διπλωματικής εργασίας και αποτελείται από δύο κύρια μέρη. Αναφέρεται στην έννοια της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, τις διαστάσεις, τις μορφές αλληλεπίδρασης και τα στάδια της, όπως και την παρουσία της στον τομέα της εκπαίδευσης. Επιπρόσθετα θα παρουσιαστεί επιπλέον η ηλεκτρονική διοίκηση, που αποτελεί βασικό τομέα εφαρμογής της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στον τομέα της εκπαίδευσης.

Στο τρίτο κεφάλαιο του θεωρητικού μέρους θα ορίσουμε την ηλεκτρονική ηγεσία. Θα αναλύσουμε τους ρόλους της, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και τις δεξιότητες του ηλεκτρονικού ηγέτη και θα εξειδικεύσουμε την ανάλυση στην ηλεκτρονική ηγεσία στην εκπαίδευση, πως αυτή μπορεί να λειτουργήσει ως μετασχηματιστική ηγεσία στην Εκπαίδευση, το ρόλο της σύγχρονης

ηλεκτρονικής ηγεσίας στις σχολικές μονάδες, τα πλεονεκτήματα της γενικά, αλλά και της ενσωμάτωσης της στην εκπαιδευτική εποπτεία, καθώς και τα μειονεκτήματα της έναντι της παραδοσιακής ηγεσίας. Επιπλέον θα παρουσιαστούν οι βασικές διαφορές της με την παραδοσιακή ηγεσία, που προέκυψαν μέσω ερευνών.

Στο τέταρτο κεφάλαιο της παρούσας Μεταπτυχιακής Διπλωματικής εργασίας θα εμβαθύνουμε στην αποτελεσματικότητα της διοίκησης-ηγεσίας στο χώρο της εκπαίδευσης. Πιο συγκεκριμένα, εκτός από την εκπαιδευτική αποτελεσματικότητα θα οριοθετήσουμε την αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού, καθώς και την συμβολή της ψηφιακής ιθαγένειας σε αυτή. Στη συνέχεια θα παρουσιαστεί η σχολική αποτελεσματικότητα και η σχολική κουλτούρα ως αποφασιστικός παράγοντας της. Τέλος, θα δούμε αποτελέσματα από έρευνες που έχουν γίνει γύρω από την αποτελεσματικότητα της ηλεκτρονικής διοίκησης-ηγεσίας στην εκπαίδευση στον ελληνικό και διεθνή χώρο, καθώς και τα κριτήρια και τις στρατηγικές της ηλεκτρονικής διοίκησης-ηγεσίας για την αποτελεσματικότητα της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης.

Στο πέμπτο κεφάλαιο θα παρουσιαστεί η έρευνα που διεξήχθη στα πλαίσια της ΜΔΕ. Σκοπός της συγκεκριμένης έρευνας είναι να κατανοήσει τις απόψεις των εκπαιδευτικών της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης σχετικά με το πώς αντιλαμβάνονται και βιώνουν την ηλεκτρονική διοίκηση-ηγεσία και την επίδραση της στην αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού, του σχολείου και γενικά στην εκπαίδευση. Αυτό θα επιτευχθεί με την ποιοτική μέθοδο (ημιδομημένες συνεντεύξεις) και πιο συγκεκριμένα μέσω της φαινομενολογίας, καθώς σκοπός είναι η πρόσβαση στις σκέψεις και στα βιώματα των συμμετεχόντων σχετικά με το φαινόμενο της ηλεκτρονικής ηγεσίας και την αποτελεσματικότητα της σε διαφορετικές πτυχές της εκπαίδευσης.

Στο έκτο κεφάλαιο θα παρουσιαστούν τα αποτελέσματα της έρευνας και στο έβδομο τα συμπεράσματα της και στο όγδοο οι προτάσεις για περαιτέρω μελλοντική έρευνα. Ακολουθεί η παράθεση της ελληνικής και ξενόγλωσσης βιβλιογραφίας, που απαιτήθηκε για την συγγραφή της παρούσας μεταπτυχιακής διπλωματικής εργασίας.

ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΚΑΙ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Η τεχνολογία της πληροφορίας (IT) λέγεται ότι είναι η τεχνολογία του 21^{ου} αιώνα καθώς σημειώθηκε τεράστια ανάπτυξη στον τομέα της πληροφορικής και παραδοσιακά χρησιμοποιήθηκε μόνο για την παροχή λειτουργιών υποστήριξης επιχειρήσεων και οργανισμών. Στις μέρες μας όμως διαδραματίζει στρατηγικό ρόλο σε επιχειρήσεις και οργανισμούς υποστηρίζοντας πολλές επιχειρηματικές λειτουργίες και επιπλέον διαμορφώνει νέες στρατηγικές σε οργανισμούς. Ο τομέας της πληροφορικής έχει επίσης εισαχθεί στον τομέα της διακυβέρνησης με την ονομασία «Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση» (E-Governance). Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση, ο μεγαλύτερος μετασχηματισμός από την εποχή των δημοκρατικών επαναστάσεων του 18^{ου} αιώνα (Lenihan, 2002) που βασίζεται στην πληροφορική, όπως είναι φυσικό, έχει εισαχθεί και στον τομέα της εκπαίδευσης και η εφαρμογή της έχει οδηγήσει σε νέες ευρύτερες καινοτομίες, καθώς έδωσε πρωτίστως τη δυνατότητα στα πανεπιστήμια να επεκτείνουν την γεωγραφική τους εμβέλεια, να αλληλεπιδράσουν με υποψήφιους φοιτητές σε όλο τον κόσμο και να καθιερωθούν ως παγκόσμιοι φορείς εκπαίδευσης (Batta, Sethi & Kaur, 2012).

Το γεγονός ότι η τεχνολογία πληροφοριών και επικοινωνίας παρέχει επιπλέον πολλές διευκολύνσεις και δυνατότητες στους διευθυντές της εκπαίδευσης να ασκούν τα καθήκοντα τους (Hosseini, 2008) συνέβαλλε στην ανάπτυξη της Ηλεκτρονικής Διοίκησης (E-Administration) στην εκπαίδευση, η οποία υποχρέωσε το σχολείο να μεταμορφώσει σημαντικά την κουλτούρα, τις οργανωτικές δομές, τη διδασκαλία και τους τρόπους επικοινωνία του και να αναπτύξει μια διοίκηση κατάλληλη για ένα συνεχές εξελισσόμενο, ψηφιακό και κοινωνικά δικτυωμένο σχολείο (Lee & Broadie, 2017).

2.1. Η έννοια της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης

Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση αποτελεί ένα ευρύ, πολύπλοκο, πολυσύνθετο και εξελισσόμενο πεδίο έρευνας (Layne and Lee, 2001), καθώς συνδέεται με διάφορες επιστήμες, όπως την δημόσια διοίκηση, τις πολιτικές και κοινωνικές επιστήμες (Shareef, Kumar & Kumar, &

Dwinedi, 2010) με αποτέλεσμα να υπάρχουν διαφορετικοί ορισμοί, τύποι-μοντέλα και σταδία της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης (Georgiadis & Stiakakis, 2010). Παρ' όλα αυτά, όλοι οι ορισμοί κατευθύνονται προς μια ενιαία έννοια και περιλαμβάνουν την γενική και μοναδική αποστολή των κυβερνητικών συστημάτων ηλεκτρονικής διακυβέρνησης που χρησιμοποιούν την τεχνολογία πληροφοριών και επικοινωνίας (ΤΠΕ) για να εξυπηρετήσουν καλύτερα τους πολίτες (Shareef et al., 2010).

Η Ευρωπαϊκή Ένωση συγκαταλέγει την Ηλεκτρονική διακυβέρνηση μεταξύ των σημαντικών προτεραιοτήτων της και σε σχετικό Σχέδιο Δράσης, που έχει εκπονήσει για αυτή, την ορίζει ως την αξιοποίηση των ΤΠΕ στις δημόσιες υπηρεσίες (κεντρικές και περιφερειακές, κεντρικής διοίκησης ή αυτοδιοίκησης), σε συνδυασμό με τις οργανωτικές αλλαγές και τις νέες δεξιότητες του προσωπικού (Commission of the European Communities, 2003).

Σκοπός της Ηλεκτρονικής διακυβέρνησης αποτελεί η βελτίωση της παροχής των δημόσιων υπηρεσιών, καθώς και η ενίσχυση των δημοκρατικών διαδικασιών και η υποστήριξη των πολιτικών που ασκεί ο δημόσιος τομέας προς όφελος των πολιτών (European e-Government Action Plan, 2011-2015). Επιπλέον στους στόχους της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης συγκαταλέγονται και η κοινωνική διοίκηση και οι δημοκρατικές διαδικασίες εκτός από την αποτελεσματικότητα και την παροχή υψηλού επιπέδου υπηρεσιών (Gao, Song & Zhu, 2013). Οι ασύρματες συσκευές σε συνδυασμό με άλλες τεχνολογίες χρησιμοποιούνται για την εφαρμογή κυβερνητικών λύσεων οι οποίες αποσκοπούν στη παροχή υπηρεσιών στους πολίτες και στην βιομηχανία παρέχοντας εύκολη διαθεσιμότητα και πρόσβαση στις πληροφορίες και αποτελεσματική διαχείριση της κυβέρνησης καθιστώντας τις κυβερνήσεις τις κυβερνήσεις πιο υπεύθυνες και διαφανείς στους πολίτες. Συνεπώς τα τελικά αποτελέσματα της υλοποίησης της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης είναι:

- Ευκολία στην κυβέρνηση και στους πολίτες,
- Μείωση του κόστους των υπηρεσιών,
- Λιγότερη διαφθορά,
- Αυξημένα έσοδα (Alhomod & Shafi, 2012).

2.1.1. Διαστάσεις, Μορφές Αλληλεπίδρασης και Στάδια της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης

Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση χαρακτηρίζεται σύμφωνα με τον Grönlund (2002) από τρεις βασικές διαστάσεις που αντιπροσωπεύουν διαφορετικά σύνολα συμπληρωματικών ή αλληλοσυγκρουόμενων στόχων και προτεραιοτήτων:

- *Ηλεκτρονική Δημοκρατία (e-democracy)*: Οι μελέτες για την διάσταση της ηλεκτρονικής δημοκρατίας θα πρέπει να εστιάζουν στο κατά πόσο οι αξίες μιας τοπικής ή κρατικής υπηρεσίας, όπως η εντιμότητα και η διαφάνεια, υποστηρίζονται πραγματικά από τις δυνατότητες των νέων τεχνολογιών και στο να είναι κατανοητές και προσιτές στους πολίτες και ανοιχτές στην δημοκρατική συμμετοχή. Επιπλέον θα πρέπει να εστιάζουν και στον βαθμό υποστήριξης των δημοκρατικών διαδικασιών από όλες τις μορφές ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και όχι μόνο στην αλληλεπίδραση μεταξύ της κοινωνίας με την βοήθεια των υπηρεσιών και των διευκολύνσεων.
- *Ηλεκτρονικές Υπηρεσίες (e-services)*: Οι μελέτες για την διάσταση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών θα πρέπει να εστιάσουν στο βαθμό που ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις ως προς την λειτουργικότητα, την ποιότητα, την φιλικότητα προς τον χρήστη, την ασφάλεια κτλ. Γι' αυτό και κρίνεται απαραίτητος ο δανεισμός θεωριών από άλλα πεδία, όπως τα πληροφοριακά συστήματα, και να αξιολογηθούν για το περιεχόμενο, τον κύριο στόχο και τον τύπο των χρηστών τους.
- *Ηλεκτρονική Διαχείριση (e-administration)*: Οι μελέτες για τη διάσταση της ηλεκτρονικής διαχείρισης πρέπει να εστιάσουν στην αποτελεσματικότητα και συνεπώς στο εύρος, στο περιεχόμενο και στην ποιότητα της αλληλεπίδρασης και συνεργασίας μεταξύ των κρατικών υπηρεσιών εσωτερικά σε τοπικό και γενικό επίπεδο και αντιπροσωπεύουν εν μέρει τον δείκτη οριζόντιας ολοκλήρωσης που θα αναπτυχθεί και η οποία περιλαμβάνει μετασχηματισμούς στην οργάνωση.

Αν και η ηλεκτρονική διακυβέρνηση περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων και παραγόντων, μπορούν να εντοπιστούν τέσσερις διακριτές μορφές αλληλεπίδρασης σε αυτή: από κυβέρνηση σε πολίτη (G2C), από κυβέρνηση σε επιχείρηση (G2B), από κυβέρνηση σε κυβέρνηση (G2G) και από κυβέρνηση σε υπάλληλο (G2E). Οι μορφές αλληλεπίδρασης στην ηλεκτρονική διακυβέρνηση χαρακτηρίζονται από τις ομάδες στις οποίες παρέχονται ευκαιρίες και δυνατότητες μετασχηματισμού του τρόπου παροχής υπηρεσιών της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και καθεμία από αυτές αντιπροσωπεύει έναν διαφορετικό συνδυασμό

κινητήριων δυνάμεων και πρωτοβουλιών (Seifert, 2003). Ωστόσο, ορισμένοι κοινοί στόχοι περιλαμβάνουν την βελτίωση της αποτελεσματικότητας, της αξιοπιστίας και ποιότητα των υπηρεσιών για τις αντίστοιχες ομάδες. Αναλυτικότερα οι επικρατέστερες μορφές αλληλεπίδρασης είναι οι ακόλουθες (Ramaswamy & Selian, 2007):

- *Στα άτομα/στους πολίτες.* Η διαδικασία G2C (Government to Citizens) αναφέρεται στις κυβερνητικές υπηρεσίες που επιτρέπουν στους πολίτες να έχουν πρόσβαση σε μια μεγάλη ποικιλία δημόσιων υπηρεσιών και εστιάζει στα γεωγραφικά εμπόδια. Οι περισσότερες από τις κρατικές υπηρεσίες εμπίπτουν στο G2C και ένας πολίτης μπορεί να έχει πρόσβαση στις υπηρεσίες ανά πάσα στιγμή από οπουδήποτε. Υπηρεσίες όπως η ανανέωση αδειών και η πληρωμή φόρου είναι απαραίτητες στο G2C.
- *Στις επιχειρήσεις.* Η διαδικασία G2B (Government to Business) είναι η ανταλλαγή υπηρεσιών μεταξύ κυβέρνησης και επιχειρηματικών οργανισμών, η οποία παρέχει πρόσβαση στις σχετικές φόρμες που απαιτούνται για τη συμμόρφωση και αποτελείται από πολλές υπηρεσίες που ανταλλάσσονται μεταξύ επιχειρηματικών τομέων και κυβέρνησης. Τέλος στοχεύει στην εξάλειψη της γραφειοκρατίας, του κόστους και στην καθιέρωση διαφάνειας στο επιχειρηματικό περιβάλλον ενώ αλληλεπιδρά με την κυβέρνηση.
- *Μεταξύ των κυβερνήσεων.* Η διαδικασία G2G (Government to Government) αναφέρεται στην αλληλεπίδραση μεταξύ διαφορετικών κυβερνητικών υπηρεσιών, οργανισμών και φορέων, όπου οι κυβερνητικές υπηρεσίες μπορούν να μοιράζονται τη βάση δεδομένων χρησιμοποιώντας διαδικτυακή επικοινωνία. Τα κυβερνητικά τμήματα μπορούν να συνεργαστούν και οι υπηρεσίες από κυβέρνηση σε κυβέρνηση μπορεί να είναι σε τοπικό ή διεθνές επίπεδο και παρέχουν μια ασφαλή σχέση μεταξύ εγχώριας ή ξένης κυβέρνησης.
- *Στον υπάλληλο.* Η διαδικασία G2E (Government to Employee) είναι το εσωτερικό τμήμα του τομέα G2E. Το G2E στοχεύει να φέρει κοντά τους υπαλλήλους, να αυτοσχεδιάσει την ανταλλαγή γνώσεων, να παρέχει διαδικτυακές διευκολύνσεις στους υπαλλήλους, όπως αίτηση για άδεια, έλεγχος των αρχείων πληρωμής μισθών και έλεγχος του υπόλοιπου των διακοπών, και να παρέχει εκπαίδευση και ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού.

Τα έργα της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης μπορούν να ταξινομηθούν ανάλογα με το στάδιο ανάπτυξης τους. Οι Baum και Maio (2000) χρησιμοποιούν το μοντέλο τεσσάρων σταδίων του

Gartner για την ταξινόμηση των σταδίων εξέλιξης των έργων ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, που βασίζεται στο βαθμό στον οποίο οι ιδιότητες της τεχνολογίας της πληροφορίας έχουν χρησιμοποιηθεί για να καταστεί δυνατή η ηλεκτρονική παροχή υπηρεσιών. Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο υπάρχουν τέσσερα στάδια εξέλιξης:

- η παρουσία,
- η αλληλεπίδραση,
- η συναλλαγή
- και ο μετασχηματισμός.

Αλλά μια πρωτοβουλία της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης σύμφωνα με τον Seifert (2003) δεν χρειάζεται απαραίτητα να ξεκινά από το πρώτο στάδιο. Αντίθετα, ένα έργο μπορεί να παρακάμψει επίπεδα είτε από την έναρξη του είτε καθώς εξελίσσεται.

2.1.2. Η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση στον τομέα της Εκπαίδευσης

Ο κύριος σκοπός για την εισαγωγή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στην εκπαίδευση είναι η ενίσχυση της καλής εκπαίδευσης. Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση στην εκπαίδευση παρέχει νέους τρόπους επικοινωνίας στους μαθητές, νέους τρόπους μετάδοσης της εκπαίδευσης και νέους τρόπους οργάνωσης και παροχής πληροφοριών και υπηρεσιών. Οι εξελίξεις στις τεχνολογίες της πληροφορίας, το διαδίκτυο και η κινητή επικοινωνία παρέχουν ευκαιρίες για μετασχηματισμό της σχέσης διοίκησης και μαθητών με νέο τρόπο, συμβάλλοντας έτσι στην επίτευξη των καλών εκπαιδευτικών στόχων. Η εφαρμογή της πληροφορικής μπορεί να αυξήσει την ευρεία συμμετοχή των μαθητών στη διαδικασία επίτευξης καλών εκπαιδευτικών στόχων σε όλα τα επίπεδα, παρέχοντας τη δυνατότητα διαδικτυακών ομάδων συζήτησης και ενισχύοντας την ταχεία ανάπτυξη και αποτελεσματικότητα των μεθόδων μάθησης. Τα πλεονεκτήματα για τη διοίκηση περιλαμβάνουν ότι η διοίκηση μπορεί να παρέχει καλύτερες υπηρεσίες από άποψη χρόνου καθιστώντας τη διακυβέρνηση αποτελεσματικότερη. Επιπλέον, το κόστος συναλλαγής μπορεί να μειωθεί και οι υπηρεσίες να γίνουν πιο προσιτές (Alhomod & Shafi, 2012).

Σύμφωνα με την Krishnaprabu (2019) τα πολύπλευρα οφέλη της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης μπορούν να περιγραφούν ως εξής:

- Αύξηση της αποτελεσματικότητας των διαφόρων τμημάτων και μείωση της αντιγραφής.
- Η προετοιμασία των αναφορών γίνεται εύκολα και πιο γρήγορα.

- Μείωση της παρενόχλησης των μαθητών. Εύκολη ηλεκτρονική ενημέρωση και υποβολή εντύπων και άμεση πληρωμή.
- Η διοίκηση, τα μέλη ΔΕΠ, οι φοιτητές και το διοικητικό προσωπικό συνδέονται μεταξύ τους πιο εύκολα, οδηγώντας σε βελτιωμένη αποτελεσματικότητα στην παροχή υπηρεσιών μέσω της ταχύτερης διάδοσης των πληροφοριών με πολύ χαμηλό κόστος.
- Παρέχονται ίσες ευκαιρίες πρόσβασης στις πληροφορίες ανεξάρτητα από τη φυσική τοποθεσία και τη φυσική αναπηρία κάποιου, καταργώντας έτσι τα εμπόδια απόστασης.
- Οδηγεί σε σημαντική μείωση κόστους συναλλαγής του χρόνου, του χώρου και του ανθρώπινου δυναμικού.

Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση μπορεί επίσης να είναι ένα σημαντικό εργαλείο για το διοικητικό όργανο ενός εκπαιδευτικού ιδρύματος. Γενικά, παρέχονται τα ακόλουθα πλεονεκτήματα στη διοίκηση:

- Ενδυνάμωση σχολών, φοιτητών και ενθάρρυνση της συμμετοχής τους στη διακυβέρνηση.
- Διαφάνεια και απόλυτη σαφήνεια στη διοίκηση, διακυβέρνηση και διαδικασία εισδοχής.
- Αυξημένη αποτελεσματικότητα των σχολών και των διοικητικών διαδικασιών (Mohan, 2004).

Οι πιθανοί τομείς εφαρμογής της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στον τομέα της εκπαίδευσης είναι αρχικά η ηλεκτρονική διοίκηση (e-administration), η οποία περιλαμβάνει την χρήση των ΤΠΕ προκειμένου να βελτιωθούν οι διαδικασίες διοίκησης και η εσωτερική λειτουργία των τμημάτων σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό. Επιπλέον, άλλος τομέας εφαρμογής είναι οι ηλεκτρονικές υπηρεσίες (e-services) με κύριο στόχο την βελτίωση παροχής υπηρεσιών στους μαθητές με την παροχή διαδραστικών υπηρεσιών, όπως αιτήματα για έγγραφα και πιστοποιητικά, έκδοση δελτίων εισδοχής και ταυτότητας. Τέλος η ηλεκτρονική διακυβέρνηση στην εκπαίδευση βρίσκει εφαρμογή στην ηλεκτρονική συμμετοχή (e-participation), απαιτώντας μεγαλύτερη και πιο ενεργή συμμετοχή των φοιτητών, καθηγητών και διευθυντικών στελεχών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Η χρήση της πληροφορικής σε κάθε πτυχή της ζωής έχει ως αποτέλεσμα ταχύτερη, ευκολότερη και πολύ καλύτερη παροχή υπηρεσιών, επαναπροσδιορίζοντας τις θεμελιώδεις αρχές παροχής υπηρεσιών και λειτουργίας τομέων υπηρεσιών (Casap & Pettersson, 2017).

2.2. Η έννοια της Ηλεκτρονικής Διοίκησης

Βασικός τομέας εφαρμογής της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στον τομέα της εκπαίδευσης είναι η ηλεκτρονική διοίκηση (e-administration). Η χρήση των νέων μέσων επικοινωνίας και η ανάπτυξη του ψηφιακού πληροφοριακού συστήματος απλοποιεί την ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ σχολείου, σχολικού προσωπικού, γονέων και μαθητών. Επιπλέον, διευκολύνεται η πρόσβαση στις πληροφορίες που σχετίζονται με τις αντίστοιχες ομάδες-στόχους, δημιουργούνται προσφορές ψηφιακών υπηρεσιών, απλοποιείται η διαχείριση δεδομένων και αυξάνεται η ιχνηλασιμότητα και η διαφάνεια των διαδικασιών (Digitale Schulverwaltung, 2022).

Εννοιολογικά, ως ηλεκτρονική διοίκηση περιγράφεται το νέο διοικητικό περιβάλλον, όπως αυτό διαμορφώνεται με την εισαγωγή και την χρήση των νέων τεχνολογιών της πληροφορικής και των επικοινωνιών σε όλες τις εκφάνσεις του διοικητικού φαινομένου (Στρατή-Βάντζου, 2011).

Χαρακτηριστικό της ηλεκτρονικής διοίκησης στα σχολεία αποτελεί η χρήση συστημάτων διαχείρισης πληροφοριών (management information systems MIS) για την στήριξη πλήθους δραστηριοτήτων, όπως την διαχείριση εγγραφών, τις αναφορές, την οικονομική διαχείριση, την διανομή πόρων και την αξιολόγηση (Visscher, 1994), που προσφέρουν στους διευθυντές ότι χρειάζονται για την αποδοτική και αποτελεσματική διοίκηση των σχολικών μονάδων. Αρχικά χρησιμοποιήθηκαν τα συστήματα διαχείρισης πληροφοριών κυρίως για να βελτιωθεί η αποδοτικότητα του σχολείου όσο αφορά δραστηριότητες του γραφείου και για να αποθηκευθούν προσωπικά στοιχεία των μαθητών και του προσωπικού του σχολείου (Carnoy, 2004). Συγκεκριμένα βοηθούν τους διευθυντές των σχολείων να υλοποιήσουν τους σχολικούς τους στόχους και να οργανώσουν στρατηγικά σχέδια για την επιτυχία της σχολικής μονάδας (Telem, 1999).

Όσο αφορά την Ελλάδα, το γεγονός ότι η διαχείριση των καθημερινών εργασιών σε μια σχολική μονάδα ήταν, και είναι ακόμα, μια χρονοβόρα γραφειοκρατική διαδικασία, οδήγησε στη δημιουργία εφαρμογών για ταχύτερη διεκπεραίωση κάποιων διαδικασιών της διοίκησης. Η αλλαγή αυτή ξεκίνησε γύρω στο 2006 με τη δημιουργία ενός συστήματος διοίκησης του σχολείου (School Management System) και την εφαρμογή του Συστήματος ΔΙΑΣ, τα οποία ναυάγησαν. Το 2009, ακολούθησε η πρώτη ολοκληρωμένη εφαρμογή ηλεκτρονικής διοίκησης σχολείου και το 2012, έγινε μια προσπάθεια, συλλογής και αξιολόγησης των διάφορων

εφαρμογών που χρησιμοποιούνταν στα σχολεία με σκοπό τη δημιουργία μιας ενιαίας εφαρμογής. Ακολούθησαν τουλάχιστον πέντε ακόμα όμοια συστήματα, που παρά τις όποιες αδυναμίες τους συμβάλλουν σημαντικά στην εύρυθμή λειτουργία των σχολικών μονάδων. Το 2017, ξεκίνησε η προσπάθεια δημιουργίας ενός ολοκληρωμένου συστήματος ηλεκτρονικής διαχείρισης των εργασιών του υπουργείου αλλά και της διοίκησης των σχολικών μονάδων, το οποίο αναμένεται να λειτουργήσει το 2023, όταν λογικά όλοι οι εκπαιδευτικοί θα είναι καλά εξοικειωμένοι με την λειτουργία τέτοιων συστημάτων (Τάσου, 2020). Παρόλα αυτά, οφείλουμε σύμφωνα με τον Παπαδανιήλ (2005) να έχουμε κατά νου ότι το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα διέπεται από έντονο συγκεντρωτισμό και φορμαλιστικές δομές και για να επιτευχθεί η ηλεκτρονική «ψηφιακή» μετάβαση απαιτείται η καλλιέργεια νέας νοοτροπίας του ανθρώπινου δυναμικού και η αλλαγή του θεσμικού πλαισίου.

Η εισαγωγή όμως των ΤΠΕ στη διοίκηση των σχολείων σύμφωνα με τον Carnoy (2004) εκτός από προσπάθεια για τη μέτρηση της εκπαιδευτικής παραγωγικότητας, ακόμα και των σχολείων, θα μπορούσε να θεωρηθεί ότι κινείται προς την κατεύθυνση του «ελέγχου» της εργασίας, της προσπάθειας αφαίρεσης της «αυτονομίας» από τους εκπαιδευτικούς. Τέτοιοι διοικητικοί έλεγχοι από πάνω προς τα κάτω δεν εφαρμόζονται ευρέως ακόμη και στις ανεπτυγμένες χώρες, ειδικά εκείνες με πιο αποκεντρωμένα συστήματα. Η πιο διαδεδομένη μορφή κεντρικού ελέγχου είναι ένα τυποποιημένο πρόγραμμα σπουδών και ένα σύστημα επιθεώρησης. Αυτό το σύστημα βασίζεται στην «προμήθεια». Υποθέτει, ότι εάν η τεχνολογία είναι σταθερή και οι δάσκαλοι εφαρμόζουν την τεχνολογία, ο μαθητής θα μάθει με «αναμενόμενο» ρυθμό. Στην πράξη, η διαχείριση με βάση την «προσφορά» αφήνει έναν τεράστιο έλεγχο της εκπαιδευτικής διαδικασίας στα χέρια μεμονωμένων, μη εποπτευόμενων, μη αξιολογημένων δασκάλων.

Ωστόσο, σύμφωνα με έρευνα των Μακρή και Βλαχόπουλου (2015) τα διευθυντικά στελέχη αλλά και από το υπόλοιπο ανθρώπινο δυναμικό των σχολείων μπορούν να εντάξουν και να αξιοποιήσουν τις Τ.Π.Ε. ποικιλοτρόπως, και να συμβάλλουν σε μια σφαιρική αλλαγή στο χώρο της εκπαίδευσης με την υιοθέτηση καινοτομιών στη σχολική διοίκηση. Γι' αυτό και κρίνεται αναγκαίο οι ηγέτες της εκπαίδευσης να είναι τεχνολογικά εγγράμματοι ώστε να αξιοποιούν με τον αποτελεσματικότερο τρόπο τις δυνατότητες που προσφέρει η σύγχρονη τεχνολογία, με σκοπό ως ενορχηστρωτές να οδηγήσουν στον εκσυγχρονισμό του δύσκαμπτου γραφειοκρατικού διοικητικού συστήματος των εκπαιδευτικών μονάδων και στο μετασχηματισμό του σε ένα

ευέλικτο γραφειοκρατικό σύστημα που δεν θα έχει σε τίποτα να ζηλέψει από το διοικητικό σύστημα των αναπτυγμένων χωρών της Ευρώπης και όχι μόνο.

Κλείνοντας, η εκπαιδευτική διοίκηση και ηγεσία είτε ως στενά συνδεδεμένα είτε ως ξεχωριστά πεδία σπουδών, βρίσκονται στο επίκεντρο της επιστημονικής προσοχής για περισσότερο από έναν αιώνα. Από αυτήν την άποψη, έχουν πραγματοποιηθεί σημαντικές μελέτες σχετικά με τα γνωρίσματα και τη συμπεριφορά των ηγετών. Από την άλλη πλευρά, στον τομέα του εκπαιδευτικού συστήματος, οι κλασικές και σύγχρονες θεωρίες εξακολουθούν να συνυπάρχουν, παρά τις σημαντικές τους διαφορές και διαφωνίες στις μεθοδολογικές και επιστημολογικές τους πτυχές. Ωστόσο, αυτή η ερευνητική κατεύθυνση φαίνεται να συγκρούεται διττά με την πραγματικότητα του εκπαιδευτικού συστήματος της χώρας μας. Όπως ήδη επισημάνθηκε, από τη μία πλευρά, ο συγκεντρωτικός χαρακτήρας στερεί από τη σχολική μονάδα τη διαφοροποίηση, ευελιξία και προσαρμογή στις ιδιαίτερες απαιτήσεις της κάθε κοινωνίας. Από την άλλη πλευρά, η ταύτιση της εξουσίας του διευθυντή με τη νόμιμη βεμπεριανή εξουσία, η εκ προοιμίου σύνδεση του ηγέτη με τον διευθυντή του σχολείου και η αυστηρή εκ του νόμου οριοθέτηση των εργασιών μέσα στη σχολική μονάδα υποδαυλίζει την απαραίτητη σε αρκετές περιπτώσεις ανάδειξη της άτυπης διάστασης της ηγεσίας (Μαυρικάκης, 2018). Γι αυτό και η παρούσα διπλωματική εργασία εξετάσει την ηλεκτρονική διοίκηση και την ηλεκτρονική ηγεσία ως συνυπάρχοντες και αλληλεξαρτώμενους ερευνητικούς τομείς

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

Η συνεχιζόμενη πανδημία του COVID-19 τόνισε ακόμη πιο έντονα τη σημασία των ψηφιακών δεξιοτήτων των εκπαιδευτικών ηγετών και της μαθησιακής κοινότητας σε όλα τα επίπεδα. Στις μέρες μας, περισσότερο από ποτέ, ο ρόλος του ψηφιακού ηγέτη έχει αυξηθεί, καθώς χωρίς αυτούς η φάση του ψηφιακού μετασχηματισμού που ξεκίνησε στα σχολεία και τα πανεπιστήμια της Ελλάδας δεν θα μπορούσε να ολοκληρωθεί ομαλά. Στη σύγχρονη εποχή της πανδημίας σύμφωνα με τους Antonopoulou, Halkiopoulos, Barlou και Beligiannis (2021), όχι μόνο στη χώρα μας αλλά και σε παγκόσμιο επίπεδο, όσο περισσότερη τεχνική εμπειρογνομosύνη έχει ένας θεσμικός ηγέτης της Γερουσίας τόσο πιο «έντονα» ένας ακαδημαϊκός μπορεί να ανταποκριθεί στην αναδυόμενη ψηφιακή πραγματικότητα. Αυτό έχει οδηγήσει στο να αποτελεί η ηλεκτρονική ηγεσία μονόδρομο για την σημερινή εκπαιδευτική κοινότητα. Αλλά για να κατανοήσουμε όλες τις πτυχές της ηλεκτρονικής ηγεσίας θα πρέπει αρχικά να την ορίσουμε.

3.1. Η έννοια της Ηλεκτρονικής Ηγεσίας

Η ηλεκτρονική ή αλλιώς «ψηφιακή» ή «εικονική» ή «τεχνολογική» ηγεσία εμφανίστηκε αρχικά το 2001. Από τότε σημειώθηκε ραγδαία ανάπτυξη των τεχνολογικών εκπαιδευτικών προγραμμάτων, των εικονικών πανεπιστημίων και των διασυννοριακών εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Παρόλα αυτά η βιβλιογραφία σχετικά με την έννοια της ηλεκτρονικής ηγεσίας είναι περιορισμένη (Gordon, 2015). Η έλλειψη της βιβλιογραφίας μπορεί να αποδοθεί σε δύο λόγους: την έλλειψη εναρμόνισης της μελέτης των τύπων και των θεωριών της ηγεσίας με τον σκοπό και το πλαίσιο λειτουργίας της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης και στο γεγονός ότι δεν υπάρχει απ την πλευρά των ερευνητών αναγνώριση κάποιας μοναδικότητας ή κάποια διακριτικά στοιχεία στην ηγετική εξ αποστάσεως πρακτική σε σύγκριση με τους υπόλοιπους τύπους ηγεσίας που υπάρχουν βιβλιογραφικά (Καλογιάννης, 2014). Λόγω του αυξημένου ενδιαφέροντος όμως για την αυτή, τα τελευταία χρόνια με την πανδημία του Covid 19 έχουν δοθεί διάφοροι ορισμοί σε αυτήν εκ των οποίων θα αναφέρουμε μόνο μερικούς τους οποίους η συγγραφέας κρίνει ως πιο περιγραφικούς.

Σύμφωνα με τους Trist, Klein και Hirschheim, Okamura και Fujimoto, Orlikowski και Okamura (όπως αναφέρεται στο Garcia, 2015, σ.28) η ηλεκτρονική ηγεσία βασίζεται στην προσέγγιση των κοινωνικο-τεχνικών συστημάτων, σύμφωνα με τα οποία η οργανωτική αποτελεσματικότητα του εκάστοτε διοικούμενου οργανισμού καθορίζεται από το πόσο καλά είναι σχεδιασμένα τα κοινωνικά και τεχνικά συστήματα και κατά πόσο μπορούν να ευθυγραμμιστούν μεταξύ τους καθώς και με το εξωτερικό περιβάλλον.

Από την οπτική γωνία του επιχειρηματικού κόσμου οι Avolio et al. (2000) όρισαν για πρώτη φορά την ηλεκτρονική ηγεσία ως «μια διαδικασία κοινωνικής επιρροής που επηρεάζεται από την τεχνολογία πληροφοριών για να προκαλέσει μια αλλαγή σε απόψεις, συναισθήματα, σκέψεις, συμπεριφορές και/ή στην απόδοση ατόμων, ομάδων, και/ή οργανισμών. Η ηλεκτρονική/ψηφιακή ηγεσία μπορεί να προκύψει σε οποιοδήποτε ιεραρχικό επίπεδο σε έναν οργανισμό και μπορεί να περιλαμβάνει αλληλεπιδράσεις ένας προς έναν ή ένας προς πολλούς, εντός και μεταξύ μεγάλων μονάδων και οργανώσεων. Μπορεί να σχετίζεται με ένα άτομο ή να μοιράζεται από πολλά άτομα αφού αλλάζει με την πάροδο του χρόνου» (Avolio et al., 2000, σ. 617).

Αργότερα το 2004 οι Avolio και Kahai (2003) μετέτρεψαν ελάχιστα τον ορισμό και όρισαν την ηλεκτρονική ηγεσία ως μια διαδικασία κοινωνικής επιρροής που λαμβάνει χώρα σε ένα οργανωτικό πλαίσιο όπου υπάρχει σημαντικός όγκος εργασίας, συμπεριλαμβανομένης της επικοινωνίας που υποστηρίζεται από την πληροφορική. Αυτή η διαδικασία κοινωνικής επιρροής έχει ως στόχο να προκαλέσει μια αλλαγή σε στάσεις, συναισθήματα, σκέψη, συμπεριφορά ή απόδοση.

Πιο πρόσφατα, οι Avolio et al. (2014) πρόσφεραν έναν ευρύτερο ορισμό της ηλεκτρονικής ηγεσίας, ορίζοντας την ως μια διαδικασία κοινωνικής επιρροής που λαμβάνει χώρα σε ένα οργανωτικό πλαίσιο όπου ένα σημαντικό μέρος της εργασίας, συμπεριλαμβανομένης της επικοινωνίας, υποστηρίζεται από την τεχνολογία των πληροφοριών. Η ευρύτητα αυτού του ορισμού προσφέρεται και σε εκπαιδευτικά περιβάλλοντα. Η σύλληψη της ηλεκτρονικής ηγεσίας ως «διαδικασίας κοινωνικής επιρροής» τονίζει το κοινωνικά στοιχεία κάθε οργανισμού. Με άλλα λόγια, οι ΤΠΕ αποτελούν σημαντικό συστατικό της ηλεκτρονικής ηγεσίας αλλά βρίσκονται στο ευρύτερο κοινωνικό πλαίσιο της οργάνωσης — ένα κοινωνικό πλαίσιο που μπορεί επίσης να σχετίζεται με το πώς είναι κάθε ηγεσία θεσπίστηκε.

Οι Hamzah, Nasir και Wahab (2021) όρισαν την ηλεκτρονική ηγεσία ως την ηγεσία που επιφέρει αλλαγές χρησιμοποιώντας ψηφιακές συσκευές στον τομέα της εκπαίδευσης. Αυτή η διαδικασία μετασχηματισμού απαιτεί από τους ηγέτες να εντείνουν τις προσπάθειές τους για κινητοποίηση, εφαρμογή και απορρόφηση της χρήσης ψηφιακών συσκευών ως μέσο διδασκαλίας και μάθησης μέσω στρατηγικού σχεδιασμού ευθυγραμμισμένου με το όραμα του σχολείου.

Επιπλέον η ηλεκτρονική ηγεσία αναφέρεται στην ηγεσία στην νέα εποχή, δηλαδή στην εποχή της πληροφόρησης που χαρακτηρίζεται από γρήγορη ανάπτυξη της τεχνολογίας, μια παγκόσμια οικονομία όπου οι επιχειρήσεις μετακινούνται συνεχώς οπουδήποτε μπορούν να κερδίσουν. Η ηγεσία είναι απαραίτητη για να διορθωθούν πολλά από τα προβλήματα που προκύπτουν από την εποχή της πληροφόρησης (Wang, 2009). Δηλαδή είναι η ηγεσία στο σημερινό μη παραδοσιακό εικονικό επαγγελματικό περιβάλλον (Lee, 2010).

Η ηλεκτρονική ηγεσία δεν πρέπει να ταυτίζεται με τα τεχνολογικά μέσα, αλλά με την ικανότητα του τεχνολογικού ηγέτη μέσα σε ένα ψηφιακό περιβάλλον να επηρεάζει την συμπεριφορά των άλλων αποσκοπώντας στην επίτευξη των διαμορφωμένων από κάθε οργανισμό επιδιωκόμενων στόχων. Επομένως αναφέρεται στην άσκηση ηγεσίας χρησιμοποιώντας την ψηφιακή τεχνολογία ως βοηθητικό μέσο για την άσκηση της (Blau & Presser, 2013).

Παρότι έχουν δοθεί αρκετοί ορισμοί, αρκετές είναι εκείνες οι φορές που η ηλεκτρονική ηγεσία ταυτίζεται με την ηλεκτρονική διοίκηση (management). Αυτοί οι δύο όροι δεν είναι ταυτόσημοι ωστόσο συμπίπτουν. Ο Cuban (όπως αναφέρεται στο Bush, 2008) προσφέρει ίσως μια από τις πιο ξεκάθαρες διακρίσεις μεταξύ μάνατζμεντ και ηγεσίας. Συνδέει την ηγεσία με την αλλαγή, ενώ η διαχείριση θεωρείται ως δραστηριότητα συντήρησης. Τονίζει επίσης τη σημασία και των δύο διαστάσεων της οργανωτικής δραστηριότητας:

Με τον όρο ηγεσία, εννοούμε να επηρεάζει κάποιος τις ενέργειες των άλλων για την επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος. Οι ηγέτες είναι άνθρωποι που διαμορφώνουν τους στόχους, τα κίνητρα και τις ενέργειες των υπολοίπων. Συχνά ξεκινούν αλλαγές για να επιτύχουν υπάρχοντες και νέους στόχους. Η ηγεσία... απαιτεί ... πολλή ευρηματικότητα, ενέργεια και δεξιότητα (σελ. xx) (Bush, 2008, σ.4).

Η έρευνα του Day et al. (όπως αναφέρεται στο Bush, 2008) σε 12 «αποτελεσματικά» σχολεία οδηγεί στη συζήτηση πολλών διλημάτων στη σχολική ηγεσία. Ένα από αυτά σχετίζεται με τη διαχείριση, η οποία συνδέεται με συστήματα, την γραφειοκρατία και την ηγεσία, η οποία θεωρείται ότι αφορά την ανάπτυξη των ανθρώπων. Ο Bush συνδέει την ηγεσία με τις αξίες ή το σκοπό, ενώ η διοίκηση σχετίζεται με την εφαρμογή ή με τεχνικά ζητήματα (Bush, 2008)

Η ηγεσία και η διοίκηση πρέπει να έχουν ίση σημασία προκειμένου τα σχολεία και τα πανεπιστήμια να λειτουργούν αποτελεσματικά και να επιτυγχάνουν τους στόχους τους. Ενώ ένα σαφές όραμα είναι απαραίτητο για τον καθορισμό της φύσης και την κατεύθυνσης της αλλαγής και είναι εξίσου σημαντικό για να διασφαλιστεί ότι οι καινοτομίες εφαρμόζονται αποτελεσματικά και ότι οι υπόλοιπες λειτουργίες του σχολείου εκτελούνται αποτελεσματικά και ότι ορισμένα στοιχεία υφίστανται αλλαγές. (Bush, 2008) Σε κάθε περίπτωση η ηγεσία και η διοίκηση δεν είναι ταυτόσημες έννοιες και δεν θα πρέπει να συγχέονται αλλά να λειτουργούν συνεπικουρικά.

3.2. Ρόλοι της Ηλεκτρονικής Ηγεσίας

Η ηλεκτρονική ηγεσία αποσκοπεί στον ομαλό ψηφιακό μετασχηματισμό, που για να επιτευχθεί πρέπει να υιοθετήσει κάποιους κρίσιμους ρόλους.

Ο πρωταρχικός ρόλος της ψηφιακής ηγεσίας είναι η στρατηγική και ο σχεδιασμός ψηφιακού μετασχηματισμού. Οι νέες στρατηγικές και ο σχεδιασμός που βασίζονται σε ψηφιακές τεχνολογίες είναι αναγκαία για την ψηφιοποίηση και τον μετασχηματισμό του οργανισμού και για την παροχή νέων ευκαιριών δημιουργίας εσόδων σε αυτόν και την ανάδειξη αξίας του (Ross et al., 2016). Πιο αναλυτικά, ένας σχεδιασμός ψηφιακού μετασχηματισμού δίνει στον οργανισμό κατευθυντήριες γραμμές και στοιχεία δράσης για το πώς μπορούν να αυξηθούν η εμπειρία των πελατών, η παραγωγικότητα των εργαζομένων, οι δυνατότητες διαχείρισης και η αξία της εταιρείας. Αυτός ο ρόλος απαιτεί ισχυρή επιχειρηματική οξυδέρκεια και κατανόηση του κλάδου. Επιπλέον ο ψηφιακός ηγέτης πρέπει να βλέπει ρεαλιστικά τους πόρους του οργανισμού και τις αξιοπρεπείς δυνατότητες σχεδιασμού. Χωρίς τον σχεδιασμό τα ψηφιακά έργα είναι επί τούτω,

χωρίς έλεγχο και δεν προσθέτουν αξία στην εταιρεία. Τα αποτελέσματα λοιπόν ενός τέτοιου ρόλου είναι:

- η δήλωση οράματος ψηφιακού μετασχηματισμού - προς τα που κατευθύνεται ο οργανισμός,
- ένας χάρτης στρατηγικής ψηφιακού μετασχηματισμού – ποια μεγάλα έργα μας οδηγούν εκεί,
- ένας χάρτης πορείας ψηφιακού μετασχηματισμού – πως θα εκτελεστούν τα έργα,
- ένα σχέδιο εκτέλεσης ψηφιακού μετασχηματισμού – ποιος πρόκειται να κάνει τι (Korachi & Bounabat, 2020).

Ο δεύτερος σημαντικός ρόλος της ηλεκτρονικής ηγεσίας είναι η διαχείρισης έργου ψηφιακού μετασχηματισμού. Μόλις τεθεί σε εφαρμογή ένα σχέδιο, το επόμενο βήμα είναι η διαχείριση όλων των έργων. Θα απαιτηθεί από τον οργανισμό να παράσχει τις απαραίτητες δυνατότητες έργου, ώστε τα έργα να καλύπτονται και να προγραμματίζονται σωστά, και να υπάρχει ένας ρυθμός λογοδοσίας μέχρι να ολοκληρωθούν. Χωρίς σωστό ρόλο διαχείρισης έργου κρίσιμες πρωτοβουλίες ψηφιακού μετασχηματισμού δεν θα ολοκληρωθούν εγκαίρως ή βάσει προϋπολογισμού. Για αυτό απαιτείται:

- να ανακαλυφθούν οι ανάγκες του οργανισμού,
- να σχεδιαστούν οι δραστηριότητες του έργου,
- να καθοριστούν τα καθήκοντα για την εφαρμογή του έργου,
- να μην γίνεται ανάθεση του έργου σε άλλους (Novo, Landis & Haley, 2017).

