

Ο ρόλος του διευθυντή ηγέτη στην προώθηση του ψηφιακού ανασηματισμού των σχολικών μονάδων

Δήμητρα Κωτσιοπούλου

Εκπαιδευτικός Π60

Med στη Θεωρία Πρακτική και Αξιολόγηση

MSc στη Δημόσια Διοίκηση

d.kotsioroulou@gmail.com

Περίληψη

Το εκπαιδευτικό σύστημα αποτελεί υποσύστημα του κοινωνικού, οικονομικού και πολιτικού συστήματος της χώρας, επηρεάζεται και επηρεάζεται από τα υπόλοιπα συστήματα και βρίσκεται σε θέση αλληλοεξάρτησης. Το επιμέρους μικρο-επίπεδο του σχολικού περιβάλλοντος δέχεται κι αυτό, με τη σειρά του, τις επιρροές, τις αφογκράζεται, τις αφομοιώνει και τις ενσωματώνει στις δομές του. Η τεχνολογική επανάσταση που συντελείται παγκοσμίως δεν θα μπορούσε να μην επηρεάσει το σχολικό γίνεσθαι και να μην επιφέρει αλλαγές στις σχολικές δομές. Η αλλαγή στον τρόπο επικοινωνίας μεταξύ των δημόσιων δομών με την ανάπτυξη της διαλειτουργικότητας μεταξύ των συστημάτων, οι αλλαγές στα εκπαιδευτικά προγράμματα, καθώς οι νέες μέθοδοι διδασκαλίας που έχουν στραφεί στην καλλιέργεια και στην ανάπτυξη δεξιοτήτων και ικανοτήτων, τόσο των μαθητών όσο και των εκπαιδευτικών, φέρνουν στην επιφάνεια την ανάγκη επαναπροσδιορισμού των ρόλων, τόσο των εκπαιδευτικών όσο και των διευθυντών των σχολικών μονάδων. Οι δεύτεροι πλέον καλούνται να επαναξιολογήσουν τον ρόλο τους και να ενεργήσουν προς την κατεύθυνση της δημιουργίας εκείνων των συνθηκών, έτσι, ώστε οι σχολικές μονάδες να αποκτήσουν ψηφιακή κουλτούρα σε πολλαπλά επίπεδα.

Λέξεις-κλειδιά: διοίκηση, εκπαίδευση, δεξιότητες, τεχνολογικός ηγέτης.

1. Εισαγωγή

Ο 21^{ος} αιώνας θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως ο αιώνας της ψηφιακής επανάστασης. Μιας επανάστασης αναίμακτης, όπου οι επικοινωνίες και η πληροφόρηση μέσω του διαδικτύου έφεραν σημαντικές επιπτώσεις στη λειτουργία της κοινωνίας. Οι επιπτώσεις μπορούν, κάλλιστα, να συγκριθούν με τις επιπτώσεις που επέφερε η Βιομηχανική Επανάσταση στο παγκόσμιο γίνεσθαι (Giddens, 2002). Η εξέλιξη επέφερε αλλαγή των όρων της οικονομίας, της αγοράς, της εργασίας, της εκπαίδευσης και δημιούργησε απαιτήσεις επανακατάρτισης των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού (Rainie & Anderson, 2017). Ικανότητες και επιμέρους δεξιότητες διαχείρισης της νέας γνώσης, η οποία περιλαμβάνει την επιλογή, την απόκτηση, την ενσωμάτωση, την ανάλυση και την ανταλλαγή πληροφοριών σε κοινωνικά δικτυωμένα περιβάλλοντα, κρίνονται πλέον επιβεβλημένες (Rainie & Anderson, 2017).

