

1ο Διεθνές Διαδικτυακό Εκπαιδευτικό Συνέδριο Από τον 20ο στον 21ο αιώνα μέσα σε 15 ημέρες

Αρ. 1 (2021)

Τόμος Πρακτικών 1ο Διαδικτυακό Εκπαιδευτικό Συνέδριο "Από τον 20ο στον 21ο αιώνα μέσα σε 15 ημέρες: Η απότομη μετάβαση της εκπαιδευτικής μας πραγματικότητας σε ψηφιακά περιβάλλοντα. Στάσεις – Αντιλήψεις – Σενάρια – Προοπτικές – Προτάσεις



Η εμπειρία της οργάνωσης της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης δυο δημοτικών σχολείων της Κορινθίας στις μέρες του κορονοϊού

Παναγιώτης Σοφός, Σοφία Χρόνη

doi: [10.12681/online-edu.3249](https://doi.org/10.12681/online-edu.3249)

Η εμπειρία της οργάνωσης της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης δυο δημοτικών σχολείων της Κορινθίας στις μέρες του κορονοϊού

Παναγιώτης Σοφός¹, Σοφία Χρόνη²

sofos.panos@gmail.com, sofichro@gmail.com

¹ Διευθυντής 1^{ου} Δημοτικού Σχολείου Ξυλοκάστρου

² Διευθύντρια 3^{ου} Δημοτικού Σχολείου Ξυλοκάστρου

Περίληψη

Η παρούσα εργασία αποτελεί ένα χρονικό των ενεργειών που υλοποιήθηκαν σε δυο δημοτικά σχολεία της Κορινθίας για την προώθηση της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης από το ΥΠΑΙΘ στις μέρες που ήταν κλειστά λόγω κορονοϊού. Εστιάζει στον ρόλο της διεύθυνσης των σχολείων για τη διατήρηση της επικοινωνίας, της συνοχής, της ενθάρρυνσης και της καθοδήγησης των μελών της σχολικής κοινότητας, ώστε να αντιμετωπισθούν, οι δυσκολίες, οι προβληματισμοί και τα πολλαπλά, οργανωσιακά, ζητήματα που προέκυψαν από την επείγουσα ανάγκη άμεσης εφαρμογής της. Καταλήγει με τη διαπίστωση πως η ξαφνική υιοθέτηση της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης να μην δίνει νέες προοπτικές σε οργανωσιακό και μαθησιακό επίπεδο στο σχολείο, δεν σταματά όμως με το άνοιγμα των σχολείων, ούτε πρέπει να περιορίζεται στην τεχνολογική διάσταση του επιχειρήματος. Τα ψηφιακά μέσα δίνουν παιδαγωγικές δυνατότητες που θα πρέπει να αξιοποιηθούν, αν θέλουμε να έχουμε την αλλαγή παραδείγματος στην εκπαίδευση που οι καιροί σήμερα επιβάλλουν. Για να είναι δυνατή όμως αυτή η αξιοποίηση θα πρέπει να αλλάξει η ισχύουσα παρωχημένη σχολική πρακτική που την περιορίζει. Καθοριστικός αναδεικνύεται ο ηγετικός ρόλος των διευθυντών/ντριών των σχολείων στη διαμόρφωση μιας συνεργατικής κουλτούρας, ικανής να αναδιαρθρώσει τις προσπάθειες όλων των μελών της εκπαιδευτικής κοινότητας στη βελτίωση της μάθησης μέσα από την εξ αποστάσεως εκπαίδευση, αλλά και στην κατεύθυνση της, χωρίς αποκλεισμούς, συμπεριληπτικής εκπαίδευσης που επίσης, διακυβεύτηκε στις μέρες του κορονοϊού.