Σημαντικός είναι επίσης ο ρόλος της ηλεκτρονικής ηγεσίας στη διαχείριση της ομάδας ψηφιακού μετασχηματισμού, καθώς κάθε οργανισμός αναλαμβάνει ανά πάσα στιγμή πολλαπλές πρωτοβουλίες βελτίωσης των επιχειρήσεων και όλες σχετίζονται με τις ψηφιακές τεχνολογίες με πολλούς τρόπους. Αυτές απαιτούν τη διαχείριση για να διατηρήσουν την καθημερινή δυναμική, και για να δημιουργήσουν υπευθυνότητα για τη διασφάλιση ότι τα σημαντικά πράγματα έρχονται εις πέρας. Χωρίς σταθερό ρόλο διοίκησης της ομάδας, η ομάδα δεν ευθυγραμμίζεται, παραγκωνίζεται και δεν επιτυγχάνονται οι στόχοι. Για αυτό είναι απαραίτητο:

- να γίνονται συχνές συναντήσεις της ομάδας,
- να γίνει η ομάδα υπεύθυνη,
- να αξιολογείται η πρόοδος των μελών της ομάδας,

- να γίνεται χειρισμός των επερχόμενων θεμάτων (Torre & Sarti, 2020).

Τέλος πολύ σημαντικός είναι ο ρόλος της ηλεκτρονικής ηγεσίας στην υλοποίηση έργου ψηφιακού μετασχηματισμού, καθώς μερικές φορές οι ηγέτες πρέπει να σηκώνουν τα μανίκια τους και να εργάζονται σε ένα έργο, όχι απλώς να διαχειρίζονται τους εμπλεκόμενους ανθρώπους. Συνήθως, τα έργα που σχετίζονται με την τεχνολογία απαιτούν σταθερό τεχνικό υπόβαθρο για την κατανόηση των επιπτώσεων διαφορετικών αποφάσεων. Όταν κάποιος δεν έχει πρόσθετες υπηρεσίες ή οι εσωτερικοί πόροι είναι πολύ απασχολημένοι ή λείπει η απαιτούμενη εμπειρία, χρειάζεται κάποιος για να γίνουν τα πράγματα, όπως να χειρίζεται τα συστήματα, να σχεδιάζει και να γράφει τα διαδικαστικά, να εκπαιδεύει και να βοηθά την ομάδα (Torre & Sarti, 2020).

Οι παραπάνω ρόλοι της ψηφιακής ηγεσίας είναι κρίσιμοι για την επιτυχή διασφάλιση της αναγνώρισης των ψηφιακών εφαρμογών και υπηρεσιών με απώτερο στόχο τη χρήση τους για την επίτευξη της βέλτιστης απόδοσης και ανταγωνιστικότητας ενός οργανισμού.

3.3. Δεξιότητες και Χαρακτηριστικά του Ηλεκτρονικού Ηγέτη

Η συστηματική χρήση των ψηφιακών δεδομένων ενός οργανισμού για την επίτευξη εταιρικών στόχων αναφέρεται ως ψηφιακή ηγεσία. Οι επιχειρήσεις, όπως και οι σχολικές μονάδες πρέπει να προσαρμοστούν και να μετατρέψουν τις δραστηριότητές τους σε ανταγωνιστικές στην εποχή του Διαδικτύου. Σε αυτό το πλαίσιο, κρίνεται ζωτικής σημασίας η επίδειξη των ψηφιακών ικανοτήτων που διακρίνουν έναν ηγέτη (Nomah & Buah, 2018).

Εν μέσω των αλλαγών, με την εισβολή των νέων τεχνολογιών, όχι μόνο στη προσωπική μας ζωή αλλά επίσης στον χώρο της εργασίας και της εκπαίδευσης, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή (European Commission, 2013) παρακολουθώντας της εξελισσόμενη ζήτηση και προσφορά ηλεκτρονικών δεξιοτήτων όρισε το 2004 τα e-skills (ψηφιακές δεξιότητες) ταξινομώντας τα σε τρεις κατηγορίες:

- Δεξιότητες χρήστη ΤΠΕ: Οι δυνατότητες που απαιτούνται για την αποτελεσματική εφαρμογή συστημάτων και συσκευών ΤΠΕ από το άτομο. Οι χρήστες των ΤΠΕ εφαρμόζουν συστήματα ως εργαλεία για την υποστήριξη της δικής τους εργασίας και οι

δεξιότητες τους καλύπτουν τη χρήση κοινών εργαλείων λογισμικού και εξειδικευμένων εργαλείων που υποστηρίζουν επιχειρηματικές λειτουργίες εντός της βιομηχανίας. Σε γενικό επίπεδο, καλύπτουν τον «ψηφιακό γραμματισμό», δηλαδή τις δεξιότητες που απαιτούνται για την αυτοπεποίθηση και την κρίσιμη χρήση των ΤΠΕ για εργασία, αναψυχή, μάθηση και επικοινωνία.

- Δεξιότητες ασκούμενου ΤΠΕ: Οι δυνατότητες που απαιτούνται για την έρευνα, την ανάπτυξη, το σχεδιασμό, τον στρατηγικό σχεδιασμό, τη διαχείριση, την παραγωγή, τη διαβούλευση, το μάρκετινγκ, την πώληση, την ενσωμάτωση, την εγκατάσταση, τη διαχείριση, τη διατήρηση, τη στήριξη και την εξυπηρέτηση των συστημάτων ΤΠΕ.
- Δεξιότητες ηλεκτρονικού επιχειρείν (που ονομάζεται επίσης E-Leadership): Οι δυνατότητες που απαιτούνται, για την εκμετάλλευση των ευκαιριών που παρέχονται από τις ΤΠΕ, κυρίως το Διαδίκτυο, για να εξασφαλιστεί αποτελεσματικότερη και αποτελεσματική απόδοση διαφορετικών τύπων οργανισμών, για να διερευνηθούν οι δυνατότητες νέων τρόπων διεξαγωγής επιχειρηματικών/διοικητικών και οργανωτικών διαδικασιών και/ή για να δημιουργηθούν νέες επιχειρήσεις.

Ο ηλεκτρονικός ηγέτης δεν χαρακτηρίζεται όμως μόνο από τις ψηφιακές δεξιότητες. Σπουδαίο ρόλο στην άσκηση της ηγεσίας διαδραματίζουν και άλλα σημαντικά χαρακτηριστικά. Σύμφωνα με την Antonopoulou et al. (2021, σ.3) ο σύγχρονος ψηφιακός ηγέτης θα πρέπει προκειμένου να θεωρηθεί επιτυχημένος να χαρακτηρίζεται από τα εξής:

- Στρατηγική ηγεσία για την καθοδήγηση διεπιστημονικών ομάδων και εμπλοκή διακρατικών παικτών (επιχειρησιακά, γεωγραφικά),
- Εταιρική τεχνογνωσία για την ανάπτυξη νέων επιχειρηματικών και οργανωτικών πλαισίων που δίνουν αξία στα εκπαιδευτικά ιδρύματα,
- Τεχνικές γνώσεις: Οραματισμός και εφαρμογή βελτιώσεων για τη βελτίωση της επιτυχίας του εκάστοτε εκπαιδευτικού ιδρύματος αξιοποιώντας τις αναδυόμενες τάσεις ως εργαλεία ανάπτυξης και ανάπτυξης ψηφιακών δεξιοτήτων.

Με την αυξανόμενη ψηφιοποίηση ο άνθρωπος είναι πάντα το επίκεντρο κατανόησης της ηγεσίας. Για τον Velten (2015) η καλή ηγεσία δεν είναι μόνο θέμα κεφαλής – πολύ περισσότερο ενσωματώνει το κεφάλι με την καρδιά. Είναι ανιδιοτελής και υποστηρικτική. Η ηλεκτρονική ηγεσία στον 21^ο αιώνα βοηθά τους ανθρώπους να εξελιχθούν με το να τους δίνει χώρο να

αξιοποιήσουν πλήρως το δημιουργικό τους δυναμικό επιτρέποντας τη ροή της δημιουργικότητας και την ανάπτυξη της καινοτομίας. Η ηγεσία με το κεφάλι και την καρδιά είναι πάντα στα μάτια καλοπροαίρετη και ατομική. Γι αυτό και τον ψηφιακό ηγέτη τον χαρακτηρίζουν εκτός από τις ψηφιακές δεξιότητες, όλες οι δεξιότητες που πρέπει να έχουν όλα τα είδη των ηγετών:

- προσωπικές δεξιότητες, όπως αυτοδιαχείριση, αξιοπιστία, δικτυωμένη σκέψη και πράξη, να είναι ανοιχτοί στις αλλαγές.
- εξειδικευμένες και μεθοδολογικές δεξιότητες όπως καινοτόμα τεχνογνωσία, εύστροφη νοοτροπία, εικονική συνεργασία, ψηφιακή συγγένεια
- ηγετικές δεξιότητες, όπως οραματική και καινοτόμα δύναμη, θεμέλιο ταυτότητας, εξέλιξη ταλέντων, ικανότητα συνεργασίας.
- κοινωνικό-επικοινωνιακές δεξιότητες, όπως συναισθηματική νοημοσύνη, αφήγηση, ικανότητα επίλυσης διαμαχών.

Τέλος, οι Kearsley και Lynch (1992) παρείχαν ένα εννοιολογικό πλαίσιο που αντιμετώπιζε τις δεξιότητες της ηλεκτρονικής ηγεσίας από πολιτιστική άποψη. Οι δεξιότητες ταξινομήθηκαν σε πέντε επίπεδα: κρατικό, περιφέρειας, διευθυντού, εκπαιδευτικού και ειδικούς τεχνολογίας.

- Σε *κρατικό επίπεδο*, οι ηγέτες διατήρησαν και παρείχαν υποστήριξη σε όλο το κράτος για την επεξεργασία των δεδομένων, το υλικό, το λογισμικό, τον προϋπολογισμό τεχνολογίας, τις πολιτικές και το δίκτυο.
- Σε *επίπεδο περιφέρειας*, οι δεξιότητες περιελάμβαναν την αντιμετώπιση στρατηγικών ολοκλήρωσης της τεχνολογίας, τη διεξαγωγή εκπαίδευσης εκπαιδευτικών και άλλες τεχνολογικές ανάγκες που σχετίζονται με την περιφέρεια.
- Σε *επίπεδο διευθυντού*, οι ψηφιακοί ηγέτες πρόσφεραν κατάλληλες ευκαιρίες και πολιτικές για τη χρήση της τεχνολογίας και των πόρων.
- Για *τους εκπαιδευτικούς*, έπρεπε να παρέχουν και να ενθαρρύνουν τους μαθητές καθώς και τους γονείς να εμπλέκουν την τεχνολογική ενσωμάτωση.
- Οι *ειδικοί της τεχνολογίας* πρόσφεραν την απαραίτητη τεχνολογική υποστήριξη και εντόπισαν χρήσιμους τεχνολογικούς πόρους και εφαρμογές για τη μελλοντική επαγγελματική κατάρτιση των εκπαιδευτικών.

3.4. Η Ηλεκτρονική ηγεσία στην εκπαίδευση

Είναι γνωστό ότι οι πρακτικές εκπαίδευσης και διδασκαλίας επηρεάζονται από τις τεχνολογικές εξελίξεις. Η πανταχού ραγδαία παρούσα εξάπλωση των τεχνολογιών πληροφόρησης και επικοινωνίας τα τελευταία χρόνια σε συνδυασμό με την εξάπλωση της νόσου του κορονοϊού στον παγκόσμιο χάρτη επέβαλλε στις εκάστοτε κυβερνήσεις να εφαρμόσουν μέτρα κοινωνικής αποστασιοποίησης για την ελαχιστοποίηση της διάδοσης της νόσου. Τα εκπαιδευτικά ιδρύματα παγκοσμίως δεν ανέστειλαν την λειτουργία τους, αλλά συνέχισαν να λειτουργούν με την χρήση της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης και αναγκάστηκαν να υποβληθούν σε ψηφιακό μετασχηματισμό, ώστε να συμβαδίζουν με την σημερινή τεχνολογική ηλικία. Για την εύρυθμη λειτουργία της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης στις διάφορες βαθμίδες εκπαίδευσης συστήθηκε, για πολλές χώρες για πρώτη φορά, η διαδικασία της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης και η απαραίτητη ψηφιακή ηγεσία, αφού οι εκπαιδευτικοί-ηγέτες δεν μπορούσαν την περίοδο αυτή να ασκήσουν μορφές παραδοσιακής ηγεσίας. Ο ψηφιακός ηγέτης ανέλαβε την καθοδήγηση, την υποστήριξη και την διαχείριση των σχολικών μονάδων με τη χρήση της τεχνολογίας καθ' όλη τη διάρκεια των επιβεβλημένων οριζόντιων μέτρων προστασίας (lockdown) κατά της πανδημίας του COVID-19 (Karakose, Polat & Papadakis, 2021).

Η επιτυχία ενός οργανισμού, όπως μια σχολική μονάδα, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ποιότητα των αποφάσεων που λαμβάνονται από τους ηγέτες του (Hariri, Monypenny & Prideaux, 2014). Ένα κύριος παράγοντας στον ψηφιακό μετασχηματισμό των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων ήταν αναμφισβήτητο το όραμα των ηγετών του. Σε μεγάλο βαθμό, η δυνατότητα ψηφιακού μετασχηματισμού μπορεί να καθοριστεί από τη σαφήνεια της ψηφιακής στρατηγικής που χρησιμοποιούν οι ηγέτες που υποστηρίζουν έναν πολιτισμό ικανό να αλλάξει και να προωθήσει νέες ιδέες και πρακτικές. Οι ηγέτες θα πρέπει επίσης να είναι σε θέση να εξετάσουν εάν οι διαφορετικές ψηφιακές τεχνολογίες ή προσεγγίσεις μπορούν να βοηθήσουν να συμβούν αυτές οι αλλαγές στην πραγματικότητα. Πρέπει επίσης να είναι σε θέση να κατανοήσουν ποιες πτυχές της τρέχουσας κουλτούρας θα οδηγήσουν σε μια πιο ολοκληρωμένη μορφή ψηφιακού μετασχηματισμού (Kane, Palmer, Nguyen, Kyron & Buckley, 2015). Επίσης σύμφωνα με την παγκόσμια βιβλιογραφία της ψηφιοποίησης και του ψηφιακού μετασχηματισμού η ηγεσία και η ενσωμάτωση της έννοιας της ηγετικής πρακτικής ενισχύουν το αρχικό οργανωτικό πλαίσιο μάθησης σε όλα τα επίπεδα του σχολικού οργανισμού (Yücebalkan, 2018).

Η ψηφιακή ηγεσία θεωρείται βάσει του ριζικού της χαρακτήρα αλλαγών ως μια “τολμηρή” μορφή ηγεσίας που επιδιώκει να επιφέρει μεγάλες αλλαγές στο πεδίο της εκπαίδευσης. Η ηλεκτρονική ηγεσία δεν εμπνέει μόνο την εκπαιδευτική αλλαγή, αλλά επίσης επιδιώκει να εμπλέξει μαθητές, δασκάλους και όλους τους άλλους εμπλεκόμενους στην εκπαιδευτική διαδικασία σε αυτόν τον μετασχηματισμό. Οι πρακτικές της ψηφιακής ηγεσίας μοιάζουν με εκείνες των μετασχηματιστικών και συναλλακτικών στυλ ηγεσίας με μια προσέγγιση συναισθηματικής νοημοσύνης. Η κεντρική θέση της συναισθηματικής νοημοσύνης και στα δύο στυλ ηγεσίας, στο ψηφιακό και στο μετασχηματιστικό στυλ, επικεντρώνεται στην ικανότητα του ηγέτη να παρακινήσει θετικά τους μαθητές, τους δασκάλους και το λοιπό εκπαιδευτικό προσωπικό. Επομένως βασική αρχή της μετασχηματιστικής ηγεσίας αποτελεί η ικανότητα ενός ηγέτη να ενθουσιάσει και να παρακινήσει αυτούς που βρίσκονται κάτω από τον ίδιο και να τους εμπνεύσει να επιδιώξουν το όραμα που προωθείται από τον αυτόν είναι η βασική αρχή της μετασχηματιστικής ηγεσίας (Almudarra, 2015). Τα στυλ ηγεσίας είναι στενά συνδεδεμένα με τις σύγχρονες εποπτικές προσεγγίσεις που εστιάζουν στην ενίσχυση της δέσμευσης των εκπαιδευτικών να εξασφαλίσουν τις βέλτιστες εκπαιδευτικές πρακτικές, να συμβάλλουν στην προώθηση μιας συλλογικής σχολικής κουλτούρας και στην βελτίωση του κοινού οράματος καθώς και να υποστηρίξουν την ανάπτυξη του δασκάλου και τον τρόπο άσκησης ηγεσίας. Ως εκ τούτου, ψηφιακές και μετασχηματιστικές προσεγγίσεις ηγεσίας μπορούν να συνδυαστούν προκειμένου να εμπνεύσουν ηγετικές ομάδες και ηγέτες της εκπαίδευσης να καινοτομήσουν και θέσουν νέους στόχους οι οποίοι θα οδηγήσουν στην αλλαγή μέσω μιας all-around τεχνολογικής προσέγγισης (Aldawood, Alhejaili, Alabadi & Alharbi, 2019).

Η εφαρμογή της ηλεκτρονικής ηγεσίας στα σύγχρονα εκπαιδευτικά συστήματα συμβάλλει στην αναβάθμιση της λειτουργίας του σχολείου, καθώς μέσω της διαχείρισης βάσεων δεδομένων λαμβάνονται σημαντικές αποφάσεις και εκσυγχρονίζονται τα παιδαγωγικά δεδομένα (Guir, 2004). Εξάλλου οι Τεχνολογίες Πληροφοριών και Επικοινωνιών από τα μέσα του 90΄ θέτουν τα εκπαιδευτικά συστήματα σε αντίστοιχη τροχιά εκσυγχρονισμού (Caldwell & Spinks, 1998). Επιπλέον η χρήση των τεχνολογικών μέσων διαμορφώνει διαύλους επικοινωνίας μεταξύ των οργανισμών οι οποίοι με τη σειρά τους οδηγούν στο διαμοιρασμό γνώσεων και εκπαιδευτικών επιτευγμάτων μεταξύ τους (Younie & Leask , 2013).

Προκειμένου όμως να αντιμετωπιστεί το έλλειμμα ψηφιακών δεξιοτήτων ηγεσίας θα πρέπει να γίνουν μια σειρά από βήματα με στόχο την ψηφιακή ενίσχυση του εκπαιδευτικού οικοσυστήματος της Ευρώπης όπως:

- Ενίσχυση των διαδικασιών για την ανάπτυξη εκπαιδευτικών ψηφιακά σε συνεργασία με τους εταίρους,
- Προώθηση της ανάπτυξης εκπαιδευτικών συστημάτων που είναι ευθυγραμμισμένα με το τρέχον μάθημα και το τρέχον στυλ περιεχομένου. -Βελτιστοποίηση των ικανοτήτων ηλεκτρονικής ηγεσίας
- Συνεχής ανάπτυξη νέων εφαρμογών ΤΠΕ,
- Έρευνα και εκπαίδευση πάνω στις ψηφιακές δεξιότητες της εκπαιδευτικής κοινότητας,
- Ύπαρξη και ενίσχυση σχετικού θεσμικού πλαισίου για τις ψηφιακές ικανότητες και τις ΤΠΕ στην εκπαίδευση (European Commission, 2013).

Εάν όλα τα ανωτέρω γίνουν πράξη τότε οι ψηφιακοί ηγέτες-εκπαιδευτικοί θα πρέπει να κατέχουν και κάποια χαρακτηριστικά προκειμένου να ηγηθούν σωστά και αποτελεσματικά στην εκπαίδευση. Η έρευνα του Karakose κ.ά. (2021) κατέταξε τις δεξιότητες ψηφιακής ηγεσίας των διευθυντών των σχολείων σε τρεις κατηγορίες.

- Χρήση της τεχνολογίας, όπως τεχνολογικές ικανότητες, ενθάρρυνση της χρήσης της ψηφιακής τεχνολογίας, δημιουργία ψηφιακής σχολικής κουλτούρας και ψηφιακό αλφαριθμητισμό.
- Διοικητικές δεξιότητες, όπως διαχείριση αλλαγών, διαχείριση καινοτομιών, συνεργασία, οραματισμός, επιχειρηματικότητα, ίση αντιμετώπιση, διαχείριση κινδύνων, καταμερισμός ευθυνών, εμπιστοσύνη, συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, κίνητρα, διαχείριση ατομικών διαφορών.
- Ατομικές δεξιότητες, όπως να είναι ανοιχτοί στην εκμάθηση επικοινωνιακών δεξιοτήτων, δημιουργική σκέψη, ικανότητα επίλυσης προβλημάτων, πρακτική ευφυΐα, παγκόσμια σκέψη.

Συνεπώς οι σχολικοί ηγέτες μπορούν να συμβάλλουν σημαντικά στην υλοποίηση του ψηφιακού μετασχηματισμού στην εκπαίδευση μέσω της υποστήριξης της εταιρικής κουλτούρας με την εμφάνιση των ψηφιακών ηγετικών ρόλων τους.

3.5. Η Ηλεκτρονική Ηγεσία ως Μετασχηματιστική Ηγεσία στην Εκπαίδευση

Οι συνεχείς εξελίξεις στην εκπαιδευτική τεχνολογία και η έλλειψη έρευνας σε αυτό το κομμάτι καθιστούν την ηλεκτρονική ηγεσία στην εκπαίδευση βασικό πεδίο σπουδών. Η «υιοθέτηση τεχνολογικών καινοτομιών» στην εκπαίδευση δεν συνοδεύτηκε με κριτικό στοχασμό, επαγγελματική ανάπτυξη και έρευνα για τις εκπαιδευτικές λειτουργίες ηγεσίας και διαχείρισης τεχνολογίας, που ιδανικά θα έπρεπε να συνοδεύουν την αποτελεσματική εφαρμογή της καινοτομίας των τεχνολογιών μάθησης σε εκπαιδευτικά περιβάλλοντα (Jameson, 2013).

Απεναντίας η ηλεκτρονική ηγεσία πρέπει να είναι ένα σημαντικό μέρος της εκπαιδευτικής ηγεσίας. Οι ραγδαίες εξελίξεις στην τεχνολογία έχουν οδηγήσει σε νέους χώρους για την ανθρώπινη αλληλεπίδραση. Σε έρευνα του Guir (2004) γίνεται διαχωρισμός στους τομείς της ηγεσίας και της εκπαιδευτικής τεχνολογίας. Μια κρίσιμη ανάγκη είναι να γεφυρωθεί αυτό το χάσμα για να υποστηριχθεί η επιτυχής και αποτελεσματική μάθηση στην διδασκαλία με τη βοήθεια της τεχνολογίας (Jameson, 2013). Μία από τις λίγες μελέτες που έχουν διεξαχθεί σχετικά με την ηλεκτρονική ηγεσία και την εκπαίδευση ήταν μια μελέτη συσχέτισης που εξέταζε τις σχέσεις μεταξύ δημογραφικών χαρακτηριστικών, στυλ ηγεσίας, αποδοχή τεχνολογίας, άγχους στην τάξη, μαθησιακών περιβαλλόντων και την ικανοποίηση των μαθητών με την αλληλεπίδραση/δομή/υποστήριξη του μαθήματος, σε σχολεία τριτοβάθμιας εκπαίδευσης της Ταϊβάν. Τα ευρήματα αυτής της μελέτης έδειξαν σημαντική συσχέτιση μεταξύ του στυλ ηγεσίας του δασκάλου και της ικανοποίησης των μαθητών από το μάθημα. Αυτοί οι καθηγητές που είχαν υιοθετήσει στυλ μετασχηματιστικής ηγεσίας είχαν υψηλότερη αλληλεπίδραση και ικανοποίηση των μαθητών στα μαθήματά τους (Lin, Wang, Tsai & Hsu, 2010). Επομένως η ψηφιακή ηγεσία και η εξ αποστάσεως εκπαίδευση αποτελούν καινοτομίες ακόμα για την εκπαιδευτική κοινότητα και χαρακτηρίζονται από μετασχηματιστική ηγεσία.

Οι ηγέτες των σχολείων διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στην υιοθέτηση των ΤΠΕ, τόσο στο επίπεδο της εκπαίδευσης όσο και της ηγεσίας. Οι διευθυντές είναι ουσιαστικά οι εκπαιδευτικοί ηγέτες που διαμορφώνουν οράματα διδασκαλίας και μάθησης μέσα στα σχολεία τους και με τη δράση τους ή την αδράνεια επηρεάζουν τη σχολική δραστηριότητα (Afshari, Bakar, Luan, Samah & Fooi, 2009). Επειδή πρόκειται για την εισαγωγή μιας καινοτομίας, η μετασχηματιστική ηγεσία αποτελεί ένα από τα καταλληλότερα στυλ ηγεσίας που μπορεί να

εφαρμόσει ένας ψηφιακός ηγέτης στην εκπαίδευση προκειμένου να πραγματοποιήσει το όραμα του για ψηφιακή μετάβαση της σχολικής μονάδας αλλά και για να κάνει μέσω αυτής της μετάβασης την εκπαιδευτική διαδικασία πιο αποτελεσματική.

Συνεπώς η μετασχηματιστική ηγεσία δεν αποτελεί το μοναδικό στυλ ηγεσίας που εξασφαλίζει την αποτελεσματική ηλεκτρονική ηγεσία. Σύμφωνα με τον Καλογιάννη (2014) το ψηφιακό περιβάλλον της εκπαίδευσης είναι το πλέον κατάλληλο τόσο για τη μετασχηματιστική ηγεσία, για τη διανοητική ηγεσία ή για συνδυασμό όλων αυτών των μοντέλων. Το στυλ ηγεσίας και η επιθυμητή ηγετική συμπεριφορά μπορεί να διαφέρουν μεταξύ διαφορετικών χωρών, κατά συνέπεια ένα στυλ ηγεσίας μπορεί να ωφελήσει διαφορετικά τα εκάστοτε εκπαιδευτικά ιδρύματα ανάλογα με τις χώρες που ασκείται. Είναι γεγονός ότι πολλές χώρες ανήκουν σε διαφορετικές πολιτιστικές ομάδες. Συνεπώς η επίδραση του στυλ ηγεσίας στην ικανότητα ηλεκτρονικής ηγεσίας ενός ατόμου μπορεί να διαφέρει λόγω διαφορετικού πλαισίου μελέτης και λόγω διαφορετικών χαρακτηριστικών ενός λαού (Gençer & Samur, 2016).

Με βάση προηγούμενες έρευνες σε ακαδημαϊκά ιδρύματα, έχει αποδειχθεί ότι η μετασχηματιστική ηγεσία έχει θετική και σημαντική επίδραση στην ηλεκτρονική ηγεσία, ενώ η συναλλακτική και η παθητική ηγεσία δεν έχουν σημαντικό αντίκτυπο (Antonopoulou, Halkiopoulos, Barlou, & Beligiannis, 2020).

3.6. Σύγχρονη Ηλεκτρονική Ηγεσία στις σχολικές μονάδες

Πρόσφατα, η ψηφιακή τεχνολογία έγινε καθημερινότητα στην σύγχρονη κοινωνία και έφερε ένα νέο φαινόμενο στις επικοινωνιακές πρακτικές (Higgins, Xiao & Katsipataki, 2012). Το νέο μέσο ψηφιακής επικοινωνίας άρχισε να κερδίζει μια θέση στην κοινωνία (Mustafa & Hamzah, 2011). Οι εφαρμογές επικοινωνίας όπως το WhatsApp, το Telegram, το Messenger και το Twitter είναι από τις δημοφιλείς εφαρμογές που κυριαρχούν στην καθημερινότητα μας. Αυτό το παγκόσμιο φαινόμενο επηρεάζει επίσης το στυλ ηγεσίας των ηγετών των σχολείων. Στην σύγχρονη καθημερινότητα, οι ηγέτες των σχολείων πρέπει να έχουν φουτουριστικό μυαλό αν θέλουν να πρωταγωνιστούν σε έναν ανταγωνιστικό κόσμο εκπαίδευσης. Οι ηγέτες με φουτουριστικό πνεύμα θα πρέπει να τολμούν να προβλέψουν τις τεχνολογικές ικανότητες και εργαλεία που

εξελίσσονται καθημερινά για τη βελτίωση των ηγετικών πρακτικών στο σύγχρονο σχολείο (Ibrahim, 2013).

Αυτό το παγκόσμιο φαινόμενο οδήγησε επίσης στην εισαγωγή αρκετών νέων όρων από μελετητές, όπως η απομακρυσμένη ηγεσία, η ψηφιακή ηγεσία, η εικονική ηγεσία και η ηλεκτρονική ηγεσία (e-leadership) (Ibrahim, 2013). Επιπλέον, αυτό το παγκόσμιο φαινόμενο επηρεάζει γενικά το ηγετικό τοπίο των σχολικών ηγετών. Το νέο μέσο εικονικής επικοινωνίας όπως το WhatsApp και το Telegram έχουν κερδίσει τη θέση τους στην καθημερινή επικοινωνία μεταξύ των ηγετών των σχολείων. Οι σχολικοί ηγέτες εν έτη 2022 πρέπει να είναι σε εγρήγορση και να τολμούν να επιφέρουν αλλαγές στις πρακτικές ηγεσίας υποστηρίζοντας τη χρήση τεχνολογιών που μπορούν να δημιουργήσουν ένα ευνοϊκό ψηφιακό περιβάλλον για δασκάλους και μαθητές, για να ενισχύσουν τις γνώσεις, τις δεξιότητες και την κυριαρχία των ψηφιακών τεχνολογιών του Διαδικτύου και το νέο μέσο εικονικής επικοινωνίας στη σχολική καθημερινότητα (Yusof et al., 2019).

Η ηγεσία είναι το πιο σημαντικό στοιχείο στις σχολικές μονάδες (Harris, Jones, Cheah, Devadason & Adams, 2017). Η είσοδος στην εποχή της εξέλιξης της 4^{ης} βιομηχανικής επανάστασης (IR 4.0) που λαμβάνει χώρα στην παγκόσμια ηγεσία θα πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη από τους ηγέτες των σχολείων. Γενικά, βιβλιογραφικές μελέτες δείχνουν ότι η εξέλιξη στην ηγεσία της εκπαίδευσης είναι αποτέλεσμα της ταχείας ανάπτυξης στον τομέα της Προηγμένης Τεχνολογίας Πληροφορικής. Τέτοια παραδείγματα εξέλιξης είναι η ένταξη στη σχολική καθημερινότητα στοιχείων όπως το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο στο Διαδίκτυο, η τηλεδιάσκεψη και το σύστημα ομαδικού λογισμικού (GSS) στα τέλη της δεκαετίας του 1990 (Avolio et al., 2014). Αυτή η εξέλιξη επηρεάζει επίσης τις ηγετικές πρακτικές των ηγετών των σχολείων (Ibrahim et al. 2019). Αυτή η εξέλιξη απαιτεί από τους ηγέτες των σχολείων όπως προαναφέραμε να λαμβάνουν προοδευτικά βήματα στην εφαρμογή της τεχνολογίας ενώ ταυτόχρονα να προετοιμάζονται για τις τεχνολογικές εξελίξεις που θα ακολουθήσουν (Ottestad, 2013).

Ως εκ τούτου, οι διευθυντές σχολείων πρέπει σήμερα περισσότερο από ποτέ να εξερευνήσουν και να αποκτήσουν νέες γνώσεις και δεξιότητες, καθώς και να γνωρίζουν τις πιο πρόσφατες τεχνολογικές αλλαγές. Ως ηγέτες τεχνολογίας στα σχολεία, οι διευθυντές πρέπει πρώτα να κατέχουν και να είναι ικανοί με την τεχνολογία. Θα πρέπει επίσης να κατέχουν τις

γνώσεις και τις δεξιότητες αρκετών ψηφιακών τεχνολογιών οι οποίες εισάγονται καθημερινά ως εκπαιδευτικά εργαλεία, όπως οι διαδραστικοί πίνακες, η κάμερα εγγράφων, chrome book, το cloud computing και τα περιεχόμενα τριών διαστάσεων (3D). Στη διεθνή σκηνή, η βιβλιογραφία δείχνει την εξέλιξη που συντελείται στην ψηφιακή ηγεσία όχι μόνο στην ηγεσία του σχολείου, αλλά και σε άλλους τομείς όπως οι επιχειρήσεις. Στη Νέα Υόρκη, για παράδειγμα, οι περισσότεροι διευθυντές σχολείων χρησιμοποιούν το iPad για να επιβλέπουν τους δασκάλους μέσω προγραμμάτων παρόμοια με το Bring Your Own Device (BYOD) ή το Bring Your Own Technology (BYOT) (Sheninger, 2014).

Ο αντίκτυπος αυτής της εξέλιξης στην σχολική ηγεσία και την ανάπτυξη της ψηφιακής ηγεσίας, οδήγησαν τους δυτικούς μελετητές να θέσουν επτά ορόσημα της ψηφιακής ηγεσίας και συγκεκριμένα: την επικοινωνία, τις δημόσιες σχέσεις, το branding (στρατηγική εταιρείας), την επαγγελματική ανάπτυξη και βελτίωση, τη συμμετοχή στη μάθηση των μαθητών, τις ευκαιρίες, τα περιβάλλοντα και τον μαθησιακό χώρο (Sheninger, 2014).

Αυτή η εξέλιξη επηρεάζει επίσης τον ορισμό της ψηφιακής ηγεσίας που δώσαμε παραπάνω. Πολλοί από τους ορισμούς που παρέχονται από διάφορους ερευνητές περιλαμβάνουν τη δημιουργία συνδέσμων, την επιρροή άλλων, την έναρξη βιώσιμης αλλαγής μέσω της πρόσβασης σε πληροφορίες και τη δημιουργία σχέσεων σε μια προσπάθεια να αναμένουμε σημαντικές αλλαγές στη μελλοντική σχολική επιτυχία (Herold & Fedor, 2008) ή έναν συνδυασμό δυναμικής σκέψης, συμπεριφοράς και δεξιότητες μετασχηματισμού και βελτίωσης της σχολικής κουλτούρας μέσω της χρήσης της τεχνολογίας (Sheninger, 2014).

Η επιβεβλημένη εφαρμογή της τηλεεκπαίδευσης σε παγκόσμιο επίπεδο με σκοπό την μείωση των κρουσμάτων του κορονοϊού έφερε την ψηφιακή ηγεσία στην κορυφή της εκπαιδευτικής ατζέντας. Ωστόσο όταν οι μεταρρυθμίσεις επιβάλλονται από την πολιτική ηγεσία μιας χώρας, μπορεί να προκαλέσουν αντίσταση μεταξύ των επαγγελματιών που υποτίθεται θα τις ενσωματώσουν (Day & Smethem, 2009). Η επιτυχία μιας εκπαιδευτικής μεταρρύθμισης εξαρτάται κυρίως από τους εκπαιδευτικούς σε μεσαίες ηγετικές θέσεις και την πεποίθησή τους ότι η μεταρρύθμιση είναι απαραίτητη να συντελεστεί καθώς και από το αίσθημα ευθύνης τους για την επίτευξη των αποτελεσμάτων της (Konopasky & Reybold, 2015). Οι εκπαιδευτικοί σε θέσεις μεσαίας ηγεσίας πρέπει να βρίσκονται σε επαφή με την εκπαιδευτική πολιτική ηγεσία από τη μια και με τους διευθυντές αλλά και το προσωπικό των σχολείων από την άλλη. Έχουν

έναν πολύπλοκο ρόλο ως «παράγοντες αλλαγής» που στοχεύουν στη μείωση της αντίστασης και στην ενθάρρυνση της προθυμίας αλλαγής στην οργάνωσή τους (Avidon-Ungar, Shamir-Inbal & Blau, 2020). Κρίσιμα στοιχεία στην εκπαιδευτική ηγεσία αποτελούν εκείνες οι θέσεις που προωθούν τη συνολική μεταρρύθμιση και αποτελούν εγγενές κίνητρο για εκπαιδευτική βελτίωση και ομαδική εργασία (Fullan, 2011). Ιδιαίτερα όταν πρόκειται για επιβεβλημένες με μη δημοκρατικό τρόπο εκπαιδευτικές αλλαγές όπως αυτής της υποχρεωτικής τηλεκπαίδευσης, στην περίπτωση της πανδημίας, ο ρόλος των ηγετών και στην περίπτωση μας τον ψηφιακών ηγετών γίνεται ακόμη δυσκολότερος αφού συναντούν μεγαλύτερες αντιστάσεις από τους υφιστάμενους εκπαιδευτικούς αλλά και τα εμπλεκόμενα μέρη (μαθητές, γονείς μαθητών).

Σήμερα παράλληλα με την αύξηση των κρουσμάτων του Covid19 και την ανάπτυξη χρήσιμης τεχνολογίας, είναι απαραίτητο για την εκπαιδευτική κοινότητα η ύπαρξη ενός ηγέτη που να μπορεί να προσαρμοστεί στην εποχή της κρίσης της πανδημίας Covid-19 και στην περίοδο της κοινωνίας 5.0.. Η ηγεσία έπαιξε ουσιαστικό ρόλο σε πολύπλοκα μοντέλα εκπαιδευτικής αποτελεσματικότητας και σχολικής βελτίωσης. Η κατάλληλη μορφή στη σύγχρονη εποχή της εκπαίδευσης είναι η ψηφιακή ηγεσία ή με άλλα λόγια ονομάζεται ψηφιακός ηγέτης (e-leader) (Damayanti & Mirfani, 2020). Ο Zigurs το (2003) όρισε την ψηφιακή ηγετική ομάδα ως άτομα που είναι γεωγραφικά ή/και οργανωτικά ή με άλλο τρόπο διασκορπισμένα και που συνεργάζονται μέσω τεχνολογιών επικοινωνίας και πληροφοριών για να επιτύχουν έναν συγκεκριμένο στόχο.

Η ψηφιακή ηγεσία ιδιαίτερα στην εποχή των επιβεβλημένων lockdown αποτέλεσε λύση για την εκπαιδευτική κοινότητα. Κάποιος που έχει την ικανότητα στη χρήση της τεχνολογίας και της ψηφιοποίησης θα λάβει υπόψη τις πρόσφατες αλλαγές όπως η πανταχού παρούσα συνδεσιμότητα, η τεχνολογία ανοιχτού κώδικα, οι κινητές συσκευές και η εξατομίκευση (Daniel, 2020). Αυτό που ξεκίνησε ως προσωπική χρήση της τεχνολογίας έχει γίνει συστημικό σε κάθε πτυχή της ηγεσίας. Με βάση τους Larjounori, Bordi, Mäkinieni, και Heikkilä-Tammi (2016) η ψηφιακή ηγεσία ορίστηκε ως η ικανότητα των ηγετών να δημιουργούν ένα σαφές και ουσιαστικό όραμα για τη διαδικασία ψηφιοποίησης και την ικανότητα εκτέλεσης στρατηγικών για την πραγματοποίησή της (Creswell, 2012). Επειδή όντας ηγέτης, κάποιος δεν ηγείται μόνο του οργανισμού αλλά δρα και ως άτομο που έχει καθήκον να γίνει μάνατζερ που πρέπει να ελέγχει τον άνθρωπο, να επικεντρώνεται στους πόρους υλικούς και άυλους αλλά να λειτουργεί και ως διαχειριστής που ασχολείται με καθημερινά λειτουργικά θέματα, και τις συνεχείς

εναλλαγές μεταξύ ηγετικών και διοικητικών λειτουργιών. Συμπερασματικά, η ψηφιακή ηγεσία στην εκπαίδευση μπορεί να οριστεί ως η καθιέρωση κατεύθυνσης, η επιρροή στους άλλους και η έναρξη βιώσιμων αλλαγών μέσω της πρόσβασης σε πληροφορίες και η δημιουργία σχέσεων για την πρόβλεψη αλλαγών καθοριστικής σημασίας για τη σχολική επιτυχία στο μέλλον. Απαιτεί έναν δυναμικό συνδυασμό νοοτροπίας, συμπεριφοράς και δεξιοτήτων που χρησιμοποιούνται για την αλλαγή ή/και την ενίσχυση της σχολικής κουλτούρας μέσω της βοήθειας της τεχνολογίας (Damayanti et al., 2020). Η έρευνα μάλιστα των Damayanti και Mirfani (2020) εξήγαγε το συμπέρασμα ότι η ψηφιακή ηγεσία στα σχολεία συμβάλλει στη διαδικασία διδασκαλίας-μάθησης και σχολικού ελέγχου. Επηρέασε επίσης τη λειτουργία της κυβέρνησης του διερευνώμενου σχολείου. Έτσι, μπορεί να συναχθεί ότι ένας ηγέτης θα πρέπει να εμπλουτίσει τις ψηφιακές του δεξιότητες για να υποστηρίξει το εκπαιδευτικό σύστημα κατά τη διάρκεια της πανδημίας Covid19.

Σύμφωνα με τους Mishra, Henriksen, Boltz και Richardson (2016) η επίτευξη γνήσιου μετασχηματισμού απαιτεί ότι οι εκπαιδευτικοί και οι υπόλοιποι εμπλεκόμενοι στην εκπαιδευτική διαδικασία θα πρέπει να ευαισθητοποιούν επί των περίπλοκων κοινωνικών, πολιτιστικών και παρεμφερών πτυχών των οργανισμών. Αυτό απαιτεί την ανάπτυξη της γνώσης πέρα από απλώς το know-what και το know-why (πλευρές της γνώσης που είναι συχνά διακριτές και μετρήσιμες), αλλά και της τεχνογνωσίας και του know-who (και τα δύο είναι πολύ πιο περίπλοκα στην κατανόηση). Μόνο τότε οι μετασχηματιστικές δυνατότητες των ΤΠΕ και της ηλεκτρονικής ηγεσίας μπορούν να αξιοποιηθούν και να συμβάλλουν στην αύξηση της αποτελεσματικότητας της εκπαιδευτικής διαδικασίας.

3.7. Πλεονεκτήματα Ηλεκτρονικής Ηγεσίας

Είναι γεγονός ότι η ηλεκτρονική ηγεσία ήρθε για να μείνει και να εξελιχθεί όλο και περισσότερο στο μέλλον, όχι μόνο λόγω της πανδημίας αλλά επίσης λόγω της εξέλιξης της πληροφορικής, που την υποστηρίζει. Σε αυτό βέβαια έχουν συμβάλλει τα πλεονεκτήματα της άσκησης της ηλεκτρονικής ηγεσίας, που την έχουν αναδείξει άξιο αντικαταστάτη παραδοσιακών μορφών ηγεσίας.

Αρχικά η μη φυσική παρουσία μέσα από ψηφιακά δίκτυα παρέχει περισσότερο χρόνο, επικοινωνιακές καταστάσεις και περιστάσεις επαφής στα μέλη ενός οργανισμού με τον διευθυντή ξεπερνώντας τα όρια μιας δια ζώσης επαφής (Avolio & Kahai, 2003). Επιπλέον η ηλεκτρονική ηγεσία συμβάλλει στη δημιουργία ευρέων δικτύων συνεργασίας μεταξύ ατόμων που βρίσκονται σε διαφορετικές γεωγραφικές τοποθεσίες (DasGupta, 2011) και παρέχει σε άτομα που βρίσκονται σε χαμηλότερα στρώματα της οργάνωσης τη δυνατότητα να λαμβάνουν σημαντικές αποφάσεις (Avolio & Kahai, 2003).

Συγκεκριμένα η ηλεκτρονική ηγεσία έχει χαρακτηριστεί και ως «το γραφείο χωρίς χαρτιά», καθώς εξοικονομεί κανείς εντυπωσιακά πολύ χρόνο εργασίας και δρα πολύ πιο παραγωγικά, μιας και πολλές διαδικασίες εργασίας είναι αυτοματοποιημένες. Επιπλέον, ο ηλεκτρονικός ηγέτης εργάζεται πάντα με αυτάρκεια και ανεξάρτητα από πού βρίσκεται, επειδή έχει από παντού συνεχώς πρόσβαση σε όλα τα αρχεία. Ακόμη συνεργάζεται πιο ευέλικτα και προσωπικά με την ομάδα (π.χ. μέσω διαμερισμού στο cloud, διαμερισμού εγγράφων και τηλεδιασκέψεων). Μέσω της απλοποιημένης επικοινωνίας και της γρήγορης λήψης αποφάσεων όλες οι διαδικασίες εργασίας είναι για όλους τους συμμετέχοντες πιο επικερδής και οικονομικές. Τέλος εργάζεται κανείς αστραπιαία μέσω της μηχανής αναζήτησης (Arntz & Kämper, 2021).

3.7.1. Πλεονεκτήματα της ενσωμάτωσης της Ηλεκτρονικής Ηγεσίας στην Εκπαιδευτική Εποπτεία

Η ηλεκτρονική ηγεσία ως προς το κομμάτι της εκπαιδευτικής εποπτείας συμβάλλει στην ευαισθητοποίηση για τη βελτίωση της πρόσβασης στους διαθέσιμους πόρους ως δημιουργία μεθόδων ίσης πρόσβασης με τα αντίστοιχα ενδιαφερόμενα μέρη. Επιπλέον, η χρήση της ηλεκτρονικής τεχνολογίας βοηθά στην ανάπτυξη όλων των ατόμων που σχετίζονται με την εκπαιδευτική εποπτεία. Η ψηφιοποίηση μπορεί να εφαρμοστεί σε ανάπτυξη προγραμμάτων σπουδών σε εκπαιδευτικά ιδρύματα, βοηθώντας τα εμπλεκόμενα μέρη να παίρνουν κατάλληλες και πιο ενημερωμένες αποφάσεις. Η ηλεκτρονική ηγεσία βοηθά επίσης στην καλλιέργεια της καινοτομίας και τη δημιουργία προϋποθέσεων αλλαγής στα δικά τους πλαίσια, συμβάλλοντας στην εκπαιδευτική εποπτεία περαιτέρω (Jameson, 2013).

Ο ρόλος του επόπτη είναι η επίβλεψη στη συνολική λειτουργία των σχολείων και η ηλεκτρονική ηγεσία μπορεί να συμβάλλει στη βελτίωση αυτής της εποπτείας και επιπλέον στην συντονισμένη και συνεχώς καθοδηγούμενη ανάπτυξη. Η ηλεκτρονική ηγεσία επιτρέπει επίσης την συνεργασία ΤΠΕ και διαδικτυακών εφαρμογών (web-based applications) προς όφελος όλων των εμπλεκόμενων μερών και όχι μόνο των δασκάλων, συμβάλλοντας στη βελτίωση της συνολικής λειτουργίας της εποπτείας. Ο συντονισμός μέσω του Διαδικτύου επιτρέπει σε όλα τα εμπλεκόμενα μέρη να επικεντρωθούν στη δημιουργία επιτυχημένων προσπαθειών και ενισχύει την επικοινωνία και τη διαβούλευση με τα εμπλεκόμενα ενδιαφερόμενα μέρη (Kalita, 2017).