Οι κοινωνικές, πολιτικές και οικονομικές μεταβολές στον διεθνή χώρο, δεν άφησαν ανεπηρέαστες τις εξελίξεις στον χώρο της εκπαίδευσης. Ένας από τους κυριότερους στρατηγικούς στόχους της Ευρωπαϊκής Ένωσης είναι η βελτίωση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης κάθε χώρας. Η οικονομία κάθε χώρας είναι συνδεδεμένη με την επιτυχία του εκπαιδευτικού συστήματος και, δυστυχώς, η Ελλάδα κατατάσσεται, σύμφωνα με πρόσφατες έρευνες, στις τελευταίες θέσεις (OECD, 2016: 6-72). Επιβεβλημένη ανάγκη η βελτίωση του επιπέδου της παρεχόμενης εκπαίδευσης, με σκοπό να ανταπεξέλθει σε ένα περιβάλλον αυξανόμενης ανταγωνιστικότητας (Early & Weindling, 2004).

2. Ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού της εκπαίδευσης

Στην ερευνητική βιβλιογραφία, το ανθρώπινο δυναμικό καταγράφεται ως η σημαντικότερη μορφή άυλου κεφαλαίου (Γιαννουκλίδης, 2015). Ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί τον πολλαπλασιαστή της παραγωγικότητας εξαιτίας ανθρώπινων δυνατοτήτων, όπως η δημιουργικότητα, η εξεύρεση λύσεων και η παραγωγή καινοτόμων ιδεών. Παρ' ότι η τεχνολογία συμβάλλει στην πρόοδο και στην εξέλιξη, το ανθρώπινο κεφάλαιο θα αποτελεί πάντα την κινητήριο δύναμη προς την πρόοδο και την εξέλιξη. Έρευνα του IOBE (2014) καταγράφει στις επίσημες εκθέσεις της πως η επιτυχημένη εφαρμογή των Τ.Π.Ε εξαρτάται, κυρίως, από τη διαθεσιμότητα του δυναμικού να κατέχει τις σχετικές γνώσεις και δεξιότητες Τ.Π.Ε. Τα άτομα με ισχυρές ψηφιακές δεξιότητες αναμένεται να παίξουν βασικό ρόλο στην ενίσχυση της καινοτομίας και της ανταγωνιστικότητας στην ευρωπαϊκή οικονομία.

Στον τομέα της εκπαίδευσης, ο εκπαιδευτικός αποτελεί το σημαντικότερο κεφάλαιο ανθρώπινου δυναμικού και το ζήτημα της ηγεσίας των σχολικών μονάδων μέσα στο νέο διαμορφούμενο διεθνές και εγχώριο περιβάλλον έχει απασχολήσει έντονα την εκπαιδευτική κοινότητα. Το ζητούμενο, λοιπόν, είναι η ποιοτική και αποτελεσματική οργάνωση και διοίκηση, ώστε να επιτευχθεί ποιοτική βελτίωση και αναβάθμιση της εκπαιδευτικής διαδικασίας με τα μέγιστα οφέλη για τον μαθητή, που θα αποτελέσει τον αυριανό πολίτη αυτής της κοινωνίας. Για να υπάρξει ποιοτική αναβάθμιση, απαιτείται εμπλουτισμός και εκσυγχρονισμός γνώσεων και επαγγελματικών δεξιοτήτων, αναγκαία και επιτακτική επαγγελματική ανάπτυξη στο πλαίσιο της δια βίου μάθησης και εκπαίδευσης του συνόλου του προσωπικού της εκπαίδευσης. Τόσο το εκπαιδευτικό προσωπικό όσο και ο διευθυντής της σχολικής μονάδας οφείλουν να στραφούν στην αναζήτηση τρόπων αύξησης των ικανοτήτων και των επιμέρους δεξιοτήτων διαχείρισης της νέας γνώσης, η οποία περιλαμβάνει την επιλογή, την απόκτηση, την ενσωμάτωση, την ανάλυση και την ανταλλαγή πληροφοριών σε κοινωνικά δικτυωμένα περιβάλλοντα. Κρίνονται, πλέον, επιβεβλημένες (Flanagan & Jacobsen, 2003), καθώς τα άτομα με ισχυρές ψηφιακές δεξιότητες αναμένεται να παίξουν βασικό ρόλο στην ενίσχυση της καινοτομίας και της ανταγωνιστικότητας στην ευρωπαϊκή οικονομία. Σε επίπεδο άσκησης διοίκησης της σχολικής μονάδας, έρευνες αναδεικνύουν τον διευθυντή της σχολικής μονάδας, ως τον παράγοντα κλειδί, για την προώθηση αλλαγών, την αποτελεσματικότητα των σχολείων, τη σχολική βελτίωση και την εν γένει αλλαγή (Θεοφιλίδης, 2012).

Ο πολύπλευρος αυτός ρόλος απαιτεί ο διευθυντής του σχολείου όχι μόνο να είναι κάτοχος γνώσεων σχετικών με τη διοίκηση, αλλά πρέπει να διακρίνεται, συνάμα, από ικανότητες και δεξιότητες, ώστε να αξιοποιεί την τεχνολογία, τόσο για την εκτέλεση των καθηκόντων του και την επικοινωνία με το σύνολο της σχολικής μονάδας όσο και στην προώθηση ανάπτυξης εκπαιδευτικών δράσεων με τη χρήση της τεχνολογίας. Με αυτόν τον τρόπο, θα μπορέσει να ηγηθεί αποτελεσματικά και να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις και στις προκλήσεις που παρουσιάζονται στη σχολική μονάδα, στην κοινωνία αλλά και στον κόσμο, γενικότερα (Anderson & Dexter, 2005).

3. Ο ρόλος του τεχνολογικού ηγέτη – Όραμα τεχνολογικής ηγεσίας

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

Σε ένα δεύτερο επίπεδο, στη σημερινή σύγχρονη τεχνολογική εποχή και στα πλαίσια του ψηφιακού ανασχηματισμού των δημόσιων δομών, ο σχολικός ηγέτης, με τον ρόλο του τεχνολογικού ηγέτη, θα πρέπει να εμπνεύσει τους εκπαιδευτικούς και τη σχολική κοινότητα να αποκτήσουν δυναμική ψηφιακή κουλτούρα (Richardson et al., 2013). Η αλλαγή της κουλτούρας της σχολικής μονάδας σε ψηφιακή θα ωφελήσει, τόσο τους μαθητές όσο και τους εκπαιδευτικούς, καθώς θα τους προσφέρει διευκολύνσεις, προκειμένου να δράσουν και να αναπτυχθούν επαγγελματικά, μέσα σ' ένα περιβάλλον που προωθεί την επαγγελματική μάθηση μέσα από τη συστηματική αξιοποίηση των σύγχρονων τεχνολογιών και των ψηφιακών πόρων (McLeod et al., 2011). Τέλος, καθήκον και υποχρέωση του σχολικού ηγέτη είναι να διευκολύνει την κατανόηση κοινωνικών, δεοντολογικών και νομικών ζητημάτων που σχετίζονται με μία εξελισσόμενη ψηφιακή κουλτούρα.

Με λίγα λόγια, οι τεχνολογικοί ηγέτες καλούνται, αφενός, να οραματιστούν, αφετέρου, να εμπνεύσουν ένα όραμα κοινό για όλους και να συμβάλουν στην υλοποίηση αυτού του οράματος, προωθώντας, συνάμα, μια συνεργατική κουλτούρα για την ολοκληρωμένη και αποτελεσματική ενσωμάτωση της τεχνολογίας μέσα στη σχολική μονάδα (Richardson et al., 2013). Σύμφωνα με την Association for Educational Communications and Technology (AECT) Definitions and Terminology Committee, η εκπαιδευτική τεχνολογία ορίζεται ως η θεωρία και πρακτική του σχεδιασμού, της ανάπτυξης, της αξιοποίησης, της διαχείρισης και της αξιολόγησης των διαδικασιών και των μεθόδων μάθησης.