Επιπλέον, η ηλεκτρονική ηγεσία ασκείται στην εκπαιδευτική εποπτεία μέσω των ΤΠΕ, οι οποίες έχουν τη δυνατότητα να μετατρέψουν ένα σχολείο σε κοινωνία της πληροφορίας και της γνώσης και κατευθύνουν τις οργανωτικές πτυχές της εποπτείας πέρα από τις παραδοσιακά όρια χρόνου-χώρου. Η εποπτεία πλέον πραγματοποιείται διαδικτυακά και οι έννοιες των τάξεων και των αιθουσών εκτείνονται πέρα από τα συμβατικά κτίρια και πόρους. Οι ΤΠΕ έχουν ουσιαστικά τη δυνατότητα να βοηθήσουν τα σχολεία να προσαρμοστούν στις εξελιγμένες κοινωνικές συνθήκες και να μηδενίσουν εμπόδια και αποστάσεις (Cano & Garcia, 2013)

Είναι γεγονός ότι η ηλεκτρονική ηγεσία με σύγχρονα εργαλεία καθίσταται δυνατή μέσω ολοκληρωμένων συστημάτων, που βοηθούν τους επόπτες να αναπτύξουν τις δυνάμεις τους και συμβάλλουν στην άρση των ελλείψεων που αντιμετωπίζουν τα παραδοσιακά μέσα εποπτείας, και συμβάλλει στην προώθηση της διαχείρισης ολικής ποιότητας (TQM) παρακινώντας, συντονίζοντας και αξιολογώντας τις προσπάθειες όλων των φορέων της εκπαίδευσης για τη βελτίωση της διδασκαλίας και της μάθησης (Burns, 2012).

Οι ψηφιακοί μέθοδοι επικοινωνίας, όπως τα κοινωνικά δίκτυα, επιτρέπουν την ανάπτυξη αμοιβαία αποδεκτών στόχων των σχολικών εποπτών και των εμπλεκόμενων μερών, επεκτείνοντας την αρμοδιότητα των δημοκρατικών και συνεργατικών μεθόδων διδασκαλίας στην τάξη και της εποπτείας. Τα ψηφιακά μέσα επιτρέπουν επιπλέον, την περαιτέρω ενσωμάτωση των εναλλακτικών μεθόδων εποπτείας, όπως στη μετασχηματιστική εποπτεία, καθώς και την εποπτεία μαθητών από μαθητές για την βέλτιστη ενσωμάτωση τους στα σύγχρονα περιβάλλοντα μάθησης (Thakral, 2015).

Τέλος η ψηφιακή ηγεσία συμβάλλει στη δημιουργία μιας κοινότητας μάθησης που βασίζεται στη προώθηση της συνεργασίας και την υποστήριξη της επαγγελματικής ανάπτυξης.

Η επίβλεψη του επόπτη μπορεί με την ενσωμάτωση της ψηφιακής τεχνολογίας, να διαρκεί όλο το εικοσιτετράωρο, ενισχύοντας τη μάθηση και τα συστήματα υποστήριξης των σχολείων. Η ψηφιακή εποπτεία καθιστά εφικτό τον σχεδιασμό και την δημιουργία διδακτικών αλλαγών και δίνει τη δυνατότητα στους επόπτες να αναλάβουν νέες ευθύνες και να ασκήσουν νέες πρακτικές εποπτείας. Επιπροσθέτως δημιουργεί μια νέα κουλτούρα μάθησης στους επόπτες και ενισχύει γενικότερα την επικοινωνία μέσω ψηφιακών εργαλείων σε επίπεδο σχολικής μονάδας επηρεάζοντας έτσι θετικά και την ψηφιακή επικοινωνία σχολείου και γονέων (McLeod, 2015).

3.8. Μειονεκτήματα Ηλεκτρονικής Ηγεσίας

Η άσκηση της ηλεκτρονικής ηγεσίας συνοδεύεται όμως και από κάποια μειονεκτήματα που την χαρακτηρίζουν. Ένα μειονέκτημα της ηλεκτρονικής ηγεσίας είναι η έλλειψη της επικοινωνίας πρόσωπο με πρόσωπο και της άμεσης επαφής μεταξύ των ηγετών και των υφισταμένων τους. Αυτό μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την επικοινωνία και τη δέσμευση, καθώς όταν ένας υπάλληλος δεν είναι σε θέση να αλληλεπιδράσει και να επικοινωνήσει απευθείας με τον διευθυντή του, η αίσθηση εμπιστοσύνης και επικύρωσής του στον οργανισμό με τον οποίο συνεργάζεται μειώνεται (ENTRE, Institute of Entrepreneurship, 2021).

Ένα ακόμη πολύ σημαντικό μειονέκτημα της ηλεκτρονικής ηγεσίας αποτελεί η ιδιοτελής συμπεριφορά των διευθυντών καθώς επιδιώκουν να ικανοποιήσουν ατομικά συμφέροντα μέσω της άσκησης ισχυρής επιρροής στη συμπεριφορά περισσότερων μελών λόγω της απομακρυσμένης δράσης (Avolio & Kahai, 2003). Το γεγονός ότι τα ενδιαφερόμενα μέρη στην ηλεκτρονική κοινότητα δεν αφοσιώνονται στη δουλειά τους αποτελεί ένα επιπλέον μειονέκτημα (Bansal, 2008).

Επιπροσθέτως, οι εκπαιδευτικοί, ειδικά οι πιο ηλικιωμένοι δάσκαλοι, δεν είναι έτοιμοι για ψηφιοποίηση και πρέπει να χρησιμοποιούν τεχνολογίες που δεν τους είναι γνωστές με αποτέλεσμα να δημιουργείται ένταση και όχι αποτελεσματική χρήση των νέων τεχνολογιών. Έπειτα η πρόοδος δεν είναι για όμοια για όλους. Άτομα σε υπανάπτυκτες και σε ορεινές περιοχές δεν έχουν τις ίδιες δυνατότητες πρόσβασης και επομένως σημειώνουν μικρότερη πρόοδο. Τέλος παρατηρείται μείωση των δεξιοτήτων κοινωνικής προσαρμογής, καθώς υπάρχει

μεγαλύτερη ενασχόληση με την τεχνολογία και λιγότερη προσωπική επαφή και επικοινωνία, και κίνδυνοι εξάρτησης από την τεχνολογία. (Digital Global Times, 2021).

3.9. Διαφορές Ηλεκτρονικής και Παραδοσιακής Ηγεσίας

Η ηλεκτρονική ηγεσία έχει επηρεαστεί και υποστηριχθεί από την πληροφορική, όσο αφορά την επικοινωνία μεταξύ των μελών της ομάδας, τα οργανωτικά καθήκοντα και τις δραστηριότητες διάδοσης. Σύμφωνα με έρευνες, η αποδοχή και ο αντίκτυπος της ηλεκτρονικής ηγεσίας είναι θετική. Δεν υπάρχει καμία ένδειξη ότι ο ηγέτης υστερεί σε δεξιότητες και αξίες σε σύγκριση με τους παραδοσιακούς ηγέτες.

Ωστόσο, οι σημαντικές διαφορές που υπάρχουν είναι η φυσική παρουσία και η άμεση επαφή που μπορούν να επηρεάσουν την επικοινωνία και τη δέσμευση. Έρευνες έχουν αποδείξει ότι η παραδοσιακή ηγεσία σε σχέση με την ηλεκτρονική έχει μεγάλο αντίκτυπο στο επίπεδο δέσμευσης των εργαζομένων. Η χαρισματική ηγεσία συνδέεται με την εμπιστοσύνη, την προσπάθεια και τη δέσμευση από τους οπαδούς (Lowe et al., 1996), καθώς όταν ένας υπάλληλος δεν μπορεί να επικοινωνήσει απευθείας με τον ηγέτη του, η εμπιστοσύνη του στον οργανισμό στον οποίο εργάζεται μειώνεται (ENTRE, Institute of Entrepreneurship, 2021).

Επιπλέον, η παραδοσιακή ηγεσία δεν μπορεί να είναι αποτελεσματική όπου αξιοποιούνται τα τεχνολογικά εργαλεία ως μέσα, καθώς εκεί δημιουργούνται καινοτόμες συνθήκες και διαφορετικοί δεσμοί μεταξύ των μελών. Η ηλεκτρονική ηγεσία ωστόσο αποτελεί ιδανική λύση για εκείνους τους σύγχρονους ηγέτες σχολικών μονάδων όπου είναι ενσωματωμένες οι ΤΠΕ και η εξ αποστάσεως εκπαίδευση στη σχολική καθημερινότητα (Guir, 2004).

Οι ηλεκτρονικοί ηγέτες σε σχέση με τους παραδοσιακούς ηγέτες πρέπει να είναι φουτουριστικοί εάν θέλουν να ανταγωνιστούν σε έναν ανταγωνιστικό κόσμο της εκπαίδευσης. Θα πρέπει να τολμούν να προβλέψουν τις τεχνολογικές δυνατότητες που εξελίσσονται κάθε μέρα στη βελτίωση των πρακτικών ηγεσίας στο σχολείο (Avolio & Kahai, 2003).

Σύμφωνα με έρευνα του Bansal (2008) η αφοσίωση, η αποτελεσματικότητα, η κινητοποίηση και η οργάνωση των εργαζομένων είναι ισχυρότερη στην παραδοσιακή μορφή ηγεσίας από ότι στην ηλεκτρονική μορφή. Η βασική διαφορά, ωστόσο, είναι ότι η ηλεκτρονική

ηγεσία λαμβάνει χώρα σε ένα πλαίσιο όπου η εργασία πραγματοποιείται από την τεχνολογία των πληροφοριών. Σε ένα τέτοιο πλαίσιο, όχι μόνο η επικοινωνία ενός ηγέτη με τους οπαδούς θα πραγματοποιηθεί μέσω της τεχνολογίας της πληροφορίας, αλλά και η συλλογή και η διάδοση των πληροφοριών που απαιτούνται για την υποστήριξη της οργανωτικής εργασίας πραγματοποιούνται επίσης μέσω της τεχνολογίας της πληροφορίας (Avolio & Kahai, 2003).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΔΙΟΙΚΗΣΗ-ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Σύμφωνα με την διεθνή και εγχώρια βιβλιογραφία ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες αποτελεσματικότητας στην εκπαίδευση είναι η σχολική διοίκηση και ηγεσία. Πιο συγκεκριμένα ο βαθμός επαγγελματισμού της διοίκησης του σχολείου και ο βαθμός οργάνωσης του σχολικού περιβάλλοντος είναι ένα από τα βασικά κριτήρια της αποτελεσματικότητας της εκπαίδευση και των σχολικών μονάδων (Downer, 1991).

Η σημασία της αποτελεσματικής ηγεσίας και διαχείρισης των σχολικών μονάδων με σκοπό την επιτυχημένη λειτουργία των σχολείων και των πανεπιστημίων είναι ευρέως αναγνωρισμένη στον εικοστό πρώτο αιώνα. Αυτό οφείλεται στην ευρέως διαδεδομένη πεποίθηση ότι η ποιότητα της ηγεσίας διαγράφει σημαντική διαφορά στα αποτελέσματα του σχολείου και των μαθητών. Σε πολλές χώρες συμπεριλαμβανομένων τόσο των αναπτυγμένων όσο και των αναπτυσσόμενων χωρών, υπάρχει η θεώρηση ότι τα σχολεία απαιτούν αποτελεσματικούς ηγέτες και διευθυντές εάν θέλουν να παρέχουν την καλύτερη δυνατή εκπαίδευση στους μαθητές τους (Bush, 2008).

Επιπροσθέτως, η επιτάχυνση της παγκόσμιας οικονομίας έχει αναγκάσει τις περισσότερες κυβερνήσεις να συνειδητοποιούν ότι τα κύρια περιουσιακά τους στοιχεία είναι οι άνθρωποί τους και ότι η ανταγωνιστικότητα τους εξαρτάται όλο και περισσότερο από την ανάπτυξη ενός εργατικού δυναμικού υψηλής ειδίκευσης. Αυτό απαιτεί εκπαιδευμένους και αφοσιωμένους εκπαιδευτικούς, αλλά και αυτοί, με τη σειρά τους, χρειάζονται την ηγεσία πολύ αποτελεσματικών διευθυντών με την υποστήριξη άλλων ανώτερων και μεσαίων ηγετικών στελεχών (Bush, 2008).

Τα τελευταία χρόνια αναγνωρίζεται όλο και περισσότερο ότι η ποιοτική και αποτελεσματική ηγεσία είναι ζωτικής σημασίας για την επίτευξη των καλύτερων δυνατών σχολικών αποτελεσμάτων για τους μαθητές και τα ενδιαφερόμενα μέρη. Η μακροπρόθεσμη εκτίμηση του σημαντικού ρόλου των εκπαιδευτικών συνδυάζεται με την κατανόηση αυτής της εξειδίκευσης σε μεταγενέστερο στάδιο. Απαιτείται επίσης ηγεσία για να ευδοκιμήσουν τα σχολεία και τα πανεπιστήμια (Sheninger, 2014).

Η παραδοσιακή άποψη που επικρατεί σε πολλές χώρες είναι ότι διευθυντές σχολείων και το ανώτερο προσωπικό χρειάζεται μόνο να είναι καταρτισμένοι και έμπειροι δάσκαλοι. Παρόλα

αυτά, έχει αρχίσει πλέον να αναγνωρίζεται ότι η ηγεσία είναι ένα παράλληλο, αν όχι ξεχωριστό, επάγγελμα και απαιτεί ειδική προετοιμασία. Αυτό οδήγησε πολλές χώρες να εισαγάγουν επίσημες ευκαιρίες ανάπτυξης για επίδοξους και ασκούμενους διευθυντές. Σε διάφορες χώρες όπως ο Καναδάς, η Αγγλία, η Γαλλία, η Σκωτία και οι ΗΠΑ απαιτούνται πλέον επίσημα και συγκεκριμένα προσόντα ηγεσίας πριν από την ανάληψη θέσεων ευθύνης. Η φύση της διαδικασίας ανάπτυξης συγκεκριμένων προσόντων ηγεσίας για τους εκπαιδευτικούς- ηγέτες ποικίλλει ανάλογα με το θεσμικό πλαίσιο και τις εκπαιδευτικές πολιτικές κάθε χώρας, ωστόσο η ευρύτερη τάση της εκπαιδευτικής κοινότητας είναι προς στην προετοιμασία και την ανάπτυξη ηγετών ως βασικής διάστασης βελτίωσης του σχολείου με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά ηγετικά γνωρίσματα (Bush, 2008).

Η κινητήριος δύναμη στην διαδικασία των αλλαγών είναι ο διευθυντής του σχολείου. Οι εκπαιδευτικοί ηγέτες για να είναι αποτελεσματικοί πρέπει να κατέχουν υψηλό επίπεδο νοητικών και τεχνικών δεξιοτήτων, οι οποίες θα συνδέονται με τον σκοπό της εκπαίδευσης. Επιπλέον πρέπει να διέπονται από υψηλό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης, δηλαδή ικανοτήτων αυτεπίγνωσης, αυτοδιαχείρισης, κοινωνικής επίγνωσης και διαχείρισης σχέσεων. Πρέπει επιπλέον να κατανοεί τις διαφορετικές συμπεριφορές των ατόμων στο χώρο τους σχολείου και να χρησιμοποιεί την γνώση του με σκοπό την επιρροή ή την καθοδήγηση των εκπαιδευτικών. Επομένως οι διευθυντές έχουν δύο βασικούς στόχους:

- Την επίτευξη αποτελεσμάτων (προσανατολισμός στην επίτευξη στόχων)
- Την διατήρηση καλών σχέσεων στο χώρο εργασίας (προσανατολισμός στις ανθρώπινες σχέσεις) (Κεχαΐδου, 2019).

Ένα χαρακτηριστικό που ενδιαφέρει πολλούς ειδικούς επί της αποτελεσματικής ηγεσίας είναι η ταπεινότητα. Κατά των Cable (2018), μόνο όταν οι ηγέτες είναι ταπεινοί και σέβονται τους συνεργάτες τους, τότε η αποτελεσματικότητα μιας εταιρείας είναι εξαιρετική. Και αυτό είναι περισσότερο σημαντικό από το συνεχές κυνήγι για αύξηση των δεικτών μέτρησης επιτυχίας.

Συνεπώς, βασικά στοιχεία μιας ηγεσίας για να είναι αποτελεσματική αποτελούν:

- η σύλληψη ενός οράματος,
- η δημιουργία καινοτόμων στόχων,
- η κινητοποίηση των μελών της ομάδας για την επίτευξη των στόχων αυτών,

- η ικανότητα κάποιων να τους ακολουθούν ηθελημένα και πρόθυμα οι συνεργάτες τους.

Τέλος, σημαντικό είναι να αναπτυχθεί και να καλλιεργηθεί η συναισθηματική νοημοσύνη αποσκοπώντας στην ενσυναίσθηση και στην ικανοποίηση των μελών, καθώς και σε ζητήματα όπως η διαχείριση των συγκρούσεων, η επικοινωνία και η λήψη αποφάσεων (Κεχαΐδου, 2019). Για να μπορέσουμε όμως να μετρήσουμε την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας που ασκείται σε ένα σχολικό οργανισμό πρέπει να λάβουμε υπόψη την εκπαιδευτική αποτελεσματικότητα και ειδικότερα την αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού και του σχολείου, καθώς αποτελούν βασικοί πυλώνες της αποτελεσματικότητας.

4.1. Εκπαιδευτική Αποτελεσματικότητα

Για να μετρηθεί η εκπαιδευτική αποτελεσματικότητα πρέπει να λάβουμε υπόψη την έρευνα της Εκπαιδευτικής Αποτελεσματικότητας (Educational Effectiveness Research, EER), η οποία έχει αναδείξει ταχεία ανάπτυξη στην ποσότητα και την ποιότητα των ερευνητικών απαντήσεων καθώς μπορεί να απαντήσει σε βασικά θεμελιώδη ερωτήματα, τα οποία μπορούν να συνοψιστούν ως εξής:

- Τι κάνει ένα «καλό» σχολείο;
- Πως κάνουμε περισσότερα σχολεία «καλά»;

Η έρευνα εκπαιδευτικής αποτελεσματικότητας επιδιώκει να διερευνήσει όλους τους παράγοντες μέσα στα σχολεία ειδικότερα, και στο εκπαιδευτικό σύστημα γενικότερα, που θα μπορούσαν να επηρεάσουν τα μαθησιακά αποτελέσματα των μαθητών τόσο στην ακαδημαϊκή όσο και στην κοινωνική τους ανάπτυξη, πράγμα που σημαίνει ότι περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα παραγόντων, όπως οι μέθοδοι διδασκαλίας, η οργάνωση – επίσημα και ανεπίσημα – των σχολείων, το πρόγραμμα σπουδών, ο ρόλος της ηγεσίας και οι επιπτώσεις των εκπαιδευτικών περιβαλλόντων μάθησης γενικά, είτε πρόκειται για σχολεία, περιφέρειες ή κράτη (Reynolds et al., 2014).

Ο Stringfield (1994) όρισε την έρευνα για την εκπαιδευτική αποτελεσματικότητα (EEA) ως τη διαδικασία διαφοροποίησης των υπάρχουσών ιδεών και μεθόδων σε διαστάσεις που θεωρούνται χρήσιμες. Η Έρευνα εκπαιδευτικής αποτελεσματικότητας δεν επιχειρεί να εφεύρει

νέες ιδέες ή προγράμματα αλλά να επικεντρωθεί στην κατανόηση των διδαγμάτων που πρέπει να αντληθούν από τις υπάρχουσες πρακτικές. Με αυτόν τον τρόπο, η ΕΕΑ προσπαθεί να δημιουργήσει και να δοκιμάσει θεωρίες που εξηγούν γιατί και πώς ορισμένα σχολεία και δάσκαλοι είναι πιο αποτελεσματικά από άλλα. Το μεγαλύτερο μέρος της έρευνας είναι νατουραλιστικής φύσης και μας δίνει πληροφορίες σχετικά με την αληθοφάνεια των θεωρητικών εννοιών, αλλά πραγματοποιήθηκαν και ορισμένες πειραματικές μελέτες για να μας βοηθήσουν να εντοπίσουμε σχέσεις αιτίας και αποτελέσματος.

Για την ανάληψη αυτής της περίπλοκης αποστολής, η ΕΕΑ περιλαμβάνει τη διάκριση των επιπτώσεων των σχολείων από άλλες επιδράσεις, όπως αυτές της πρόσληψης μαθητών και του εκπαιδευτικού υπόβαθρου, κάτι που επομένως απαιτεί εργαλεία μοντελοποίησης που περιλαμβάνουν συγκρίσιμη πολυπλοκότητα (Creemers, Kyriakides & Sammons, 2010). Η Έρευνα εκπαιδευτικής αποτελεσματικότητας όπως προαναφέρθηκε περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα παραγόντων μέσα στους οποίους υπάγεται τόσο ο εκπαιδευτικός όσο και το σχολείο με των οποίων την αποτελεσματικότητα πρέπει να αξιολογήσουμε ξεχωριστά.

4.2. Αποτελεσματικότητα Εκπαιδευτικού

Η αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού ορίζεται ως η ικανότητα του δασκάλου να χρησιμοποιεί προσεγγίσεις, στρατηγικές, συνδέσεις με τους μαθητές και ένα συγκεκριμένο σύνολο στάσεων που οδηγούν σε βελτιωμένη μάθηση και επίδοση των μαθητών (Stronge, Ward, & Grant, 2011) και είναι στενά συνδεδεμένη με την έννοια της αποδοτικότητας της διδασκαλίας (Λιγνού, 2005).

Η αποδοτικότητα της διδασκαλίας του εκπαιδευτικού καθορίζεται από την παρατήρηση της. Συνεπώς η αξιολόγηση πρέπει να εστιάζει σε πέντε βασικούς άξονες:

- Τις *στρατηγικές αυτοελέγχου*, όπως την εκμάθηση της ηρεμίας, την αντιμετώπιση προκλήσεων στον μαθητικό χώρο, την επίγνωση του προσωπικού χώρου, την αποφυγή αγώνων εξουσίας και τις διάχυτες προκλήσεις.
- Τις *τεχνικές σχεδιασμού της τάξης*, όπως την διαρρύθμιση του γραφείου και την χρήση χρώματος, φωτισμού και μουσικής.

- Τη *διδασκαλία κατάλληλων συμπεριφορών*, όπως των κανόνων και τη ρουτίνα της τάξης, τη διδασκαλία σε κοινούς ή και σε διαφορετικούς χώρους και συμπεριφορών χρησιμοποιώντας τη μέθοδο I do-we do-you do (εγώ κάνω – εμείς κάνουμε – εσύ κάνεις).
- Την *χρονική συνέπεια και ακρίβεια*, όπως εξάλειψη του 90% των προκλήσεων της τάξης, αποφυγή πολλαπλών προειδοποιήσεων και επαναλαμβανόμενων αιτημάτων, χρήση προτροπών έναρξης και λήξης των δραστηριοτήτων.
- Τις *σχέσεις μαθητών εκπαιδευτικών*, όπως τη σύνδεση με τα παιδιά, τη θετική εικόνα για όλους και την μετατροπή των προκλητικών μαθητών σε βοηθούς της εκπαιδευτικής διαδικασίας (Center for Teacher Effectiveness, 2022).

Επιπλέον, σύμφωνα με τον Σαββίδη (2015) η αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού χαρακτηρίζεται από παράγοντες που εδράζονται στο επίπεδο της τάξης και ασκούν επίδραση στην επίδοση των μαθητών, όπως τη δόμηση του μαθήματος, την παρουσίαση των βασικών εννοιών και την άμεση επικοινωνία με τους μαθητές, την υποβολή ερωτήσεων και την εμπλοκή μαθητών στο μάθημα, και την ευκαιρία που δίνεται στο μαθητή να εργαστεί ατομικά ή σε ομάδες για την εμπέδωση της διδασκόμενης ύλης.

Τέλος, αξιοσημείωτη είναι και η έρευνα του Γκόρου (2021) σχετικά με την αναζήτηση του βαθμού εμπλοκής της ηλεκτρονικής ηγεσίας των διευθυντών στο έργο και την προετοιμασία των εκπαιδευτικών κατά την εξ αποστάσεως διδασκαλία. Από την έρευνα προκύπτει πως το επίπεδο σπουδών των εκπαιδευτικών δεν επηρεάζει την άποψη των εκπαιδευτικών σχετικά με τον βαθμό συμβολής της ηλεκτρονικής ηγεσίας των διευθυντών των σχολείων στο έργο και την προετοιμασία των εκπαιδευτικών για την εφαρμογή της εξ αποστάσεως Εκπαίδευσης, σε αντίθεση με την εκπαιδευτική τους εμπειρία. Αποδεικνύεται επίσης ότι η πλειονότητα των εκπαιδευτικών που συμμετείχαν στην έρευνα έχει την τάση να θεωρεί την παρουσία και την εμπλοκή του ηλεκτρονικού διευθυντή σημαντική, γεγονός που υπογραμμίζει την ανάγκη οι ηλεκτρονικοί ηγέτες να μπορούν να διαχειρίζονται συστήματα που φέρνουν σε επαφή γονείς, εκπαιδευτικούς και μαθητές, και να είναι σε θέση να διαχέουν ευθύνες και αρμοδιότητες λειτουργώντας εξισορροπητικά, να παρακολουθούν παράλληλα τα επίπεδα δραστηριότητας εκπαιδευτικών και μαθητών καθώς και τα μαθησιακά αποτελέσματα (Blau & Presser, 2013, όπως αναφέρεται στον Γκόρος, 2021).

4.2.1. Η Ψηφιακή Ιθαγένεια και η συμβολή της στην Αποτελεσματικότητα του Εκπαιδευτικού

Η ψηφιακή ιθαγένεια είναι ένα θέμα που έχει κερδίσει δημοτικότητα μεταξύ των εκπαιδευτικών με την αύξηση του αριθμού των παιδαγωγικών εργαλείων που βασίζονται στην τεχνολογία στην τάξη. Εκπαιδευτικοί και μαθητές πέρασαν από τη χρήση υπολογιστών για επεξεργασία κειμένου και συλλογή πληροφοριών σε ένα μοντέλο που τους βλέπει να δικτυώνονται, να συμμετέχουν στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, να μοιράζονται τη ζωή τους στο διαδίκτυο και να δημιουργούν περιεχόμενο. Με αυτό προέκυψε η ιδέα ότι οι μαθητές έπρεπε να διδαχθούν πώς να είναι ψηφιακοί πολίτες και να κατανοούν τις πιθανές συνέπειες και τις επιπτώσεις των διαδικτυακών τους ενεργειών. Έπρεπε να διδαχθούν πώς να είναι κριτικοί στοχαστές και να είναι επιφυλακτικοί για το πόσο και σε ποιον κοινοποιούνταν οι πληροφορίες τους (Dotterer, Hedges & Parks, 2016). Συνεπώς έπρεπε να αποκτήσουν ψηφιακή ιθαγένεια, δηλαδή να υιοθετήσουν την πρακτική του καθορισμού των κανόνων της κατάλληλης, υπεύθυνης συμπεριφοράς όσον αφορά τη χρήση της τεχνολογίας (Winn, 2011). Γι αυτό οι διαχειριστές των σχολικών συμβουλίων απαιτείται συχνά να παρέχουν πλαίσια ή αποδέκτες πολιτικής χρήσης που να μπορεί να είναι δύσκολο να οριοθετηθούν και να διατηρηθούν. Η διακύμανση στην εμπειρία του εκπαιδευτικού και την άνεση με την τεχνολογία σημαίνει ότι οι πολιτικές συνήθως περιορίζουν τον όγκο της δημιουργίας περιεχομένου και της διαδικτυακής δέσμευσης που συμβαίνει εκτός των παραμέτρων του δικτύου της σχολικής επιτροπής (Larson, Miller & Ribble, 2009).

Η έννοια της ψηφιακής ιθαγένειας μπορεί να κατανοηθεί είτε ως ηθική, υπεύθυνη και ασφαλής χρήση του διαδικτύου και μιας ποικιλίας ψηφιακών τεχνολογιών (Berson & Berson, 2004), είτε σε ένα ευρύ πλαίσιο, όπως μια πολυδιάστατη ιδέα με πέντε διαστάσεις, τεχνικές δεξιότητες, τοπική/παγκόσμια ευαισθητοποίηση, οργανισμός δικτύωσης, πολιτικός ακτιβισμός διαδικτύου και κριτικής προοπτικής (Choi, 2016). Ενώ ένας διακριτός ορισμός της ψηφιακής ιθαγένειας αψηφά τη συναίνεση μεγάλης κλίμακας, οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής, τα μέλη της εκπαιδευτικής κοινότητας και οι επαγγελματίες υποστηρίζουν τον σημαντική στόχο για κάθε εκπαιδευτικό της τάξης να ενεργεί ως υπεύθυνος. Οι ενημερωμένοι και ενεργοί ψηφιακοί πολίτες σε μια παγκοσμιοποιημένη και δικτυωμένη κοινωνία έχει γίνει ένας σημαντικός σκοπός της εκπαίδευσης (Greenhow, Robelia & Huges, 2009).

Οι Ribble, Bailey και Ross (2004) εντόπισαν εννέα τομείς συμπεριφοράς που θα πρέπει να έχουν υιοθετήσει οι αποτελεσματικοί εκπαιδευτικοί που έχουν ασπαστεί την ψηφιακή ιθαγένεια:

1. Εθιμοτυπία: ηλεκτρονικά πρότυπα συμπεριφοράς ή διαδικασίας.
2. Επικοινωνία: ηλεκτρονική ανταλλαγή πληροφοριών.
3. Εκπαίδευση: η διαδικασία διδασκαλίας και μάθησης για την τεχνολογία και τη χρήση της τεχνολογίας.
4. Πρόσβαση: πλήρης ηλεκτρονική συμμετοχή στην κοινωνία.
5. Εμπόριο: ηλεκτρονικές αγορές και πώληση αγαθών.
6. Ευθύνη: ηλεκτρονική ευθύνη για πράξεις.
7. Δικαιώματα: αυτές οι ελευθερίες που επεκτείνονται σε όλους σε έναν ψηφιακό κόσμο.
8. Ασφάλεια: σωματική ευεξία σε έναν κόσμο ψηφιακής τεχνολογίας.
9. Αυτοπροστασία: ηλεκτρονικές προφυλάξεις για την εγγύηση της ασφάλειας.

Σύμφωνα με τον Casa-Todd (2018), με το μοντέλο της θετικής χρήσης των μέσων κοινωνικής δικτύωσης και της τεχνολογίας για μαθητές σε νεαρή ηλικία, οι εκπαιδευτικοί αρχίζουν να ενισχύουν θετικές διαδικτυακές συμπεριφορές. Η χρήση ιστοτοπών στην τάξη ή συστημάτων διαχείρισης μάθησης παρέχει στους μαθητές που μπορεί να είναι πολύ μικροί για λογαριασμούς στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης την ευκαιρία να επιδείξουν θετική κοινωνική ηγεσία μέσα στο διαδικτυακό περιβάλλον της τάξης τους. Είτε η δημοσίευση σχολίων για εργασίες είτε η ενασχόληση μεταξύ των μαθητών με συνεργατικό, θετικό τρόπο στο διαδίκτυο αρχίζει να ενσταλάζει θετικά χαρακτηριστικά στους μαθητές. Συνολικά, η σημασία των δασκάλων να διαμορφώνουν θετικές διαδικτυακές συμπεριφορές καθώς και να επιδεικνύουν πως η μάθηση μπορεί να μοιράζεται και να βασίζεται σε μέσα κοινωνικής δικτύωσης δίνει σημαντικό τόνο στους μαθητές, όταν πρόκειται για τη δική τους διαδικτυακή παρουσία.

Στην μελέτη των Antonopoulou et al., (2021) αποδείχθηκε ότι όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός των αναφερόμενων ψηφιακών δεξιοτήτων, τόσο πιο προηγμένη είναι η τέχνη της Ψηφιακής Ηγεσίας και τόσο πιο αποτελεσματική η διαδικασία της μάθησης. Επίσης αποδείχθηκε ότι ένας καλός ηγέτης που ασκεί μετασχηματιστική ηγεσία είναι ενημερωμένος και προετοιμασμένος με τις απαραίτητες ψηφιακές δεξιότητες και εφαρμόζει την ψηφιακή ηγεσία στο μεγαλύτερο βαθμό της ασκούμενης ηγεσίας, η οποία είναι πιο αποτελεσματική στην

εκτέλεση διοικητικών λειτουργιών σε ακαδημαϊκό περιβάλλον. Επιπλέον, ένα άτομο που διαθέτει τις απαραίτητες ψηφιακές δεξιότητες και ασκεί ψηφιακή ηγεσία είναι πιο πιθανό να εντοπίσει και να αδράξει ευκαιρίες, έτσι ώστε οι αποφάσεις του να οδηγήσουν στη βέλτιστη ανάπτυξη ενός ακαδημαϊκού περιβάλλοντος.

Τέλος, σύμφωνα με έρευνα των Hollandsworth, Dowdy, και Donovan (2011) η ψηφιακή ιθαγένεια περιλαμβάνει συνεπώς ένα ευρύ φάσμα συμπεριφορών με ποικίλους βαθμούς κινδύνου και πιθανές αρνητικές συνέπειες. Η έλλειψη ευαισθητοποίησης και εκπαίδευσης για την ψηφιακή ιθαγένεια μπορεί και έχει οδηγήσει σε προβληματική, ακόμη και επικίνδυνη συμπεριφορά των μαθητών. Εάν το εκπαιδευτικό μας περιβάλλον δεν αντιμετωπίσει αυτά τα ζητήματα, η ψηφιακή κουλτούρα καθιερώνει τη δική της κατεύθυνση, δυνητικά ωθώντας μια παραγωγική, μακροπρόθεσμη λύση πιο μακριά.

4.3. Σχολική Αποτελεσματικότητα

Η σχολική αποτελεσματικότητα ορίζεται με τον τρόπο που χρησιμοποιείται στην έρευνα για τη σχολική αποτελεσματικότητα. Βασικά αυτό σημαίνει ότι οι σχολικές διαφορές στην επίδοση των μαθητών αποδίδονται σε εύπλαστες σχολικές μεταβλητές, αφού έχουν γίνει προσαρμογές για τις συνθήκες του μαθητή (Scheerens, 2004). Ο Lezotte (1991:6) πρότεινε ότι στα αποτελεσματικά σχολεία «υπάρχει μια σαφώς διατυπωμένη σχολική αποστολή μέσω της οποίας το προσωπικό μοιράζεται την κατανόηση και τη δέσμευση για τους εκπαιδευτικούς στόχους, τις προτεραιότητες, τις διαδικασίες αξιολόγησης και την υπευθυνότητα» και ότι υπάρχει ένα κλίμα υψηλών προσδοκιών στο οποίο το προσωπικό πιστεύει και αποδεικνύει ότι όλοι οι μαθητές μπορούν να αποκτήσουν γνώση του βασικού προγράμματος σπουδών του σχολείου. Πιστεύουν επίσης ότι αυτοί, το προσωπικό, έχουν την ικανότητα να βοηθήσουν όλους τους μαθητές να αποκτήσουν αυτή τη γνώση. Επιπλέον ο διευθυντής ενεργεί ως εκπαιδευτικός ηγέτης και επικοινωνεί αποτελεσματικά και συνεχώς για την αποστολή του σχολείου με το προσωπικό, τους γονείς και τους μαθητές. Επιπλέον, ο διευθυντής κατανοεί και εφαρμόζει τα χαρακτηριστικά της εκπαιδευτικής αποτελεσματικότητας στη διαχείριση του εκπαιδευτικού προγράμματος. Σαφώς, ο ρόλος του διευθυντή ως αρθρωτή της αποστολής του σχολείου είναι καθοριστικός για τη συνολική αποτελεσματικότητα του σχολείου (Lezotte, 2001).

Το αποτελεσματικό σχολείο χαρακτηρίζεται από παράγοντες που εδράζονται στο επίπεδο του σχολείου. Πιο συγκεκριμένα προσδιορίζεται από την ισχυρή-επαγγελματική διοίκηση του, τη συνεργασία μεταξύ σχολείου και οικογένειας, τις υψηλές προσδοκίες και το βαθμό οργάνωσης του σχολικού περιβάλλοντος (MacBeath & Mortimore, 2001:37).

Υπάρχουν διαφορετικά μοντέλα σχολικής αποτελεσματικότητας που στοχεύουν στο να εξηγήσουν και να προσδιορίσουν τι κάνει τα σχολεία αποτελεσματικά (Kirk & Jones, 2004):

- Σαφή σχολική αποστολή αναπτυγμένη σε συμφωνία μεταξύ του διευθυντή και των δασκάλων και διαμοιρασμένη από κοινού.
- Υψηλές προσδοκίες που μοιράζονται το προσωπικό του σχολείου ότι οι μαθητές μπορούν να επιτύχουν και ότι οι δάσκαλοι μπορούν να τους βοηθήσουν να πετύχουν.
- Αποτελεσματικοί εκπαιδευτικοί ηγέτες που ενισχύουν την αποστολή και το όραμα του σχολείου.
- Παρέχεται στους μαθητές ευκαιρία και χρόνος για μάθηση και οι δάσκαλοι έχουν σαφείς προσδοκίες σχετικά με το τι θα διδάξουν και επαρκή χρόνο για να διδάξουν.
- Το σχολικό περιβάλλον είναι ασφαλές και τακτοποιημένο και τονώνεται η συνεργασία και ο σεβασμός.
- Καλλιεργούνται οι θετικές σχέσεις σπιτιού-σχολείου και ενθαρρύνεται η συμμετοχή των γονέων στο σχολείο.
- Η πρόοδος των μαθητών παρακολουθείται συχνά και τα αποτελέσματα χρησιμοποιούνται για τη βελτίωση της απόδοσής τους.

4.3.1. Η Σχολική Κουλτούρα ως αποφασιστικός παράγοντας της Σχολικής Αποτελεσματικότητας στην Ηλεκτρονική Διοίκηση-Ηγεσία

Η σχολική κουλτούρα είναι βασικός παράγοντας για την αποτελεσματικότητα και τη βελτίωση του σχολείου. Μοτίβα πεποιθήσεων και προσδοκιών που χαρακτηρίζουν το σχολείο ως σύνολο ή μεμονωμένες ομάδες που έχουν συσταθεί σε μια σχολική μονάδα είναι χρήσιμα εργαλεία για τον εντοπισμό των αιτιών και των αποτελεσμάτων της συμπεριφοράς. Η σχολική κουλτούρα χαρακτηρίζεται από τη συλλογική και μακροπρόθεσμη επιβίωση και προβλέπει τη δέουσα διαδικασία, τη διαδικασία ή τη συμπεριφορά που πρέπει να ακολουθείτε σε κάθε περίπτωση. Το

σχολείο ως οργανισμός έχει τον χαρακτήρα μιας κοινότητας στο ότι οι σχέσεις που αναπτύσσονται βασίζονται περισσότερο στη δέσμευση σε κοινούς στόχους και αξίες παρά σε συμβόλαια. Σε αυτή την περίπτωση, ο βαθμός στον οποίο ένα σχολείο κάνει τους μαθητές να νιώθουν ότι ανήκουν σε αυτό σχετίζεται με την έννοια της θετικής σχολικής κουλτούρας. Η σχολική κουλτούρα δεν αφορά μόνο τη σχολική ηγεσία, αλλά εξίσου σημαντικές είναι οι καθιερωμένες διαδικασίες, όπως αυτές για την επιλογή διευθυντών, που διασφαλίζουν τη σταθερότητα και καταδεικνύουν την αποτελεσματικότητα του σχολείου και τον βαθμό επιτυχίας στην εφαρμογή και τη διαχείριση της αλλαγής (Μητράκα, 2020).

Η υιοθέτηση τεχνολογικών εξελίξεων και εφαρμογών, η φορητή μάθηση και οι ανατρεπόμενες τάξεις αναπόφευκτα απαιτούν την ανάπτυξη σύγχρονων προτύπων στην εκπαίδευση και την παροχή ίσων ευκαιριών μάθησης στους μαθητές όλων των βαθμίδων. Ωστόσο, η ανάπτυξη και η διάδοση αυτών των διαδραστικών περιβαλλόντων μάθησης εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από την ευαισθητοποίηση και την ετοιμότητα εντός του εκπαιδευτικού συστήματος και την ευαισθητοποίηση των διευθυντών που είναι υπεύθυνοι για τις τεχνολογικές εξελίξεις στη σχολική κουλτούρα (Aksal, 2015). Η δημιουργία μιας κοινής κουλτούρας στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς, ιδιαίτερα στα σχολεία, εξαρτάται πρώτα από την παρουσία και τη συνοχή μιας ομάδας ατόμων που αλληλεπιδρούν. Οι ατομικοί στόχοι είναι πιο πιθανό να μετατραπούν σε κοινό στόχο σε σχολεία με ισχυρή, συμμετοχική κουλτούρα. Η κουλτούρα που μοιράζονται όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη του σχολείου διευκολύνει την υλοποίηση τόσο των βραχυπρόθεσμων όσο και των μακροπρόθεσμων στόχων. Σε αυτό το πλαίσιο, ο ηγετικός ρόλος του σχολικού διευθυντή είναι ουσιαστικός για να διασφαλιστεί ότι οι εργαζόμενοι συνδέονται με τη σχολική κουλτούρα (Turan & Bektas, 2013).

Η σχολική κουλτούρα σύμφωνα με τον Akcil et al. (2018) διαδραματίζει μεγάλο ρόλο στην προώθηση της ανταλλαγής πληροφοριών, η οποία απαιτείται για την ενίσχυση της συνεργασίας, προκειμένου να δημιουργηθεί μια κοινή λογική σε σχέση με τις στρατηγικές επιπτώσεις. Η αμοιβαία κατανόηση μεταξύ του εργαζόμενου προσωπικού, η προσοχή στις αξίες και τους ρόλους μεταξύ της ομάδας εργασίας παρέχουν μια μεγάλη εικόνα για την προώθηση της πραγματικότητας της συνεργασίας μεταξύ των γενεών. Από αυτή την άποψη, η εκπαίδευση για την ανεκτικότητα αποτελεί σημαντικό παράγοντα για τη διάχυση της σχολικής ανάπτυξης. Η ενσωμάτωση της τεχνολογίας και η εφαρμογή των πλεονεκτημάτων της τεχνολογίας για την ανάπτυξη του σχολείου είναι ζωτικής σημασίας για την κατανόηση της φύσης της συνεργασίας

μεταξύ των γενεών και την κατανόηση της συλλογικότητας μεταξύ των δασκάλων και των διευθυντών. Κατά τα λεγόμενα των Dimmock et al. (2013) η ενσωμάτωση της καινοτόμου τεχνολογίας στα σχολεία είναι μια σύνθετη διαδικασία και η επιτυχία της εξαρτάται από τη συμμετοχή της ηγεσίας του σχολείου και την ετοιμότητα του διδακτικού προσωπικού. Για την επιτυχή ενσωμάτωση των καινοτομιών στη σχολική κουλτούρα, απαιτείται επανεξέταση του εκπαιδευτικού οράματος, των οργανωτικών κανόνων, των παιδαγωγικών προοπτικών, καθώς και ενημέρωση του εκπαιδευτικού σχεδιασμού (Gunn, 2010).

Ένας οργανισμός όμως δεν αλλάζει έως ότου τα άτομα μέσα σε αυτόν να εφαρμόσουν πραγματικά τις καινοτομίες, κάθε άτομο με τον δικό του ρυθμό. Αυτός ο ρυθμός είναι διαφορετικός για κάθε άτομο και περιλαμβάνει προσωπική ανάπτυξη στην αυτοπεποίθηση και την ικανότητα (Hall, 2013).

4.4. Ηλεκτρονική Διοίκηση-Ηγεσία και Αποτελεσματικότητα στην Εκπαίδευση

Κύριος φορέας εισαγωγής και προώθησης καινοτομιών, αλλαγών και πρωτοβουλιών όπως η τηλεεκπαίδευση είναι ο ηγέτης, καθώς η επιτυχία των ηγετικών ικανοτήτων είναι άμεσα συνδεδεμένη με το προσωπικό ενδιαφέρον του ηγέτη για τη στήριξη και την προώθηση τους. Είναι γεγονός ότι υπάρχουν πολλοί διευθυντές σχολείων που είναι «ψηφιακά» διστακτικοί και δεν υποστηρίζουν τη χρήση ψηφιακών τεχνολογιών (π.χ. μέσα κοινωνικής δικτύωσης, τάμπλετ) στην εκπαιδευτική διαδικασία, καθώς οι ίδιοι δεν είναι εξοικειωμένοι με τις ΤΠΕ. Δεν διαθέτουν τις απαραίτητες ψηφιακές δεξιότητες, δηλαδή έναν από τους βασικότερους δείκτες ποιότητας των εκπαιδευτικών (Sheninger, 2014).

Βασικός παράγοντας που καθορίζει την επιτυχία της ηλεκτρονικής ηγεσίας δεν είναι μόνο η διαθεσιμότητα ψηφιακών συσκευών, αλλά και οι ψηφιακές ικανότητες που πρέπει να κατακτήσουν οι ηγέτες (Jannah, Prasojo & Jerusalem, 2020). Αυτό επιβεβαιώνεται και από άλλες μελέτες οι οποίες αναφέρουν ως βασικά εκπαιδευτικά εμπόδια στην ενσωμάτωση της ψηφιακής τεχνολογίας στη μάθηση, το γεγονός ότι ηγέτες δεν μπορούν να χρησιμοποιήσουν την ψηφιακή τεχνολογία λόγω έλλειψης γνώσεων, δεξιοτήτων, κατάρτισης και αυτοπεποίθησης καθώς και περιορισμένων εγκαταστάσεων (Vinathan, 2017). Επομένως, η ηλεκτρονική ηγεσία

εξαρτάται από το επίπεδο παιδείας υπολογιστών του εκάστοτε ηλεκτρονικού ηγέτη και επιβαρύνει τον ίδιο με το καθήκον να καθορίσει την αποτελεσματικότητα μέσω της αξιολόγησης (Gupta, 2018).

Σύμφωνα με έρευνες η ηλεκτρονική ηγεσία συμβάλλει στη βελτίωση και την ενθάρρυνση της ψηφιακής διδασκαλίας και μάθησης, μιας και η στάση των διευθυντών απέναντι στην τεχνολογία επηρεάζει τη διδασκαλία, την αποτελεσματικότητα και την ικανότητα των εκπαιδευτικών της σχολικής μονάδας που διευθύνουν αλλά και την ενσωμάτωση της τεχνολογίας στη διδασκαλία (Richardson, Bathon, Flora & Lewis, 2012). Είναι γεγονός ότι οι τεχνολογικές γνώσεις των ηγετών και οι δεξιότητες τους ασκούν άμεσα επιρροή στους εκπαιδευτικούς για την ενσωμάτωση της τεχνολογίας στη διδασκαλία αλλά και την αποτελεσματικότητα της διδασκαλίας (Chang, 2012).