Ο ρόλος του είναι ακόμα πιο απαιτητικός, όπως υποστηρίζουν οι Schrum & Levin, (2009), καθώς καλούνται να διαχειριστούν πολλαπλά ζητήματα διοικητικής ή παιδαγωγικής φύσης, παράλληλα, όμως, και σύμφωνα με τον (Banoğlu, 2011), ο ηγέτης της τεχνολογίας είναι το άτομο που κινητοποιεί όλες τις παραμέτρους του σχολικού περιβάλλοντος μέσα από τη χρήση των τεχνολογικών συσκευών. Ωστόσο, υπάρχει ένα σχετικό πλαίσιο για το καθήκον του τεχνολογικού ηγέτη, προκειμένου να διαμορφώσει σχέδιο δράσης, με σκοπό να συντελέσει στον ψηφιακό ανασχηματισμό της σχολικής μονάδας. Έτσι, σύμφωνα με τον Grady (2011), οφείλει:

- Να διαμορφώνει όραμα και να καθορίζει τους στόχους σχετικά με την τεχνολογία μέσα στο σχολικό περιβάλλον.
- Να εμπνέει τους εκπαιδευτικούς, ώστε το όραμά του να καταστεί κοινό με όλους.
- Να ενημερώνει τη γονική κοινότητα για τη χρήση της τεχνολογίας στο σχολικό περιβάλλον.
- Να διευκολύνει και να υποστηρίζει τους εκπαιδευτικούς με κάθε πρόσφορο τρόπο.
- Να αυξάνει και να εμπλουτίζει τους ψηφιακούς και τεχνολογικούς πόρους μέσα στη σχολική μονάδα.
- Να προάγει τη μάθηση μέσα από την αξιοποίηση της τεχνολογίας.
- Να υποστηρίζει τις εκπαιδευτικές πρακτικές, αξιοποιώντας με συστηματικό τρόπο τα ψηφιακά μέσα.
- Να συμμετέχει σε μια συνεχιζόμενη διαδικασία ανάπτυξης της τεχνολογίας.
- Να πρωτοστατεί και να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες που να αφορούν τη χρήση της τεχνολογίας στην εκπαιδευτική διαδικασία
- Να διαμορφώνει ένα θετικό σχολικό κλίμα μέσα στο σχολικό περιβάλλον, όσον αφορά στη χρήση της τεχνολογίας.
- Να ενημερώνεται, δίνοντας το παράδειγμα.
- Να προωθεί τη συστηματική αξιολόγηση στον τρόπο που αξιοποιείται η τεχνολογία μέσα στο σχολικό περιβάλλον.

Για να μπορέσει ο εκάστοτε τεχνολογικός ηγέτης να διαμορφώσει ένα όραμα, θα πρέπει να διαθέτει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, τα οποία σχετίζονται με τη χρήση των νέων τεχνολογιών. Έτσι, σύμφωνα με τους Hacifazlıoğlu et al. (2010), θα πρέπει:

- Να διαθέτει ο ίδιος χαρακτηριστικά του ψηφιακού πολίτη.
- Να μη φοβάται να πειραματιστεί και να αναγνωρίζει τις δικές του ελλείψεις.
- Να διαθέτει θετικές στάσεις και αντιλήψεις για τη χρήση της τεχνολογίας.
- Να είναι επικοινωνιακός.
- Να διαθέτει συνεργατικές ικανότητες
- Να είναι ανοικτός σε νέες ιδέες εντός του σχολικού περιβάλλοντος.

Στο σημείο αυτό, θα ήταν χρήσιμο και ενδιαφέρον να γίνει αναφορά στο μοντέλο τεχνολογικής ηγεσίας που παρουσίασαν οι Flanagan και Jacobsen (2003), όπου παρουσίασαν ένα πλαίσιο, εντός του οποίου οι σχολικοί ηγέτες μπορούν να αναλάβουν νέες ηγετικές ευθύνες στη σύγχρονη τεχνολογική εποχή και, για τον λόγο αυτό, ανέδειξαν τις πολλαπλές διαστάσεις του ρόλου του τεχνολογικού ηγέτη. Σύμφωνα με τους συγγραφείς, υπάρχουν οι εξής πέντε αρμοδιότητες ρόλου του τεχνολογικού ηγέτη:

- Ηγέτης της μαθησιακής διαδικασίας
- Ηγέτης προάσπισης των δικαιωμάτων των μαθητών
- Ηγέτης της ανάπτυξης ικανοτήτων
- Ηγέτης της εκπαιδευτικής κοινότητας
- Ηγέτης της διαχείρισης των πόρων