Όσο αφορά την ηλεκτρονική ηγεσία και την αποτελεσματικότητα της, έχει αποδειχθεί ισχυρή σύνδεση μεταξύ των δύο. Για να καταφέρουν οι ψηφιακοί ηγέτες να εμπνεύσουν τα εμπλεκόμενα μέρη θα πρέπει αρχικά να συνειδητοποιήσουν οι ίδιοι τη σημασία της τεχνολογίας, ώστε να μπορέσουν να μοντελοποιήσουν τη χρήση της τεχνολογίας, να την προσαρμόσουν στη σχολική ηγεσία και να μπορούν να προβάλλουν τα οφέλη της σε όλα τα εμπλεκόμενα μέρη. Γονείς, μαθητές αλλά και δάσκαλοι θα μπορέσουν να αποδεχτούν και επιλέξουν την ψηφιακή μάθηση και διδασκαλία μόλις δουν και κατανοήσουν την αξία της τεχνολογίας. Η επιτυχία της ηλεκτρονικής ηγεσίας συνδέεται με την αποτελεσματικότερη εκπαίδευση, ωστόσο τα κριτήρια επιτυχίας της δεν είναι μόνο τα προαναφερθέντα αλλά σε κάθε περίπτωση η ευθύνη της επιτυχίας ή αποτυχίας βαρύνει τον ηλεκτρονικό ηγέτη (Zhong, 2017).

Σύμφωνα με έρευνα της Τσόγκα (2018) κρίνεται απαραίτητη η επιμόρφωση των διευθυντών των σχολικών μονάδων σε θέματα ηλεκτρονικής ηγεσίας, καθώς θα συμβάλλει και στην εξοικείωση με το αντικείμενο και στην αποτελεσματική ενσωμάτωση των ΤΠΕ στην εκπαίδευση, οδηγώντας στην αλλαγή της σχολικής κουλτούρας κάθε σχολικής μονάδας. Επιπλέον απαιτείται η αναβάθμιση της υλικοτεχνικής υποδομής σε όλα τα επίπεδα για την αύξηση του εκπαιδευτικού αποτελέσματος, που μπορεί επηρεάζεται από την τρέχουσα κοινωνικοοικονομική κατάσταση.

Τέλος, η έρευνα των Hamzah et al. (2021) με θέμα τις επιπτώσεις της ηλεκτρονικής ηγεσίας των διευθυντών στην ψηφιακή διδασκαλία των εκπαιδευτικών κατά τη διάρκεια της

πανδημία Covid-19 στη Μαλαισία έδειξε ότι οι εκπαιδευτικοί συμφωνούν ότι οι διευθυντές εμπλέκονται στην ανάπτυξη του στρατηγικού σχεδιασμού, ιδίως όσον αφορά τη χρήση των ΤΠΕ και της ψηφιακής τεχνολογίας στη διδασκαλία. Ωστόσο, οι εκπαιδευτικοί είναι λιγότερο πιθανό να συμφωνήσουν ότι οι διευθυντές δεν σχετίζονται με την κατασκευή του στρατηγικού σχεδιασμού, υπογραμμίζοντας τη χρήση των ΤΠΕ και της ψηφιακής τεχνολογίας στη διδασκαλία. Επιπλέον αποδείχτηκε ότι οι διευθυντές πρέπει να σχεδιάσουν προγράμματα επαγγελματικής βελτίωσης για να βοηθήσουν τους εκπαιδευτικούς να εφαρμόσουν πρακτικές ψηφιακής διδασκαλίας. Αυτό θα δώσει στους δασκάλους την εμπιστοσύνη και το κίνητρο να συνεχίσουν να ασκούν ψηφιακή διδασκαλία, η οποία θα αυξήσει την αποτελεσματικότητα της μάθησης των μαθητών.

4.4.1. Κριτήρια Ηλεκτρονικής Διοίκησης-Ηγεσίας για την Αποτελεσματικότητα της Εξ Αποστάσεως Εκπαίδευσης

Η ηλεκτρονική ηγεσία για να είναι αποτελεσματική με τη εξ αποστάσεως εκπαίδευση διέπεται από κάποια κριτήρια. Με ισχυρή ηλεκτρονική ηγεσία, τα προγράμματα εξ αποστάσεως εκπαίδευσης είναι σε θέση να επιτυγχάνουν με επιτυχία και αποτελεσματικότητα τους στόχους τους, ενώ παραμένουν ανταποκρινόμενα στις ανάγκες των δικαιούχων και των χρηστών τους. Η ενοποίηση του Οράματος, της Γνώσης, του Σχεδιασμού, της διαχείρισης και της ηγεσία είναι η βάση αυτής της προσέγγισης για την περαιτέρω ανάπτυξη της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης. Συνεπώς είναι απαραίτητο να ασκηθεί η κατάλληλη ηγεσία προκειμένου να εξασφαλιστεί η σωστή ποιότητα της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης και τα κριτήρια που απαιτούνται για αυτό αναλύονται στους παρακάτω τέσσερις βασικούς τομείς:

- *Εκτενής Γνώση Θεμάτων Εξ Αποστάσεως Εκπαίδευσης.* Ένας ηγέτης πρέπει να γνωρίζει καλά την εξέλιξη και την ανάπτυξη της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης, να είναι σε θέση να κατανοήσει την ορολογία που χρησιμοποιείται από τους εκπαιδευτές εξ αποστάσεως εκπαίδευσης, να γνωρίζει τι σημαίνει για τους εκπαιδευτικούς να εργάζονται σε εικονικό περιβάλλον και να κατέχει ο ίδιος εκτεταμένες γνώσεις κατανόησης επί της τεχνολογίας που χρησιμοποιείται έτσι ώστε να μπορεί να συμβάλει στην επίλυση τυχόν προβλημάτων που δημιουργούνται κατά την εξ αποστάσεως διδασκαλία.

- *Εμπειρία στο σχεδιασμό εξ αποστάσεως εκπαίδευσης.* Ένας ηγέτης πρέπει να είναι εξοικειωμένος με την πλειοψηφία των σημαντικών μοντέλων εξ αποστάσεως εκπαίδευσης και να κατανοεί την δομή και το σχεδιασμό των μαθημάτων ψηφιακής και εξ αποστάσεως εκπαίδευσης.
- *Εμπειρία στη διαχείριση της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης.* Ένας ηγέτης μιας ομάδας πρέπει να είναι σε θέση να διαπραγματευτεί και να επικοινωνήσει τη διαδικασία διαχείρισης της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης όταν αυτό είναι απαραίτητο. Σε αυτό μπορεί να συμβάλει η δημιουργία ενός εγγράφου πολιτικής για την εξ αποστάσεως εκπαίδευση του οποίου τα στοιχεία θα πρέπει να έχουν μελετηθεί ενδελεχώς από τον ίδιο τον ηγέτη.
- *Ευρύ Όραμα για την εξ Αποστάσεως Εκπαίδευση.* Ένας ηγέτης πρέπει να έχει μια οραματική προσέγγιση για την εξ αποστάσεως εκπαίδευση, να κατανοεί τα παραδείγματα που σχετίζονται με την εξ αποστάσεως εκπαίδευση, τις τρέχουσες τάσεις αλλά και να διαβλέπει τις μελλοντικές τάσεις της ψηφιακής εκπαίδευσης με μια παγκόσμια προοπτική. Αλλά και να είναι πλήρως εξοικειωμένος με τα χαρακτηριστικά και την εξέλιξη της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης καθώς και να μοιράζεται αυτό το όραμα με όλα τα εμπλεκόμενα μέρη (δασκάλους, μαθητές, γονείς μαθητών).
- *Προηγμένες δεξιότητες επικοινωνίας.* Ένας ηλεκτρονικός ηγέτης θα πρέπει να αλληλεπιδρά με μέλη της ομάδας ακόμα κι αν δεν μοιράζονται τις ίδιες πεποιθήσεις, κουλτούρα ή το ίδιο δωμάτιο. Ακόμη, πρέπει να ξεπεράσει τις περιορισμένες μεθόδους αλληλεπίδρασης σε ένα ψηφιακό περιβάλλον και να διατηρήσει επιτυχημένες σχέσεις με τους συναδέλφους, καλλιεργώντας εμπιστοσύνη και δέσμευση (Garcia, 2015).

Κλείνοντας, η έρευνα των Hosszu και Rughinis (2020) ανέδειξε τον ρόλο και την σημασία της ηλεκτρονικής ηγεσίας και της εκπαιδευτικής ηγεσίας του σχολείου στην οργάνωση των διαδικτυακών μαθημάτων και κατά πόσο εξαρτάται η εξ αποστάσεως εκπαίδευση από την ποιότητα των δύο τύπων αυτών των ηγεσιών. Όχι μόνο η γρήγορη μετάβαση από την δια ζώσης παραδοσιακή εκπαίδευση στην εξ αποστάσεως αλλά και η παροχή καθοδηγητικών οδηγιών προς τους εκπαιδευτικούς σχετικά με το ποιες πλατφόρμες σύγχρονης και ασύγχρονης εκπαίδευσης να χρησιμοποιήσουν και το πως να οργανώσουν το πρόγραμμά τους στη νέα αυτή εκπαιδευτική πραγματικότητα, ήταν αποτέλεσμα της επιτυχημένης ηλεκτρονικής ηγεσίας των διευθυντών.

4.4.2. Στρατηγικές Ηλεκτρονικής Διοίκησης-Ηγεσίας για την Αποτελεσματικότητα της Εξ Αποστάσεως Εκπαίδευσης

Το πιο αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας για τη διασφάλιση και τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης -και της εκπαιδευτικής τεχνολογία που τη συνοδεύει- είναι αυτό που βασίζεται στη γνώση των μεταβλητών, εννοιών και αρχών που συνοδεύονται με την εξ αποστάσεως εκπαίδευση που αναφέραμε παραπάνω. Όταν αυτά συνδυάζονται σωστά σε μια αποτελεσματική στρατηγική τότε η εξ αποστάσεως εκπαίδευση μπορεί να εφαρμοστεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Αυτό μπορεί να υλοποιηθεί τόσο με συμμετοχική όσο και διανεμητική ηγεσία: συμμετοχική γιατί θα πρέπει να διευκολύνει τη συμμετοχή όλων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και την εκτέλεση των κατάλληλων ενεργειών, και διανεμητική επειδή η εξουσία και η ευθύνη θα πρέπει να κατανέμονται κατάλληλα σε όλες τις ομάδες-μέλη που εμπλέκονται στον οργανισμό. Τέλος θα πρέπει να υπάρχει δομημένο σύστημα διαχείρισης ποιότητας στην εξ αποστάσεως εκπαίδευση το οποίο θα πρέπει να διεξάγεται ανεξάρτητα από την ύπαρξη ενός επίσημου συστήματος αξιολόγησης και παρακολούθησης ποιότητας. Ελλείψει τέτοιου δομημένου συστήματος τα εμπλεκόμενα μέρη θα πρέπει να καταλήξουν σε συμφωνίες για να καθορίσουν έστω τα ελάχιστα αποδεκτά πρότυπα αξιολόγησης και διαχείρισης ποιότητας. Η άσκηση ηγεσίας για την αποτελεσματική διαχείριση της ποιότητας της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης είναι ένα πολύπλοκο αλλά όχι αδύνατο έργο (García, 2015). Περιλαμβάνει, πάνω από όλα, την κατανόηση της διάστασης ότι η εξ αποστάσεως εκπαίδευση λειτουργεί και πέρα από τις διαστάσεις του χώρου και του χρόνου, ασύγχρονα και εικονικά.

Σύμφωνα με την έρευνα της García (2015) οι στρατηγικές ηλεκτρονικής ηγεσίας οι οποίες συμβάλλουν στην αποτελεσματική εκπαίδευση και βελτιώνουν την εργασιακή αλλά και την ιδιωτική καθημερινότητα των εμπλεκόμενων μερών είναι:

- Ανάπτυξη ηλεκτρονικού χαρίσματος.
- Εφαρμογή ενός προγράμματος ηλεκτρονικής ηθικής για να διασφαλιστεί ότι οι ομάδες και οι υπό-ομάδες εντός του οργανισμού λειτουργούν με υψηλή ακεραιότητα και ηθικές αξίες.
- Ανάπτυξη δεξιοτήτων ψηφιακής εμπιστοσύνης (E-trust) που περιλαμβάνουν ενσυναίσθηση και ενδυνάμωση των εμπλεκομένων.
- Ανάπτυξη μιας ικανότητα ηλεκτρονικής κουλτούρας και ηλεκτρονικής επικοινωνίας.

- Δεξιότητες λήψης ηλεκτρονικών αποφάσεων και ανάπτυξη κριτικής ικανότητας διαχείρισης ηλεκτρονικών «απροόπτων».
- Χρήση ηλεκτρονικών κινήτρων.
- Ενίσχυση του ψηφιακού οράματος σας, μετάδοση του στον οργανισμό και αποτελεσματική διαχείριση των ηλεκτρονικών ομάδων εντός του οργανισμού.

Τέλος, στην ηλεκτρονική διοίκηση-ηγεσία, η ενσωμάτωση της ψηφιακής κουλτούρας διαδραματίζει βασικό ρόλο σε όλη την εκπαιδευτική διαδικασία επιτρέποντας την αποτελεσματική ηγεσία στην επίτευξη των στόχων, των σκοπών των διάφορων προγραμμάτων και έργων στην εξ αποστάσεως εκπαίδευση.

Λαμβάνοντας υπόψη όλα τα ανωτέρω διαπιστώνουμε ότι μια ισχυρή ηλεκτρονική ηγεσία μπορεί να ενδυναμώσει την σχολική αποτελεσματικότητα, την αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού αλλά και γενικά την αποτελεσματικότητα στην εκπαίδευση.

4.5. Κριτική Αποτίμηση θεωρητικού μέρους

Το θεωρητικό μέρος της παρούσας διπλωματικής εργασίας διαμερίστηκε σε τρία βασικά κεφάλαια: την ηλεκτρονική διακυβέρνηση και την ηλεκτρονική διοίκηση, την ηλεκτρονική ηγεσία και την διοίκηση-ηγεσία και την αποτελεσματικότητα της στον εκπαιδευτικό χώρο.

Συμπερασματικά καταλήγουμε ότι η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας, ο κοινωνικός μετασχηματισμός και η υγειονομική κρίση της πανδημίας τα τελευταία χρόνια έχουν επιφέρει ραγδαίες αλλαγές στην κοινωνία. Μία από αυτές είναι η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση, που βασίζεται φυσικά στην πληροφορική και αποτελεί τον μεγαλύτερο μετασχηματισμό από τον 18^ο αιώνα. Αναμενόμενα, η εφαρμογή της έχει εισαχθεί και στην εκπαίδευση, η οποία συνέβαλε σε νέες ευρύτερες καινοτομίες δίνοντας τη δυνατότητα της επέκτασης της γεωγραφικής εμβέλειας των εκπαιδευτικών οργανισμών όλων των βαθμίδων, την παγκόσμια αλληλεπίδραση των μαθητών, την αυξημένη αποτελεσματικότητα των σχολείων και των διοικητικών διαδικασιών. Καθώς, η τεχνολογία πληροφοριών και επικοινωνίας διευκολύνει την άσκηση των καθηκόντων των διευθυντών εκπαίδευσης ανέδειξε την Ηλεκτρονική Διοίκηση (E-Administration) και την Ηλεκτρονική Ηγεσία (E-Leadership) στην εκπαίδευση.

Πολύ συχνά ο όρος «διοίκηση» (management) εναλλάσσεται με τον όρο «ηγεσία» (leadership), αρκετές φορές μάλιστα ταυτίζονται, παρόλο που δεν είναι ταυτόσημοι ωστόσο συμπίπτουν. Η ηγεσία συνδέεται με την αλλαγή, ενώ η διοίκηση θεωρείται ως δραστηριότητα συντήρησης, αλλά πρέπει να έχουν ίση σημασία για την αποτελεσματικότητα και την επίτευξη των στόχων των σχολείων και να λειτουργούν συνεπικουρικά. Είναι γεγονός, ότι το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα διέπεται και από τους δύο αυτούς όρους, με την διοίκηση να επικρατεί συντριπτικά σε σχέση με την ηγεσία που επικρατεί στο εξωτερικό.

Η Ηλεκτρονική Διοίκηση μεταμόρφωσε σημαντικά την κουλτούρα, τις οργανωτικές δομές, τη διδασκαλία και τους τρόπους επικοινωνίας του σχολείου και ανέπτυξε ένα συνεχές εξελισσόμενο, ψηφιακό και κοινωνικά δικτυωμένο σχολείο, καθώς περιγράφετε ως το νέο διοικητικό περιβάλλον όπου γίνεται εισαγωγή και χρήση των νέων τεχνολογιών της πληροφορικής και των επικοινωνιών σε όλες τις εκφάνσεις του διοικητικού φαινομένου.

Η Ηλεκτρονική Ηγεσία επιφέρει αλλαγές χρησιμοποιώντας ψηφιακές συσκευές στον τομέα της εκπαίδευσης, αλλά με την προσπάθεια των ηγετών να κινητοποιούνται, να εφαρμόζουν και να απορροφούν τη χρήση των ΤΠΕ ως μέσο διδασκαλίας και μάθησης μέσω στρατηγικού σχεδιασμού ευθυγραμμισμένου με το όραμα του σχολείου. Συνεπώς δεν πρέπει να υπάρχει ταύτιση με τα τεχνολογικά μέσα, αλλά με την ικανότητα του ηλεκτρονικού ηγέτη μέσα σε ένα ψηφιακό περιβάλλον να επηρεάζει την συμπεριφορά των άλλων με σκοπό την επίτευξη των διαμορφωμένων από κάθε οργανισμό επιδιωκόμενων στόχων. Και για αυτό γίνεται λόγος για την άσκηση ηγεσίας με τη χρήση της ψηφιακής τεχνολογίας ως βοηθητικό μέσο για την άσκηση της. Συνεπώς, ο ηλεκτρονικός ηγέτης δεν χαρακτηρίζετε μόνο από ψηφιακές δεξιότητες, αλλά επίσης από προσωπικές, εξειδικευμένες και μεθοδολογικές δεξιότητες, ηγετικές δεξιότητες και κοινωνικό-επικοινωνιακές δεξιότητες. Στα πλεονεκτήματα της ηλεκτρονικής ηγεσίας συγκαταλέγονται η μη φυσική παρουσία, που προσδίδει ανεξαρτησία, αυτάρκεια και εξοικονόμηση χρόνου και η δημιουργία ευρέων δικτύων συνεργασίας μεταξύ απομακρυσμένων ατόμων. Ενώ από την άλλη πλευρά στα αρνητικά ανήκουν η έλλειψη της επικοινωνίας πρόσωπο με πρόσωπο και της άμεσης επαφής, η ιδιοτελής συμπεριφορά των διευθυντών με την επιδίωξη της ικανοποίησης ατομικών συμφερόντων μέσω της άσκησης ισχυρής επιρροής στη συμπεριφορά περισσότερων μελών λόγω της απομακρυσμένης δράσης και η έλλειψη ψηφιακών δεξιοτήτων σε πολλούς εκπαιδευτικούς.

Μία διοίκηση-ηγεσία για να θεωρηθεί επιτυχημένη οφείλει να φέρει θετικά αποτελέσματα στη εκάστοτε σχολική μονάδα και τα μέλη της, γι αυτό και πρέπει να είναι προσανατολισμένη στην επίτευξη στόχων και στις ανθρώπινες σχέσεις. Η αποτελεσματικότητα μιας διοίκησης-ηγεσίας δεν χαρακτηρίζεται μόνο από τα αποτελέσματα που φέρει η σχολική μονάδα, στην οποία ασκείται η εκάστοτε διοίκηση-ηγεσία, αλλά και από την αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού.

Η αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού χαρακτηρίζεται από παράγοντες που βασίζονται στο επίπεδο της τάξης. Όπως είναι φυσικό, πρόκειται για παράγοντες που επηρεάζουν την μαθητική επίδοση και πιο συγκεκριμένα τη δόμηση του μαθήματος και την παρουσίαση των βασικών εννοιών. Επιπροσθέτως, σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν η άμεση επικοινωνία με τους μαθητές, η υποβολή ερωτήσεων και η εμπλοκή μαθητών στο μάθημα. Επίσης, δεν πρέπει να παραλείψουμε την ευκαιρία που δίνεται στο μαθητή να εργαστεί ατομικά ή σε ομάδες για την εμπέδωση της διδασκόμενης ύλης. Όσο αφορά την άσκηση της ηλεκτρονικής διοίκησης-ηγεσίας και την αποτελεσματικότητα εκπαιδευτικού, θα τονίσουμε ότι είναι απαραίτητη η απόκτηση από όλους τους εκπαιδευτικούς της ψηφιακής ιθαγένειας, δηλαδή επαρκών ψηφιακών δεξιοτήτων, καθώς όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός των αναφερόμενων ψηφιακών δεξιοτήτων, τόσο πιο προηγμένη είναι η τέχνη της Ψηφιακής Ηγεσίας και τόσο πιο αποτελεσματική η διαδικασία της μάθησης.

Από την άλλη, η ισχυρή-επαγγελματική διοίκηση του σχολείου, η συνεργασία μεταξύ σχολείου και οικογένειας, οι υψηλές προσδοκίες και ο βαθμός οργάνωσης του σχολικού περιβάλλοντος χαρακτηρίζουν κυρίως την σχολική αποτελεσματικότητα. Με την άσκηση της ηλεκτρονικής διοίκησης-ηγεσίας πρέπει να λάβουμε υπόψη και την σχολική κουλτούρα για να χαρακτηρίσουμε ένα σχολείο αποτελεσματικό, καθώς η ενσωμάτωση της καινοτόμου τεχνολογίας στα σχολεία αποτελεί μια σύνθετη διαδικασία που για να είναι επιτυχημένη απαιτείται η συμμετοχή της ηγεσίας του σχολείου και η ετοιμότητα του διδακτικού προσωπικού. Τέλος, για να ενσωματώσουμε επιτυχημένα καινοτομίες στη σχολική κουλτούρα, πρέπει να επανεξεταστούν το εκπαιδευτικό όραμα, οι οργανωτικοί κανόνες, οι παιδαγωγικές προοπτικές, καθώς και να ενημερωθεί ο εκπαιδευτικός σχεδιασμός.

H EPEYNA

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΚΟΠΟΘΕΣΙΑ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΕΡΕΥΝΑΣ

5.1. Σκοπός έρευνας και ερευνητικά ερωτήματα

Η παρούσα εργασία εξετάζει την αποτελεσματικότητα της άσκησης της ηλεκτρονικής διοίκησης-ηγεσίας στην εκπαίδευση, και πιο συγκεκριμένα στους εκπαιδευτικούς και στις σχολικές μονάδες. Συγκεκριμένα, επιδιώκεται να διερευνηθούν και να κατανοηθούν οι εμπειρίες διευθυντών και εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης σχετικά με το πώς αντιλαμβάνονται και βιώνουν την άσκηση της ηλεκτρονικής διοίκησης-ηγεσίας στις σχολικές μονάδες, όπου υπηρετούν, καθώς επίσης την επίδραση της στην εκπαιδευτική αποτελεσματικότητα, στην αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού και του σχολείου.

Τα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν στην παρούσα εργασία επικεντρώνονται:

- στην νοηματοδότηση του όρου “ηλεκτρονική διοίκηση και ηγεσία” στο ελληνικό σχολείο,
- στον προσδιορισμό των βασικών προβλημάτων που προκύπτουν από την άσκηση ηλεκτρονικής διοίκησης και ηγεσίας,
- στο να γίνει κατανοητό πώς επηρεάζει η ηλεκτρονική διοίκηση-ηγεσία την αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού και του σχολείου.

Συγκεκριμένα διερευνώνται τα ακόλουθα ερευνητικά ερωτήματα:

- Πώς νοηματοδοτούν οι εκπαιδευτικοί και οι διευθυντές την έννοια της Ηλεκτρονικής Διοίκησης και Ηγεσίας;
- Ποιες είναι οι προϋποθέσεις, τα εμπόδια και οι περιορισμοί στην άσκηση αποτελεσματικής Ηλεκτρονικής Διοίκησης και Ηγεσίας;
- Πώς αντιλαμβάνονται οι εκπαιδευτικοί και οι διευθυντές την επίδραση της Ηλεκτρονικής Διοίκησης και Ηγεσίας στην Αποτελεσματικότητα του Εκπαιδευτικού;
- Πώς αντιλαμβάνονται οι εκπαιδευτικοί και οι διευθυντές την επίδραση της Ηλεκτρονικής Διοίκησης και Ηγεσίας στην Σχολική Αποτελεσματικότητα;

5.2. Μεθοδολογική προσέγγιση

Για να επιλέξει ένας ερευνητής την κατάλληλη μέθοδο προσέγγισης καλείται να υπολογίσει τα θετικά και τα αρνητικά σημεία της έρευνας του, τον βαθμό που η καθεμιά ανταποκρίνεται στο ερευνητικό πρόβλημα, τα διαθέσιμα μέσα και τις ιδιαίτερες καταστάσεις, τους περιορισμούς, αλλά και τις δικές του ικανότητες (Bell, 1997).

Εφόσον γίνει η επιλογή του θέματος της έρευνας και ο καθορισμός των στόχων και των ερευνητικών ερωτημάτων, το αρχικό ερώτημα που πρέπει να κάνουν οι ερευνητές σύμφωνα με τον Bell (2001) δεν είναι «ποια μεθοδολογική προσέγγιση να ακολουθήσουν», αλλά «τι πρέπει να γνωρίζουν και γιατί». Γι' αυτό το λόγο, σύμφωνα με τους στόχους της συγκεκριμένης έρευνας επιλέχθηκε για την διεξαγωγή της η ποιοτική προσέγγιση, καθώς αποσκοπεί στην παρατήρηση και στην ερμηνεία της πραγματικότητας των διευθυντών και των εκπαιδευτικών των σχολείων, που βίωσαν και βιώνουν τα αποτελέσματα της άσκησης της ηλεκτρονικής διοίκησης-ηγεσίας, ιδιαίτερα από την έναρξη της πανδημίας του Covid19 μέχρι σήμερα. Η ποιοτική μέθοδος έρευνας επιλέχθηκε, επειδή δίνει τη δυνατότητα στον ερευνητή να παρατηρεί, να πάρει συνεντεύξεις, που είναι και το πιο βασικό εργαλείο, να κρατά σημειώσεις, να περιγράφει και να εξηγεί με ακρίβεια τα φαινόμενα (Eisner, 1991:217). Επιπλέον, η ποιοτική έρευνα δεν πραγματεύεται και δεν μελετά τα φαινόμενα με χρήση αριθμητικών μετρήσεων, όπως μια ποσοτική έρευνα, αλλά έχει δυναμικό χαρακτήρα κατά την εξέλιξη της, προσαρμόζεται εύκολα στις ανάγκες του ερευνητικού έργου και προσφέρει μια ολιστική θεώρηση και ερμηνεία του φαινομένου που μελετά (Ζαφειρόπουλος, 2015).

5.2.1. Επιλογή συμμετεχόντων – Δείγμα

Η επιλογή του δείγματος σε μία έρευνα παίζει καθοριστικό ρόλο τόσο στην διεξαγωγή όσο και στα αποτελέσματα της. Σε μια ποιοτική έρευνα ο ερευνητής δεν μπορεί να έχει ως στόχο το μεγάλο ποσοτικά δείγμα, ούτε την αντικειμενική και την τυχαία δειγματοληψία (Mantzoukas, 2007). Η δειγματοληψία στην ποιοτική έρευνα βασίζεται σε δύο βασικούς κανόνες: τον κανόνα της καταλληλότητας και τον κανόνα της επάρκειας. Συγκεκριμένα, για την ποιοτική έρευνα το δείγμα θα πρέπει να είναι το κατάλληλο για να ερμηνευτεί το φαινόμενο και επαρκές, όχι ποσοτικά αλλά ποιοτικά, για την παροχή πληροφοριών που θα επιτρέψουν να επιτευχθεί η

έννοια του κορεσμού, αναφορικά με τις πληροφορίες για το υπό έρευνα φαινόμενο (Morse & Field, 1996).

Η παρούσα έρευνα, για να ικανοποιηθούν οι δύο προαναφερθέντες κανόνες, βασίστηκε στην σκόπιμη δειγματοληψία (Mason, 2003, σ. 205) δώδεκα συνολικά ατόμων, τριών διευθυντών και τριών εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης αντίστοιχα, από διαφορετικούς νομούς της Ελλάδας (τόπος διαμονής και εργασίας της ερευνήτριας), μόνιμων και αναπληρωτών, αστικών και επαρχιακών περιοχών, οι οποίοι πληρούσαν το βασικό κριτήριο της εργασιακής εμπειρίας κατά την περίοδο της πανδημίας Covid19 και συγκεκριμένα άτομα που βίωσαν την άσκηση της ηλεκτρονικής διοίκησης-ηγεσίας. Από τον τελικό αριθμό των δώδεκα συμμετεχόντων στην έρευνα, οι έξι ήταν μόνιμοι εκπαιδευτικοί σε διευθυντική θέση, τρεις μόνιμοι και τρεις αναπληρωτές εκπαιδευτικοί. Η συνολική εργασιακή εμπειρία όλων στην εκπαίδευση κυμαίνεται μεταξύ τριών και τριάντα οκτώ χρόνια και η καθαρή διοικητική εμπειρία των διευθυντών από δύο μέχρι δεκαπέντε χρόνια. Οι περισσότεροι υπηρετούν σε σχολεία στην περιφέρεια Θεσσαλίας, στους νομούς Τρικάλων, Λάρισας, Καρδίτσας και Μαγνησίας και οι υπόλοιποι στους νομούς Γρεβενών, Αττικής και Αιτωλοακαρνανίας. Όσο αφορά το φύλο οι τέσσερις είναι άνδρες και οι οκτώ γυναίκες, και η ηλικία τους κυμαίνεται μεταξύ είκοσι έξι και εξήντα ενός ετών, χαρακτηριστικό που θα μπορούσε να διαφοροποιήσει τα αποτελέσματα της έρευνας αναφορικά με την κατάρτιση τους στις ψηφιακές δεξιότητες. Άλλο βασικό κριτήριο ήταν το μορφωτικό επίπεδο και η επιμόρφωση στις ΤΠΕ. Τέλος, έχουμε τον επιμερισμό του δείγματος σε αστικά και επαρχιακά σχολεία.

Στη συνέχεια παρατίθεται αναλυτικός πίνακας με τα χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων στην παρούσα έρευνα.

A/A	Νομός	Φύλο	Ηλικία	Βαθμίδα Εκπαίδευσης / Ειδικότητα	Εργασιακή Σχέση / Χρόνια Διδακτικής Προϋπηρεσίας	Διοικητική Θέση / Έτη	Μορφωτικό Επίπεδο / Επιμόρφωση στις ΤΠΕ	Τύπος Σχολείου	Τοποθεσία Σχολείου
1.	Τρικάλων	Θ	49	Αθμια / Νηπιαγωγός	Μόνιμος / 23	Ναι / 12	Διδασκαλείο-Πτυχίο / Ναι	Νηπιαγωγείο	Αστικό κέντρο
2.	Λάρισας	Α	61	Αθμια / Δάσκαλος	Μόνιμος / 38	Ναι / 15	Πτυχίο / Ναι	Δημοτικό	Επαρχία
3.	Μαγνησίας	Θ	38	Αθμια /	Μόνιμος	Ναι / 3	Πτυχίο / Όχι	Δημοτικό	Αστικό

				Δάσκαλος	/ 13				κέντρο
4.	Αττικής	Θ	26	Αθμια / Δάσκαλος	Αναπληρωτής / 3	Όχι	Μεταπτυχιακό / Ναι	Δημοτικό	Αστικό κέντρο
5.	Γρεβενών	Α	40	Αθμια / Δάσκαλος	Μόνιμος / 15	Όχι	Πτυχίο 2 ^ο / Ναι	Δημοτικό	Επαρχία
6.	Καρδίτσας	Θ	42	Αθμια / Νηπιαγωγός	Μόνιμος / 18	Όχι	Μεταπτυχιακό / Όχι	Νηπιαγωγείο	Επαρχία
7.	Τρικάλων	Α	53	Βθμια / Φιλολόγος	Μόνιμος / 28	Ναι / 6	Μεταπτυχιακό / Ναι	Λύκειο	Αστικό κέντρο
8.	Καρδίτσας	Α	48	Βθμια / Οικονομολόγος	Μόνιμος / 25	Ναι / 3	Μεταπτυχιακό / Ναι	Λύκειο	Αστικό κέντρο
9.	Λάρισας	Θ	46	Βθμια / Φιλολόγος	Μόνιμος / 18	Ναι / 2	Μεταπτυχιακό 2 ^ο / Ναι	Γυμνάσιο	Επαρχία
10.	Αιτωλο-καρνανίας	Θ	50	Βθμια / Φυσικός	Αναπληρωτής / 23	Όχι	Μεταπτυχιακό / Ναι	Λύκειο	Αστικό κέντρο
11.	Λάρισας	Θ	29	Βθμια / Μαθηματικός	Αναπληρωτής / 3	Όχι	Μεταπτυχιακό 2 ^ο / Ναι	Γυμνάσιο	Επαρχία
12.	Τρικάλων	Θ	40	Βθμια / Αγγλικών	Μόνιμος / 15	Όχι	Πτυχίο / Ναι	Γυμνάσιο / Λύκειο	Επαρχία

Πίνακας 1. Χαρακτηριστικά συμμετεχόντων έρευνας

5.2.2. Μεθοδολογικά εργαλεία για συλλογή δεδομένων

Για να γίνει καλύτερα κατανοητή η έννοια της ημιδομημένης τεχνικής συλλογής δεδομένων, χρήσιμο είναι να σημειωθεί πως οι δύο πιο συχνές, χαρακτηριστικές και συνήθεις μέθοδοι συλλογής δεδομένων στην ποιοτική έρευνα είναι η παρατήρηση και η συνέντευξη (Mantzoukas, 2007).

Το εργαλείο συνεπώς που χρησιμοποιήθηκε στην συγκεκριμένη έρευνα ήταν η διεξαγωγή συνεντεύξεων, καθώς οι συνεντεύξεις αποτελούν μια σημαντική μέθοδο συλλογής δεδομένων για τους ερευνητές, οι οποίοι προσπαθούν να προσδιορίσουν τι πιστεύουν οι ερωτηθέντες για το θέμα που ερευνάται και να συγκρίνουν τις απαντήσεις τους με τις απαντήσεις των υπόλοιπων ερωτηθέντων (Τσιώλης, 2014). Επιπλέον, η ημιδομημένη μορφή της συνέντευξης βασίστηκε σε

προκαθορισμένες ερωτήσεις ανοιχτού τύπου σε συγκεκριμένους θεματικούς άξονες για να αναδυθούν τα δεδομένα που προκύπτουν από την έρευνα (Ιωσηφίδης, 2008), για να είναι βέβαιος ο ερευνητής ότι τα ερωτήματα θα καλυφθούν (Patton, 2002) και για ενθαρρύνει τους ερωτηθέντες να απαντήσουν ελεύθερα χωρίς ενδοιασμούς και να τοποθετηθούν σύμφωνα με την κοσμοθεωρία και την αντίληψη του ερευνητή (Κυριαζή, 2005). Επιπλέον, οι ερωτήσεις σχεδιάστηκαν για την συγκεκριμένη έρευνα, έτσι ώστε να επιτρέπουν στην ερευνήτρια να προχωρήσει σε βάθος και είναι σχετικές με τις εμπειρίες των συμμετεχόντων. Στην περίπτωση της ημιδομημένης συνέντευξης, η ερευνήτρια σκοπεύει να αποφύγει να υποβάλει στο συμμετέχοντα τις απαντήσεις, και γι' αυτόν το λόγο η ημιδομημένη ερευνητική συνέντευξη δεν έχει αυστηρή δόμηση, επομένως σχηματίζει έναν κατάλογο από σημεία, τα οποία θέλει οπωσδήποτε να καλύψει. Ο λόγος που η ερευνήτρια καταγράφει αυτά τα βασικά σημεία είναι για να αποφύγει την περίπτωση να παρασυρθεί από τη συνέντευξη που έχει μορφή διαλόγου και να ξεφύγει από το θέμα της έρευνας της. Τα σημεία της ημιδομημένης συνέντευξης μπορεί να ερωτηθούν με διαφορετική σειρά ή να έχουν διαφορετική εμβάθυνση για όλους τους συμμετέχοντες και διαδραματίζουν πιο πολύ ρόλο μνημονικού σημειώματος, ώστε να αποτελούν υπενθύμιση στην ερευνήτρια του θέματος του, σαν χάρτης για τον τελικό προορισμό και στόχο, αλλά με διαφορετική διαδρομή κάθε φορά, επιλέγοντας διαφορετικά μονοπάτια ή δρόμους ανάλογα με την περίπτωση (Mantzoukas, 2007).

Συνεπώς, στην παρούσα έρευνα χρησιμοποιήθηκε ένας οδηγός ημιδομημένης συνέντευξης με κοινές ερωτήσεις για όλους, και τους διευθυντές και τους εκπαιδευτικούς Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης. Ο οδηγός συνεντεύξεων (βλ. αναλυτικά Παράρτημα) χωρίζεται σε τέσσερις θεματικούς άξονες, οι οποίοι περιλαμβάνουν συνολικά δεκαπέντε ερωτήσεις ανοιχτού τύπου.

Ο πρώτος θεματικός άξονας εστιάζει στην νοηματοδότηση του όρου “Ηλεκτρονική Διοίκηση-Ηγεσία” στο ελληνικό σχολείο και πιο συγκεκριμένα στο πώς βίωσαν οι διευθυντές και οι εκπαιδευτικοί την ηλεκτρονική διοίκηση-ηγεσία κατά την περίοδο της καραντίνας, ποια χαρακτηριστικά θεωρούν ότι πρέπει να έχει ένας διευθυντής για να την ασκήσει, ποια θεωρούν ότι είναι τα γενικότερα οφέλη από την άσκηση της, καθώς επίσης, στο εάν πιστεύουν ότι ασκείται ηλεκτρονική ηγεσία στα σχολεία ή μόνο ηλεκτρονική διοίκηση;

Ο δεύτερος θεματικός άξονας εστιάζει στις προϋποθέσεις, τα εμπόδια και τους περιορισμούς της άσκησης αποτελεσματικής ηλεκτρονικής διοίκησης-ηγεσίας, καθώς και στους τρόπους αντιμετώπισης τους με ερωτήσεις που ερευνούν ποια είναι τα εμπόδια που περιορίζουν την άσκηση της ηλεκτρονικής διοίκησης-ηγεσίας, πως αυτά τα εμπόδια επηρεάζουν την άσκηση της, ποια από αυτά θα μπορούσαν να ξεπεραστούν και να προσδώσουν μεγαλύτερη ελευθερία στην επιτυχημένη άσκηση της και πως θα μπορούσαν να ξεπεραστούν.

Ο τρίτος θεματικός άξονας εστιάζει στην ηλεκτρονική διοίκηση-ηγεσία και την επίδραση της στην αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού, καθώς διερευνά συγκεκριμένα πως αντιλαμβάνονται οι διευθυντές και οι εκπαιδευτικοί την επίδραση της ηλεκτρονικής διοίκησης-ηγεσίας στην εκπαιδευτική αποτελεσματικότητα με ερωτήσεις που εστιάζουν στο εάν έχει επηρεάσει η Ηλεκτρονική Διοίκηση-Ηγεσία το διδακτικό έργο τους κατά την περίοδο της καραντίνας, πως θα το χαρακτήριζαν, ποιες είναι οι βασικές δυσκολίες που αντιμετώπισαν, πως θα μπορούσαν στο σχολείο τους να υιοθετήσουν με μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα το στυλ της ώστε να ενισχύσουν τη μάθηση και εάν πιστεύουν ότι διαθέτουν τις απαραίτητες ψηφιακές δεξιότητες ώστε να είναι αποτελεσματικοί στο έργο τους.

Ο τέταρτος θεματικός άξονας, που είναι και ο τελευταίος, εστιάζει στην ηλεκτρονική διοίκηση-ηγεσία και την επίδραση της στην σχολική αποτελεσματικότητα, καθώς διερευνά πως αντιλαμβάνονται οι διευθυντές και οι εκπαιδευτικοί την επίδραση της ηλεκτρονικής διοίκησης-ηγεσίας στην σχολική αποτελεσματικότητα και συγκεκριμένα πως επηρεάζει η ηλεκτρονική διοίκηση-ηγεσία την διοίκηση, την οργάνωση του σχολείου και τις διαπροσωπικές σχέσεις σχολείου και οικογένειας, και συνεπώς την μεταξύ τους συνεργασία.

Η ερευνήτρια προσπάθησε να δημιουργήσει ένα περιβάλλον φιλικό και άνετο προς τους ερωτηθέντες, και πριν, αλλά και καθ όλη την διάρκεια των συνεντεύξεων, από τις οποίες κάποιες έγιναν πρόσωπο με πρόσωπο και κάποιες μέσω βιντεοκλήσης λόγω απόστασης. Οι συνεντεύξεις που έγιναν πρόσωπο με πρόσωπο ηχογραφήθηκαν, ενώ οι υπόλοιπες καταγράφηκαν με την μορφή σημειώσεων και η κάθε μία διήρκεσε περίπου 30 με 40 λεπτά.

5.2.3. Βασικοί άξονες της έρευνας

Βασικοί άξονες της παρούσας διπλωματικής εργασίας σύμφωνα με τον σκοπό και τους στόχους της και που θα διερευνηθούν είναι:

- Η νοηματοδότηση του όρου “Ηλεκτρονική Διοίκηση-Ηγεσία” στο ελληνικό σχολείο.
- Προϋποθέσεις, εμπόδια και περιορισμοί της άσκησης αποτελεσματικής Ηλεκτρονικής Διοίκησης-Ηγεσίας
- Ηλεκτρονική Διοίκηση-Ηγεσία και Αποτελεσματικότητα του Εκπαιδευτικού
- Ηλεκτρονική Διοίκηση-Ηγεσία και Σχολική Αποτελεσματικότητα

5.2.4. Διαδικασία συλλογής των δεδομένων

Οι συνεντεύξεις ελήφθησαν τον Ιούνιο του 2022, πριν τη λήξη των μαθημάτων, όταν όλοι οι διευθυντές και οι εκπαιδευτικοί ήταν ακόμα στις σχολικές τους μονάδες, καθώς σκοπός της ερευνήτριας ήταν να πραγματοποιήσει τις συνεντεύξεις σε ένα οικείο γι αυτούς περιβάλλον. Η διαδικασία συλλογής των δεδομένων πραγματοποιήθηκε μέσω ηχογράφησης στις συνεντεύξεις που έγιναν πρόσωπο με πρόσωπο και μέσω σημειώσεων σε αυτές που έγιναν μέσω βιντεοκλήσης λόγω της μακρινής απόστασης διαμονής και εργασίας μεταξύ της ερευνήτριας και των ερωτηθέντων.

Αρχικά, ελέγχτηκε ποιοι διευθυντές και εκπαιδευτικοί πληρούσαν τις προϋποθέσεις συμμετοχής και αυτό βασίστηκε στο εάν υπηρετούσαν τα τρία τελευταία χρόνια σε κάποια σχολική μονάδα σε διευθυντική θέση ή ως εκπαιδευτικοί και βίωσαν την άσκηση της ηλεκτρονικής διοίκησης-ηγεσίας. Επιπλέον για την αξιοπιστία της έρευνας επιλέχθηκαν σκόπιμα διευθυντές και εκπαιδευτικοί από διαφορετικές περιοχές προκειμένου να γίνει συγκριτική αντιπαράθεση των απαντήσεων. Στη συνέχεια, ρωτήθηκαν εάν θέλουν να συμμετάσχουν στην έρευνα, αφού πρώτα ενημερώθηκαν για τον σκοπό της και υπήρξε ενημέρωση και επιβεβαίωση όσον αφορά την ανωνυμία τους. Επιπλέον, ζητήθηκε η συναίνεση τους να συμμετέχουν στην έρευνα, είτε από κοντά μέσω ηχογραφημένης συνέντευξης είτε μέσω βιντεοκλήσης με την καταγραφή σημειώσεων σε προκαθορισμένο χρόνο διεξαγωγής της. Στόχος της ερευνήτριας ήταν να νιώσουν φιλικά, ώστε να είναι σε θέση να εκφράσουν τις αντιλήψεις τους και γι αυτό δημιουργήθηκε ένα φιλικό και άνετο περιβάλλον προς τους ερωτηθέντες, και πριν, αλλά και καθ όλη την διάρκεια των συνεντεύξεων.

Η διαδικασία της συνέντευξης έγινε με κάθε ερωτώμενο ξεχωριστά και δόθηκαν εξ αρχής όλες εκείνες οι απαραίτητες διευκρινίσεις για την πλήρη κατανόηση του θέματος της έρευνας αλλά

και των ερευνητικών ερωτημάτων. Πρώτα πραγματοποιήθηκε μία πιλοτική συνέντευξη σε ένα συμμετέχοντα στην έρευνα προκειμένου να διαπιστωθούν τυχόν αστοχίες στα ερωτήματα και να γίνουν περαιτέρω διευκρινίσεις, αλλά και να διαπιστωθεί αν πράγματι υπάρχει αλληλουχία και σύνδεση μεταξύ των ερωτήσεων, βοηθώντας και κατευθύνοντας με τον τρόπο αυτό τον ερωτώμενο. Οι ερωτήσεις επιδιώχθηκε να είναι απλές και ξεκάθαρες, να οδηγούν τον ερωτώμενο σε συγκεκριμένη κατεύθυνση, να μην επιδέχονται παρερμηνειών και να εμπεριέχουν σαφήνεια και ακρίβεια (Παρασκευόπουλος, 1993). Το δείγμα που χρησιμοποιήθηκε είχε γνώση εκ των προτέρων για την ηλεκτρονική διοίκηση-ηγεσία, κάτι το οποίο διευκόλυνε τόσο την ερευνήτρια όσο και τους συνεντευξιαζόμενους να κατανοήσουν πλήρως το θέμα και να είναι σε θέση να απαντήσουν με σαφήνεια στις ερωτήσεις. Επιπλέον για να αποφευχθεί η επιρροή της ερευνήτριας στο παραγόμενο υλικό, φρόντισε να μην γίνονται αντιληπτές οι δικές της απόψεις και παρενέβη μόνο για να κινητοποιήσει τη διάθεση των συνεντευξιαζόμενων να εκφραστούν ή να διαχειριστούν ενδεχόμενες συναισθηματικές εξάρσεις (Creswell, 2016).

Τέλος, δόθηκε η δυνατότητα στην ερευνήτρια στις συνεντεύξεις που πραγματοποιήθηκαν μέσω της διαπροσωπικής επαφής να εμβαθύνει και να κατανοήσει πλήρως τον τρόπο με τον οποίο απαντούν και το νόημα που προσδίδουν οι ερωτώμενοι σε κάθε τους απάντηση, όχι μόνο από το νόημα των λέξεων και των προτάσεων αλλά και από το ύφος, τον τρόπο που απαντούν, τους μορφασμούς του προσώπου και την στάση του σώματος τους, καθώς συμμετέχουν στην διαδικασία της συνέντευξης, κάτι το οποίο βοήθησε αισθητά στην εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων.

5.2.5. Ανάλυση των δεδομένων

Στην παρούσα έρευνα επιλέχθηκε η ποιοτική ανάλυση ως προσφορότερη μέθοδος ανάλυσης, καθώς στην ποιοτική έρευνα εξετάζονται απόψεις και στάσεις υποκειμένων και επειδή σε τέτοιου είδους ερευνητικές συνεντεύξεις τα δεδομένα από μόνα τους δε μιλούν, αλλά απαιτούν πάντοτε από τον ερευνητή να δίνει νόημα μέσω σύγκρισης και αντιπαραβολής, να ερμηνεύει και να κατανοεί, να συμπεραίνει και να επαληθεύει (Μαντζούκα, 2007).

Σύμφωνα με τον Μαντζούκα, 2007: 239) ακολουθηθήκαν τα εξής στάδια ανάλυσης δεδομένων από την ερευνήτρια: Από το ανεπεξέργαστο κείμενο της συνέντευξης έγινε η κωδικοποίηση του κειμένου και αντιπαραβολή και σύγκριση των κωδικών για εντοπισμό

διαφορών και ομοιοτήτων. Στη συνέχεια έγινε συμπύκνωση των όμοιων κωδικών σε θεματικές ενότητες μιας και στη συνέχεια αποτέλεσαν την τελική ερμηνεία του φαινομένου. Τέλος, έγινε σύνδεση των θεματικών ενότητων με την ευρύτερη βιβλιογραφία, αν και η διεξαγωγή της ποιοτικής ανάλυσης μπορεί να μην έχει τυποποιημένους κανόνες, αλλά οφείλει να είναι συστηματική, να ακολουθεί λογικά βήματα και να περιλαμβάνει κάποιες συγκεκριμένες διαδικασίες (Σαραφίδου, 2011).

5.2.6. Θέματα δεοντολογίας της έρευνας

Όσο αφορά τις μεθόδους και τις κύριες διαδικασίες συλλογής των ερευνητικών δεδομένων, κύριο μέλημα της ερευνήτριας είναι να διασφαλίσει ότι τηρούνται όλοι οι ηθικοί κανόνες της έρευνας.

Όσον αφορά τον τρόπο, αλλά και τις διαδικασίες λήψης των συνεντεύξεων πρωταρχικό μέλημα της ερευνήτριας ήταν να τηρηθούν οι κανόνες δεοντολογίας της λήψης των συνεντεύξεων. Αρχικά, εξηγήθηκε σε όλους τους συμμετέχοντες ο σκοπός της έρευνας και έγινε ξεκάθαρο ότι η συμμετοχή τους σε αυτήν ήταν εθελοντική και ανά πάσα στιγμή μπορούσαν να αποχωρήσουν από αυτήν. Επιπλέον, τους διαβεβαίωσε ότι όσοι πάρουν μέρος στην έρευνα εξασφαλίζεται απόλυτα η ανωνυμία τους και για αυτόν ακριβώς τον λόγο οι διευθυντές πρωτοβάθμιας αναφέρονται με την συντόμευση ΑΔ1 μέχρι ΑΔ3, οι διευθυντές της δευτεροβάθμιας ΒΔ1 μέχρι ΒΔ3, οι εκπαιδευτικοί της πρωτοβάθμιας ΑΕ1 μέχρι ΑΕ3 και οι εκπαιδευτικοί της δευτεροβάθμιας ΒΕ1 μέχρι ΒΕ3. Η ηχογράφηση της συνέντευξης πρόσωπο με πρόσωπο έγινε με την συγκατάθεση των συμμετεχόντων, ενώ μέσω βιντεοκλήσης με την μορφή σημειώσεων.

5.2.7. Περιορισμοί έρευνας

Η έρευνα βασίστηκε σε συνεντεύξεις με σκόπιμη δειγματοληψία ενός δείγματος δώδεκα συνολικά ατόμων, έξι διευθυντών που ήταν την παρούσα χρονική περίοδο σε διοικητική θέση και έξι εκπαιδευτικών που δίδασκαν τα τρία τελευταία χρόνια και βίωσαν την άσκηση της ηλεκτρονικής διοίκησης-ηγεσίας σε σχολικές μονάδες της Πρωτοβάθμιας και της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης. Επομένως, δεν αντιπροσωπεύουν τον πληθυσμό όλων των

διευθυντών και εκπαιδευτικών αυτής της κατηγορίας περιορίζουν την αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος. Ως εκ τούτου οι διαπιστώσεις που κάνουμε μπορούν να γενικευτούν και να μας προσφέρουν τη δυνατότητα να διακρίνουμε τις τάσεις που επικρατούν σχετικά με τις απαντήσεις τους και με τα ερευνητικά ερωτήματα που πραγματευόμαστε.

Επίσης, η μη ηχογράφηση ή μαγνητοσκόπηση των συνεντεύξεων μέσω βιντεοκλήσης αποτελεί εξίσου ένα σημαντικό περιορισμό της έρευνας μας. Η έλλειψη επαναληψιμότητας αποτελεί έναν ακόμη περιορισμό, καθώς η επανάληψη της συγκεκριμένης έρευνας από άλλο ερευνητή με σκοπό την επιβεβαίωση των αποτελεσμάτων είναι αδύνατη χωρίς τον αυστηρό προσδιορισμό της ερευνητικής διαδικασίας σε όλα τα στάδια. Τέλος, είναι σημαντικό να σημειωθεί πως πολλές φορές ο ερωτώμενος μπορεί να απαντήσει με σκοπό να ευχαριστήσει τον ερευνητή ή να αναζητήσει απαντήσεις προς επιβεβαίωση προκαθορισμένων απόψεων.

5.3. Αξιοπιστία της έρευνας

Η αξιοπιστία αναφέρεται στην ισχύ του μεθοδολογικού σχεδιασμού, στην ποιότητα των δεδομένων, τα οποία συλλέχτηκαν κατά τη διάρκειά της, και στο πώς αυτός ο σχεδιασμός και τα συγκεκριμένα δεδομένα οδηγούν σε αληθινά και άξια εμπιστοσύνης ευρήματα, υπό την έννοια ότι αναπαριστούν την πραγματικότητα (Lincoln, 2001). Η αξιοπιστία της συγκεκριμένης έρευνας πραγματοποιήθηκε μέσα από τους ελέγχους των συμμετεχόντων. Ως μέρος της ερευνητικής διαδικασίας και επιδιώκοντας παράλληλα τις όσο το δυνατό ισχυρότερες δεοντολογικές μεθοδολογικές επιλογές, τόσο οι απομαγνητοφωνημένες συνεντεύξεις και οι σημειώσεις από τις συνεντεύξεις μέσω βιντεοκλήσης όσο και η συζήτηση και ερμηνεία των ευρημάτων της έρευνας, τα οποία σχετίζονται με τους διευθυντές και τους εκπαιδευτικούς που συμμετείχαν στην έρευνα επιστράφηκαν σε αυτούς με σκοπό την επαλήθευση της αξιοπιστίας τους. Έτσι επιτεύχθηκε η επιβεβαίωση των ευρημάτων της έρευνας από τους ίδιους τους συμμετέχοντες. Επιπλέον, πριν την δημοσίευση της τελικής ερευνητικής έκθεσης στάλθηκε σε όλους τους εκπαιδευτικούς επιστολή η οποία τους καλούσε, αφού μελετήσουν τα μέρη της έκθεσης που περιέγραφαν ή ερμήνευαν τις απαντήσεις τους, να επιβεβαιώσουν την αξιοπιστία των συγκεκριμένων αποσπασμάτων της έρευνας και να δώσουν εκ νέου την συγκατάθεση τους για την δημοσίευση τους μέσω επιστολής που τους δόθηκε, η

οποία συμπληρώθηκε και υπογράφηκε από τον κάθε συμμετέχοντα ξεχωριστά, και επεστράφησαν στον ερευνητή. Τέλος, κλήθηκαν να προβούν σε συγκεκριμένα σχόλια, επισημάνσεις και εισηγήσεις για αλλαγές σε περίπτωση που αμφισβητούσαν την αξιοπιστία των περιγραφών και ερμηνειών του ερευνητή.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η ανάλυση των δεδομένων της έρευνας, όπως προαναφέρθηκε στο κεφάλαιο της μεθοδολογίας, είναι δομημένη σε τέσσερις άξονες, οι οποίοι επιμερίζονται σε δεκαπέντε συνολικά ερωτήσεις. Η ερευνήτρια προσπάθησε έτσι ώστε οι θεματικοί άξονες και οι ερωτήσεις να αναδεικνύουν την ουσία των απόψεων των διευθυντών και των εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης με λογική αλληλουχία και συνοχή, καθώς και πληρότητα για την ηλεκτρονική διοίκηση-ηγεσία και την εκπαιδευτική της αποτελεσματικότητα. Ενδιαφέρον παρουσιάζουν οι απόψεις των υποκειμένων της έρευνας για το υπό εξέταση φαινόμενο, οι οποίες ταυτίζονται σε αρκετά σημεία. Κάποιες διαφοροποιήσεις εντοπίστηκαν μεταξύ των απόψεων των διευθυντών και εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης και συγκεκριμένα στα σημεία που αφορούν την άποψη τους για το πώς βίωσαν την ηλεκτρονική διοίκηση-ηγεσία, και τα οφέλη από την άσκηση της.

6.1. Θεματικός άξονας 1: Η νοηματοδότηση του όρου “Ηλεκτρονική Διοίκηση-Ηγεσία” στο ελληνικό σχολείο

Ο πρώτος θεματικός άξονας της παρούσας εργασίας ερευνά το ερώτημα «Πώς νοηματοδοτούν οι εκπαιδευτικοί και οι διευθυντές την έννοια της Ηλεκτρονικής Διοίκησης-Ηγεσίας;». Ποιο συγκεκριμένα διερευνάται πώς βίωσαν οι διευθυντές και οι εκπαιδευτικοί και των δύο υποχρεωτικών βαθμίδων εκπαίδευσης την ηλεκτρονική διοίκηση-ηγεσία κατά την περίοδο της καραντίνας και αναφέρονται τα θετικά και τα αρνητικά της άσκησης της στην εκπαίδευση. Επιπλέον, ορίζονται τα χαρακτηριστικά που θα πρέπει να φέρει ένας διευθυντής για να ασκήσει ηλεκτρονική διοίκηση-ηγεσία και κατονομάζονται τα γενικότερα οφέλη από την άσκηση της. Επίσης, διερευνάται εάν κατά την γνώμη των υποκειμένων ασκείται ηλεκτρονική διοίκηση ή ηγεσία στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα.

6.1.1. Θετικά και αρνητικά Ηλεκτρονικής Διοίκησης-Ηγεσίας

Το αρχικό ερώτημα που απευθύνθηκε σε όλα τα υποκείμενα της έρευνας αποσκοπούσε στην ομαλή εισαγωγή στο θέμα της συνέντευξης και τους ζητούσε να διατυπώσουν την άποψή τους σχετικά με το πώς βίωσαν την Ηλεκτρονική Διοίκηση-Ηγεσία την περίοδο της καραντίνας και

να αναφέρουν τα θετικά και τα αρνητικά της. Η αντιπαράβολή των απαντήσεων στο συγκεκριμένο ερώτημα μας οδήγησε αρχικά στη διαπίστωση, ότι οι απόψεις δίστανται όσο αφορά την άποψη των υποκειμένων, για το πώς βίωσαν την ηλεκτρονική διοίκηση-ηγεσία κατά την περίοδο της καραντίνας. Ενώ και οι διευθυντές και οι εκπαιδευτικοί και των δύο βαθμίδων κατονομάζουν σχεδόν τα ίδια θετικά και αρνητικά που προέκυψαν από την άσκηση της, θα παρατηρήσουμε διαφορά στην αποδοχή της ως νέο είδος ηγεσίας με την πλειοψηφία των διευθυντών της πρωτοβάθμιας να φαίνονται κάπως αρνητικοί ή επιφυλακτικοί απέναντι της.

Συγκεκριμένα, μπορεί κανείς να διαπιστώσει ότι οι διευθυντές της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης αρχικά δυσκολεύτηκαν αρκετά να ασκήσουν ηλεκτρονική διοίκηση-ηγεσία και την χαρακτήρισαν ως έναν εφιάλτη λόγω της έλλειψης των κατάλληλων ψηφιακών δεξιοτήτων, όχι μόνο των ιδίων αλλά και των εκπαιδευτικών που υπηρετούσαν στην σχολική τους μονάδα, των μαθητών και των γονέων, που έπρεπε να τους βοηθούν και να τους υποστηρίζουν διαρκώς για την ομαλή λειτουργία της.

«Να πω την αλήθεια στην αρχή και ιδιαίτερα με την τηλεεκπαίδευση δυσκολεύτηκα αρκετά, επειδή οι γνώσεις μου όσο αφορά τις ΤΠΕ ήταν βασικές [...]»(ΑΑ1).

«Στην αρχή ήταν εφιάλτης [...] μια διαδικασία κατά την οποία έπρεπε διαρκώς να βοηθώ και υποστηρίζω εκπαιδευτικούς, γονείς και μαθητές, με σκοπό την επίτευξη του εκπαιδευτικού στόχου με την υποστήριξη των ΤΠΕ» (ΑΑ2).

Από την άλλη πλευρά, στους διευθυντές της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης διακρίνουμε μια πιο θετική στάση, καθώς χαρακτηρίζουν την ηλεκτρονική διοίκηση-ηγεσία ως ένα πρωτόγνωρο, αποτελεσματικό, μεθοδικό και άμεσο εγχείρημα που οδήγησε στην αναβάθμιση των σχολικών μονάδων και στην προσωπική εξέλιξη των εκπαιδευτικών, στην ποιοτική άνοδο και εξέλιξη και στην κοινή επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων, παρόλο που αρχικά υπήρξαν προβλήματα.

«[...] κληθήκαμε όλοι μας να ανταπεξέλθουμε σε ένα πρωτόγνωρο εγχείρημα για τα ελληνικά δεδομένα με αποτελεσματικότητα, μεθοδικότητα και αμεσότητα. Ωστόσο η άσκηση της ηλεκτρονικής διοίκησης και ηγεσίας ήταν ικανοποιητική με ποιοτική άνοδο και εξέλιξη!» (ΒΔ1).

«[...] υπήρξαν πολλά προβλήματα, αλλά ήταν ένας καλός λόγος να αναβαθμιστούν οι σχολικές μονάδες και εμείς ... οι διευθυντές, αλλά και οι εκπαιδευτικοί να αναπτύξουν και να αναβαθμίσουν τις δεξιότητές τους στη χρήση των νέων τεχνολογιών!» (ΒΔ2).

«Προσωπικά, την βίωσα ως μία διαδικασία κοινωνικής επιρροής κατά την οποία έπρεπε βασιζόμενη στην τεχνολογία να βοηθήσω και να υποστηρίξω τη σχολική μου μονάδα να επιτευχθεί ένας κοινός εκπαιδευτικός στόχος!» (ΒΔ3).

Οι εκπαιδευτικοί πάντως και των δύο βαθμίδων εκπαίδευσης διακρίνονται από την διαφορετική άποψη που έχουν για την ηλεκτρονική ηγεσία-διοίκηση, χωρίς όμως να μπορούμε να χαρακτηρίσουμε αρνητικούς τους μεν και θετικούς τους δεν, όπως με τους διευθυντές. Σύμφωνα με τις απαντήσεις τους, οι μισοί δήλωσαν ότι αυτό το στυλ διοίκησης-ηγεσίας είναι ένα αναγκαίο καλό που ήταν αρκετά αποτελεσματικό και χρήσιμο για την επικοινωνία των διευθυντών και των εκπαιδευτικών του σχολείου, λόγω των ιδιαίτερων καταστάσεων της πανδημίας που βιώνουμε, αλλά και της σημαντικής εξέλιξης της τεχνολογίας στη σημερινή εποχή και υποστήριξε αρκετά το σχολικό περιβάλλον κατά τη διάρκεια της πανδημίας, ώστε να ανταπεξέλθει στις ανάγκες που δημιουργήθηκαν λόγω αυτής και για να συνεχιστεί η εκπαίδευση, παρόλο που έκλεισαν τα σχολεία. Επιπλέον, υπήρξε προθυμία για μάθηση, ευελιξία και ικανότητα αποδοχής της αλλαγής και αποτελεί αρχή για το μέλλον, ώστε αν χρειαστεί να γίνει καλύτερη διαχείριση.

«Πιστεύω ότι ήταν αρκετά αποτελεσματική, χρήσιμη και αναγκαία για την επικοινωνία των διευθυντών και των εκπαιδευτικών του σχολείου, λόγω των ιδιαίτερων καταστάσεων της πανδημίας που βιώνουμε, αλλά και της σημαντικής εξέλιξης της τεχνολογίας στη σημερινή εποχή. Υποστήριξε αρκετά το σχολικό περιβάλλον κατά τη διάρκεια της πανδημίας, ώστε να ανταπεξέλθει στις ανάγκες που δημιουργήθηκαν λόγω αυτής» (ΑΕ1).

Ενώ, οι υπόλοιποι εκπαιδευτικοί χαρακτήρισαν την ηλεκτρονική διοίκηση-ηγεσία ως ένα αναγκαίο κακό, μια αναμενόμενη κατάσταση, λόγω του συχνού κλεισίματος των σχολείων, υπερβολική και ασφυκτική. Επιπλέον, δήλωσαν ότι πολλές φορές υπήρχε περιττός έλεγχος, χωρίς γνώση και εμπειρία.

«Δεν μπορώ να σου πω ακόμη! Θα έλεγα είμαι μπερδεμένη, επειδή είναι σε αρχικό στάδιο, καθώς η ανάγκη για ηλεκτρονική ηγεσία αναδείχθηκε με την καραντίνα, μια χρονική στιγμή που όλοι ήταν απροετοίμαστοι. Προς το παρόν ήταν αναγκαίο κακό!» (ΑΕ3).

«Δεν μπορώ να πω και τα καλύτερα για αυτή την κατάσταση που αναγκαζόμαστε να βιώσουμε και συνεχίζουμε [...] Απλά θα έλεγα [...] ότι είναι περιορισμένη και περιλαμβάνει τα «βασικά».» (ΒΕ3).

Η ηλεκτρονική διοίκηση-ηγεσία φέρει σύμφωνα με τα λεγόμενα όλων των υποκειμένων, και παρά την αρνητική στάση κάποιων απέναντι της, πολλά θετικά στοιχεία που υπερισχύουν των αρνητικών. Πρόκειται για ένα άρτιο στυλ διοίκησης-ηγεσίας που παίζει καθοριστικό ρόλο στην ολόπλευρη εικόνα ενός σχολικού οργανισμού, καθώς συμβάλλει αποφασιστικά στην οργάνωση και στον συντονισμό, τόσο από πλευράς έμπνευσης, παροχής στόχου και οράματος, όσο και από πλευράς προγράμματος, είτε λειτουργεί η σχολική μονάδα με τη φυσική παρουσία όλων, είτε με την εξ αποστάσεως εκπαίδευση, καθώς κατάφερε να κρατήσει ανοιχτούς τους διαύλους επικοινωνίας σε μεγάλο βαθμό ανάμεσα σε μαθητή εκπαιδευτικό και γονέα εν καιρώ πανδημίας, κατά την οποία η μη φυσική παρουσία κυρίως του εκπαιδευτικού και του μαθητή στο σχολείο ήταν αδύνατη. Θετική είναι επίσης η συνεργασία και η δυναμική και άμεση αλληλεπίδραση που προέκυψαν και δεν ήταν όλα πια τυπικά, χωρίς περιθώρια αλληλεπίδρασης παρά τις τεχνολογικές δυσκολίες. Όσο αφορά συγκεκριμένα τους διευθυντές, μείωσε τη γραφειοκρατία, τους εξοικονόμησε χρόνο αλλά και τους γλύτωσε από άσκοπες μετακινήσεις.

«Προσωπικά μου έλυσε τα χέρια, καθώς έχει βοηθήσει αρκετά με την γραφειοκρατική δουλειά. Έχουμε μείωση χρόνου της γραφειοκρατικής δουλειάς και εξοικονόμηση χρόνου [...] όταν χρειάζεται γίνονται αλλαγές χωρίς ιδιαίτερες δυσκολίες αφού όλα γίνονται μέσα από του υπολογιστή. Επίσης μείωσε την μετακίνηση μου κυρίως στα γραφεία, καθώς έπρεπε για ένα απλό χαρτί να ταξιδέψω με το καράβι από Σκιάθο προς Βόλο.» (ΑΔ3).

Διαπιστώθηκε επίσης, ότι επιλύθηκαν αμεσότερα τα εκπαιδευτικά ζητήματα, επιτεύχθηκε καλύτερη και αμεσότερη επικοινωνία με γονείς, μαθητές και εκπαιδευτικούς, επίσης πραγματοποιήθηκε συντονισμός ενεργειών και λήψης αποφάσεων, ενημέρωση δια βίου εκπαίδευσης, πρόβλεψη και επίλυση προβλημάτων και υπήρξε προθυμία από όλα τα μέλη του συλλόγου να προσαρμοστούν στην αλλαγή.

Από την σκοπιά των εκπαιδευτικών στα θετικά ανήκουν επίσης η αμεσότερη επικοινωνία μεταξύ του συλλόγου εκπαιδευτικών και διαχείριση εκπαιδευτικών θεμάτων, αλλά και η προφύλαξη από την πανδημία του Covid19.

«Είναι γρηγορότερη η διαχείριση διάφορων σχολικών θεμάτων και η επικοινωνία μεταξύ των εκπαιδευτικών, καθώς πριν απαιτούνταν πολύ περισσότερος χρόνος, οργάνωση και υλικό. Για παράδειγμα, έπρεπε σαν σύλλογος να κάνουμε συνέχεια συναντήσεις για μικροπράγματα... κατά τη γνώμη μου... είτε για να συζητήσουμε είτε για να ενημερωθούμε γραπτώς με κάποιο κείμενο, το οποίο θα έπρεπε να είχε συντάξει προηγουμένως ο διευθυντής και στη συνέχεια να μας το μοιράσει

[...] Μια πρωτόγνωρη κατάσταση, στην οποία είχαμε απρόοπτα βρεθεί και καλούμασταν να ανταπεξέλθουμε!» (AE1).

«Τα θετικά είναι ότι λόγω της πανδημίας αυτός ο τρόπος ηγεσίας μας προφύλαξε από την επαφή των ανθρώπων διότι θα υπήρχε μεγάλη πιθανότητα να κολλήσουμε κορονοϊό.» (BE2).

Όσο αφορά τα αρνητικά, η ηλεκτρονική διοίκηση-ηγεσία χαρακτηρίστηκε από έναν εκπαιδευτικό ως μία εν μέρει αμφισβητήσιμη αποτελεσματικότητα εξαιτίας των πολλών ωρών μπροστά στην οθόνη του υπολογιστή, τις σοβαρές ελλείψεις κατοχής ηλεκτρονικού εξοπλισμού, της έλλειψης επιμόρφωσης στις νέες τεχνολογίες, της έλλειψης της προσωπικής επαφής και φυσικής παρουσίας, της αδυναμίας παρατήρησης καταστάσεων και συμπεριφορών και της συνεχής παρέμβασης για έλεγχο. Επιπλέον, στην ηλεκτρονική διοίκηση-ηγεσία οι εργαζόμενοι δεν δεσμεύονται, μιας και έχουν δεν έχουν άμεση επαφή με τον διευθυντή.

«24 ώρες το 24ωρο στην αρχή όταν έκλεισαν για 1η φορά τα σχολεία και ξεκίνησε η τηλεκπαίδευση ήμουν μπροστά από έναν υπολογιστή με το τηλέφωνο στο χέρι για να μάθω τα πάντα σε σχέση με τις ΤΠΕ αλλά και να βοηθήσω, να καθοδηγήσω και να υποστηρίξω τους υπόλοιπους!» (ΑΔ2).

«Δεν υπάρχει φυσική παρουσία, δεν παρατηρείς καταστάσεις και συμπεριφορές, δεν έχεις την δυνατότητα να επέμβεις άμεσα και να δώσεις λύση. Έχουμε πολύ δρόμο ακόμα. Από την έναρξη της πανδημίας έχουν γίνει σημαντικά βήματα αλλά είμαστε σε αρχικό στάδιο. Υπάρχει συνεχής παρέμβαση για έλεγχο από το πιο μικρό ανούσιο πράγμα ως το πιο σημαντικό πχ σύνδεση ιντερνέτ, παρουσία μαθητών, προβλήματα διαχείρισης!» (AE3).

6.1.2. Χαρακτηριστικά Ηλεκτρονικού Διευθυντή-Ηγέτη

Στις απαντήσεις που δόθηκαν από όλους όσους συμμετείχαν στην έρευνα στο ερώτημα «Ποια χαρακτηριστικά θεωρούν ότι πρέπει να έχει ένας διευθυντής για να ασκήσει Ηλεκτρονική Διοίκηση-Ηγεσία;» μπορούμε να διαπιστώσουμε ότι όλες συγκλίνουν και αποδίδουν στον ηλεκτρονικό διευθυντή-ηγέτη όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά που φέρει ο παραδοσιακός ηγέτης με την προσθήκη του καλού χειρισμού των νέων τεχνολογιών.

Πιο συγκεκριμένα, εστιάζουν όλοι αρχικά σε εξειδικευμένες και μεθοδολογικές δεξιότητες, όπως να είναι καλά καταρτισμένος στις γνώσεις ηλεκτρονικών υπολογιστών, να είναι διερευνητικός, ενημερωμένος, να γνωρίζει όλες τις τεχνολογικές εξελίξεις, να μπορεί να τις αξιοποιεί, να εμπλουτίζει συνεχώς τις γνώσεις του πάνω σε αυτόν τον τομέα και να

επιμορφώνεται συνεχώς, καθώς η καλή γνώση λειτουργίας των τεχνικών μέσων και των προγραμμάτων θα τον βοηθήσουν στην υλοποίηση του δύσκολο έργου του και στην αντιμετώπιση των τεχνικών δυσκολιών. Επιπλέον, θα πρέπει να προσαρμόζεται κάθε φορά στα νέα δεδομένα για να δίνει το καλό παράδειγμα στους εκπαιδευτικούς προκειμένου να τους πείσει ότι η χρήση των ψηφιακών μέσων θεωρείται κατάλληλο διδακτικό εργαλείο στη σύγχρονη εποχή. Να δημιουργήσει συνεπώς μια κουλτούρα ηλεκτρονικής αλλαγής και να ξεπεράσει τις περιορισμένες μεθόδους αλληλεπίδρασης σε ένα ψηφιακό περιβάλλον.

«Ο διευθυντής θα πρέπει να μην απειλείται από την τεχνολογία και να μην την φοβάται... να χειρίζεται άψογα τον υπολογιστή, να ελίσσεται και να έχει βοηθούς στο έργο του εφαρμογές που έχουν δημιουργηθεί γι αυτό το σκοπό!» (BE3).

Πολύ σημαντικές θεωρούνται επιπλέον από όλους οι προσωπικές δεξιότητες του διευθυντή, που παίζουν καθοριστικό ρόλο στο έργο του και τον κάνουν να ξεχωρίζει από άλλους διευθυντές και να είναι συνάμα ηγέτης, οι οποίοι σπανίζουν σύμφωνα με επόμενο ερώτημα στο ελληνικό σχολείο. Οι απόψεις των ερωτηθέντων συγκλίνουν στην αυτογνωσία, στην ακεραιότητα, στο πάθος, στην λογική κοινή ενσυναίσθηση, στην αυτοπεποίθηση στις γνώσεις, στην δυναμικότητα, στην ηθική και συναισθηματική παιδεία. Επιπροσθέτως, αρκετοί δήλωσαν ότι πρέπει να είναι μετριοπαθής, να μην είναι απόλυτος και εγωπαθής, να έχει όρεξη, μεράκι και αγάπη γι αυτό που κάνει και να προσπαθήσει να καλύψει τα τυχόν κενά και τις ανάγκες που έχει μέσα από μεγάλη προσωπική προσπάθεια. Επιπλέον, θα πρέπει να τον χαρακτηρίζει η απαλλαγή από συντηρητικές ιδεολογίες, η δημοκρατικότητα και η ευστοχία και να είναι ανοιχτός στις αλλαγές.

«Ο διευθυντής έχει όρεξη, μεράκι και αγάπη γι' αυτό που κάνει και θα προσπαθήσει να καλύψει τα τυχόν κενά και τις ανάγκες που έχει μέσα από μεγάλη προσωπική προσπάθεια και εκπαίδευση!» (BΔ2).

Μεγάλο ρόλο διαδραματίζουν επίσης για όλα τα υποκείμενα οι ηγετικές δεξιότητες, που πρέπει να έχει για να κατέχει κάποιος αποτελεσματικά μια διευθυντική θέση σε ένα σχολικό οργανισμό. Συνεπώς, ο διευθυντής θα πρέπει να διέπεται από επιδεξιότητα για να είναι αποτελεσματικός, καινοτομία για να μπορεί να εισάγει στην σχολική μονάδα καινοτομία και αλλαγή, αξίες και αντιλήψεις που να δημιουργούν ένα ξεκάθαρο όραμα και να ευνοούν την ομαλή λειτουργία του σχολείου μέσω της τεχνολογίας, οργάνωση και μεθοδικότητα. Κάποιοι ισχυρίστηκαν ότι ο διευθυντής είναι καταλύτης των αλλαγών, μετασχηματιστής, ικανός να

προσαρμόζεται, ευέλικτος, γνωρίζει να διαχειρίζεται την αποτυχία και την επιτυχία. Επιπλέον πρέπει να έχει στόχους εκπαίδευσης, αμεσότητα, ακρίβεια, οργανωτικότητα, δυνατότητα προγραμματισμού, δυναμισμό και πειθώ. Ο διευθυντής φαντάζει επίσης ως οντότητα που έχει πρόγραμμα, τηρεί το χρονοδιάγραμμα των καθημερινών καθηκόντων, καλλιεργεί μια κουλτούρα αλλαγής στο σχολείο, καθοδηγεί τη σχολική μονάδα και προσπαθεί να κρατά τις ισορροπίες. Τέλος, θα πρέπει να προωθεί την ορθή κατανομή του έργου του σχολείου μεταξύ των διδασκόντων, την ατομική υποστήριξη κάθε εκπαιδευτικού, την διοικητική καθοδήγηση συνεργατών την έγκαιρη αντίληψη σχολικής πραγματικότητας και ορμονική συνεργασία με κοινωνικούς φορείς

«Ο διευθυντής θα πρέπει να επηρεάζει τις σκέψεις και τις πράξεις των άλλων ατόμων. Θα έχει κάποια εξουσία, δηλαδή το δικαίωμα να παρακινεί και να αξιολογεί τα υπόλοιπα μέλη, μιας ομάδας, θα μπορεί να ασκεί τη δύναμη του κράτους μέσω των εγκυκλίων του Υπουργείου και άρα να έχει όραμα!» (ΑΔ1).

Πολλοί σημαντικές είναι επίσης για τους συμμετέχοντες στην έρευνα οι κοινωνικό-επικοινωνιακές δεξιότητες, που πρέπει να διέπουν τον διευθυντή που ασκεί ηλεκτρονική διοίκηση-ηγεσία. Σύμφωνα με την άποψη των ερωτηθέντων ο διευθυντής θα πρέπει να έχει ικανότητες επικοινωνίας, να είναι συνεργατικός με όλους τους εκπαιδευτικούς, αντικειμενικός, να προωθεί τον διάλογο και την ανταλλαγή απόψεων, να έχει υγιείς σχέσεις με τους φορείς, να είναι χαρισματικός στις εναλλασσόμενες επικοινωνιακές σχέσεις με μέλη του οργανισμού και κυρίως με τους εκπαιδευτικούς, γονείς και μαθητές και να είναι πρότυπο για τους υπόλοιπους εκπαιδευτικούς κυρίως στην εισαγωγή αλλαγών. Επίσης, πρέπει να προωθεί την επικοινωνία μέσω των ΤΠΕ, γιατί σε αρκετές περιπτώσεις δεν είναι τόσο εύκολη όσο η φυσική επικοινωνία, να είναι προσηνής, να δείχνει και εμπνέει σεβασμό, να αντιλαμβάνεται την ψυχολογία των υφισταμένων και δίνει αυτό που θέλουν και χρειάζονται τη δεδομένη στιγμή, να εμπνέει τους υφισταμένους και να τους εμπνέει και γενικότερα να αποτελεί πρότυπο στους άλλους. Επίσης, αρκετοί δήλωσαν ότι πρέπει να εμπνέει σεβασμό, να καθοδηγεί και να μην διατάζει, να συμβουλεύει, να είναι καθοδηγητής και διαμεσολαβητής, να αλληλεπιδρά με μέλη της ομάδας ακόμα κι αν δεν μοιράζονται τις ίδιες πεποιθήσεις, κουλτούρα ή το ίδιο δωμάτιο.

«Ο διευθυντής είναι απαραίτητο να δύναται να πείθει, να εμπνέει, να κερδίζει την εμπιστοσύνη, να δίνει έμφαση στους ανθρώπους και στα συναισθήματα, να χρησιμοποιεί προσωπική δύναμη, να

ανοίγει ορίζοντες, να διευρύνει τα πλαίσια, να προκαλεί το κατεστημένο, να κάνει αλλαγές, να κάνει τα σωστά πράγματα, να καινοτομεί!» (ΑΔ1).

6.1.3. Οφέλη άσκησης Ηλεκτρονικής Διοίκησης-Ηγεσίας

Στο ερώτημα «Ποια θεωρείται ότι είναι τα γενικότερα οφέλη από την άσκηση της Ηλεκτρονικής Διοίκησης-Ηγεσίας;» διακρίνουμε μια διαφοροποίηση στα λεγόμενα των εκπαιδευτικών και των διευθυντών. Από τις απαντήσεις τους φαίνεται ξεκάθαρα τι ενδιαφέρει κάθε κατηγορία ερωτηθέντων.

Συγκεκριμένα, οι διευθυντές δήλωσαν ότι τα οφέλη από την άσκηση της ηλεκτρονικής διοίκησης-ηγεσίας είναι η επιτυχία του σχολικού οργανισμού, η οποία επιτυγχάνεται σύμφωνα με τους πιο πολλούς με την μείωση της γραφειοκρατίας, την εξοικονόμηση χρόνου και πόρων για το έντυπο υλικό. Επιπλέον, χαρακτήρισαν την ηλεκτρονική διοίκηση-ηγεσία ως απαραίτητη και ιδιαίτερα κρίσιμη διαδικασία της διοίκησης, δεδομένου ότι συνδέεται άμεσα με την ανταγωνιστικότητα και την επιτυχία του σχολικού οργανισμού στη σύγχρονη εποχή. Στα οφέλη συγκαταλέγεται επίσης η τεχνολογική εξέλιξη της σχολικής μονάδας με εξοπλισμό και καλής ποιότητας σύνδεση, εφόσον έγιναν αρκετές ενέργειες για αναβάθμιση αυτών από την σχολική κοινότητα.

«Ποια είναι τα οφέλη; Μπορώ να πω... πολλά... όπως, η πιο εύκολη διεκπεραίωση εργασιών ρουτίνας, η ελαχιστοποίηση του χρόνου περάτωσης μιας εργασίας, η άμεση ενημέρωση και ανατροφοδότηση. Και να μην ξεχάσω την μείωση της χρήσης γραφικής ύλης και ενέργειας!» (ΒΔ2).

Μόνο οι απαντήσεις δύο διευθυντών αναφέρθηκαν στα οφέλη των μαθητών, γονέων, των εκπαιδευτικών αλλά και του εκπαιδευτικού έργου. Συγκεκριμένα χαρακτήρισαν τα οφέλη ως επικοινωνιακά μεταξύ εκπαιδευτικών, μαθητών και γονέων. Επιπροσθέτως, δήλωσαν ότι η ηλεκτρονική διοίκηση-ηγεσία συμβάλλει στη άμεση και έγκαιρη ενημέρωση, στην προώθηση τράπεζας θεμάτων, υλικού, ηλεκτρονικής αλληλογραφίας του υπουργείου και των σχολικών μονάδων, στην άμεση ενημέρωση για επιμορφωτικά προγράμματα, εκπαιδευτικές πληροφορίες και αλληλεπίδραση με άλλα σχολεία.

«Η τεχνολογική ηγεσία όχι μόνο ενισχύει την ικανότητα των μαθητών για απομνημόνευση της γνώσης και αναπαραγωγής στοιχείων, αλλά και προκειμένου να ενισχύσουν με αυτά τις ικανότητες τους, οργανώνουν και αξιολογούν δεδομένα και πληροφορίες προς επίλυση αποριών και

προβλημάτων. Πρόκειται για ένα «εμπλουτισμένο» περιβάλλον μάθησης, το οποίο ενισχύει τους μαθητές στο να επιτύχουν υψηλής ποιότητας μάθηση!» (ΑΔ1).

Από τα λεγόμενα των διευθυντών συνάγεται, ότι το ενδιαφέρον των διευθυντών προσανατολίζεται στην προσωπική τους επιτυχία μέσω της διεκπεραίωσης των διοικητικών τους καθηκόντων και μας τονίζει την επικράτηση της διοίκησης στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα και στον παραγκωνισμό της ηγεσίας. Παρόλα αυτά, ελάχιστες απαντήσεις μας δείχνουν ότι υπάρχει ελπίδα οι διευθυντές στην Ελλάδα να γίνουν και ηγέτες και να εμπνεύσουν εκπαιδευτικούς, μαθητές και γονείς για την πραγματική εξέλιξη της σχολικής τους μονάδας.

Από την άλλη, ενώ οι απαντήσεις που δόθηκαν από τους διευθυντές εστιάζουν καθαρά στα οφέλη για το διοικητικό τους έργο, σύμφωνα με τις μαρτυρίες των εκπαιδευτικών τα οφέλη της ηλεκτρονικής διοίκησης-ηγεσίας είναι κυρίως επικοινωνιακά μεταξύ εκπαιδευτικών, μαθητών και γονέων και εστιάζουν στις συνθήκες διαβίωσης τους στο σχολείο και το βασικότερο στο εκπαιδευτικό τους έργο. Πολλοί, πάντως, εκπαιδευτικοί επισημαίνουν ότι όταν το σχολείο έχει μεγάλο ανθρώπινο δυναμικό βοηθάει για την πιο γρήγορη επικοινωνία και συνεννόηση των εκπαιδευτικών, αλλά και για την έγκαιρη και ταυτόχρονη ανακοίνωση σε όλους διαφόρων θεμάτων που προκύπτουν στο σχολικό περιβάλλον μιας και είναι χρονοβόρο να συγκαλείται διαρκώς σύλλογος διδασκόντων για την ταυτόχρονη ενημέρωσή τους. Επιπλέον, οφέλη θεωρούνται η εξέλιξη και τα βήματα προόδου, όσον αφορά στη διδακτική και μαθησιακή διαδικασία.

Μόνο ένας εκπαιδευτικός δεν κατονόμασε συγκεκριμένα οφέλη και δήλωσε ότι οποιαδήποτε μορφή διοίκησης-ηγεσίας μπορεί να έχει οφέλη και αυτό εξαρτάται αποκλειστικά από τους χειρισμούς του διευθυντή.

«Νομίζω ότι όταν η ηγεσία ασκείται αποτελεσματικά, είτε είναι ηλεκτρονική είτε οποιαδήποτε άλλη μορφή [...] μόνο οφέλη μπορεί να έχει. Και αυτό γιατί όταν ο διευθυντής δίνει το καλό παράδειγμα μπορεί να πετύχει καλή συνεργασία με τους συναδέλφους δημιουργώντας έτσι ένα κλίμα εμπιστοσύνης και από την άλλη να καταστεί η ηγεσία αποτελεσματική πετυχαίνοντας τους στόχους που θέτει!» (ΒΕ1).

6.1.4. Ηλεκτρονική Ηγεσία ή Ηλεκτρονική Διοίκηση;

Ενδιαφέρον στην παρούσα έρευνα παρουσιάζουν οι απόψεις των διευθυντών και των εκπαιδευτικών όσο αφορά το γεγονός, εάν πιστεύουν ότι ασκείται ηλεκτρονική ηγεσία στα σχολεία ή μόνο ηλεκτρονική διοίκηση. Η επικρατούσα άποψη είναι ότι στην Ελλάδα οι διευθυντές ασκούν σχεδόν όλοι μόνο διοίκηση.

Σύμφωνα με τις μαρτυρίες των διευθυντών που πήραν μέρος στην έρευνα δεν υπάρχει για αυτούς η δυνατότητα να ασχοληθούν με κάτι άλλο πέρα από τη διοίκηση λόγω των πολλών διοικητικών αρμοδιοτήτων που πρέπει να φέρουν εις πέρας. Το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα δεν τους προσφέρει σύμφωνα με τα λεγόμενα τους κάποια βοήθεια, όπως προσωπικό για να αναλάβει το διοικητικό τους έργο, όπως γραμματέα, με αποτέλεσμα να μην υπάρχει χρόνος και κάποιο κίνητρο για να ηγηθούν σωστά στη σχολική τους μονάδα, παρόλο που θεωρούν ότι είναι αναγκαίο να εμπνέουν όλα τα μέλη της σχολικής μονάδας, να τους παρέχουν στόχους και οράματα καλής πρακτικής με κοινές επιδιώξεις, συλλογικές δράσεις, συστηματική προσπάθεια αυτοβελτίωσης, με κατάλληλο μαθησιακό κλίμα και δημοκρατική οργάνωση.

«Ενώ θα έπρεπε να ασκούνται συγχρόνως και όχι μεμονωμένα, δυστυχώς το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα μας ωθεί στο να διοικούμε μόνο. Είναι τόσες οι υποχρεώσεις μας ως διευθυντές που δεν έχουμε χρόνο να οραματιστούμε και να εμπνεύσουμε [...]!» (BΔ1).

«Και το ρωτάς; Χαχαχα... Μόνο διοίκηση... Που να βρεθεί χρόνος και κουράγιο για οραματισμούς!» (AΔ2).

Κατ' αυτόν τον τρόπο σκέφτονται και οι εκπαιδευτικοί, καθώς σχεδόν όλοι τους δήλωσαν ότι οι περισσότεροι διευθυντές περιορίζονται στην άσκηση των διοικητικών τους καθηκόντων μόνο και ότι ελάχιστοι είναι αυτοί που προσπαθούν να εμπνεύσουν τους εκπαιδευτικούς του σχολείου τους και τους μαθητές, συνεπώς και τους γονείς, και να κάνουν πράγματα να βελτιώσουν την σχολική τους μονάδα. Σύμφωνα με τα λεγόμενα τους δεν υπάρχουν περιθώρια για ηγεσία, καθώς δεν υπάρχουν εμπνευστές και καθοδηγητές. Από τη βιωμένη τους εμπειρία συνάγεται, ότι η Ελλάδα δυστυχώς δεν είναι τόσο εξοικειωμένη με την ηλεκτρονική ηγεσία αυτά τα χρόνια και ότι οι εκπαιδευτικοί αλλά και οι διευθυντές προτιμούν τον παραδοσιακό τρόπο, παρά την καινοτομία και την εξέλιξη. Παρόλα αυτά, τρέφουν την ελπίδα ότι καθώς το δυναμικό του σχολείου αντικαθίσταται από νέους εκπαιδευτικούς οι αλλαγές στην ηλεκτρονική ηγεσία θα είναι αναπόφευκτες.

«[...] η ηλεκτρονική ηγεσία είναι μια ευρύτερη έννοια και έχει να κάνει με πολλές και ανεπτυγμένες δεξιότητες πέρα από τη χρήση τεχνολογικών εργαλείων. Η ηλεκτρονική διοίκηση αφορά περισσότερο τα γραφειοκρατικά ζητήματα της λειτουργίας του σχολείου και έχει να κάνει με την διαχείριση και διεκπεραίωση των καθημερινών εργασιών (πχ. myschool, απουσίες και βαθμούς μαθητών, άδειες, εκδρομές κτλ.). Απ' ό,τι βλέπω και παρατηρώ, στα περισσότερα σχολεία που έχω υπηρετήσει ασκείται ηλεκτρονική διοίκηση και όχι ηγεσία. Τα τελευταία χρόνια όμως, δύο χρόνια με την πανδημία βλέπω μια στροφή, να καλλιεργείται κλίμα ηλεκτρονικής ηγεσίας, κάτι πρωτόγνωρο και συνάμα καινοτόμο στοιχείο για τα ελληνικά εκπαιδευτικά δεδομένα!» (BE1).

«Ξεκάθαρα Διοίκηση. Δεν γνωρίζω για άλλα σχολεία, αλλά στο σχολείο που έχω οργανική εδώ και 5 χρόνια και είναι ορεινό γυμνάσιο με τάξεις λυκείου και μαθητές που αδιαφορούν για την μάθηση λόγω ότι ασχολούνται παραδοσιακά με την κτηνοτροφία ασκείται μόνο διοίκηση. Οι συνθήκες όμως που επικρατούν εδώ θέλω να πιστεύω ότι οφείλονται για αυτό και το γεγονός ότι ο διευθυντής είναι μεγάλος σε ηλικία και έχει ελάχιστες γνώσεις για την τεχνολογία [...]!» (BE3).

6.2. Θεματικός άξονας 2: Προϋποθέσεις, εμπόδια και περιορισμοί της άσκησης αποτελεσματικής Ηλεκτρονικής Διοίκησης-Ηγεσίας

Ο δεύτερος θεματικός άξονας εστιάζει στις προϋποθέσεις, στα εμπόδια και τους περιορισμούς της άσκησης αποτελεσματικής ηλεκτρονικής διοίκησης-ηγεσίας και διερευνά τα βασικά προβλήματα που προκύπτουν από την άσκηση της. Αναλυτικότερα καλούνται οι διευθυντές και οι εκπαιδευτικοί της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης να απαντήσουν σε ερωτήσεις και να κατονομάσουν αρχικά τα εμπόδια που περιορίζουν την άσκηση της ηλεκτρονικής διοίκησης-ηγεσίας και να περιγράψουν πως αυτά τα εμπόδια επηρεάζουν την άσκηση της. Επιπλέον διερευνά ποια από αυτά τα εμπόδια και πως θα μπορούσαν να ξεπεραστούν ώστε να προσδώσουν μεγαλύτερη ελευθερία στην επιτυχημένη άσκηση της ηλεκτρονικής διοίκησης-ηγεσίας.