Ηγέτης της μαθησιακής διαδικασίας

Σε αυτό τον ρόλο, πρέπει να κατέχει ψηφιακές δεξιότητες υψηλού επιπέδου και να εργάζεται προς την κατεύθυνση κατάκτησης υψηλών δεικτών μαθησιακών αποτελεσμάτων. Συνοπτικά, ο διευθυντής να θέτει ως βασικό σκοπό του τη βελτίωση της μαθησιακής διαδικασίας, στρέφοντας το ενδιαφέρον του σε μαθητές και εκπαιδευτικούς. Επιμέρους στόχοι:

- Να παράσχει σημαντικές ευκαιρίες μάθησης σε όλη την εκπαιδευτική κοινότητα.
- Να δράσει, ώστε μέσα από τη μαθησιακή διαδικασία να υπάρξει βελτίωση της ικανότητας των μαθητών να λύσουν προβλήματα, να συνεργαστούν και να χρησιμοποιήσουν την τεχνολογία, για να υποστηρίξουν την κατασκευή της γνώσης.
- Να ενθαρρύνει τους εκπαιδευτικούς, ώστε να προβληματιστούν και να βελτιώσουν τις δεξιότητες χρήσης των τεχνολογιών.

Ηγέτης προάσπισης των δικαιωμάτων των μαθητών

Σε αυτόν τον ρόλο, ο διευθυντής οφείλει να ασχολείται με ζητήματα ισότητας πρόσβασης στην τεχνολογία. Η καλλιέργεια συμπεριληπτικής κουλτούρας της σχολικής μονάδας περιλαμβάνει και τη διασφάλιση ότι κάθε δάσκαλος παρέχει τις κατάλληλες ευκαιρίες, σεβόμενος τη διαφορετικότητα του καθενός, προκειμένου όλοι οι μαθητές να αναπτύξουν τεχνολογικές δεξιότητες. Επιδεικνύει ευαισθησία σε ζητήματα που αφορούν τα άτομα με ειδικές ανάγκες, το φύλο, το οικονομικό υπόβαθρο, τις εθνικές και γλωσσικές διαφορές και τα συστημικά εμπόδια που επηρεάζουν τη χρήση της τεχνολογίας από τους μαθητές. Βασικός σκοπός του η καλλιέργεια κουλτούρας με χαρακτηριστικά συμπεριληψής. Επιμέρους στόχοι:

- Να εξασφαλίσει ισότιμη πρόσβαση σε τεχνολογικούς πόρους, καθώς και σε ευκαιρίες μάθησης για όλους τους μαθητές.
- Να χρησιμοποιήσει την τεχνολογία, με τρόπους, που υποστηρίζουν τις δημοκρατικές αρχές της ισότητας και της ισονομίας.

Ηγέτης της ανάπτυξης ικανοτήτων

Ως ηγέτης ανάπτυξης ικανοτήτων, ο διευθυντής ενεργεί ως θετικός παράγοντας αλλαγής των απόψεων και στάσεων του προσωπικού, προσβλέποντας στην υλοποίηση του οράματος του που είναι η επιτυχής διαδικασία αλλαγής και τεχνολογικής ανάπτυξης της σχολικής μονάδας σε όλα τα επίπεδα. Λειτουργεί ως μέντορας, ως μεταλαμπαδευτής νέων ιδεών, επιδιώκοντας τη συνεργασία όλων, σε πολλαπλά επίπεδα, με τους εξής στόχους:

- Να ηγηθεί στην πραγματοποίηση ενός κοινού οράματος για τη χρήση των Τ.Π.Ε.
- Να αναπτύξει την ικανότητα ηγεσίας σε όλα τα μέλη της σχολικής κοινότητας.
- Να φροντίσει, ώστε να δημιουργηθεί ένα κλίμα που ενθαρρύνει την ανάληψη κινδύνων, τη δημιουργικότητα και τη συνεργασία.