6.2.1. Εμπόδια περιορισμού άσκησης της Ηλεκτρονικής Διοίκησης-Ηγεσίας

Από τη βιωμένη εμπειρία διευθυντών και εκπαιδευτικών συνάγεται ότι τα εμπόδια που περιορίζουν την άσκηση της ηλεκτρονικής διοίκησης-ηγεσίας είναι για όλα τα υποκείμενα τα ίδια, χωρίς οι απόψεις τους να δίστανται.

Σύμφωνα με όλες τις μαρτυρίες στην πρώτη θέση κατατάσσονται οι τεχνολογικές ελλείψεις, τα τεχνικά εμπόδια, οι κατάλληλες δομές, τα τεχνικά θέματα εμβέλειας διαδικτύου και η υλικοτεχνική υποδομή του σχολείου λόγω των διαθέσιμων πόρων και της ελλιπούς χρηματοδότησης από το κράτος. Πρόκειται για εμπόδια που εάν δεν ξεπεραστούν δεν θα αφήσουν αυτό το είδος διοίκησης-ηγεσίας να ακμάσει και θα μας προσκολλήσουν και πάλι σε μορφές παραδοσιακής διοίκησης-ηγεσίας.

Σημαντικά εμπόδια αποτελούν επιπλέον προσωπικοί παράγοντες όπως η ελλιπής επιμόρφωση και η κατάρτιση διευθυντών και εκπαιδευτικών, που επηρεάζουν την άσκηση της ηλεκτρονικής διοίκησης-ηγεσίας, καθώς η τεχνολογία αλλάζει διαρκώς και εξελίσσεται και οι ηλεκτρονικοί μάνατζερ και ηγέτες πρέπει να είναι σε εγρήγορση για να μπορούν να ελίσσονται και να εξελίσσονται. Χαρακτηριστικό είναι και το γεγονός ότι ένα μεγάλο ποσοστό διευθυντών χαρακτηρίζονται από την έλλειψη γνώσεων στη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών, που αποδίδεται από κάποια υποκείμενα της έρευνας στην ηλικία, στο γεγονός ότι συνήθως οι διευθυντές των σχολικών μονάδων είναι άτομα μεγάλης ηλικίας χωρίς ιδιαίτερη εξοικείωση με τη χρήση Η/Υ. Επομένως, αυτό αποτελεί βασικό εμπόδιο στο να χρησιμοποιήσουν την τεχνολογία ως εργαλείο άσκησης των καθηκόντων τους. Επιπλέον, στα εμπόδια συγκαταλέγεται και η απειρία των ηλικιωμένων εκπαιδευτικών στην τεχνολογία και στη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών.

Από τα εμπόδια δεν θα μπορούσαν οι διευθυντές και οι εκπαιδευτικοί, σύμφωνα με τα λεγόμενα τους, να αποκλείσουν την εξ αποστάσεως επικοινωνία και ουσιαστικά το γεγονός ότι η ολόκληρη η κατάσταση είναι μια πρωτόγνωρη εμπειρία που τώρα μαθαίνουμε να λειτουργούμε, την αποκέντρωση του εκπαιδευτικού συστήματος, την αλλαγή κουλτούρας και τις προκαταλήψεις για κάθε τι καινούριο.

«Δεν υπάρχουν οι κατάλληλες δομές σε όλα τα σχολεία. Πολλά είναι εκείνα που υπολείπονται σε εξοπλισμό είτε έχουν παλιές συσκευές που είτε αργούν είτε δεν υποστηρίζουν κάποια προγράμματα. Επίσης, πρέπει κάθε εκπαιδευτικός να έχει μια συσκευή η οποία να υποστηρίζει όλα αυτά που

χρειάζεται να χρησιμοποιήσει ο καθένας ξεχωριστά. Ακόμη, υπάρχουν εκπαιδευτικοί οι οποίοι δυσκολεύονται στη χρήση της τεχνολογίας!» (ΑΕ1).

«Βιώσαμε την ελλιπή επιμόρφωση των εκπαιδευτικών, τεχνικά θέματα εμβέλειας διαδικτύου ίσως σε απομακρυσμένες περιοχές. Επιπλέον διαπιστώθηκαν προβλήματα στην προσαρμοστικότητα πολλών εκπαιδευτικών... κυρίως πιο μεγάλων σε ηλικία... ελλείψεις σε ηλεκτρονικό εξοπλισμό και ανεπάρκεια συνεργατικού κλίματος!» (ΒΔ1).

«Βασικό εμπόδιο είναι ο ηλεκτρονικός αναλφαριθμητισμός ή η προκατάληψη ενάντια σε κάθε τι καινούριο και από την πλευρά του διευθυντή αλλά και από την πλευρά των εκπαιδευτικών!»(ΒΕ3).

6.2.2. Επιρροή των εμποδίων στην άσκηση Ηλεκτρονικής Διοίκησης-Ηγεσίας

Όσο αφορά την ερώτηση «πως τα προαναφερθέντα εμπόδια επηρεάζουν την άσκηση της Ηλεκτρονικής Διοίκησης-Ηγεσίας», ειδικότερα οι διευθυντές και οι εκπαιδευτικοί στο σύνολο τους θεωρούν ότι δεν επιτρέπουν την επίτευξη των στόχων και δημιουργούν προβλήματα στις σχέσεις στον εκπαιδευτικό χώρο, αφού επηρεάζουν κυρίως ψυχολογικά ως αποτέλεσμα να αποθαρρύνονται αρκετά οι διευθυντές ή οι εκπαιδευτικοί και να μη γίνεται σωστά η οργάνωση και να μην υπάρχει ηγεσία. Συνεπώς, τα εμπόδια που αναφέρθηκαν στην προηγούμενη ερώτηση αποτελούν βασικούς πυλώνες για την άσκηση ηλεκτρονική διοίκησης- ηγεσίας, ως εκ τούτου η έλλειψη τους ή η απουσία τους δημιουργούν καθυστερήσεις και κωλυσιεργούν την εύρυθμη λειτουργία της σχολικής μονάδας, αποτελούν τροχοπέδη στη δημιουργία καινοτόμων στόχων και στην επίτευξη των στόχων αυτών. Παράλληλα δεν ενθαρρύνουν τη διατήρηση αγαστών σχέσεων στον χώρο εργασίας, δεν υπάρχει έγκαιρη ενημέρωση για ζητήματα του σχολείου αλλά υπάρχει μεγάλη καθυστέρηση στη διεκπεραίωση των διοικητικών αρμοδιοτήτων με παραλείψεις.

«Αποτελούν τροχοπέδη στην επίτευξη των στόχων. Το γεγονός ότι είναι μια κατάσταση σε πρώιμο στάδιο, δεν υπάρχει εμπειρία, τώρα μαθαίνουμε να λειτουργούμε. Η όχι και τόσο καλή γνώση υπολογιστών και εργαλείων που θα βοηθήσουν την ανάπτυξη της ηλεκτρονικής ηγεσίας!» (ΑΔ1).

«Όταν,[...] η χρηματοδότηση είναι ανεπαρκής για αγορά τεχνολογικού εξοπλισμού και των ψηφιακών πόρων που είναι απαραίτητοι για την υλοποίηση του οράματος ενός ηλεκτρονικού ηγέτη για ένα σύγχρονο ψηφιακό σχολείο, είναι δύσκολο να εφαρμοστεί στην πράξη. Πόσο μάλιστα αν αυτό

το «όραμα» δεν στηρίζεται από ανθρώπους που συμπορεύονται με αυτό, προβάλλουν αντίσταση ή δεν έχουν γνώση της νέας τεχνολογίας!» (BE1).

«Όταν υπάρχει αρνητισμός από τον διευθυντή μπορεί να περάσει σε άλλες πτυχές της καθημερινότητας, να κωλύονται τα καθήκοντα εκπαιδευτικών πληροφορικής ή άλλων συναδέλφων και να υπάρχει αποποίηση των ευθυνών!» (BE3).

6.2.3. Αντιμετώπιση εμποδίων που εμποδίζουν την επιτυχημένη άσκηση Ηλεκτρονικής Διοίκησης-Ηγεσίας

Είναι γεγονός ότι πολλά από τα εμπόδια που εμποδίζουν την επιτυχημένη άσκηση ηλεκτρονικής διοίκησης-ηγεσίας δεν μπορούν να ξεπεραστούν άμεσα και δραστικά καθώς εξαρτώνται από εξωτερικούς μη ελεγχόμενους παράγοντες. Τα εμπόδια, πάντως, που θα μπορούσαν να ξεπεραστούν και να προσδώσουν μεγαλύτερη ελευθερία στην επιτυχημένη άσκηση της ηλεκτρονικής διοίκησης-ηγεσίας σύμφωνα με τις μαρτυρίες των διευθυντών και εκπαιδευτικών που συμμετείχαν στην έρευνα είναι συγκεκριμένα και βασίζονται κυρίως στην παρέμβαση που πρέπει να γίνει και τις πρωτοβουλίες που πρέπει να παρθούν από το κράτος και το υπουργείο παιδείας.

Συνεπώς, όπως είναι φυσικό, κατονομάστηκαν σχεδόν από όλους τους ερωτηθέντες η ενίσχυση όλων των σχολικών μονάδων για την κάλυψη αναγκών στην υλικοτεχνική υποδομή και η δωρεάν επιμόρφωση και κατάρτιση όλων των μελών του συλλόγου διδασκόντων, αλλά και των μαθητών, με την εξασφάλιση οικονομικών κονδυλίων. Ειδικότερα, οι διευθυντές και οι εκπαιδευτικοί στο σύνολό τους κρίνουν απαραίτητο ότι η ελλιπής επιμόρφωση θα μπορούσε να ξεπεραστεί και να οδηγήσει έτσι στην επιτυχημένη άσκηση της ηλεκτρονικής διοίκησης-ηγεσίας. Οι ακόλουθες επισημάνσεις αποτελούν χαρακτηριστικά «στιγμιότυπα» των απαντήσεων που δόθηκαν.

«Ενίσχυση όλων των σχολικών μονάδων για την κάλυψη αναγκών στην υλικοτεχνική υποδομή και την δωρεάν επιμόρφωση όλων των μελών του συλλόγου διδασκόντων αλλά και των μαθητών!» (AE2).

«Η γνώση υπολογιστών και εργαλείων μέσα από την επιμόρφωση είναι το πρώτο και βασικό λιθαράκι που πρέπει να μπει!» (AE3).

«Θα μπορούσε να εξασφαλιστεί η καλύτερη προσβασιμότητα στο διαδίκτυο και η παροχή υπηρεσιών για οποιασδήποτε πρόβλημα προκύψουν με τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες!» (ΒΔ1).

6.2.4. Τρόπος αντιμετώπισης εμποδίων άσκησης Ηλεκτρονικής Διοίκησης- Ηγεσίας

Για το πώς μπορούν να ξεπεραστούν τα εμπόδια οι απαντήσεις όλων, και διευθυντών και εκπαιδευτικών, συγκλίνουν σύμφωνα με τις μαρτυρίες τους σε συγκεκριμένους τρόπους. Στην κορυφή κατατάσσεται το άμεσο ενδιαφέρον του κράτους. Η συνεργασία των φορέων και των σχολείων μέσω των διευθυντών κρίνεται απαραίτητη για την παροχή ηλεκτρονικού υλικού στις σχολικές μονάδες, στους εκπαιδευτικούς, στους μαθητές και την πραγματοποίηση κατάλληλων και σχετικών επιμορφώσεων των εκπαιδευτικών. Επιπλέον έγινε αναφορά και στους συλλόγους γονέων, οι οποίοι μπορούν να ενισχύσουν οικονομικά ένα σχολείο με τις διάφορες δράσεις που οργανώνει, την προσωπική ενασχόληση των εκπαιδευτικών και την επιλογή των καταλληλότερων για ηγετικές θέσεις, που έχουν αποδεδειγμένα την ευχέρεια στην ηλεκτρονική διακυβέρνηση.

«Μέσω της κοινής κατανόησης μεταξύ των εμπλεκόμενων φορέων προκειμένου να δοθεί νόημα στην αλληλεπίδραση και την αμοιβαία αυτή διαδικασία!» (ΒΔ3).

«Με την παροχή τεχνικής κάλυψης από εξειδικευμένα άτομα τεχνικών δικτύου που θα αποκαθιστούν τα διάφορα τεχνικά προβλήματα που ανακύπτουν και με την παροχή βοήθειας στον ηλεκτρονικό ηγέτη εντεταλμένα από το υπουργείο παιδείας. Για παράδειγμα να υπάρχει ένας τεχνικός δικτύου για έναν αριθμό σχολείων που θα παρέχει υπηρεσίες στον κάθε διευθυντή!» (ΒΔ1).

«Όπως το λέγαμε και πριν, για να ξεπεραστούν τα εμπόδια χρειάζεται καλή διάθεση και συνεργασία απ όλες τις πλευρές... να νοιάζονται για το σχολείο και κυρίως για τα παιδιά. Όλα ξεκινάνε από την πρόθεση ... είναι η ώθηση, που κινεί τα νήματα για να γίνουν πολλά πράγματα φιλόδοξα και πρωτοπόρα για το σχολείο...!» (ΑΕ1).

Ενδιαφέρον παρουσίασαν και οι απόψεις κάποιων εκπαιδευτικών, που ενώ εξέφρασαν την άποψη τους για το πώς μπορούν να αντιμετωπιστούν τα εμπόδια δήλωσαν παράλληλα ότι σίγουρα θα υπάρξει αντίδραση και άρνηση.

«Για τη χρηματοδότηση απ το κράτος... δύσκολο βλέπω να αυξάνεται, ιδιαίτερα σε μια περίοδο παρατεταμένης κρίσης. Δε βλέπω και ιδιαίτερη προθυμία από «πάνω», μόνο απαιτήσεις έχουν

αυτοί!!! Ότι γίνει σε συνεργασία εκπαιδευτικών και διάφορων φορέων δηλαδή στην καλή διάθεση και πρόθεση των από «κάτω»...!» (BE1).

«Μπορεί να γίνει κάποια ηλεκτρονική ενημέρωση εκτός του ωραρίου και αυτό για τους περισσότερους δεν είναι ευχάριστο. Οι καθηγητές θα πρέπει να γνωρίζουν ότι τουλάχιστον μία φορά την ημέρα θα χρειάζεται να ελέγχουν τα μεηλ τους για τυχόν ενημερώσεις του σχολείου!» (BE2).

6.3. Θεματικός άξονας 3: Ηλεκτρονική Διοίκηση-Ηγεσία και Αποτελεσματικότητα του Εκπαιδευτικού

Ο τρίτος θεματικός άξονας εστιάζει στην άσκηση της ηλεκτρονικής διοίκησης-ηγεσίας και την επίδραση της στην αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού. Συγκεκριμένα ζητήθηκε από τους διευθυντές και τους εκπαιδευτικούς να εκφραστούν για το πώς αντιλαμβάνονται την επίδραση της ηλεκτρονικής διοίκησης-ηγεσίας στην αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού. Γι αυτό κλήθηκαν να δηλώσουν, εάν κατά τη γνώμη τους έχει επηρεάσει η ηλεκτρονική διοίκηση-ηγεσία το διδακτικό τους έργο κατά την περίοδο της καραντίνας και πως θα το χαρακτήριζαν. Επιπροσθέτως, κατονόμασαν τις βασικές δυσκολίες που αντιμετώπισαν με την άσκηση του διδακτικού τους έργου κατά τη διάρκεια της καραντίνας και αποφάνθηκαν για το πως θα μπορούσαν οι εκπαιδευτικοί στο σχολείο τους να υιοθετήσουν με μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα το στυλ της ηλεκτρονικής διοίκησης-ηγεσίας και να ενισχύσουν τη μάθηση. Τέλος, εξέφρασαν την άποψη τους για το εάν πιστεύουν ότι διαθέτουν τις απαραίτητες ψηφιακές δεξιότητες για να είναι αποτελεσματικοί στο έργο τους.

6.3.1. Ηλεκτρονική Διοίκηση-Ηγεσία και η επίδραση της στο Διδακτικό Έργο των Εκπαιδευτικών

Όλοι οι διευθυντές και οι εκπαιδευτικοί αποφαίνονται ότι η ηλεκτρονική διοίκηση-ηγεσία έχει επηρεάσει το διδακτικό τους έργο κατά την περίοδο της καραντίνας. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός, ότι οι πέντε από τους έξι διευθυντές παράλληλα με το διοικητικό τους έργο ασκούν και διδακτικό έργο για κάποιες ώρες την εβδομάδα για να καλύψουν ανάγκες του σχολικού

προγράμματος. Με άλλα λόγια ο άξονας αυτός απαντήθηκε ικανοποιητικά από όλους και όχι μόνο από τους εκπαιδευτικούς, αλλά και από τα διοικητικά στελέχη.

Συγκεκριμένα, από τις απαντήσεις που δόθηκαν δίστανται οι απόψεις όσο αφορά το είδος της επιρροής. Οι έξι από τους δώδεκα ερωτηθέντες αποφαινόμενοι ότι αυτού του είδους η διοίκηση-ηγεσία επηρέασε θετικά το διδακτικό τους έργο καθώς ήταν απαραίτητη για την υλοποίηση των μαθημάτων εξ αποστάσεως εκπαίδευσης, την απομάκρυνση από το δασκαλοκεντρικό μάθημα που κυριαρχούσε και την ώθηση για προσωπική βελτίωση. Παρόλο που η χρήση των ΤΠΕ συνέβαλε στην αύξηση του φόρτου εργασίας τους, ενίσχυσε, κατά τα λεγόμενα τους, τους πιο αδύναμους μαθητές κάνοντας το μάθημα πιο ελκυστικό. Ακόμη χαρακτήρισαν την διδακτική προσέγγιση που υιοθετήθηκε τελείως διαφορετική μέσω της εμπλοκής διαφορετικών εργαλείων, ηλεκτρονικών-οπτικοακουστικών μέσων και διδακτικών μεθόδων που δεν χρησιμοποιούνταν μέχρι την ευρεία διάδοση των ΤΠΕ και θεωρούν ότι έχουν ξεπεραστεί κάποιες αντιπροοδευτικές προκαταλήψεις. Επίσης, χρησιμοποιώντας τα διαδραστικά βιβλία και το φωτόδεντρο ακόμα και ο εκπαιδευτικός των θετικών επιστημών (μαθηματικός) μπόρεσε να παρουσιάσει ακόμα καλύτερα το υλικό του.

«Σαφώς και η ηλεκτρονική ηγεσία έχει επηρεάσει το διδακτικό έργο των εκπαιδευτικών κατά την περίοδο της καραντίνας και αυτό για το λόγο του ότι ήταν απαραίτητη η ηγεσία για να υλοποιηθούν τα μαθήματα εξ αποστάσεως εκπαίδευσης χωρίς αυτήν δεν θα ήταν δυνατό να υλοποιηθεί κανένα μάθημα!» (ΑΔ3).

«[...] η παρουσία και η εμπλοκή της ηλεκτρονικής ηγεσίας υπήρξε σημαντική καθώς μας απομάκρυνε από το δασκαλοκεντρικό μάθημα που κυριαρχούσε και μας ώθησε να βελτιωθούμε προσωπικά ώστε να βοηθήσουμε τους μαθητές μας. Η χρήση των ΤΠΕ μπορεί να αύξησε το φόρτο της εργασίας μας αλλά βοήθησε πιστεύω ακόμα και τους πιο αδύναμους μαθητές καθώς έγινε το μάθημα πιο ελκυστικό με τις απεριόριστες δυνατότητες τους!» (ΒΔ3).

Από την άλλη πλευρά, οι υπόλοιποι μισοί ερωτηθέντες αποφαινόμενοι ότι στη μάθηση δεν μπορεί ο υπολογιστής να αντικαταστήσει τον εκπαιδευτικό, μιας και δυσχεράνει την άμεση επαφή του εκπαιδευτικού με τους μαθητές του, περιορίζει το χρόνο της διδασκαλίας και καθιστά την διαδικασία ελλιπής. Επιπλέον, αμφισβητούν την αποτελεσματικότητα της καθώς η συνεχής παρέμβαση για έλεγχο δημιουργούσε περισσότερα προβλήματα από το να λύσει, παρόλο που έδρασε αρκετές φορές ενημερωτικά και υποστηρικτικά σε δυσκολίες και στην αντιμετώπιση πρακτικών προβλημάτων. Στα αρνητικά συγκαταλέγεται από κάποιους διευθυντές επιπλέον ο

έγκαιρος προγραμματισμός των μαθημάτων σε συνδυασμό με το απαιτητικό διοικητικό τους έργο. Τέλος κάποιοι εκπαιδευτικοί είχαν έτοιμο διδακτικό υλικό σε γραπτή μορφή και δυσκολεύτηκαν να το μετατρέψουν σε ψηφιακό λόγω όγκου. Εκτός από αυτό, η πλατφόρμα που αναγκάστηκαν να χρησιμοποιήσουν δεν τους ήταν τόσο εύχρηστη με αποτέλεσμα να χαθεί κατά τα λεγόμενα τους πολύτιμος διδακτικός χρόνος

«Φυσικά, και το έχει επηρεάσει, διότι η δια ζώσης διδασκαλία και μάθηση δε συγκρίνεται με κανέναν ηλεκτρονικό αντικαταστάτη του φυσικού προσώπου – δασκάλου- εκπαιδευτικού. Ο εκπαιδευτικός δεν είχε άμεση επαφή με τους μαθητές του και περιορισμού χρόνου, το ίδιο και οι μαθητές δεν είχαν την άμεση επαφή με τους προαναφερθέντες, με αποτέλεσμα η όλη διαδικασία να είναι ελλιπής!» (ΑΔ1).

6.3.2. Διδακτικό Έργο εκπαιδευτικών

Ενδιαφέρον παρουσιάζουν οι απαντήσεις που δόθηκαν από τους ερωτηθέντες στην ερώτηση «Πως θα χαρακτηρίζατε το διδακτικό σας έργο κατά την περίοδο της καραντίνας;». Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων, έξι στους δώδεκα, κράτησε ουδέτερη στάση χαρακτηρίζοντας το είτε ως μέτριο, είτε ως εν μέρει αποδοτικό, ικανοποιητικό αλλά συνάμα κουραστικό και χρήζου βελτίωσης δηλώνοντας ότι υπήρχαν πολλά θέματα σύνδεσης με το πρόγραμμα που τους παρείχε το Υπουργείο. Σημαντικό είναι το γεγονός, ότι από την πλευρά τους υπήρχε καθημερινά η προσπάθεια για την προετοιμασία του υλικού, την ενσωμάτωση κάτι καινούριου και η εναλλαγή στο στυλ των ασκήσεων.

«Έγινε υπεράνθρωπη προσπάθεια να ανταποκριθώ στο μέγιστο των δυνατοτήτων μου κάτω από αντίξοες συχνά συνθήκες τεχνικής φύσεως και σε μια πρωτόγνωρη διαδικασία για γονείς, μαθητές και εκπαιδευτικούς!» (ΒΔ1).

Αξιοσημείωτες είναι οι δηλώσεις των τριών εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, οι οποίοι δεν ήταν καθόλου ευχαριστημένοι με το εκπαιδευτικό τους έργο κατά την περίοδο αυτή. Βασικοί λόγοι ήταν η μείωση της διδακτικής ώρας στα 30 λεπτά κατά την εφαρμογή της τηλεεκπαίδευσης και η αδυναμία ανταπόκρισης σε αυτή των μαθητών του δημοτικού, αλλά κυρίως του νηπιαγωγείου λόγω της έλλειψης των παιδιών σε επαρκείς ψηφιακές δεξιότητες. Οι συγκεκριμένοι εκπαιδευτικοί είχαν την αίσθηση ότι έχαναν κάθε φορά που τελείωνε η διδακτική τους ώρα την επαφή με τα «παιδιά τους», παρόλο που ήταν προετοιμασμένοι με σχέδια διδασκαλίας εμπλουτισμένα με όλες τις σύγχρονες εφαρμογές, και όλη τη μεταξύ τους διάδραση

που είχαν με τους μαθητές όταν το μάθημα ήταν δια ζώσης. Θεωρούσαν ότι το διδακτικό τους έργο ήταν μόνο ψηφιακό αλλά κυρίως με παραδοσιακό τρόπο μετάδοσης της γνώσης και ότι στηριζόταν σε μια μετωπική τύπου διδασκαλία κατά την οποία ο δάσκαλος μεταδίδει και ο μαθητής ακούει με πάρα πολλές δυσκολίες καθώς η οργάνωση του χρειαζόταν πολύ καλή προετοιμασία καλή γνώση ηλεκτρονικών υπολογιστών και προγραμμάτων. Η συμμετοχή των μαθητών δεν ήταν εύκολη, καθώς οι μαθητές της προσχολικής ηλικίας δεν έχουν κατάλληλες γνώσεις και δεξιότητες να είναι ενεργά μέλη σε αυτού του είδους μάθησης. Επιπλέον δήλωσαν ότι η περίοδος της καραντίνας δυσκόλεψε αρκετά το διδακτικό τους έργο μιας και οι εκπαιδευτικοί ξαφνικά βρέθηκαν αντιμέτωποι με πρωτόγνωρες καταστάσεις που όφειλαν να αντιμετωπίσουν σε γρήγορο χρόνο και να κάνουν το έργο τους με διαφορετικό τρόπο από ότι συνήθιζαν να το κάνουν.

«Καθόλου αποτελεσματικό, διότι κληθήκαμε να διενεργήσουμε με τους μαθητές μας μέσω του διαδικτύου και να τους κατευθύνουμε στο να κρίνουμε και να διακρίνουμε το αληθινό και το ψεύτικο από τις πληροφορίες, στις οποίες εκτίθενται και όλα αυτά εξ αποστάσεως. Επίσης δεν είχαν όλοι οι μαθητές την απαραίτητη υλικοτεχνική υποδομή!» (ΑΕ3).

Πλήρως ικανοποιημένοι δήλωσαν δύο εκπαιδευτικοί και ένας διευθυντής της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης χαρακτηρίζοντας το διδακτικό τους έργο άρτιο και εξαιρετικό λόγω της επιμόρφωσης τους στη χρήση των ΤΠΕ, όπως δήλωσαν, ειδάλλως η διδασκαλία τους θα ήταν αναποτελεσματική εάν δεν υπήρχε κάποια εξοικείωση. Τέλος, αποφάνθηκαν ότι οι μαθητές του γυμνασίου και του λυκείου αλληλοεπιδρούσαν με το ψηφιακό υλικό που ανέβαζαν και το μάθημα γινόταν όλο και πιο ενδιαφέρον από πλευρά τους.

«Το διδακτικό μου έργο κατά τη διάρκεια της καραντίνας προσωπικά ήταν άριστο και άρτιο. Σχεδόν δεν υστερούσε σε τίποτα από τη δια ζώσης διδασκαλία. Οι μαθητές καθημερινά με πολλή όρεξη και μεράκι να ανταποκρίνονταν στις απαιτήσεις του μαθήματος, όπως εργασίες, πληροφορίες κτλ.» (ΒΕ2).

6.3.3. Δυσκολίες άσκησης Διδακτικού Έργου

Είναι γεγονός, πως όταν βιώνουμε νέες καταστάσεις, όπως την εισαγωγή της ηλεκτρονικής διοίκησης-ηγεσίας που αντικατέστησε μορφές παραδοσιακής διοίκησης-ηγεσίας, να συναντούμε αρχικά αρκετές δυσκολίες. Επομένως, σε αυτό το σημείο της έρευνας θα αναλύσουμε τις

βασικές δυσκολίες που αντιμετώπισαν οι συμμετέχοντες στην έρευνα με την άσκηση του διδακτικού τους έργου κατά τη διάρκεια της καραντίνας. Αρχικά, τόσο οι διευθυντές όσο και οι εκπαιδευτικοί και των δύο βαθμίδων εκπαίδευσης θίγουν το ζήτημα των δυσκολιών που αντιμετώπισαν με τις νέες τεχνολογίες. Πιο συγκεκριμένα, από τις απαντήσεις που δόθηκαν διατείνεται ότι υπήρχαν σοβαρές υλικοτεχνικές ελλείψεις και από την πλευρά των εκπαιδευτικών και από την πλευρά των μαθητών. Αρκετοί εκπαιδευτικοί έκαναν λόγο για την απουσία ηλεκτρονικού υλικού που ήταν απαραίτητο για την ομαλή διεξαγωγή του μαθήματος τους. Επιπλέον θίχτηκε το ζήτημα της ισχύς του διαδικτύου της κάθε περιοχής, η δυσλειτουργία της πλατφόρμας webex του Υπουργείου Παιδείας και η αδυναμία σύνδεσης λόγω υπερφόρτωσης, γεγονότα που οδήγησαν σε προβλήματα σύνδεσης και οπτικοακουστικά προβλήματα.

«Οι δυσκολίες που θα αναφέρω είναι περισσότερο τεχνικές. Κάποια παιδιά δεν είχαν υπολογιστές με αποτέλεσμα να μπαίνουν για μάθημα από τα κινητά τους. Αυτό όμως δεν τους επέτρεπε να βλέπουν σε μεγάλη οθόνη τον πίνακα με αποτέλεσμα να διακόπτουν το μάθημα για να ρωτήσουν τη γράφω στον πίνακα. Επίσης, το ίντερνετ δεν είχε πάντα την ίδια ταχύτητα με αποτέλεσμα να κολλάει ο υπολογιστής και να επαναλαμβάνω κάποια πράγματα!» (BE2).

Επιπλέον, σύμφωνα με τις μαρτυρίες των υποκειμένων της έρευνας στην αρχή σε υπερβολικά μικρό χρονικό διάστημα χρειάστηκε οι εκπαιδευτικοί να μάθουν να πραγματοποιούν μια διδασκαλία μέσω μιας οθόνης με την παντελή έλλειψη επιμορφώσεων από το Υπουργείο Παιδείας όσον αφορά την οργάνωση και τον σχεδιασμό ψηφιακών μαθημάτων. Θεώρησαν πρόκληση το γεγονός να ανταπεξέλθουν σε πολύ λίγο χρόνο στην εξοικείωσή τους με το περιβάλλον του Webex ώστε να κάνουν αποτελεσματικά το μάθημά τους. Επίσης, υπήρξε μεγάλη δυσκολία σε θέματα που έπρεπε να γίνουν ηλεκτρονικά, ενώ εκείνοι συνήθιζαν μέχρι τότε να κάνουν τα πάντα μέσω φυσικής παρουσίας, όπως η υπογραφή κάποιων εντύπων ή ο διαμοιρασμός φύλλων εργασίας στους μαθητές. Επίσης, αναφέρθηκαν στην μεγάλη προσπάθεια που έγινε να μάθουν οι ίδιοι αλλά και στα παιδιά να χειρίζονται προγράμματα, οι υπερβολικές ώρες εργασίας και προετοιμασίας ενός μαθήματος, η ανεπάρκεια γνώσεων, η έλλειψη ψηφιακών δεξιοτήτων μαθητών που δυσχέραιναν το έργο τους και η αδυναμία διαχείρισης των μαθητών.

Αξιοσημείωτες είναι οι δυσκολίες που αντιμετώπισαν σε ψυχολογικό επίπεδο. Ιδιαίτερα έγινε αναφορά στην απομόνωση που βίωσαν αλλά και στην ανασφάλεια της έκθεσης τους λόγω

της τηλεεκπαίδευσης όχι μόνο σε μαθητές αλλά και γονείς και μαθητές που είχαν τα μέσα να παρακολουθούν αλλά δεν είχαν τη διάθεση.

«Εγώ, σας είπα, δυσκολεύτηκα πολύ σε συναισθηματικό και ψυχολογικό επίπεδο ... σε όλη αυτή τη διαδικασία που είχαμε εμπλακεί. Δυσκολεύτηκα να «επικοινωνήσω» με τους μαθητές, δεν τους «έβλεπα», οι περισσότεροι ήταν κρυμμένοι πίσω από την οθόνη, δεν γνώριζα αν με παρακολουθούν, τι σκέφτονται, τι νιώθουν, Είλικρινά, δεν με ενδιέφερε καθόλου το γνωστικό κομμάτι της διαδικασίας... τις γνώσεις μπορούσαν να τις βρουν και άλλου εάν ήθελαν... αλλά κυρίως να σώσω τις ψυχές από αυτό που είχαν υποστεί με την καραντίνα, το φόβο και την έλλειψη ελευθερίας και επικοινωνίας!» (BE1).

Ενδιαφέρον παρουσιάζουν και οι διαφορετικές δυσκολίες που αντιμετώπισαν οι εκπαιδευτικοί της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης όπως η μείωση της ώρας διδασκαλίας σε 30 λεπτά από 45 που ισχύει στην σύγχρονη τηλεεκπαίδευση με αποτέλεσμα να μην ολοκληρώνετε το μάθημα και δυσκολίες στην προώθηση της ύλης χωρίς υλικό και στην μετάδοση της γνώσης στους μαθητές ειδικά των μικρότερων τάξεων.

6.3.4. Υιοθέτηση του στυλ Ηλεκτρονικής Διοίκησης-Ηγεσίας και ενίσχυση της μάθησης

Ενδιαφέρον παρουσιάζουν οι απαντήσεις που δόθηκαν από τους ερωτηθέντες όσο αφορά τους τρόπους με τους οποίους θα μπορούσαν οι εκπαιδευτικοί στο σχολείο τους να υιοθετήσουν με μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα το στυλ της ηλεκτρονικής διοίκησης-ηγεσίας και να ενισχύσουν τη μάθηση. Από όλους κατονομάστηκαν η καλύτερη τεχνολογική ενημερότητα, η παροχή ολοκληρωμένου ηλεκτρονικού εξοπλισμού καθώς και εκπαιδευτικού υλικού σε ψηφιακή μορφή για όλα τα μαθήματα, η συνεχής επιμόρφωση και τα επιπλέον σεμινάρια από το Υπουργείο Παιδείας, που θα πρέπει να είναι υποχρεωτικά για όλους. Αυτό είναι λογικό επειδή στην ψηφιακή εποχή που ζούμε είναι αδιανόητο να υπάρχουν εκπαιδευτικοί χωρίς ψηφιακές δεξιότητες ώστε να ενισχύσουν το διδακτικό τους έργο και την εύρυθμη λειτουργία της σχολικής μονάδας.

Από τη σύνθεση των απόψεων των υποκειμένων της έρευνας διαφαίνεται, ότι η θέληση, η όρεξη και το μεράκι είναι καθοριστικής σημασίας. Κάποια εκπαιδευτικοί έκαναν λόγο επίσης για τον συγκερασμό ασύγχρονων και σύγχρονων εργαλείων εκπαίδευσης με υιοθέτηση μεικτού

μοντέλου συνδυαστικής μάθησης. Είναι γεγονός, ότι το στυλ ηλεκτρονικής διοίκησης-ηγεσίας μπορεί να υιοθετηθεί επιπροσθέτως με δεκτικότητα, με διάθεση για νέες μεθόδους εργασίας και συνεργασία ανάμεσα στα μέλη της εκπαιδευτικής κοινότητας μέσω της δημιουργίας μικρών δικτύων συνεργασίας μεταξύ τους για την ανταλλαγή απόψεων σχετικά με την ηλεκτρονική διοίκηση-ηγεσία και την ενίσχυση της μάθησης.

Συνεπώς, θα χρειαστεί να αναβαθμιστούν και να επιλυθούν τόσο οργανωτικά όσο και τεχνικά προβλήματα. Θα χρειαστεί οπωσδήποτε οι εκπαιδευτικοί να προσαρμοστούν στις νέες δυνατότητες που προσφέρουν οι νέες τεχνολογίες και η εξ αποστάσεως διδασκαλία, τόσο επαγγελματικά όσο και αναφορικά με το νέο πνεύμα και τη νέα φιλοσοφία της εκπαίδευσης. Οι εκπαιδευτικοί συνειδητοποιούν, ότι οφείλουν να προσαρμοστούν στην εποχή τους ώστε να γίνουν τα μαθήματά τους πιο δελεαστικά στους μαθητές τους και να αποδείξουν στον εαυτό τους, στους μαθητές και στους γονείς ότι είναι σύγχρονοι και αποτελεσματικοί στο διδακτικό και διαδραστικό τους έργο. Για παράδειγμα χρησιμοποιώντας το e-school και τον υπολογιστή στο μάθημα μπορούν να στείλουν περισσότερο υλικό, οδηγίες διδασκαλίας ή κάποιες ενισχυτικές ασκήσεις στους μαθητές, ώστε να ενισχυθεί η εμπέδωση της διδακτέας ύλης. Επίσης, μπορούν να ενημερώνουν και οι ίδιοι οι γονείς με το προσωπικό τους ηλεκτρονικό ταχυδρομείο ή μέσω του σχολείου.

«Όταν πεισθούν ότι είναι το ίδιο αποτελεσματική με τη δια ζώσης διδασκαλία, επιμορφωθούν στις ΤΠΕ και εξοικειωθούν με την χρήση τους. Για να προχωρήσουμε μπροστά και να ενσωματωθούμε στο ψηφιακό κόσμο που ζούμε χρειάζεται χρόνο και θέληση!» (ΒΔ2).

«Προφανώς με πιο ουσιαστική και οργανωμένη επιμόρφωση. Αλλά για να γίνει αυτό χρειάζεται μελέτη και συστηματική προετοιμασία απ τους οργανωτές και όχι περιστασιακά και σποραδικά σεμινάρια, που έχουμε χορτάσει εδώ που τα λέμε, που γίνονται για να γίνονται χωρίς προγραμματισμό και σχέδιο. Αν υλοποιηθούν συστηματικά και με οργάνωση, που στοχεύει στο πλαίσιο αυτό της βελτίωσης και ανάπτυξης, ίσως προκύψει κάτι θετικό!» (ΑΕ2).

«Θεωρώ με συνεχή επιμόρφωση που θα επικεντρώνεται σε πρακτικά ζητήματα και hands on πρακτικές. Επίσης, με αύξηση των μέσων, δηλαδή υπολογιστή και προβολέα μόνιμα συνδεδεμένους σε κάθε τάξη. Η συνεχής τριβή και ενημέρωση μας κάνει περισσότερο αποτελεσματικούς σε αυτόν τον τομέα!» (ΒΕ3).

6.3.5. Ψηφιακή Ιθαγένεια και Εκπαιδευτική αποτελεσματικότητα

Η αποτελεσματικότητα του έργου του εκπαιδευτικού έχει να κάνει με την εκπαιδευτική του εμπειρία, την μεταδοτικότητα του, την προσέγγιση που έχει με τους μαθητές, την προσωπικότητα του, τη διδακτική του ικανότητα, τις ψηφιακές δεξιότητες κτλ. Άρα το πόσο πετυχημένος και αποτελεσματικός εκπαιδευτικός είναι εξαρτάται από πολλούς παράγοντες. Βέβαια, στη σύγχρονη ηλεκτρονική εποχή, οι ψηφιακές δεξιότητες αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της διδακτικής προσέγγισης αλλά δεν είναι η πανάκεια. Γι αυτό και στο συγκεκριμένο σημείο της έρευνας διερωτήθηκαν όλοι οι συμμετέχοντες εάν πιστεύουν ότι διαθέτουν τις απαραίτητες ψηφιακές δεξιότητες για να είναι αποτελεσματικοί στο έργο τους; Να σημειωθεί ότι από τους διευθυντές ζητήθηκε να απαντήσουν ως εκπαιδευτικοί και όχι ως διοικητικά στελέχη, καθώς διερευνάτε από την ερευνήτρια η αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού και οι πέντε από τους έξι παρέχουν παράλληλα διδακτικό έργο εκτός από διοικητικό. Παρόλα αυτά ο συγκεκριμένος διευθυντής της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης ήθελε να απαντήσει στην ερώτηση δηλώνοντας αυτοσαρκαστικά ότι προσέφερε και αυτός «διδακτικό έργο»:

«Εννοείται, είμαι ειδήμων. Δίδαξα και μέλη του συλλόγου μου... τους έδειξα επιτέλους πως να χρησιμοποιούν την πλατφόρμα webex και την eclass [...] και πως να συνδέουν μόνοι τους τους προβολείς και να ανοίγουν τον διαδραστικό πίνακα του σχολείου μας!» (ΒΔ2).

Χαρακτηριστικό είναι το γεγονός πάντως, ότι μόνο δύο από τους δώδεκα ερωτηθέντες δεν έχουν κάποια επιμόρφωση στις ΤΠΕ, που μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι οι περισσότεροι κατέχουν επαρκείς ψηφιακές δεξιότητες. Αυτό όμως δεν αρκεί για να βασιστεί η ερευνήτρια σε μία δική της υπόθεση, γι αυτό και βασίστηκε μόνο στα λεγόμενα των ερωτηθέντων.

Σύμφωνα, λοιπόν, με τις μαρτυρίες τους και οι δώδεκα δήλωσαν ότι πιστεύουν ότι κατέχουν περισσότερα από τα βασικά. Μπορεί κάποιοι στην αρχή της εμφάνισης της πανδημίας να μην είχαν αρκετές τεχνολογικές γνώσεις παρόλα αυτά φρόντισαν να τις εμπλουτίσουν και συνεχίζουν και μέσω επιμορφώσεων και πιστοποιήσεων αλλά και μέσω συνεχής πρακτικής εφαρμογής για την ομαλή διεξαγωγή του μαθήματος τους. Συγκεκριμένα, από τις απαντήσεις που δόθηκαν διατείνονται ότι αρκετοί φρόντισαν να εμπλουτίσουν το μάθημα τους με την βοήθεια των ΤΠΕ, όπως με την δημιουργία ψηφιακού υλικού για τους μαθητές και την χρήση παρουσιάσεων, τα οποία μπορεί να τους βοηθούν πολύ αλλά θέλουν χρόνο και εξάσκηση για

την ορθή ενσωμάτωση τους στο μάθημα. Κάποιοι συγκεκριμένα αποφάνθηκαν ότι χειρίζονται καλά εκπαιδευτικά προγράμματα, βγάζουν εύκολα φυλλάδια για τα παιδιά, χρησιμοποιούν τον προτζέκτορα ως αναπόσπαστο κομμάτι του μαθήματος τους με διαδραστικές online ασκήσεις για εμπέδωση και εξάσκηση. Στα παραδείγματα που δόθηκαν συγκαταλέγονται επίσης ο καλός χειρισμός του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, η αναζήτηση πληροφοριών, ο διαμερισμός αρχείων, η χρήση πλατφορμών τηλεδιάσκεψης και των εφαρμογών του Office, η σύνταξη εγγράφων και η δημιουργία σεναρίων. Τέλος, σχεδόν οι μισοί δήλωσαν ότι για πιο εξειδικευμένα θέματα συμβουλευονται τους συναδέλφους της πληροφορικής.

«Θεωρώ ναι και τις χρησιμοποίησα στο μάθημα μου. Ο χρόνος θα δείξει την αποτελεσματικότητα τους. Πάντως όλοι οι μαθητές μου συμμετείχαν στην εξ αποστάσεως εκπαίδευση παρόλο που δεν παίρναμε απουσίες. Λογικά βοήθησε η χρήση του οπτικοακουστικού υλικού και των online ασκήσεων με άμεση ανατροφοδότηση!» (AE2).

«Όσον αφορά εμένα, θεωρώ 'ότι διαθέτω σε ικανοποιητικό βαθμό τις απαραίτητες ψηφιακές γνώσεις για να είμαι αποτελεσματική στο εκπαιδευτικό μου καθήκον αλλά φροντίζω συνεχώς να τις εμπλουτίζω και να πειραματίζομαι συνεχώς επειδή τα ψηφιακά εργαλεία είναι πολλά και οι δυνατότητες που παρέχουν σαν διδακτικά εργαλεία αμέτρητες. Έχω παρατηρήσει, επίσης, ότι η χρήση ψηφιακών εργαλείων στη διδακτική πορεία, βοηθάει και ενισχύει την προσοχή των μαθητών και κεντρίζει το ενδιαφέρον τους!» (BE1).

6.4. Θεματικός άξονας 4: Ηλεκτρονική Διοίκηση-Ηγεσία και Σχολική Αποτελεσματικότητα

Η αποτελεσματικότητα ενός σχολικού οργανισμού προσδιορίζεται από την ισχυρή-επαγγελματική διοίκηση του, τη συνεργασία μεταξύ σχολείου και οικογένειας, τις υψηλές προσδοκίες και το βαθμό οργάνωσης του σχολικού περιβάλλοντος (MacBeath, 2001:37). Γι αυτό και διερευνάται στον τελευταίο άξονα της παρούσα έρευνας η επίδραση της ηλεκτρονικής διοίκησης-ηγεσίας στην αποτελεσματικότητα του σχολείου. Το ερευνητικό ερώτημα που προκύπτει εδώ είναι πως αντιλαμβάνονται οι διευθυντές και οι εκπαιδευτικοί την επίδραση της ηλεκτρονικής διοίκησης-ηγεσίας στην σχολική αποτελεσματικότητα.

6.4.1. Ηλεκτρονική Διοίκηση-Ηγεσία και Σχολική Διοίκηση και Οργάνωση

Όλοι οι διευθυντές και εκπαιδευτικοί της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης που συμμετείχαν στην έρευνα ενστερνίζονται την άποψη ότι η ηλεκτρονική διοίκηση-ηγεσία επηρεάζει την διοίκηση και την οργάνωση του σχολείου θετικά, παρόλο που κάποιοι από αυτούς σε προηγούμενα ερωτήματα της έρευνας δήλωσαν ότι δεν ήταν γενικότερα ευχαριστημένοι με την άσκηση της.

Σημαντικές θεωρούνται από όλους όχι μόνο η μείωση της γραφειοκρατίας και της γραφικής ύλης αλλά και η εξοικονόμηση πόρων για σοβαρές ελλείψεις μιας σχολικής μονάδας. Όλη η διοίκηση και η οργάνωση του σχολείου κατά τις δηλώσεις τους είναι στη δικαιοδοσία της ηλεκτρονικής ηγεσίας, που σημαίνει ότι αν δεν τηρείται σωστά θα υπάρξει δυσλειτουργία. Για παράδειγμα μπορεί να υπάρξει καθυστερημένη ή ελλιπής ενημέρωση του εκπαιδευτικού προσωπικού, των μαθητών και των γονέων, εάν η διοίκηση αδυνατεί να τη ασπαστεί. Επιπροσθέτως, παρακινεί το ενδιαφέρον των εκπαιδευτικών, καθώς συντελεί στη συνεργασία, στη δέσμευση και στο «ανέβασμα» σε υψηλότερα επίπεδα αφιέρωσης ηθικής υποχρέωσης και παρακίνησης και σε οργανωτική επίγνωση. Επιπλέον, παρέχει τη δυνατότητα ανάθεσης διοικητικών καθηκόντων, δημιουργικής σκέψης, ανάληψης πρωτοβουλιών, ιεράρχησης προτεραιοτήτων και λήψης τεκμηριωμένων αποφάσεων. Και διευθυντές και εκπαιδευτικοί έχουν κοινό στόχο και ενδιαφέροντα.