Ηγέτης της εκπαιδευτικής κοινότητας

Με αυτή την ιδιότητα, οι διευθυντές των σχολείων θέτουν τρεις κυρίαρχους στόχους:

- την αναζήτηση και τη συμμετοχή όλης της κοινότητας, συμπεριλαμβανομένων των γονέων και των πολλών φορέων, στην επίτευξη των στόχων της ολοκλήρωσης της τεχνολογίας.
- την κοινοποίηση, τα επιτεύγματα των σχολείων στην κοινότητα.
- την εύρεση τρόπων, προκειμένου να επεκτείνει τη μάθηση των μαθητών πέρα από τα τείχη του σχολείου.

Ηγέτης της διαχείρισης των πόρων

Με αυτή την ιδιότητα, ο διευθυντής είναι υπεύθυνος για τη διαχείριση των πόρων που απαιτούνται για την ολοκλήρωση της ένταξης της τεχνολογίας σε όλα τα επίπεδα. Η ανάπτυξη προτεραιοτήτων για τις δαπάνες, οι οποίες στηρίζουν άμεσα τους στόχους του τεχνολογικού σχεδίου του σχολείου, είναι οι εξής:

- Να λάβει θεμελιώδεις αποφάσεις, όπως η καλωδίωση, η θέση των υπολογιστών σε εργαστήρια ή αίθουσες διδασκαλίας και η ανάπτυξη κατευθυντήριων γραμμών για την αγορά υλικού και λογισμικού.
- Να προβεί στη διερεύνηση όλων των δυνατοτήτων για την απόκτηση τεχνολογικών πόρων, συμπεριλαμβανομένων των χρηματοδοτήσεων.

4. Προβλήματα και δυσκολίες

Το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα έχει τα χαρακτηριστικά ενός συγκεντρωτικού συστήματος. Υπάρχει, δηλαδή, ενιαίος κεντρικός κρατικός έλεγχος και το σύστημα ακολουθεί γραμμική οργάνωση (Μαυρογιώργος, 2008). Η κεντρική εξουσία λαμβάνει τις αποφάσεις, αναφορικά με ζητήματα που σχετίζονται με την εκπαίδευση, ενώ οι αρμοδιότητες που μεταβιβάζονται στους διευθυντές δεν είναι ουσιαστικές και αποφασιστικές και τα περιθώρια για ανάληψη πρωτοβουλιών και άσκηση ηγεσίας σε ζητήματα που σχετίζονται με το περιεχόμενο της εκπαίδευσης είναι περιορισμένα. Ο διευθυντής, με βάση το καθηκοντολόγιο

του, θέτει σε εφαρμογή τους νόμους, τα προεδρικά διατάγματα, τις κανονιστικές αποφάσεις, τις εγκυκλίους και τις υπηρεσιακές εντολές των στελεχών της διοίκησης, καταλήγοντας, εν τέλει, να αναλαμβάνει έναν ρόλο διαχειριστικό και διεκπεραιωτικό.

Τα οικονομικά στοιχεία διαχείρισης των σχολικών μονάδων εξαρτώνται, αποκλειστικά, από τις κρατικές επιχορηγήσεις και από τη διανομή των επιχορηγήσεων από τους κατά τόπους Δήμους. Στο τελευταίο νομοσχέδιο, που ψηφίστηκε τον Ιούλιο του 2021, οι σχολικές μονάδες δύνανται, πλέον, να αναζητήσουν χορηγίες και να διοργανώσουν εκδηλώσεις, προκειμένου να ενισχύσουν οικονομικά τις σχολικές μονάδες. Γίνεται, λοιπόν, σαφές πως τα συγκεντρωτικά χαρακτηριστικά του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος αποτελούν εμπόδια για την ουσιαστική εφαρμογή της τεχνολογικής ηγεσίας στις ελληνικές σχολικές μονάδες.