Μόνο ένας εκπαιδευτικός της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης δήλωσε ότι με την άσκηση της έχουμε αλλαγή στόχων και πρόσθετο αντικείμενο εργασίας. Επιπλέον αποφάνθηκε ότι γίνεται πιο διακριτή η διοίκηση και η οργάνωση, αλλά δεν αφήνει πολλά περιθώρια αλλαγών και διαπραγματεύσεων. Εάν ο διευθυντής αποφασίσει να γίνει σύλλογος μια ώρα που θα ορίσει εκείνος σίγουρα δεν θα λάβει απαντητικό μήνυμα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου που θα προτείνει κάτι διαφορετικό. Σίγουρα όμως το προσωπικό και οι γονείς και οι μαθητές αισθάνονται ότι λειτουργούν σε ένα πλαίσιο άμεσης ενημέρωσης.

Όλοι οι υπόλοιποι αποφαινόμενοι ότι μειώνει τον χρόνο εργασίας και έτσι υπάρχει χρόνος να οργανώσει το σχολείο δράσεις, καθώς επίσης να τις υλοποιήσει με επιτυχία και να διευθετήσει διάφορα θέματα με αποτελεσματικό τρόπο.

«Σε αρκετά μεγάλο βαθμό, [...] αφού θα πρέπει να υπάρξει καλή οργάνωση. Να βγει νέο σχολικό πρόγραμμα, να παράσχει σε εκπαιδευτικούς και σε μαθητές εξοπλισμό. Να εκπαιδεύσει και τα παιδιά

στο χειρισμό των προγραμμάτων. Να εκδοθούν ακόμη και mail για όλους τους μαθητές και φυσικά να ενημερωθούν και οι γονείς. Ο διευθυντής του σχολείου θα πρέπει να μπορεί να εμπνεύσει με το όραμά του τους εκπαιδευτικούς, αν θέλει να τους κατευθύνει προς την χρήση των ΤΠΕ στο μάθημα και την ουσιαστική αξιοποίησή τους, αλλά θα πρέπει να είναι και ο ίδιος σε μεγάλο βαθμό εξοικειωμένος με την τεχνολογία, ώστε να μπορεί να αποτελεί το παράδειγμα. Χρειάζεται να μπορεί να παίρνει πρωτοβουλίες, έτσι ώστε να μπορεί να διαμορφώσει την κατάλληλη σχολική κουλτούρα για την υποδοχή και την αξιοποίηση των καινοτομιών, σε σχέση με τις ΤΠΕ!» (ΑΕ2).

«Θετικά, διότι μεταβιβάζει στο σχολικό περιβάλλον μια άλλη κουλτούρα ψηφιακής ανάπτυξης. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα στην καλύτερη οργάνωση και διοίκηση της σχολικής μονάδας, ενισχύει την αποκέντρωση του εκπαιδευτικού συστήματος σε πολλά ζητήματα και ενισχύει την υψηλή παραγωγικότητα!» (ΒΕ1).

6.4.2. Ηλεκτρονική Διοίκηση-Ηγεσία και διαπροσωπικές σχέσεις σχολείου και οικογένειας

Το τελευταίο ερώτημα που τέθηκε στα υποκείμενα της έρευνας ήταν πως επηρεάζει η ηλεκτρονική διοίκηση-ηγεσία τις διαπροσωπικές σχέσεις σχολείου και οικογένειας, και συνεπώς την μεταξύ τους συνεργασία. Σύμφωνα με τις μαρτυρίες των εννέα από τους δώδεκα ερωτηθέντες οι διαπροσωπικές σχέσεις σχολείου και οικογένειας κατά την άσκηση της ηλεκτρονικής διοίκησης-ηγεσίας ήταν αρκετά ικανοποιητικές. Είναι εμφανές από τα λεγόμενά τους η ηλεκτρονική διοίκηση-ηγεσία αποτελεί τον συνδετικό κρίκο αυτής της αμφίδρομης επικοινωνίας. Μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου για παράδειγμα η επαφή σχολείου οικογένειας είναι διαρκώς σε εγρήγορση. Αυτή η επικοινωνία δεν χάνεται ο γονέας ενημερώνεται διαρκώς και νιώθει μέλος της σχολικής κοινότητας. Νιώθει ότι το σχολείο τον χρειάζεται και νιώθει ενεργό μέλος αυτού.

Απότοκο αυτής της κατάστασης είναι η ηλεκτρονική διοίκηση-ηγεσία να επιτρέπει στους γονείς να έχουν πρόσβαση στο οπτικοακουστικό υλικό από τις σχολικές και εξωσχολικές δραστηριότητες των παιδιών τους, να ενημερώνονται για τις σχολικές επιδόσεις τους, να ενημερώνονται για σχέδια δράσης και σεμινάρια εκπαίδευσης ενηλίκων προσφέροντας συνεργασία, επικοινωνία και διάλογο. Με άλλα λόγια προσφέρεται κοινωνική επίγνωση, αναγνώριση της πολιτιστικής και κοινωνικής πολυμορφίας, διαμόρφωση συναίνεσης για τις

αξίες και τις πεποιθήσεις και ικανότητα ανατροφοδότησης. Επιπλέον, αναπτύσσεται η ενσυναίσθηση και η ομαδικότητα των μαθητών μέσα από δράσεις του σχολείου, για παράδειγμα με τη συμμετοχή τους σε προγράμματα. Επίσης, το σχολείο μπορεί να καλέσει τους γονείς για ενημέρωση και έτσι οι σχέσεις τους να βελτιωθούν.

Καταληκτικά, από τα υποκείμενα της έρευνας επισημαίνεται ότι πρόκειται για μια νέα μορφή συνεργασίας και ίσως πιο παρεμβατική καθώς με την φυσική παρουσία βλέπεις και παρατηρείς συμπεριφορές ενώ με την απομακρυσμένη εργασία, δεν υπάρχει η παρατήρηση και άρα θα πρέπει να γίνουν περισσότερες και στοχευμένες ερωτήσεις για να γίνουν αντιληπτές η πρόοδος των εργασιών και η πορεία των στόχων. Εντούτοις, μπορεί να κατευθύνει τα νήματα, ως συνδετική κινητήρια δύναμη, η οποία δίνει τόσο στους εκπαιδευτικούς όσο και στους μαθητές και στους γονείς τους, χώρο για να επεκτείνουν τις δυνατότητές τους, σ' ένα κλίμα διαλόγου, ισότητας, εμπιστοσύνης, συναδελφικότητας και εκτίμησης, δημιουργώντας γόνιμες συνθήκες επικοινωνίας και συνεργασίας μεταξύ του σχολείου και των γονέων.

Από την άλλη πλευρά δεσπόζει η άποψη των τριών συμμετεχόντων στην έρευνα ότι η ηλεκτρονική διοίκηση-ηγεσία μπορεί να βοηθά στην εξοικονόμηση χρόνου και στη γρήγορη ενημέρωση των εκπαιδευτικών, των γονέων και κηδεμόνων, των μαθητών, αλλά έχει απομακρύνει ιδιαίτερα τους εμπλεκόμενους, καθώς πλέον οι φυσικές τους επαφές δεν ευνοούνται και το τηλέφωνο ή το μήνυμα είναι ένα πιο «ψυχρό» μέσο, αφού υπάρχει η έλλειψη δια ζώσης επικοινωνίας και μάλιστα σε αρκετές περιπτώσεις παντελής έλλειψη επικοινωνίας.

«Για παράδειγμα με τη συνεργασία του σχολείου με τοπικούς φορείς μπορεί να βελτιωθεί η ποιότητα ζωής των μαθητών και να τους βοηθήσει ακόμη και ακαδημαϊκά. Επίσης καλλιεργείτε κλίμα συνεργατικότητας τόσο μεταξύ των εκπαιδευτικών όσο και με τους μαθητές!» (BE2).

«Η ηλεκτρονική ηγεσία διευκολύνει σημαντικά την συνεργασία μεταξύ του σχολείου και της οικογένειας γιατί ενημερώνει άμεσα και οποιαδήποτε στιγμή μέσω του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου για θέματα λειτουργίας του σχολείου και την εκπαιδευτική διαδικασία, χωρίς να χρειάζεται η φυσική παρουσία στο σχολείο πράγμα σαφώς αδύνατο στη σημερινή εποχή λόγω επαγγελματικών και οικογενειακών υποχρεώσεων!» (BA1).

«Η περίοδος της καραντίνας είχε ένα θετικό αποτέλεσμα . Ενίσχυσε τις διαπροσωπικές σχέσεις της οικογένειας με το σχολείο, όσο ανορθόδοξο κι αν ακούγεται αυτό, γιατί στις δύσκολες καταστάσεις οι άνθρωποι ενώνονται και φυσικά όλο αυτό γίνεται πάντα προς όφελος των παιδιών. Έτσι, θεωρώ ότι

έγινε προσπάθεια να λυθούν και άλλα προβλήματα που ταλανίζουν το σχολείο και να διατηρηθούν και να διατηρηθούν οι καλές σχέσεις!» (BE1).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Στην παρούσα έρευνα διερευνήθηκε με τη μέθοδο της ποιοτικής μεθόδου ποια είναι η άποψη διευθυντών και εκπαιδευτικών που υπηρετούν τα τρία τελευταία χρόνια στα ελληνικά δημόσια σχολεία Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης για την άσκηση της ηλεκτρονικής διοίκησης-ηγεσίας και την αποτελεσματικότητα της στο επίπεδο του εκπαιδευτικού και του σχολείου. Η ποιοτική έρευνα μπορεί να μην επιτρέπει τη γενίκευση των αποτελεσμάτων στο σύνολο του εκπαιδευτικού κόσμου της Ελλάδας, παρόλα αυτά ο αναγνώστης της ελληνικής εκπαιδευτικής πραγματικότητας μπορεί να αναγνωρίσει κατά πόσο τα ευρήματα απηχούν ευρύτερες αντιλήψεις και ως ποιο βαθμό. Στο παρόν κεφάλαιο πραγματοποιείται κριτικός σχολιασμός των ερευνητικών ερωτημάτων και των αποτελεσμάτων της έρευνας, βάσει των περιορισμών της, των ιδιαιτεροτήτων του ελληνικού εκπαιδευτικού πλαισίου και των πορισμάτων της παγκόσμιας βιβλιογραφίας. Από τις δηλώσεις πάντως και των διευθυντών και των εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης της έρευνας μπορεί εύκολα κανείς να διαπιστώσει ότι η άσκηση ηλεκτρονικής διοίκησης-ηγεσίας είναι αναγκαία για την προσαρμογή μας στην ψηφιακή εποχή παρά τους κάποιους αρνητισμούς που μπορεί να προκύπτουν λόγω αβεβαιότητας και προσκόλλησης στις παραδοσιακές μορφές ηγεσίας.

Η κοινωνία της γνώσης χαρακτηρίζεται από συνεχείς και γρήγορες αλλαγές (Priestley, 2011). Συνεπώς, τα εκπαιδευτικά συστήματα σε όλο τον κόσμο προσαρμόζονται συνεχώς μέσω συστημικών μεταρρυθμίσεων με σκοπό τη βελτίωση, την καινοτομία και την προετοιμασία των μαθητών ώστε να μπορούν να ανταποκριθούν με επιτυχία στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Μια από τις πιο σημαντικές συστημικές εκπαιδευτικές μεταρρυθμίσεις σχετίζεται με την ψηφιοποίηση και την ανάγκη ενσωμάτωσης της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης στα σχολεία. Τέτοιου είδους μεταρρυθμίσεις οδήγησαν στην δημιουργία της ανάγκη για επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών που συμμετέχουν στην καθοδήγηση της αλλαγής. Ένας από τους νέους ρόλους που καθιερώθηκαν τα τελευταία χρόνια και ιδιαίτερα μετά το ξέσπασμα της πανδημίας σε αυτό το πλαίσιο ενσωμάτωσης της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης στην εκπαίδευση είναι αυτός του ηλεκτρονικού μάνατζερ-ηγέτη (Avidov-Ungar, Shamir-Inbal & Blau, 2020).

Η ηλεκτρονική διοίκηση-ηγεσία θεωρείται η έκφραση της σχολικής διαχείρισης και διοίκησης, που μπορεί να υποστηρίξει τις πιο πρόσφατες απαιτήσεις για ψηφιακό

μετασχηματισμό, διασφαλίζοντας συνολική ποιότητα διαχείρισης, συμπεριλαμβανομένης της παροχής κινήτρων, του συντονισμού και της αξιολόγησης των προσπαθειών όλων των ενδιαφερομένων για βελτίωση της διδασκαλίας και της μάθησης, ειδικά κατά τη διάρκεια της πανδημίας COVID-19 (Damayanti & Mirfani, 2021) και επηρεάζει τις ψηφιακές διδακτικές πρακτικές των εκπαιδευτικών. Ωστόσο, υπάρχει ακόμη χώρος για βελτίωση, ιδίως στους τομείς της σχολικής διοίκησης και διαχείρισης. (Hamzah et al., 2021).

Όσο αφορά το πρώτο ερευνητικό ερώτημα, οι συμμετέχοντες της έρευνας μπορεί να μην έχουν όλοι τις καλύτερες εμπειρίες από την άσκηση της ηλεκτρονικής διοίκησης-ηγεσίας, κατονομάζουν όλοι όμως πολύ περισσότερα θετικά από αρνητικά, που προκύπτουν από την άσκηση της. Η άποψη τους απηχεί αντιλήψεις που εμφανίζονται στη βιβλιογραφία για τα πλεονεκτήματα της ηλεκτρονικής διοίκησης-ηγεσίας, σύμφωνα με τις οποίες πρόκειται για μία μη φυσική παρουσία μέσα από ψηφιακά δίκτυα παρέχοντας περισσότερο χρόνο, επικοινωνιακές καταστάσεις και περιστάσεις επαφής στα μέλη ενός οργανισμού (Avolio & Kahai, 2003), δημιουργώντας ευρέα δίκτυα συνεργασίας μεταξύ ατόμων που βρίσκονται σε διαφορετικές γεωγραφικές τοποθεσίες (DasGupta, 2011) και μειώνοντας την γραφειοκρατία (Arntz & Kämpfer, 2021). Επιπλέον, αναφέρθηκαν από τους ερωτηθέντες η συνεργασία, η δυναμική και άμεση αλληλεπίδραση, η απαλλαγή από άσκοπες μετακινήσεις, η αμεσότερη επίλυση των εκπαιδευτικών ζητημάτων και η προφύλαξη από την πανδημία του covid19. Απεναντίας, στα αρνητικά συγκαταλέγονται εκτός από την έλλειψη επικοινωνίας πρόσωπο με πρόσωπο, τη άμεση επαφή (ENTRE, Institute of Entrepreneurship, 2021), την ιδιοτελή συμπεριφορά των διευθυντών να ικανοποιήσουν ατομικά συμφέροντα (Avolio & Kahai, 2003), την έλλειψη εργασιακής αφοσίωσης (Bansal, 2008) και ψηφιακών δεξιοτήτων από τους εκπαιδευτικούς, την αδυναμία πρόσβασης στο διαδίκτυο σε υπανάπτυκτες και ορεινές περιοχές και την μείωση των δεξιοτήτων κοινωνικής προσαρμογής (Digital Global Times, 2021), οι πολλές ώρες μπροστά στην οθόνη του υπολογιστή, οι σοβαρές ελλείψεις κατοχής ηλεκτρονικού εξοπλισμού, η απουσία επιμόρφωσης στις νέες τεχνολογίες, η αδυναμία παρατήρησης καταστάσεων και συμπεριφορών και συνεπώς η συνεχής παρέμβαση για έλεγχο.

Σημαντικός είναι επιπροσθέτως ο ρόλος του διευθυντή στη άσκηση της ηλεκτρονικής ηγεσίας-διοίκησης που κατά τον Velten (2015) πρέπει να φέρει προσωπικές, εξειδικευμένες-μεθοδολογικές, ηγετικές και κοινωνικό-επικοινωνιακές δεξιότητες για την επιτυχημένη άσκηση του έργου του. Οι αντιλήψεις των ερωτηθέντων ταυτίζονται με την άποψη αυτή και

περιλαμβάνουν στις εξειδικευμένες-μεθοδολογικές δεξιότητες την καλή κατάρτιση, την συνεχή επιμόρφωση και προσαρμογή στις γνώσεις των ΤΠΕ, την διερεύνηση, την ενημέρωση, την αξιοποίηση και τον συνεχή εμπλουτισμό των τεχνολογικών εξελίξεων και την δημιουργία μιας κουλτούρας ηλεκτρονικής αλλαγής για να ξεπεραστούν οι περιορισμένοι μέθοδοι αλληλεπίδρασης σε ένα ψηφιακό περιβάλλον. Επίσης, στις προσωπικές δεξιότητες προστίθενται η αυτογνωσία, η ακεραιότητα, το πάθος, η λογική κοινή ενσυναίσθηση, η αυτοπεποίθηση στις γνώσεις, η δυναμικότητα, η ηθική και συναισθηματική παιδεία, η μετριοπάθεια, η απαλλαγή από συντηρητικές ιδεολογίες, η δημοκρατικότητα, η ευστοχία και η αποδοχή των αλλαγών. Οι ηγετικές δεξιότητες αναλύονται ως η επιδεξιότητα, η οργάνωση, η μεθοδικότητα, η καινοτομία, οι αξίες και οι αντιλήψεις που ευνοούν την ομαλή λειτουργία του σχολείου μέσω της τεχνολογίας. Στις ηγετικές δεξιότητες πρόσθεσαν οι ερωτηθέντες επιπλέον την προσαρμογή, την ευελιξία και την διαχείριση της αποτυχίας και της επιτυχίας. Επιπροσθέτως, όσο αφορά τις κοινωνικό-επικοινωνιακές δεξιότητες, που πρέπει να διέπουν τον διευθυντή που ασκεί ηλεκτρονική διοίκηση-ηγεσία, ο διευθυντής θα πρέπει να είναι συνεργατικός, αντικειμενικός, να προωθεί τον διάλογο και την ανταλλαγή απόψεων, να έχει υγιείς σχέσεις με τους φορείς, να είναι χαρισματικός στις εναλλασσόμενες επικοινωνιακές σχέσεις και να αποτελεί πρότυπο για τους υπόλοιπους εκπαιδευτικούς, κυρίως στην εισαγωγή αλλαγών.

Συνοψίζοντας, τα γενικότερα οφέλη που προκύπτουν από την άσκηση της ηλεκτρονικής διοίκησης-ηγεσίας εστιάζουν σε διαφορετικούς τομείς για τους διευθυντές και τους εκπαιδευτικούς, με τους διευθυντές να τονίζουν την διευκόλυνση του διοικητικού τους έργου και την τεχνολογική εξέλιξη της σχολικής τους μονάδας και με τους εκπαιδευτικούς να δηλώνουν ότι βελτιώθηκε το διδακτικό τους έργο, ενισχύθηκε η μαθησιακή διαδικασία και εξασφαλίστηκε η ευημερία τους στη σχολική μονάδα.

Η ηγεσία και η διοίκηση είναι αναγκαίο να λειτουργούν συνεπικουρικά για την αποτελεσματική λειτουργία των σχολείων και την επίτευξη των στόχων τους, σύμφωνα με τον Bush (2008). Παρόλα αυτά, τα αποτελέσματά μας δεν συνάδουν με αποτελέσματα ερευνών που έχουν γίνει στον διεθνή χώρο, καθώς επικρατούσα άποψη είναι, ότι στην Ελλάδα οι διευθυντές ασκούν σχεδόν όλοι μόνο ηλεκτρονική διοίκηση λόγω της γραφειοκρατίας του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος και της έλλειψης εξοικείωσης με την ηλεκτρονική ηγεσία, παρά την καινοτομία και την εξέλιξη που επικρατεί. Εντούτοις, διατυπώνεται η ελπίδα ότι με τα χρόνια και την απόκτηση εμπειρίας από τους διευθυντές να γίνει συνδυασμός και των δύο για ένα

καλύτερο μέλλον στην εκπαίδευση. Αυτό το εύρημα είναι συνεπές με μελέτη η οποία διαπιστώνει ότι οι διευθυντές επιθυμούν να ηγηθούν, αλλά αναγκάζονται πολύ συχνά να ασκούν μόνο διοικητικά καθήκοντα λόγω του υπάρχοντος εκπαιδευτικού συστήματος (Κατσαρός, 2008).

Στο δεύτερο ερευνητικό ερώτημα, όπου διερευνήθηκαν οι προϋποθέσεις, τα εμπόδια και οι περιορισμοί στην άσκηση αποτελεσματικής ηλεκτρονικής διοίκησης-ηγεσίας, αποτυπώνονται από τους ερωτηθέντες όχι μόνο τεχνικά-τεχνολογικά εμπόδια, όπως τεχνολογικές ελλείψεις, τεχνικά θέματα εμπέλειας διαδικτύου, έλλειψη υλικοτεχνικής υποδομής, αλλά επίσης εμπόδια που προκύπτουν από προσωπικούς παράγοντες, όπως ελλιπείς γνώσεις, ελλιπή επιμόρφωση και κατάρτιση, τα οποία εάν δεν ξεπεραστούν δεν θα ακμάσει η ηλεκτρονική διοίκηση-ηγεσία και θα υπάρξει προσκόλληση σε μορφές παραδοσιακής διοίκησης-ηγεσίας, παρόλο η εποχή που ζούμε είναι ψηφιακή. Αυτό το εύρημα είναι συνεπές με μελέτες οι οποίες διαπιστώνουν ότι είναι απαραίτητη η ηλεκτρονική διοίκηση-ηγεσία για την εύρυθμη λειτουργία της εκπαίδευσης, αφού είναι αδύνατη η άσκηση μορφών παραδοσιακής ηγεσίας και απαιτείται από τον ηλεκτρονικό ηγέτη η καθοδήγηση, η υποστήριξη και η διαχείριση των σχολικών μονάδων με τη χρήση της τεχνολογίας (Karakose, Polat & Papadakis, 2021). Εμπόδια που θεωρούνται βασικοί πυλώνες της άσκησης ηλεκτρονικής διοίκησης-ηγεσίας, που παρεμποδίζουν την επίτευξη καινοτόμων στόχων, αποθαρρύνουν τις αγαστές σχέσεις στον εκπαιδευτικό χώρο, καθυστερούν και κωλυσιεργούν την εύρυθμη λειτουργία της σχολικής μονάδας, αφού σύμφωνα με έρευνα των Hariri, Monypenny και Pridaux (2014) η επιτυχία ενός οργανισμού εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ποιότητα των αποφάσεων που λαμβάνονται από τους ηγέτες του. Συνεπώς, προκύπτει επιτακτική ανάγκη να ξεπεραστούν άμεσα και δραστικά λόγω της εξάρτησης τους από εξωτερικούς μη ελεγχόμενους παράγοντες μέσω της παρέμβασης του κράτους, του υπουργείου παιδείας και της συνεργασίας φορέων, σχολείων και συλλόγων γονέων και κηδεμόνων.

Στο τρίτο ερευνητικό ερώτημα για το πως αντιλαμβάνονται οι εκπαιδευτικοί και οι διευθυντές την επίδραση της ηλεκτρονικής διοίκησης-ηγεσίας στην αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού, μπορεί κανείς να διαπιστώσει αρχικά ότι η ηλεκτρονική διοίκηση-ηγεσία έχει επηρεάσει όπως είναι φυσικό το διδακτικό έργο όλων κατά την περίοδο της καραντίνας, αφού σύμφωνα με έρευνες χαρακτηρίζεται από παράγοντες που εδράζονται στο επίπεδο της τάξης και ασκούν επίδραση στην επίδοση των μαθητών (Σαββίδης, 2015). Η επιρροή αυτή για κάποιους χαρακτηρίζεται θετική και ταυτίζεται με την έρευνα των Karakose, Polat και Papadakis (2021), μιας και η ηλεκτρονική διοίκηση-ηγεσία ήταν απαραίτητη για την υλοποίηση των μαθημάτων εξ

αποστάσεως εκπαίδευσης, την απομάκρυνση από το δασκαλοκεντρικό μάθημα που κυριαρχούσε και την ώθηση για προσωπική βελτίωση. Απεναντίας για κάποιους ήταν αρνητική λόγω της αδυναμίας αντικατάστασης του εκπαιδευτικού με έναν υπολογιστή και της συνεχής παρέμβασης από άνω για έλεγχο. Συνεπώς, δεν δήλωσαν όλοι ικανοποιημένοι με το εκπαιδευτικό τους έργο, ιδιαίτερα οι εκπαιδευτικοί της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, παρά την καθημερινή τους προσπάθεια να ανταπεξέλθουν σε αυτό. Γι αυτό ευθύνονται κυρίως οι τεχνολογικές δυσκολίες που αντιμετώπισαν τα υποκείμενα της έρευνας, όπως υλικοτεχνικές ελλείψεις και αδυναμία σύνδεσης, η αναγκαιότητα της ταχύτατης εισαγωγής των ΤΠΕ στη μαθησιακή διαδικασία σε συνδυασμό με την μη επαρκή εμπειρία της χρήσης τους και προσωπικές δυσκολίες σε ψυχολογικό επίπεδο, όπως ανασφάλεια και άγχος. Εύρημα που είναι συνεπές με μελέτες των Larson, Miller και Ribble (2009) αποτελεί το γεγονός, ότι όταν υπάρχει διακύμανση στην εμπειρία του εκπαιδευτικού και την άνεση με την τεχνολογία περιορίζεται ο όγκος της δημιουργίας περιεχομένου και της διαδικτυακής δέσμευσης που συμβαίνει εκτός των παραμέτρων του δικτύου της σχολικής επιτροπής. Αξιοσημειώτες χαρακτηρίζονται επιπροσθέτως οι δυσκολίες που αντιμετώπισαν οι εκπαιδευτικοί της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης λόγω της μείωσης της διδακτικής ώρας στην εξ αποστάσεως εκπαίδευση κατά ένα τέταρτο της ώρας και της απειρίας των μαθητών του δημοτικού και του νηπιαγωγείου στη χρήση των ΤΠΕ.

Για την αντιμετώπιση των δυσκολιών αυτών και για την αποτελεσματικότερη υιοθέτηση του στυλ της ηλεκτρονικής διοίκησης-ηγεσίας και την ενίσχυση της μάθησης κρίθηκαν απαραίτητες η αναβάθμιση και η επίλυση τόσο οργανωτικών όσο και τεχνικών προβλημάτων. Καθοριστικής σημασίας θεωρήθηκε η απόκτηση και η συνεχή ενίσχυση των ψηφιακών δεξιοτήτων του εκπαιδευτικού και η ενσωμάτωση τους στο καθημερινό μάθημα με σκοπό την ενίσχυση της μάθησης και την επίτευξη ενός σύγχρονου, αποτελεσματικού διδακτικού και διαδραστικού έργου. Το ίδιο αποτυπώνεται και από άλλους ερευνητές στην διεθνή βιβλιογραφία οι οποίοι υποστηρίζουν, ότι η ψηφιακή ιθαγένεια έχει κερδίσει δημοτικότητα μεταξύ των εκπαιδευτικών με την αύξηση του αριθμού των παιδαγωγικών εργαλείων που βασίζονται στην τεχνολογία στην τάξη (Dotterer, Hedges & Parks, 2016), καθώς είναι αδιανόητο στην ψηφιακή εποχή που ζούμε να υπάρχουν εκπαιδευτικοί χωρίς ψηφιακές δεξιότητες, απαραίτητες για την ενίσχυση του διδακτικού τους έργου και την εύρυθμη λειτουργία της σχολικής μονάδας.

Στο τέταρτο ερευνητικό ερώτημα, όπου διερευνούμε πως αντιλαμβάνονται οι εκπαιδευτικοί και οι διευθυντές την επίδραση της ηλεκτρονικής διοίκησης-ηγεσίας στην σχολική

αποτελεσματικότητα, αποτυπώνεται σχεδόν από όλους ότι η ηλεκτρονική διοίκηση-ηγεσία επηρεάζει την διοίκηση και την οργάνωση του σχολείου θετικά μειώνοντας την γραφειοκρατία και την γραφική ύλη, εξοικονομώντας πόρους, συντελώντας στη συνεργασία, στη δέσμευση και στο «ανέβασμα» σε υψηλότερα επίπεδα αφιέρωσης, ηθικής υποχρέωσης και παρακίνησης και σε οργανωτική επίγνωση. Ικανοποιητική χαρακτηρίστηκε και η επίδραση της ηλεκτρονικής διοίκησης-ηγεσίας στις διαπροσωπικές σχέσεις σχολείου και οικογένειας, και συνεπώς στην μεταξύ τους συνεργασία, καθώς η ηλεκτρονική διοίκηση-ηγεσία αποτελεί τον συνδετικό κρίκο αυτής της αμφίδρομης επικοινωνίας και συντελεί στο να μην χαθεί αυτή η επικοινωνία λειτουργώντας ως συνδετική κινητήρια δύναμη και δημιουργώντας γόνιμες συνθήκες επικοινωνίας και συνεργασίας μεταξύ του σχολείου και των γονέων.

Κλείνοντας το κεφάλαιο της συζήτησης, καθίσταται φανερό ότι η ηλεκτρονική διοίκηση-ηγεσία σηματοδοτεί την πολλά υποσχόμενη προσπάθεια προσαρμογής μας στο νέο εκπαιδευτικό περιβάλλον που ενισχύεται από ψηφιακές τεχνολογίες. Παρόλο που η άσκηση της διέπεται από δισταγμό, προκαταλήψεις και αβεβαιότητα και συνοδεύεται από τεχνικά και προσωπικά εμπόδια, τα οποία όμως μπορούν να ξεπεραστούν, συμβάλλει καθοριστικά στην αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού, διευκολύνοντας και ενισχύοντας το διδακτικό του έργο, αλλά και στην αποτελεσματικότητα του σχολείου, βελτιώνοντας όχι μόνο την σχολική διοίκηση και οργάνωση αλλά και τις διαπροσωπικές σχέσεις και τη συνεργασία σχολείου και οικογένειας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Μέσα από την συλλογιστική πορεία που ακολουθήθηκε για τις ανάγκες της παρούσας εργασίας εξήχθησαν σημαντικά ευρήματα αναφορικά με την αποτελεσματικότητα της άσκησης ηλεκτρονικής διοίκησης-ηγεσίας, αφού διερευνήθηκαν οι απόψεις διευθυντών και εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και έγινε σε σημαντικό βαθμό κατανοητή η σημασία της άσκησης της ηλεκτρονικής διοίκησης-ηγεσίας και η συμβολή τους στην εύρυθμη λειτουργία και στην αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού και της σχολικής μονάδας.

Συλλογικά, κρίνεται πως τα ερευνητικά ερωτήματα της έρευνας καλύφθηκαν σε σημαντικό βαθμό και δόθηκαν απαντήσεις που περιγράφουν και αποτυπώνουν την κατάσταση που επικρατεί. Τα αποτελέσματα της έρευνας αναδεικνύουν την σημασία της άσκησης ηλεκτρονικής διοίκησης-ηγεσίας στις ελληνικές σχολικές μονάδες ως ένα πρωτόγνωρο, αποτελεσματικό, μεθοδικό και άμεσο εγχείρημα που οδήγησε στην αναβάθμιση, ποιοτική άνοδο και εξέλιξη των σχολικών μονάδων, στην προσωπική εξέλιξη των εκπαιδευτικών και στην κοινή επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων, παρά την ύπαρξη προβλημάτων, δισταγμών και αβεβαιότητας για την αποτελεσματικότητα της λόγω του περιττού ελέγχου, της αμάθειας και της απειρίας. Πρόκειται για μια μορφή διοίκησης-ηγεσίας που θεωρείται φυσικό και απαραίτητο επακόλουθο της σημαντικής εξέλιξης της τεχνολογίας στη σημερινή εποχή, η οποία υποστήριξε σημαντικά το σχολικό περιβάλλον, ώστε να ανταπεξέλθει στις ανάγκες του και να συνεχιστεί η εκπαίδευση με αποτελεσματικότητα παρά τους περιορισμούς που τέθηκαν λόγω της πανδημίας.

Η αποτελεσματικότητα ενός στυλ διοίκησης-ηγεσίας βασίζεται κατά κύριο λόγο στα χαρακτηριστικά που φέρει ο διευθυντής που την ασκεί. Όσο αφορά την άσκηση της ηλεκτρονικής διοίκησης-ηγεσίας, οι απαντήσεις του δείγματος από τους οποίους αντλήθηκαν οι συνεντεύξεις μας δείχνουν την ανάγκη του διευθυντή που ασκεί ηλεκτρονική διοίκηση-ηγεσία να διέπεται από εξειδικευμένες-μεθοδολογικές, προσωπικές, ηγετικές και κοινωνικό-επικοινωνιακές δεξιότητες, οι οποίες κρίνεται απαραίτητο να εμπλουτίζονται συνεχώς με κύριο στόχο την ενσωμάτωση και την χρήση των νέων τεχνολογιών ως συνεπικουρικό μέσο στην εκπαίδευση.

Χαρακτηριστικά είναι τα πολλαπλά οφέλη που προκύπτουν από την άσκηση της για τους διευθυντές, για τους εκπαιδευτικούς, για το σχολείο, για το διδακτικό έργο και τη μαθησιακή διαδικασία, που συνέβαλλαν στην αποτελεσματική λειτουργία των σχολείων και την προσωπική

ευημερία και εξέλιξη όλων των μελών της σχολικής κοινότητας σε μία περίοδο περιορισμού και εγκλεισμού. Επιπλέον, καίριας σημασίας αναδείχτηκε από την έρευνα και η ανάγκη για την παράλληλη άσκηση ηλεκτρονικής ηγεσίας μαζί με την ηλεκτρονική διοίκηση, καθώς σύμφωνα με την συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων κυριαρχεί καθαρά μόνο ηλεκτρονική διοίκηση στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα, παρόλο που κρίνεται επιτακτική ανάγκη της συνύπαρξης και των δύο, επειδή ένα σαφές όραμα είναι απαραίτητο για να καθοριστεί η φύση και η κατεύθυνση της αλλαγής, για να διασφαλιστεί η αποτελεσματική εφαρμογή των καινοτομιών, η εκτέλεση των υπολοίπων λειτουργιών του σχολείου και η ύπαρξη αλλαγών (Bush, 2008).

Από την έρευνα εκπορεύεται επίσης, ότι, όπως φυσικό, κάθε τι νέο όπως η ηλεκτρονική διοίκηση-ηγεσία συνοδεύεται από εμπόδια που περιορίζουν την άσκηση της. Πρόκειται για εμπόδια που έχουν να κάνουν κατά κύριο λόγο με τις τεχνολογικές ελλείψεις, όπως κατάλληλες δομές και ψηφιακό διδακτικό υλικό, με τους διαθέσιμους πόρους και την ελλιπή χρηματοδότηση από το κράτος. Σημαντικά ρόλο διαδραματίζουν επιπροσθέτως η ελλιπή επιμόρφωση και η κατάρτιση στις νέες τεχνολογίες, που επηρεάζουν όχι μόνο το διοικητικό έργο των διευθυντών αλλά και το διδακτικό έργο των εκπαιδευτικών. Είναι εμπόδια όμως που θα μπορούσαν να ξεπεραστούν και να προσδώσουν μεγαλύτερη ελευθερία στην επιτυχημένη άσκηση της ηλεκτρονικής διοίκησης-ηγεσίας με το άμεσο ενδιαφέρον του κράτους, την συνεργασία των εκπαιδευτικών φορέων, των διευθυντών και των συλλόγων γονέων και κηδεμόνων, οι οποίοι μπορούν να συμβάλλουν στην οικονομική ενίσχυση της σχολικής μονάδας και την δωρεάν κατάρτιση όλων των μελών της. Επιπλέον, η παρακίνηση στην λήψη αποφάσεων, η καταπολέμηση των προκαταλήψεων και η αποδοχή της νέας αυτή μορφής διοίκησης-ηγεσίας παίζουν καθοριστικό ρόλο.

Η άσκηση ηλεκτρονικής διοίκησης-ηγεσίας έχει επηρεάσει σύμφωνα με τα λεγόμενα των ερωτηθέντων την αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού και συγκεκριμένα το διδακτικό τους έργο. Η επιρροή αυτή κρίθηκε απαραίτητη για την υλοποίηση της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης, την υιοθέτηση ενός μαθητοκεντρικού μαθήματος υποβοηθούμενου από τις ΤΠΕ και την παρακίνηση για προσωπική βελτίωση και εξέλιξη στο διδακτικό έργο, παρόλο που υπήρχε συνεχής έλεγχος και παρέμβαση από το Υπουργείου Παιδείας, γεγονός που προκαλούσε άγχος, εξάντληση και απογοήτευση στους εκπαιδευτικούς. Μια τέτοια δραστική αλλαγή, όπως είναι φυσικό, συνοδεύεται και από τεχνολογικές δυσκολίες, που αφορούν τις υλικοτεχνικές ελλείψεις, την ισχύ του διαδικτύου, την δυσλειτουργία της πλατφόρμας του Υπουργείου Παιδείας και την

αδυναμία σύνδεσης λόγω υπερφόρτωσης. Γι αυτό και τα οπτικοακουστικά προβλήματα ήταν καθοριστικά για την παρεμπόδιση του διδακτικού τους έργου. Πρέπει επίσης να γίνει αναφορά και στις δυσκολίες που επηρέασαν την ψυχολογία τους, καθώς βίωσαν έντονα την απομόνωση και την ανασφάλεια της έκθεσης τους. Επιπλέον, παρά το επίπεδο σπουδών των διευθυντών και των εκπαιδευτικών, την επιμόρφωση σχεδόν όλων στις νέες τεχνολογίες και την πεποίθηση ότι διαθέτουν όλοι τις απαραίτητες ψηφιακές δεξιότητες που απαιτούνται, χρειάστηκε ταχύτητα όλοι τους να φέρουν εις πέρας το έργο τους μέσω μιας οθόνης χωρίς αρκετή εμπειρία και εξάσκηση πάνω σε αυτό, γεγονός που δεν ικανοποίησε αρκετά τους περισσότερους ερωτηθέντες της έρευνας και γι αυτό και χαρακτήρισε η πλειοψηφία το έργο τους μέτριο αλλά με δυνατότητες βελτίωσης αρκεί να ληφθούν μέτρα πάνω σε αυτό το θέμα από τους αρμόδιους φορείς με συνεχή κατάρτιση, επιμόρφωση και εξοπλισμό όλων με υλικοτεχνολογικό εξοπλισμό και την ατομική συνεχή προσπάθεια τους για εξέλιξη και κατάρτιση.

Η διοίκηση και η οργάνωση του σχολείου αποτελούν κάποιους από τους τομείς που επηρεάστηκαν αποτελεσματικά από αυτή τη μορφή διοίκησης-ηγεσία, καθώς σημειώθηκε μείωση της γραφειοκρατίας και της γραφικής ύλης, εξοικονόμηση πόρων και έγκαιρη ενημέρωση του εκπαιδευτικού προσωπικού. Επιπλέον, η δέσμευση και η παρακίνηση για οργανωτική επίγνωση ήταν μεγαλύτερες λόγω της επιτακτικής ανάγκης που προέκυψε και παρατηρήθηκε ανάθεση των διοικητικών καθηκόντων και σε εκπαιδευτικούς της σχολικής μονάδας, δημιουργική σκέψη, ανάληψη πρωτοβουλιών, ιεράρχηση προτεραιοτήτων και λήψη τεκμηριωμένων αποφάσεων με διευθυντές και εκπαιδευτικούς να έχουν κοινό στόχο και ενδιαφέροντα. Τέλος, η άσκηση της ηλεκτρονικής ηγεσίας-διοίκησης είχε αποτελεσματικότητα και στις σχέσεις σχολείου και οικογένειας καταρρίπτοντας τα χρονοτοπικά όρια της μεταξύ τους επικοινωνίας και βελτιώνοντας την μεταξύ τους συνεργασία μέσω των συχνών επικοινωνιών μεταξύ τους για την οργάνωση και την διεξαγωγή του μαθήματος.

Λαμβάνοντας, επομένως, υπόψη τον σημαντικό ρόλο που διαδραματίζει η ηλεκτρονική διοίκηση-ηγεσία στο σημερινό εκπαιδευτικό σύστημα, που βασίζεται κυρίως στις νέες τεχνολογίες, και τα αποτελέσματα που φέρει αυτή η μορφή διοίκησης-ηγεσίας στον εκπαιδευτικό και στο σχολείο, θα μπορούσε η ήδη υπάρχουσα έρευνα να επεκταθεί και στην μελέτη των απόψεων και των μαθητών των δύο βασικών βαθμίδων εκπαίδευσης. Επίσης, μπορούν να πραγματοποιηθούν περισσότερες μελέτες και σε άλλες γεωγραφικές περιοχές. Επιπλέον, θα μπορούσαν μελλοντικοί ερευνητές, με περισσότερους οικονομικούς πόρους και με

αρκετό διαθέσιμο χρόνο, να χρησιμοποιήσουν εκτός από τις συνεντεύξεις και άλλες μεθοδολογικές προσεγγίσεις, όπως τη συμμετοχική παρατήρηση για την καταγραφή «ιδίους όμμασιν» και τις ομάδες εστίασης για την καταγραφή διαφορετικών οπτικών για την ηλεκτρονική διοίκηση-ηγεσία και την αποτελεσματικότητα της μέσα από τον διάλογο και την αλληλεπίδραση των συμμετεχόντων σε μικρές ομάδες.

Τέλος, μέσα από τα συμπεράσματα που παρατέθηκαν παραπάνω μπορούν να διαμορφωθούν νέα ερευνητικά ερωτήματα που θα δώσουν το κίνητρο σε άλλους ερευνητές και θα αποτελέσουν αντικείμενο ενασχόλησης. Τέτοια ερωτήματα έχουν να κάνουν με τις παρακάτω διαστάσεις:

- Διερεύνηση απόψεων διευθυντών και εκπαιδευτικών για τις δεξιότητες των ηλεκτρονικών ηγετών.
- Διερεύνηση του ζητήματος της επιμόρφωσης των διευθυντών και εκπαιδευτικών στις ΤΠΕ για επιτυχημένη άσκηση της ηλεκτρονικής διοίκησης-ηγεσίας: τάσεις και εκπαιδευτικά οφέλη
- Ποιες είναι οι απόψεις εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης για την συμβολή της ηλεκτρονικής διοίκησης-ηγεσίας στην εύρυθμη λειτουργία της σχολικής μονάδας;

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

I. Ελληνική βιβλιογραφία

- Γκόρος, Δ. (2021). *Η εφαρμογή της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης και η επίδραση της ηλεκτρονικής ηγεσίας σε αυτή: απόψεις εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης αναφορικά με την ετοιμότητά τους, κατά την πανδημία του κορονοϊού*. ΜΔΕ για το Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας. Ανακτήθηκε 9 Σεπτεμβρίου 2021, από <https://dspace.uowm.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/2044/Dimitrios%20Gkoros.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Gordon, T., (2015). *Τα Μυστικά της Αποτελεσματικής Ηγεσίας/ LEADER EFFECTIVENESS TRAINING*. (Α. Παπάγος, Ε. Βασιλείου, Επιμ., & Μ. Τζιάντζη, Μεταφρ.) Αθήνα: ΜΑΡΤΗΣ.
- Ζαφειρόπουλος, Κ. (2015). *Πως γίνεται μια επιστημονική εργασία; επιστημονική έρευνα και συγγραφή εργασιών*. Αθήνα: Κριτική.
- Ιωσηφίδης, Θ. (2008). *Ποιοτικές Μέθοδοι Έρευνας στις Κοινωνικές Επιστήμες*. Αθήνα: Κριτική.
- Καλογιάννης, Δ. (2014). *Η σχολική ηγεσία και η επαγγελματική της ανάπτυξη στο σύγχρονο περιβάλλον. Διεθνείς εξελίξεις, παρεχόμενα προγράμματα και στοιχεία ποιότητας*. Αθήνα: Γρηγόρη.
- Κατσαρός, Ι. (2008). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: ΥΠΕΠΘ-Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
- Κυριαζή, Ν. (2005). *Η κοινωνιολογική έρευνα: κριτική επισκόπηση των μεθόδων και των τεχνικών*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Λιγνού, Α. (2005). *Αποτελεσματικός εκπαιδευτικός. Αποτελεσματική διδασκαλία. Ελληνική Πύλη Παιδείας*. Ανακτήθηκε 21 Σεπτεμβρίου 2021, από <https://www.eduportal.gr/apotelsm-daskalos>
- Μακρή, Α., & Βλαχόπουλος, Δ. (2015). *Οι Τ.Π.Ε. στην Εκπαιδευτική Οργάνωση και Διοίκηση στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: Μία διερευνητική μελέτη στην Περιφερειακή Ενότητα Θεσσαλονίκης. Καινοτομία & Έρευνα στην Ανοικτή & εξ Αποστάσεως Εκπαίδευση &*

στις Τεχνολογίες Πληροφορίας & Επικοινωνίας, Α Μέρος, 8(1Α). DOI: [10.12681/icodl.96](https://doi.org/10.12681/icodl.96)

Μαντζούκας, Σ. (2007). Ποιοτική έρευνα σε έξι εύκολα βήματα: Η επιστημολογία, οι μέθοδοι και η παρουσίαση. *Νοσηλευτική*, 46(1), 236-246.

Μαυρικάκης Ε. (2018). Σχολική Διοίκηση και Ηγεσία: Διαχρονικές και Σύγχρονες Προσεγγίσεις. *Επιστήμες Αγωγής*, 2018(3), 28–45. Ανακτήθηκε 1 Ιουλίου 2022, από <https://ejournals.lib.uoc.gr/index.php/edusci/article/view/298>

Μητράκα, Κ. (2020). *Η σχολική κουλτούρα στην ελληνική δευτεροβάθμια εκπαίδευση*. Διδακτορική Διατριβή για το Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών, Σχολή Επιστημών Οικονομίας και Δημόσιας Διοίκησης, Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης. Ανακτήθηκε 23 Ιουνίου 2022, από <https://freader.ekt.gr/eadd/index.php?doc=48864&lang=el>

Παπαδανήλ, Ι. (2005). *Η επιμόρφωση των εκπαιδευτικών στη χρήση των νέων τεχνολογιών, το παράδειγμα των Κέντρων Στήριξης Επιμόρφωσης. Θεωρητική και εμπειρική προσέγγιση*. Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίσκα.

Παρασκευόπουλος, Ι. (1993). *Μεθοδολογία επιστημονικής έρευνας, (τόμος Β)*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.

Σαββίδης, Γ. (2015). Το αποτελεσματικό σχολείο, ο αποτελεσματικός εκπαιδευτικός και η δημιουργία κλίματος για αλλαγή. Στο Πασιαρδής, Π. (2015). (Επιμ.). *Διαχείριση Αλλαγής, Σχολική Αποτελεσματικότητα και Στρατηγικός Σχεδιασμός*.(σ.277-305) Αθήνα: Έλλην.

Σαραφίδου, Γ-Ο. (2011). *Συνάρθρωση ποσοτικών και ποιοτικών προσεγγίσεων. Η εμπειρική έρευνα*. Αθήνα: Gutenberg.

Στρατή-Βάντζου, Α. (2011). *Στην εποχή της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης: Ηλεκτρονική Διοίκηση και Ηλεκτρονική Διοικητική Πράξη*. Διδακτορική Διατριβή για το Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης, Σχολή Νομικών, Οικονομικών και Πολιτικών Επιστημών. Ανακτήθηκε 21 Ιουνίου 2022, από <https://thesis.ekt.gr/thesisBookReader/id/26027?lang=el#page/1/mode/2up>

- Τάσου, Τ. (2020, Φεβρουάριος 25). Ηλεκτρονική Διοίκηση Σχολείου – Οφειλόμενη αναφορά: παιδείαews. Ανακτήθηκε 2 Ιουλίου 2022, από <https://paideia-news.com/dimosia-mesigeniki/2020/02/25/ilektroniki-dioikisi-sxoleiou-%E2%80%93-ofeilomeni-anafora-25-2020>
- Τσιώλης, Γ. (2014). *Μέθοδοι και Τεχνικές Ανάλυσης στην Ποιοτική κοινωνική έρευνα*. Αθήνα: Κριτική.
- Τσόγκα, Σ. (2018). *Ηλεκτρονική ηγεσία (e-leadership) και εκπαιδευτικά αποτελέσματα της ένταξης των ΤΠΕ στα σχολεία Μελέτη των απόψεων των διευθυντών στο νομό Κορινθίας*. ΜΔΕ για το Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου. Ανακτήθηκε 23 Σεπτεμβρίου 2021, από <https://amitos.library.uop.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/5198/%ce%a4%ce%a3%ce%9f%ce%93%ce%9a%ce%91%ce%a3%ce%9f%ce%a6%ce%99%ce%91%ce%94%ce%95.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

II. Ξενόγλωσση βιβλιογραφία

- Afshari, M., Bakar, K. A., Luan, W. S., Samah, B. A., & Fooi, F. S. (2009). Factors affecting teachers' use of information and communication technology. *Online Submission*, 2(1), 77–104. Ανακτήθηκε 2 Οκτωβρίου 2021, από <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED524156.pdf>
- Aksal, F. A. (2015). Are Headmasters Digital Leaders in School Culture?. *Scholarly Journal*, 40(182). DOI: [10.15390/EB.2015.4534](https://doi.org/10.15390/EB.2015.4534)
- Akcil, U., Altinay, Z., Altinay, F., Dagli G., & Altinay, M. (2018). The Role of E-Transformational Leadership in Intergenerational Cooperation for School Culture. In: Open and Equal Access for Learning in School Management. Ανακτήθηκε 2 Ιουλίου, 2022, από <https://www.intechopen.com/chapters/59103>
- Aldawood, H., Alhejaili, A., Alabadi, M., & Alharbi, O. (2019). Integrating Digital Leadership in an Educational Supervision Context: A critical Appraisal. *International Conference in Engineering Applications*. Ανακτήθηκε 2 Νοεμβρίου 2021, από https://www.researchgate.net/profile/Anwar-Alhejaili/publication/333531481_Integrating_Digital_Leadership_in_an_Educational_Su

[pervision_Context_a_Critical_Appraisal/links/5dcae344458515143506a23e/Integrating-Digital-Leadership-in-an-Educational-Supervision-Context-a-Critical-Appraisal.pdf](https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.302.668&rep=rep1&type=pdf)

- Alhomod, S. M., & Shafi, M. M. (2012). E Governance in Education: Reasons for introduction and Impact, King Saud University, *International Journal of Scientific & Engineering Research*, 3(2). Ανακτήθηκε 22 Ιουνίου 2022, από <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.302.668&rep=rep1&type=pdf>
- Almudarra, J. B. (2015). Leadership and Supervision in Saudi Arabian Educational Context. *International Journal of Developing and Emerging Economies*, 5(11), 34-47. Ανακτήθηκε 6 Νοεμβρίου 2021, από <https://www.eajournals.org/wp-content/uploads/Leadership-and-Supervision-in-Saudi-Arabian-Educational-Context.pdf>
- Antonopoulou, H., Halkiopoulos, C., Barlou, O., & Beligiannis, G. (2020). Leadership Types and Digital Leadership in Higher Education: Behavioural Data Analysis from University of Patras in Greece. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 19(4), 110–129. DOI: [10.26803/ijlter.19.4.8](https://doi.org/10.26803/ijlter.19.4.8)
- Antonopoulou, H., Halkiopoulos, C., Barlou, O., & Beligiannis, G. (2021). Associations between Traditional and Digital Leadership in Academic Environment: During the COVID-19 Pandemic. *Emerging Science Journal*, 5(4), DOI: [10.28991/esj-2021-01286](https://doi.org/10.28991/esj-2021-01286)
- Antonopoulou, H., Halkiopoulos, C., Barlou, O., & Beligiannis, G. (2021). Transformational Leadership and Digital Skills in Higher Education Institutes: During the COVID-19 Pandemic. *Emerging Science Journal*, 5(1), 1-15. DOI: [10.28991/esj-2021-01252](https://doi.org/10.28991/esj-2021-01252)
- [Arntz](#), C., & [Kämper](#), S. (2021). *Die digitale Schulleitung und das papierlose Büro: Strategien und Praxisbeispiele für das digitale Management in der Schulverwaltung*. Hamburg: tredition GmbH.
- Avidov-Ungar, O., Shamir-Inbal, T., & Blau, I. (2020). Typology of digital leadership roles tasked with integrating new technologies into teaching: Insights from metaphor analysis, *Journal of Research on Technology in Education*, 92-107, DOI: [10.1080/15391523.2020.1809035](https://doi.org/10.1080/15391523.2020.1809035)

- Avolio, B. J., & Kahai, S. S. (2003). Adding the "E" to E-Leadership: How it may impact your leadership. *Organizational Dynamics*, 31(4), 325–338. DOI:[10.1016/S0090-2616\(02\)00133-X](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(02)00133-X)
- Avolio, B. J., Kahai, S., & Dodge, G. E. (2000). E-leadership: Implications for theory, research, and practice. *Leadership Quarterly*, 11(4), 615-668.
- Avolio, B. J., Kahai, S., Dumdum, R., and Sivasubramaniam, N. (2001). “Virtual teams: Implications for e-leadership and team development,” in *Applied in psychology. How people evaluate others in organizations*, ed. M. London, (New Jersey, NY: Lawrence Erlbaum Associates Publishers), 337–358.
- Avolio, B. J., Sosik, J., Kahai, S., & Baker, B. (2014). E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission. *The Leadership Quarterly*, 25, 105–131. DOI: [10.1016/j.leaqua.2013.11.003](https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.003)
- Bansal, M. (2008). Traditional leadership vis-à-vis e-leadership. A study of BPO sector. *Delhi Business Review*, 9(2), 79-87. DOI:[10.1177/08920206221081611](https://doi.org/10.1177/08920206221081611)
- Batta, M., Sethi, A., & Kaur, R. (2012). E - Governance in E - Administration. *International Journal of Computing & Business Research*. Ανακτήθηκε 1 Ιουλίου 2022, από <http://researchmanuscripts.com/isociety2012/35.pdf>
- Baum, C., & Maio, A. D. (2000). *Gartner's Four Phases of E-Government Model*. Gartner Group Inc., Stamford. Ανακτήθηκε 22 Ιουνίου 2022, από <http://www.gartner.com/id=317292>
- Bell, J. (1997), *Μεθοδολογικός σχεδιασμός παιδαγωγικής και κοινωνικής έρευνας*. Αθήνα: Gutenberg.
- Bell, J. (2001). *Μεθοδολογικός σχεδιασμός παιδαγωγικής και κοινωνικής έρευνας* (Α. Β. Ρήγα, μετάφρ.). Αθήνα: Gutenberg.
- Berson, M.J. & Berson, I.R. (2004). Developing Thoughtful "Cybercitizens". *Social Studies and the Young Learner*, 16(4), 5-8. Ανακτήθηκε 15 Ιουνίου 2022, από <https://www.learntechlib.org/p/72450/>

- Blau, I., & Presser, O. (2013). E-Leadership of school principals: Increasing school effectiveness by a school data management system. *British Journal of Educational Technology*, 44(6), 1000-1011. DOI: [10.1111/bjet.12088](https://doi.org/10.1111/bjet.12088)
- Brundrett, M., Burton, N., & Smith, R. (2003). *Leadership in Education*. London: SAGE.
- Bryant, S. E. (2003). The Role of Transformational and Transactional Leadership in Creating, Sharing and Exploiting Organizational Knowledge. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 9(4), 32-44. DOI: [10.1177/107179190300900403](https://doi.org/10.1177/107179190300900403)
- Burns, M. (2012). Teaching and learning in the digital age: Lebanon's National Educational Technology Strategic Plan. *The Ministry of Education and Higher Education Strategic Planning Development*. Ανακτήθηκε 5 Νοεμβρίου 2021, από https://planipolis.iiep.unesco.org/sites/default/files/ressources/lebanon_national_educational_technology_strategic_plan_2012-2017.pdf
- Bush, T. (2008). *Leadership and Management Development in Education*. London: Sage. DOI: [10.4135/9781446213605](https://doi.org/10.4135/9781446213605)
- Bush, T., Bell, L., Bolam, R., Glatler, R., & Ribbins, P. (1999). *Educational Management: Redefining Theory, Policy and Practice*, London: Sage.
- Cabl, D. (2018). How Humble Leadership Really Works. *Harvard Business Review*. Ανακτήθηκε 2 Οκτωβρίου, 2021 από <https://hbr.org/2018/04/how-humble-leadership-really-works>
- Caldwell, B. J., & Spinks, J. M. (1998). *Beyond the self-managing school*. London: Falmer Press.
- Cano E. V., & García, M. L. S. (2013). ICT Strategies and Tools for the Improvement of Instructional Supervision. The Virtual Supervision. *Turkish Online Journal of Educational Technology*, 12(1), 77-87. Ανακτήθηκε 5 Νοεμβρίου 2021, από <http://tojet.net/articles/v12i1/1219.pdf>
- Carnoy, M. (2004). ICT in education: Possibilities and challenges. Inaugural lecture of the Universitat Oberta de Catalunya (UOC) 2004-2005 Academic Year, Barcelona. DOI: [10.1016/j.sbspro.2014.01.659](https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.01.659)
- Casa-Todd, J. (2018). Reflections on digital citizenship. *Teacher Librarian*, 45 (3), 15-18. Ανακτήθηκε 23 Ιουνίου 2022, από

<https://www.proquest.com/openview/36219acef9151775fdc9d74870190273/1?pq-origsite=gscholar&cbl=38018>

- Casap, L., Pettersson, J.S. (2017). The E-governance Development in Educational Sector of Republic of Moldova. In: , *et al.* Electronic Government. EGOV 2017. Lecture Notes in Computer Science, vol 10428. Springer, Cham. DOI: [10.1007/978-3-319-64677-0_15](https://doi.org/10.1007/978-3-319-64677-0_15)
- Chamakiotis, P., & Panteli, N. (2011). E-Leadership styles for global virtual teams. In P. Yoong (Ed.), *Leadership in the digital enterprise: issues and challenges* (pp. 143–162). Hershey, PA: IGI Global.
- Chang, I. H. (2012). The effect of principals' technological leadership on teachers' technological literacy and teaching effectiveness in Taiwanese elementary schools. *Educational Technology & Society*, 15(2), 328–340. Ανακτήθηκε 17 Οκτωβρίου 2021, από <https://www.semanticscholar.org/paper/The-Effect-of-Principals%27-Technological-Leadership-Chang/4a2cf613711cc1a883d7b1271c6145cea627fae7>
- Choi, M. (2016) A Concept Analysis of Digital Citizenship for Democratic Citizenship Education in the Internet Age, *Theory & Research in Social Education*, 44:4, 565-607, DOI: [10.1080/00933104.2016.1210549](https://doi.org/10.1080/00933104.2016.1210549)
- Creemers, B. P. M., Kyriakides, L., & Sammons, P. (2010). *Methodological advances in school effectiveness research*. London: Routledge.
- Creswell, J. W. (2012). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research* (4th ed.). Boston, MA: Pearson.
- Creswell, J. W. (2016). *Η έρευνα στην εκπαίδευση*, Αθήνα, Εκδοτικός Όμιλος Ίων.
- Damayanti, F. P., & Mirfani, A. M. (2020). An Analysis of Digital Leadership in the Pandemic Covid-19 Era, *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 526, Proceedings of the 4th International Conference on Research of Educational Administration and Management (ICREAM 2020). DOI: [10.2991/assehr.k.210212.033](https://doi.org/10.2991/assehr.k.210212.033)
- Daniel, S. J. (2020). Education and the COVID-19 pandemic. *Prospects*, 49, 91–96. DOI: [10.1007/s11125-020-09464-3](https://doi.org/10.1007/s11125-020-09464-3)

- DasGupta, P. (2011). Literature review: E-leadership. *Emerging Leadership Journeys*, 1(4), 1–36. Ανακτήθηκε 3 Σεπτεμβρίου 2021, από https://www.regent.edu/wp-content/uploads/2020/12/dasGupta_V4I1_pp1-36.pdf
- Day, C., & Smethem, L. (2009). The effects of reform: Have teachers really lost their sense of professionalism? *Journal of Educational Change*, 10(2–3), 141–157. DOI:10.1007/s10833-009-9110-5
- Dimmock, C., Kwek, D., & Toh, Y. (2013). Leadership for 21st century learning in Singapore's highperforming schools. Educational Research and Innovation Leadership for 21st Century Learning, 107–134. *Center for Educational Research and Innovation*, OECD Publishing.
- Dotterer, G., Hedges, A., & Parker, H. (2016). Fostering digital citizenship in the classroom. *Education Digest*, 82 (3), 58. Ανακτήθηκε 27 Ιουνίου 2022, από <https://net-ref.com/white-paper-fostering-digital-citizenship-in-the-classroom/>
- Downer, D. F. (1991). Review of Research on Effective Schools. *McGill Journal of Education / Revue Des Sciences De l'éducation De McGill*, 26(003). Ανακτήθηκε 19 Οκτωβρίου 2021, από <https://mje.mcgill.ca/article/view/7995>
- Eisner, W. E. (1991). *The enlightened eye, qualitative inquiry and the enhancement of educational practice*. New York: Macmillan
- Fullan, M. (2011). [Choosing the wrong drivers for whole system reform](#). *Educational Studies Moscow*, *National Research University Higher School of Economics*, 4, 79-105. DOI: [10.17323/1814-9545-2011-4-79-105](https://doi.org/10.17323/1814-9545-2011-4-79-105)
- Gao, X., Song, Y. & Zhu, X. (2013) Integration and coordination: Advancing China's fragmented e-government to holistic governance. *Government Information Quarterly*. 30, 173–181. DOI: [10.1016/j.giq.2012.12.003](https://doi.org/10.1016/j.giq.2012.12.003)
- Garcia, I. (2015). EMERGENT LEADERSHIP: IS E-LEADERSHIP IMPORTANCE IN THE QUALITY OF VIRTUAL EDUCATION? *Revista Iberoamericana de Educación a Distancia*, 18(1), 25-44. Ανακτήθηκε 2 Οκτωβρίου 2021, από <https://www.redalyc.org/pdf/3314/331433041002.pdf>

- Gençer, M. S., & Samur, Y. (2016). Leadership Styles and Technology: Leadership Competency Level of Educational Leaders. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 229, 226 – 233. DOI: [10.1016/j.sbspro.2016.07.132](https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.07.132)
- Georgiadis, C. K. & Stiakakis, E. (2010) Extending an e-Government Service Measurement Framework to m-Government Services. In: *Proceedings of the 2010 Ninth International Conference on Mobile Business/2010 Ninth Global Mobility Roundtable*, 13-15 June 2010, Greece. pp. 432–439. DOI: [10.1109/ICMB-GMR.2010.31](https://doi.org/10.1109/ICMB-GMR.2010.31)
- Greenhow, C., Robelia, B., & Hughes, J. (2009). Learning, Teaching, and Scholarship in a Digital Age: Web 2.0 and Classroom Research: What Path Should We Take Now? *Educational Researcher*, 38, 233-245. <http://dx.doi.org/10.3102/0013189X09336671>
- Grönlund, A. (2003). Electronic Government: Design, Applications and Management. *Online Information Review*, 27(1):60-61. DOI: [10.1108/14684520310462590](https://doi.org/10.1108/14684520310462590)
- Gunn, C. (2010). Sustainability factors for e-learning initiatives. *Research in Learning Technology*, 18(2), 89–103. DOI: [10.1080/09687769.2010.492848](https://doi.org/10.1080/09687769.2010.492848)
- Gupta, S. (2018). *Organizational barriers to digital transformation*. Doctoral Dissertation, KTH. Ανακτήθηκε 13 Οκτωβρίου 2021, από <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1218220/FULLTEXT01.pdf>
- Gurr, D. (2004). ICT, Leadership in Education and E-leadership. *Discourse: Studies in the Cultural Politics of Education*, 25(1), 113–124. DOI: [10.1080/0159630042000178518](https://doi.org/10.1080/0159630042000178518)
- Hall, G. E. (2013). Evaluating change processes: assessing extent of implementation -constructs, methods and implications. *Journal of Educational Administration*, 51(3), 264–289.
- Hamzah, N. H., Nasir, M. K. M., Wahab, J. A. (2021). The Effects of Principals' Digital Leadership on Teachers' Digital Teaching during the Covid-19 Pandemic in Malaysia. *Journal of Education and e-Learning Research*, 2, 216-221, DOI: [10.20448/journal.509.2021.82.216.221](https://doi.org/10.20448/journal.509.2021.82.216.221)
- Hariri, H., Monypenny, R., & Prideaux, M. (2014). Leadership styles and decision-making styles in an Indonesian school context. *School leadership and management*. 34(3). DOI: [10.1080/13632434.2013.849678](https://doi.org/10.1080/13632434.2013.849678)

- Harris A., Jones, M. K., Cheah, K. S. L., Devadason, E., & Adams, D. (2017). Exploring principals' instructional leadership practices in Malaysia: Insights and implication. *Journal of Educational Administration*, 55(2), 207–221. DOI: [10.1108/JEA-05-2016-0051](https://doi.org/10.1108/JEA-05-2016-0051)
- Herold, D., & Fedor, D. (2008). *Change the way you lead change*. Stanford CA: Stanford University Press
- Higgins, S., Xiao, Z., & Katsipataki, M. (2012). The Impact of Digital Technology on Learning: A Summary for the Education Endowment Foundation. Durham: Education Endowment Foundation and Durham University. Ανακτήθηκε 22 Νοεμβρίου 2021, από https://larrycuban.files.wordpress.com/2013/12/the_impact_of_digital_technologies_on_learning_full_report_2012.pdf
- Hollandsworth, R., Dowdy, L., & Donovan, J. (2011). Digital Citizenship in K-12: It Takes a Village. *TechTrends*, 55, 37–47. <https://doi.org/10.1007/s11528-011-0510-z>
- Hosseini, Z. (2008). Administration of Faculties by Information and Communication Technology and Its Obstacles. *International Journal of Education and Information Technologies*, 2(1), 24-30. Ανακτήθηκε 22 Ιουνίου 2022, από <https://www.naun.org/main/NAUN/educationinformation/eit-43.pdf>
- Hosszu, A., & Rughinis, C., (2020). Digital divides in education. An analysis of the Romanian public discourse on distance and online education during the covid-19 pandemic. *Sociologie Românească*, 18 (2), 11-39. DOI: [10.33788/sr.18.2.1](https://doi.org/10.33788/sr.18.2.1)
- Ibrahim, M. Y. (2013). Model of E-Leadership, Intra-team Communication and Job Satisfaction Among School Leaders in Malaysia. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(23). DOI: [10.5901/mjss.2014.v5n23p1927](https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n23p1927)
- Ibrahim M. Y., Yusof, M. R., Morni, M. M., Kasawani, I., Sinin, A. M., & Mahadi, M. Z. (2019). The measurement model of virtual instructional leadership: Confirmatory factor analysis approach, *The Journal of Social Science Research*, 5(1), 154–158. Ανακτήθηκε 3 Νοεμβρίου 2021, από <http://paper.researchbib.com/view/paper/205750>

- Jameson, J. (2013). e-Leadership in higher education: The fifth “age” of educational technology research. *British Journal of Educational Technology*, 44, 889–915. DOI: [10.1111/bjet.12103](https://doi.org/10.1111/bjet.12103)
- Jannah, M., Prasojo, L. D., & Jerusalem, M. A. (2020). Elementary school teachers’ perceptions of digital technology based learning in the 21st Century: Promoting digital technology as the proponent learning tools. *Al Ibtida: Jurnal Pendidikan Guru MI*, 7(1), 1-18. DOI: [10.24235/al.ibtida.snj.v7i1](https://doi.org/10.24235/al.ibtida.snj.v7i1)
- Kalita S., (2017). Theoretical perspectives of educational supervision. *International Journal of Advanced Educational Research*, 2(5), 129-132. Ανακτήθηκε 23 Νοεμβρίου 2021, από <http://www.educationjournal.org/archives/2017/vol2/issue5/2-5-74>
- Kane, G.C., Palmer, D., Nguyen, P. A.; Kiron, D., Buckley, N. (2015). Strategy, Not Technology, Drives Digital Transformation. *MIT Sloan Management Review and Deloitte*. University Press: London, UK. Ανακτήθηκε 5 Νοεμβρίου 2021, από https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/fr/Documents/strategy/dup_strategy-not-technology-drives-digital-transformation.pdf
- Karakose, T., Polat, H., & Papadakis, S. (2021). Examining Teachers’ Perspectives on School Principals’ Digital Leadership Roles and Technology Capabilities during the COVID-19 Pandemic. *Sustainability*, 13(23), 13448. DOI: [10.3390/su132313448](https://doi.org/10.3390/su132313448)
- Kearsley, G., & Lynch, W. (1992). Educational leadership in the age of technology: The new skills. *Journal of Research on Computing in Education*, 25(1), 50-60. DOI: [10.1080/08886504.1992.10782032](https://doi.org/10.1080/08886504.1992.10782032)
- Κεχαΐδου, Χ. (2019). Αποτελεσματική Ηγεσία στην Εκπαίδευση. *Scientific Journal Articles*, ISSN: 2241-4665. Ανακτήθηκε 1 Νοεμβρίου 2021, από <https://www.scientific-journal-articles.org/greek/free-online-journals/education/education-articles/kexaidou-xrusoula/effective-leadership-education-chrysoula-kechaidou.htm>
- Kirk, D. J. & Jones, T. L. (2004). *Effective schools*. Pearson Assessment Report. Ανακτήθηκε 19 Νοεμβρίου 2021, από: http://images.pearsonassessments.com/images/tmrs/tmrs_rg/EffectiveSchools.pdf

- Konopasky, A. W., & Reybold, L. E. (2015). Accessing the world: Adult literacy educators' metaphors for learners and learning. *Journal of Transformative Education*, 13(3), 239–258. [DOI:10.1177/1541344615579514](https://doi.org/10.1177/1541344615579514)
- Korachi, Z., & Bounabat, B. (2020). General Approach for Formulating a Digital Transformation Strategy. *Journal of Computer Science*, 16(4), 493-507
DOI: <https://doi.org/10.3844/jcssp.2020.493.507>
- Krishnaprabu, S. (2019). E-governance in Education Sector. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8. Ανακτήθηκε 8 Ιουλίου 2022, από <https://www.ijrte.org/wp-content/uploads/papers/v8i1C2/A11650581C219.pdf>
- Larjovuori, R-L., Bordi, L., Mäkinemi, J-P., & Heikkilä-Tammi, K. (2016). The role of leadership and employee well-being in organisational digitalisation. In T. Russo-Spena, & C. Mele (Eds.), *What's Ahead in Service Research? New Perspectives for Business and Society: Reser 2016 Proceedings*, 1159-1172. Ανακτήθηκε 8 Νοεμβρίου 2021, από <http://www.sda-se.com/news/proceedings-of-reser-2016-published/>
- Larson, L., Miller, T., & Ribble, M. (2009). 5 considerations for digital age leaders: What principals and district administrators need to know about tech integration today. *Learning & Leading with Technology*, 37(4), 12. Ανακτήθηκε 29 Ιουνίου 2022, από <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ867962.pdf>
- Layne, K. & Lee, J. (2001) Developing fully functional E-government: A four stage model. *Government Information Quarterly*. 18, 122–136. DOI: [10.1016/S0740-624X\(01\)00066-1](https://doi.org/10.1016/S0740-624X(01)00066-1)
- Lee, M. R. (2010). Effective Virtual Project Management Using Multiple E-Leadership Styles. [Encyclopedia of E-Business Development and Management in the Global Economy](https://doi.org/10.4018/978-1-61520-611-7.ch044). DOI: 10.4018/978-1-61520-611-7.ch044
- Lee, M., & Broadie, R. (2017). Digitizing the School Administration. *The Digital Evolution of Schooling*. Ανακτήθηκε 1 Ιουλίου 2022, από <https://schoolevolutionarystages.net/?p=749>
- Lenihan, D. G. (2002). Realigning Governance: From E-Government to E-Democracy. Ottawa: Center for Collaborative Government. Ανακτήθηκε 2 Ιουλίου 2022, από <http://www.kta.on.ca/pdf/cg6.pdf>

- Lezotte, L. (1991). *Correlates of effective schools: The first and second generation*. Okemos, MI: Effective Schools Products, Ltd.
- Lin, C. P., Wang, Y. J., Tsai, Y. H., & Hsu, Y. F. (2010). Perceived job effectiveness in cooperation: A survey of virtual teams within business organizations. *Computers in Human Behavior*, 26, 1598-1606. Ανακτήθηκε 25 Νοεμβρίου 2021, από <https://ir.nctu.edu.tw/bitstream/11536/14085/1/000282155200047.pdf>
- Lincoln, Y. (2001). Varieties of validity: Quality in qualitative research. Στο J. Smart & W. Tierney (επιμ.) *Higher education: Handbook of theory and research*, 25-72. New York: Agathon Press.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness Correlates of Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Review of the MLQ Literature. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 385-425. DOI: [10.1016/S1048-9843\(96\)90027-2](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(96)90027-2)
- MacBeath, J., & Mortimore, P. (Eds.). (2001). *Improving school effectiveness*. Buckingham: Open University Press.
- Mantzoukas, S. (2007). Ποιοτική έρευνα σε έξι εύκολα βήματα. Qualitative research in six easy steps. Epistemology, methods and presentation, *Nursery Review*, 46(1), 236-246.
- Mason, J. (2003). *Η διεξαγωγή της ποιοτικής έρευνας* (Ε. Δημητριάδου, μετάφρ.). Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- McLeod, S., (2015). Facilitating administrators' instructional leadership through the use of a technology integration discussion protocol. *Journal of Research on Leadership Education*, 10(3), 227-233. DOI: [10.1177/1942775115623393](https://doi.org/10.1177/1942775115623393)
- Mishra, P., Henriksen, D., Boltz, L. O., & Richardson C. (2016). E-Leadership and Teacher Development Using ICT, in *ICT in Education in Global Context: Comparative Reports of Innovations in K-12*, Education Chapter: E-Leadership and Teacher Development Using ICT, Berlin Heidelberg: Springer. DOI: [10.1007/978-3-662-47956-8_13](https://doi.org/10.1007/978-3-662-47956-8_13)
- Mohan, S. B. (2004). Impact of IT on Higher education Through Continuing Education. Ανακτήθηκε 21 Ιουνίου 2022, από <https://arxiv.org/ftp/cs/papers/0411/0411038.pdf>

- Morse, M. J., Field, A. P. (1996). *Nursing research: The application of qualitative approach*. London, Chapman & Hall.
- Mustafa, S. E., & Hamzah, A. (2011). Online social networking: A new form of social interaction. *International Journal of Social Science and Humanity*, 1(2), 96-104. DOI: [10.7763/IJSSH.2011.V1.17](https://doi.org/10.7763/IJSSH.2011.V1.17)
- Nomah, E., & Buah, E. (2018). A Review of the Concept of School-Based Leadership and Underlying Theories of Organizational Management. *International Journal of Innovative Research and Development*, 7(9). DOI: [10.24940/ijird%2F2018%2Fv7%2Fi9%2FAUG18109](https://doi.org/10.24940/ijird%2F2018%2Fv7%2Fi9%2FAUG18109)
- Novo, B., Landis, E. A., Haley, M. L. (2017). Leadership and Its Role in the Success of Project Management, *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 14(1), 73-78. Ανακτήθηκε 21 Οκτωβρίου 2021, από http://www.na-businesspress.com/JLAE/NovoB_Web14_1_.pdf
- Avidov-Ungar, O., Shamir-Inbal, T., & Blau, I. (2020): Typology of digital leadership roles tasked with integrating new technologies into teaching: Insights from metaphor analysis, *Journal of Research on Technology in Education*, DOI: [10.1080/15391523.2020.1809035](https://doi.org/10.1080/15391523.2020.1809035)
- Ottestad, G. (2013). School leadership for ict and teachers' use of digital tools. *Nordic Journal of Digital Literacy*, 2013(1), 107–125. DOI: [10.18261/ISSN1891-943X-2013-01-02-07](https://doi.org/10.18261/ISSN1891-943X-2013-01-02-07)
- Patton, M.Q. (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Priestley, M. (2011). Schools, teachers, and curriculum change: A balancing act? *Journal of Educational Change*, 12(1), 1–23. DOI: [10.1007/s10833-010-9140-z](https://doi.org/10.1007/s10833-010-9140-z)
- Ramaswamy, M., & Selian, A. N. (2007). On the Dimension of E-government Interactions.. *Issues in Information Systems*, 8(2), 146-151. DOI: [10.48009/2_iis_2007_146-151](https://doi.org/10.48009/2_iis_2007_146-151)
- Reynolds, D., Sammons, P., Fraine, B. D., Damme, J. V., Townsend, T., Teddlie, C., & Stringfield S. (2014). Educational effectiveness research (EER): a state-of-the-art review, *School Effectiveness and School Improvement*, 25(2), 197-230, DOI: [10.1080/09243453.2014.885450](https://doi.org/10.1080/09243453.2014.885450)

- Ribble, M. S., Bailey, G. D., & Ross, T. W. (2004). Digital Citizenship: Addressing Appropriate Technology Behavior. *Learning & Leading with Technology*, 32(1), 6-9. DOI: [10.21125/edulearn.2021.1220](https://doi.org/10.21125/edulearn.2021.1220)
- Richardson, J. W., Bathon, J., Flora, K. L., & Lewis, W. D. (2012). NETS-A scholarship: A review of published literature. *Journal of Research on Technology in Education*, 45(2), 131-151. DOI: [10.1080/15391523.2012.10782600](https://doi.org/10.1080/15391523.2012.10782600)
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed.). New York: Free Press.
- Ross, J. W., Sebastian, I. M., Beath, C., Mocker, M., Moloney, K. G., & Fonstad, N. O. (2016). Designing and executing digital strategies. *Proceedings of the 37th International Conference on Information Systems, (CIS' 16)*, Dublin. Ανακτήθηκε 21 Οκτωβρίου 2021, από <https://publikationen.reutlingen-university.de/frontdoor/deliver/index/docId/1096/file/1096.pdf>
- Scheerens, J. (2004). The meaning of school effectiveness. In *Melhorar os Processos e os Resultados Escolares*. Ανακτήθηκε 17 Νοεμβρίου 2021 από <https://research.utwente.nl/en/publications/the-meaning-of-school-effectiveness>
- Seifert, J. W. (2003). *A Primer on E-Government: Sectors, Stages, Opportunities, and Challenges of Online Governance*. Washington D.C: Library of Congress. Congressional Research Service. Ανακτήθηκε 21 Ιουνίου 2022, από <https://sgp.fas.org/crs/RL31057.pdf>
- Shareef, M. A., Kumar, V., Kumar, U. & Dwivedi, Y. K. (2010). E-Government Adoption Model (GAM): Differing service maturity levels. *Government Information Quarterly*, 28, 17–35. DOI: [10.1016/j.giq.2010.05.006](https://doi.org/10.1016/j.giq.2010.05.006)
- Sheninger, E. (2014). *Digital Leadership: Changing paradigms for changing times*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Southworth, G. (2002). Instructional Leadership in schools: reflections and empirical evidence. *School Leadership and Management*, 22(1), 73-92.
- Spillane, J. P., Halverson, R. & Diamond, J. B. (2001). Investigating school leadership practice: a distributed perspective. *Educational Researcher*, 30(3), 23–28. DOI: [10.3102/0013189X030003023](https://doi.org/10.3102/0013189X030003023)

- Stringfield, S. (1994). A model of elementary school effects. In D. Reynolds, B.P.M. Creemers, P.S. Nesselrodt, E.C. Schaffer, S. Stringfield, & C. Teddlie (Eds.), *Advances in School Effectiveness Research and Practice* (pp.153-187). Oxford: Pergamon Press.
- Stronge, J. H., Ward, T. J., & Grant, L. W. (2011). What makes good teachers good? A crosscase analysis of the connection between teacher effectiveness and student achievement. *Journal of Teacher Education*, 62(4), 339-355. DOI: [10.1177/0022487111404241](https://doi.org/10.1177/0022487111404241)
- Telem, M. (1999). A case of the impact of school administration computerization on the department head's role. *Journal of Research on Computing in Education*, 31 (4), 385-401. DOI: [10.1080/08886504.1999.10782261](https://doi.org/10.1080/08886504.1999.10782261)
- Thakral S., (2015). The historical context of modern concept of supervision. *Journal of Emerging Trends in Educational Research and Policy Studies*, 6(1), 79-88. Ανακτήθηκε 5 Νοεμβρίου 2021, από <https://journals.co.za/doi/epdf/10.10520/EJC168392>
- Torre, T., & Sarti, D. (2020). The “Way” Toward E-leadership: Some Evidence From the Field. *Frontiers in Psychology*. DOI: [10.3389/fpsyg.2020.554253](https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.554253)
- Turan, S., & Bektas, F. (2013). The relationship between school culture and leadership practices. *Eurasian Journal of Educational Research*, 52, 155- 168. Ανακτήθηκε 1 Ιουλίου 2022, από <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1060393.pdf>
- Vinathan, T. A. (2017). The relationship between teacher motivation and the use of ICT in teaching in SJK (T) Kuala Muda Yan District. *Proceedings of the ICECRS*, 1(1).
- Visscher, A. J. (1994). A fundamental methodology for designing management information systems for schools. *Journal of research on computing in education*, 27(2). DOI: [10.1080/08886504.1994.10782130](https://doi.org/10.1080/08886504.1994.10782130)
- Wang, V. (2009). Traditional Leadership in Light of E-HRMS. *Encyclopedia of Human Resources Information Systems: Challenges in e-HRM*.
- Winn, M. (2012). Promote Digital Citizenship through School-Based Social Networking. *Learning & Leading with Technology*, 39(4), 10-13. Ανακτήθηκε 17 Ιουνίου 2022, από <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ954323.pdf>
- Younie, S. & Leask, M., (2013). Teaching with technologies. *British Journal of Educational Technology*, 45(1). DOI: [10.1111/bjet.12127_3](https://doi.org/10.1111/bjet.12127_3)

- Yücebalkan, B. (2018). Digital leadership in the context of digitalization transformation. *Curent Academic Studies in Social Science*, 1. Ανακτήθηκε 5 Νοεμβρίου 2021, από https://www.academia.edu/38309825/Digital_leadership_in_the_context_of_digitalization_and_digital_transformations
- Yusof, M. R., Yaakob, M. F. M., & Ibrahim, M. Y. (2019). Digital leadership among school leaders in Malaysia. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering*, 8(9), 1481–1485. Ανακτήθηκε 6 Νοεμβρίου 2021, από <https://www.ijitee.org/wp-content/uploads/papers/v8i9/I8221078919.pdf>
- Zhong, L. (2017). Indicators of Digital Leadership in the Context of K-12 Education. *Journal of Educational Technology Development and Exchange*, 10(1), 27-40. DOI: [10.18785/jetde.1001.03](https://doi.org/10.18785/jetde.1001.03)
- Zigurs, I. (2003). Leadership in virtual teams: Oxymoron or opportunity? *Organizational Dynamics*, 31(4), 339–351. DOI: [10.1016/S0090-2616\(02\)00132-8](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(02)00132-8)

Γ. Διαδικτυακές Πηγές

- Center for Teacher Effectiveness (2022). Five Core Components. Ανακτήθηκε 5 Νοεμβρίου 2021, από <https://www.timetoteachtrainer.com/what-is-time-to-teach/five-core-components>
- Commision of the European Communities (2003), Communication from the commission to the council, the European Parliament, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. The Role of eGovernment for Europe’s Future. Ανακτήθηκε 25 Ιουνίου 2022, από <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2003:0567:FIN:EN:PDF>
- Digital Global Times (2021). *Digitalization of Education: Advantages and Disadvantages*. Ανακτήθηκε 3 Σεπτεμβρίου 2021, από <https://digitalglobaltimes.com/digitization-of-education-advantages-and-disadvantages>

- Digitale Schulverwaltung (2022). Ανακτήθηκε 25 Ιουνίου 2022, από <https://www.provinz.bz.it/informatik-digitalisierung/digitalisierung/digitale-verwaltung/digitale-schulverwaltung.asp>
- European Commission (2010). *European e-Government Action Plan 2011-2015*. Ανακτήθηκε 2 Ιουλίου 2022, από <https://wayback.archive-it.org/12090/20170113010630/http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:0743:FIN:EN:PDF>
- European Commission (2013). *E-Leadership: e-Skills for Competitiveness and Innovation Vision, Roadmap and Foresight Scenarios*, Final Report. Ανακτήθηκε 2 Οκτωβρίου 2021, από <http://eucases.eu/fileadmin/eSkillsVision/documents/VISION%20Final%20Report.pdf>
- ENTRE, Institute of Entrepreneurship (2021). *Διαφορές μεταξύ παραδοσιακής και ηλεκτρονικής ηγεσίας*. Ανακτήθηκε 3 Σεπτεμβρίου 2021, από <https://entre.gr/diafores-metaksy-paradosiakhs-hgesias-kai-hlektronikhs-hgesias>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Οδηγός Συνέντευξης

ΣΚΟΠΟΣ - ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ

Σκοπός της συγκεκριμένης έρευνας είναι να διερευνηθούν και να κατανοηθούν οι εμπειρίες διευθυντών και εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης σχετικά με το πώς αντιλαμβάνονται και βιώνουν την άσκηση της ηλεκτρονικής διοίκησης-ηγεσίας στις σχολικές μονάδες, όπου υπηρετούν, καθώς επίσης και την επίδραση της στην εκπαιδευτική αποτελεσματικότητα, στην αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού και του σχολείου.

- Πώς νοηματοδοτούν οι εκπαιδευτικοί και οι διευθυντές την έννοια της Ηλεκτρονικής Διοίκησης-Ηγεσίας;
- Ποιες είναι οι προϋποθέσεις, τα εμπόδια και οι περιορισμοί στην άσκηση αποτελεσματικής Ηλεκτρονικής Διοίκησης-Ηγεσίας;
- Πως αντιλαμβάνονται οι εκπαιδευτικοί και οι διευθυντές την επίδραση της Ηλεκτρονικής Διοίκησης-Ηγεσίας στην Αποτελεσματικότητα του Εκπαιδευτικού;
- Πως αντιλαμβάνονται οι εκπαιδευτικοί και οι διευθυντές την επίδραση της Ηλεκτρονικής Διοίκησης-Ηγεσίας στην Σχολική Αποτελεσματικότητα

Δημιουργήθηκαν **4 θεματικοί άξονες** οι οποίοι έχουν άμεση σύνδεση με τα ερευνητικά ερωτήματα:

1. Η νοηματοδότηση του όρου “Ηλεκτρονική Διοίκηση-Ηγεσία” στο ελληνικό σχολείο.
2. Προϋποθέσεις, εμπόδια και περιορισμοί της άσκησης αποτελεσματικής Ηλεκτρονικής Διοίκησης-Ηγεσίας
3. Ηλεκτρονική Διοίκηση-Ηγεσία και Αποτελεσματικότητα του Εκπαιδευτικού
4. Ηλεκτρονική Διοίκηση-Ηγεσία και Σχολική Αποτελεσματικότητα

Α΄ Μέρος: Προσωπικά Στοιχεία

Α΄ Μέρος: Δημογραφικά Στοιχεία

A.1. Φύλο: Άνδρας Γυναίκα

A.2. Ηλικία:

A.3. Βαθμίδα Εκπαίδευσης: Πρωτοβάθμια
 Δευτεροβάθμια

A.4. Ειδικότητα:

A.5. Εργασιακή Σχέση: Μόνιμος
 Αναπληρωτής

A.6. Έτη συνολικής προϋπηρεσίας σε σχολικές μονάδες:

A.7. Διοικητική θέση: Ναι Όχι

A.8. Έτη διοικητικής προϋπηρεσίας:

A.9. Επίπεδο Σπουδών: Πτυχίο
 2ο Πτυχίο
 Διδασκαλείο
 Μεταπτυχιακό
 2ο Μεταπτυχιακό
 Διδακτορικό Δίπλωμα
 Μεταδιδακτορικό Δίπλωμα

A.10. Επιμόρφωση στις ΤΠΕ: Ναι Όχι

A.11. Τύπος Σχολείου: Νηπιαγωγείο
 Δημοτικό
 Γυμνάσιο
 Λύκειο

A.12. Τοποθεσία Σχολείου: Αστικό κέντρο
 Επαρχία

Β' Μέρος: Άξονες Ερωτήσεων

I. Η νοηματοδότηση του όρου “Ηλεκτρονική Διοίκηση-Ηγεσία” στο ελληνικό σχολείο

Ερευνητικό Ερώτημα: Τι σημαίνει για εσάς ο όρος “Ηλεκτρονική Διοίκηση-Ηγεσία”;

Ερώτηση 1: Πώς βιώσατε την Ηλεκτρονική Διοίκηση-Ηγεσία την περίοδο της καραντίνας; Τι θετικά είχε και τι αρνητικά;

Ερώτηση 2: Ποια χαρακτηριστικά θεωρείτε ότι πρέπει να έχει ένας διευθυντής για να ασκήσει Ηλεκτρονική Διοίκηση-Ηγεσία;

Ερώτηση 3: Ποια θεωρείται ότι είναι τα γενικότερα οφέλη από την άσκηση της Ηλεκτρονικής Διοίκησης-Ηγεσίας;

Ερώτηση 4: Πιστεύετε ότι ασκείται Ηλεκτρονική Ηγεσία στα σχολεία ή μόνο Ηλεκτρονική Διοίκηση;

II. Προϋποθέσεις, εμπόδια και περιορισμοί της άσκησης αποτελεσματικής Ηλεκτρονικής Διοίκησης-Ηγεσίας

Ερευνητικό Ερώτημα: Ποια είναι τα βασικά προβλήματα που προκύπτουν από την άσκηση της Ηλεκτρονικής Διοίκησης-Ηγεσίας;

Ερώτηση 5: Ποια είναι τα εμπόδια που περιορίζουν την άσκηση της Ηλεκτρονικής Διοίκησης-Ηγεσίας;

Ερώτηση 6: Πως αυτά τα εμπόδια επηρεάζουν την άσκηση της Ηλεκτρονικής Διοίκησης-Ηγεσίας;

Ερώτηση 7: Ποια από αυτά τα εμπόδια θα μπορούσαν να ξεπεραστούν και να προσδώσουν μεγαλύτερη ελευθερία στην επιτυχημένη άσκηση της Ηλεκτρονικής Διοίκησης-Ηγεσίας;

Ερώτηση 8: Πως θα μπορούσαν να ξεπεραστούν τα εμπόδια αυτά;

III. Ηλεκτρονική Διοίκηση-Ηγεσία και Αποτελεσματικότητα του Εκπαιδευτικού

Ερευνητικό Ερώτημα: Πως αντιλαμβάνονται οι διευθυντές και οι εκπαιδευτικοί την επίδραση της Ηλεκτρονικής Διοίκησης-Ηγεσίας στην Αποτελεσματικότητα του Εκπαιδευτικού;

Ερώτηση 9: Έχει επηρεάσει η Ηλεκτρονική Διοίκηση-Ηγεσία το διδακτικό σας έργο κατά την περίοδο της καραντίνας;

Ερώτηση 10: Πως θα χαρακτηρίζατε το διδακτικό σας έργο κατά την περίοδο της καραντίνας;

Ερώτηση 11: Ποιες είναι οι βασικές δυσκολίες που αντιμετωπίσατε με την άσκηση του διδακτικού τους έργου κατά τη διάρκεια της καραντίνας;

Ερώτηση 12: Πως θα μπορούσαν οι εκπαιδευτικοί στο σχολείο σας να υιοθετήσουν με μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα το στυλ της Ηλεκτρονικής Διοίκησης-Ηγεσίας και να ενισχύσουν τη μάθηση;

Ερώτηση 13: Πιστεύετε ότι διαθέτετε τις απαραίτητες ψηφιακές δεξιότητες για να είστε αποτελεσματικοί στο έργο σας; Μου δίνετε ένα παράδειγμα;

V: Ηλεκτρονική Διοίκηση-Ηγεσία και Σχολική Αποτελεσματικότητα

Ερευνητικό Ερώτημα: Πως αντιλαμβάνονται οι διευθυντές και οι εκπαιδευτικοί την επίδραση της Ηλεκτρονικής Διοίκησης-Ηγεσίας στην Σχολική Αποτελεσματικότητα;

Ερώτηση 14: Πως επηρεάζει η Ηλεκτρονική Διοίκηση-Ηγεσία την διοίκηση και την οργάνωση του σχολείου;

Ερώτηση 15: Πως επηρεάζει η Ηλεκτρονική Διοίκηση-Ηγεσία τις διαπροσωπικές σχέσεις σχολείου και οικογένειας, και συνεπώς την μεταξύ τους συνεργασία;