Πέρα, όμως, από αυτό το στοιχείο υπάρχει και μια σειρά άλλων παραμέτρων που δυσχεραίνουν την εφαρμογή της τεχνολογικής ηγεσίας και που αφορούν την ελλιπή επιμόρφωση των εκπαιδευτικών και τον διαθέσιμο τεχνολογικό εξοπλισμό που διαθέτουν οι σχολικές μονάδες. Η έλλειψη επιμόρφωσης διευθυντών και εκπαιδευτικών αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα και οδηγεί στην τεchnοφοβία, γεγονός που δεν επιτρέπει την αλλαγή εδραιωμένων στάσεων και απόψεων. Είναι βέβαιο πως οι στάσεις και οι απόψεις των εργαζομένων μπορούν να διαμορφώσουν το κλίμα και την κουλτούρα των οργανισμών (Θεοφιλίδης, 2012). Μια συστηματική επιμόρφωση θα μπορούσε να συμβάλει στην αλλαγή των στάσεων, προσφέροντας στους εκπαιδευτικούς ασφάλεια και πειθώ, προκειμένου να υπάρξει μεταστροφή του κλίματος να αλλάξουν, δηλαδή, οι παιδαγωγικές μέθοδοι και τεχνικές και να ενταχθεί η τεχνολογία όχι ως αυτόνομο διδακτικό αντικείμενο, αλλά ως το εργαλείο που υποβοηθά τη μάθηση σε όλα τα γνωστικά αντικείμενα (Κατσαρός, 2008).

5. Διατυπώσεις και συμπεράσματα

Η ψηφιακή επανάσταση, που συντελείται σε όλα τα επίπεδα των κρατικών δομών, δεν θα μπορούσε να αφήσει ανεπηρέαστες τις νευραλγικής σημασίας εκπαιδευτικές δομές. Η είσοδος της τεχνολογίας στα σχολεία έχει επηρεάσει σημαντικά τους ρόλους και τις ευθύνες των διευθυντών. Απαιτούνται, πλέον, συστηματικές αλλαγές στα δημόσια σχολεία, στη φιλοσοφία, στην καλλιέργεια ψηφιακής κουλτούρας, στις διαφορετικές μεθόδους διδασκαλίας. Μην ξεχνάμε πως εν μέσω πανδημίας και, μάλιστα, σε σύντομο χρονικό διάστημα διαμορφώθηκαν νέες εκπαιδευτικές και παιδαγωγικές συνθήκες και η τεχνολογία αποτέλεσε εργαλείο υψίστης σημασίας, προκειμένου οι μαθητές να συνεχίσουν την εκπαίδευσή τους, απομακρυσμένοι από τη σχολική στέγη και λαμβάνοντας διαδικτυακή αγωγή και μόρφωση. Αναγκαία συνθήκη, καθώς τίποτα δε μπορεί να αντικαταστήσει τη διαζώση διδασκαλία, η οποία, όμως, τη συγκεκριμένη στιγμή, δημιούργησε τις προϋποθέσεις, ώστε οι μαθητές να μην αποκοπούν από την εκπαιδευτική διαδικασία. Το πόσο συνεισέφερε ή όχι είναι μια συζήτηση, στην οποία θα μπορούσαν να μας δώσουν απαντήσεις ερευνητικά δεδομένα στο εγγύς μέλλον, όταν όλο αυτό θα έχει λάβει τέλος.

Οι πρόσθετοι ρόλοι και οι πρόσθετες ευθύνες των διευθυντών, ως τεχνολογικοί ηγέτες, απαιτούν χρονική δέσμευση και ικανότητες, τόσο από τους ίδιους, όσο και από τις σχολικές κοινότητες. Ωστόσο, η εισαγωγή των Τ.Π.Ε. πρέπει να θεωρηθεί ως μέρος ενός βαθύτερου σχολικού μεταρρυθμιστικού κινήματος, όπου, πλέον, οι διευθυντές οφείλουν να διαδραματίσουν βασικό ρόλο και πρέπει να αναπτύξουν τις δεξιότητες και τις διαθέσεις που απαιτούνται για τον ρόλο της ηγεσίας στο σημερινό εκπαιδευτικό περιβάλλον. Ο ρόλος του διευθυντή αλλάζει ριζικά και, πλέον, κάνουμε λόγο για τις δεξιότητες και τα χαρακτηριστικά

του μετασηματιστή τεχνολογικού ηγέτη, που αναλαμβάνει να μετασηματίσει ολόκληρη τη σχολική ικανότητα με όραμα και υψηλές προσδοκίες.

Βιβλιογραφικές αναφορές

- Anderson, R., & Dexter, S. (2005). School Technology Leadership: An Empirical Investigation of Prevalence and Effect. *Educational Administration Quarterly*, 41(1), 49–82.
- Banoglu, K. (2011). School Principals' Technology Leadership Competency and Technology Coordinatorship. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 11(1), pp. 208-213.
- Giddens, A. (2002). *Κοινωνιολογία*. Αθήνα: Gutenberg.
- Early, P., & Weindling, D. (2004). *Understanding school leadership*. London: Paul Chapman Publishing.
- Flanagan, L., & Jacobsen, M. (2003). Technology leadership for the twenty-first century principal. *Journal of educational administration*, 41(2), 124-142.
- Grady, M. (2011). The principal's role as technology leader. *Technology and Learning*.
- Hacifazlıoğlu, Ö., Karadeniz, Ş., & Dalgıç, G. (2010). Views of teachers, administrators and supervisors regarding the technological leadership standards for administrators. *Educational Administration: Theory and Practice*, 16(4), 537-577.
- McLeod, S., Bathon, J., & Richardson, J. W. (2011). Studies of technology tool usage are not enough: A response to the articles in this special issue. *Journal of Research in Leadership in Education*, 6(5), pp. 288-297.
- Rainie, L., & Anderson, J. (2017). The Future of Jobs and Jobs Training. Retrieved from: <http://www.pewinternet.org/2017/05/03/the-future-of-jobs-and-jobs-training>.
- Richardson, J. W., Flora, K., & Bathon, J. (2013). Fostering a School Technology Vision in School Leader. *International Journal of Educational Leadership Preparation*, 8(1), 144-160.
- Schrum, L., & Levin, B. B. (2009). *Leading 21st Century Schools: Harnessing Technology for Engagement and Achievement*. Corwin: Thousand Oaks, CA.
- Αποστολάκης, Ι., Λουκής, Ε., & Χάλαρης, Ι. (2008). *Ηλεκτρονική Δημόσια Διοίκηση: Οργάνωση Τεχνολογία και Εφαρμογές*. Αθήνα: Παπαζήση.
- Γιαννουκλίδης, Μ. (2015). *Η Επίδραση του ανθρώπινου δυναμικού στην καινοτομική και οικονομική επίδοση των ελληνικών επιχειρήσεων*. Διπλωματική εργασία. Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο. Ανακτήθηκε από: https://dspace.lib.ntua.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/41863/giannouklidi_ds_pace.pdf?sequence=1.
- Θεοφιλίδης, Χ. (2012). *Σχολική ηγεσία και διοίκηση. Από τη γραφειοκρατία στη μετασηματιστική ηγεσία*. Αθήνα: Γρηγόρης.
- ΙΟΒΕ. (2014). Υιοθέτηση των Τ.Π.Ε. και ψηφιακή ανάπτυξη στην Ελλάδα. Ανακτήθηκε από: http://iobe.gr/docs/research/RES_03_10062015_REP_GR.pdf.
- Κουτούζης, Γ., Μαυρογιώργος, Γ., & Χαλκιώτης, Δ., *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων*, τόμ. Α', σσ. 131-164. Πάτρα: ΕΑΠ.
- Μανουσέλης, Ε. (2012). *Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση: Ορισμός, Διαλειτουργικότητα, Τρέχουσα κατάσταση στην Ελλάδα.*, Διπλωματική Εργασία. Πολυτεχνική Σχολή, Τμήμα Μηχανικών Η/Υ και Πληροφορικής, Πάτρα.
- Μαυρογιώργος, Γ. (2008). Η Εκπαιδευτική Μονάδα ως Φορέας Διαμόρφωσης και Άσκησης Εκπαιδευτικής Πολιτικής. Στο Α. Αθανασούλα - Ρέππα, Α. Δακοπούλου, Μ. Κουτούζης, Γ. Μαυρογιώργος, & Δ. Χαλκιώτης, *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων. Εκπαιδευτική διοίκηση και πολιτική*, τόμ. Α', σσ.119-162. Πάτρα: ΕΑΠ.