Λέξεις κλειδιά: επικοινωνία, ενθάρρυνση, συνεργασία σχολικής κοινότητας, εξ αποστάσεως εκπαίδευση

Εισαγωγή

Από την πρώτη μέρα της απαγόρευσης της λειτουργίας όλων των σχολικών μονάδων στην ελληνική επικράτεια, που ανακοινώθηκε αιφνιδίως στις 10/3/2020 με στόχο τη μείωση της διασποράς του κορονοϊού (ΚΥΑ Δ1α/ΓΠ.οικ. 16838 ΦΕΚ783/ Β' / 10-3-2020) επιτακτική προσπάθεια και μέριμνα της διεύθυνσης των σχολικών μονάδων ήταν η διατήρηση της ενημέρωσης και της αμφίδρομης επικοινωνίας των μελών της εκπαιδευτικής τους κοινότητας (μαθητές, εκπαιδευτικοί, γονείς) για την αποτελεσματική διοίκηση των σχολείων (Σαίτης, 2014; Σταμάτης, 2012), η οποία όφειλε να συνεχίζει να λειτουργεί εν μέσω μιας πρωτόγνωρης κοινωνικής και εκπαιδευτικής κρίσης.

Στην παρούσα εισήγηση αποτυπώνεται η εμπειρία αυτής της προσπάθειας δύο δημοτικών σχολείων της Κορινθίας από την οργάνωση της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης στις ημέρες της καραντίνας λόγω κορονοϊού, προκειμένου να αναδειχθούν οι δυσκολίες και οι προβληματισμοί από την αιφνίδια εφαρμογή της αλλά και οι νέες προοπτικές που δημιούργησε στο οργανωσιακό-διοικητικό, κυρίως, επίπεδο του σχολείου.

Τις πρώτες προσπάθειες για μια αυτόβουλη επιχείρηση των δύο σχολείων να οργανώσουν μια εξ αποστάσεως εκπαίδευση, με όλες τις επιφυλάξεις για την ασφάλεια προσωπικών δεδομένων μαθητών και εκπαιδευτικών που, εύλογα, εκφράζονταν από τους εκπαιδευτικούς,

Από τον 20^ο στον 21^ο αιώνα μέσα σε 15 ημέρες Η απότομη μετάβαση της εκπαιδευτικής μας πραγματικότητας σε ψηφιακά περιβάλλοντα. Στάσεις-Αντιλήψεις-Σενάρια-Προοπτικές-Προτάσεις

πρόλαβαν οι εξελίξεις για την επίσημη εξ αποστάσεως εκπαίδευση από την πλευρά του Υπουργείου.

Το χρονικό των ενεργειών των σχολείων για την οργάνωση της ασύγχρονης εξ αποστάσεως εκπαίδευσης - δυσκολίες προβληματισμοί και προοπτικές

Με το υπ' αρ. πρωτ.: Φ8/38091/Δ4/16-3-2020 έγγραφο διαβιβάζονται οι πρώτες οδηγίες υλοποίησης προγραμμάτων εξ αποστάσεως εκπαίδευσης με ασύγχρονη μέθοδο διδασκαλίας με την αξιοποίηση των υφιστάμενων ψηφιακών δομών του Υπουργείου που έδιναν τη δυνατότητα να χρησιμοποιηθούν από μαθητές και εκπαιδευτικούς. Στις οδηγίες αυτές όλοι οι εκπαιδευτικοί ενημερώνονταν, επίσης, για τη δυνατότητα δημιουργίας των ψηφιακών τάξεων (π.χ. e-class ή e-me) για την ασύγχρονη ανταλλαγή εκπαιδευτικού υλικού, ασκήσεων και οδηγιών προγράμματος διδασκαλίας, πλατφόρμες που στάθηκαν στην πορεία καθοριστικές και στην ουσία μονόδρομος για το στήσιμο της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης στις έκτακτες συνθήκες της περιόδου που τα σχολεία κλειστά έψαχναν πρώτα από όλα ασφαλείς τρόπους για να συνεχίσουν το εκπαιδευτικό τους έργο. Απαραίτητη προϋπόθεση ήταν σύμφωνα με τις οδηγίες αυτές να έχουν όλοι οι μαθητές και εκπαιδευτικοί λογαριασμό στον Πανελληνίου Σχολικού Δικτύου (Φ8/38091/Δ4/16-3-2020).

Παράλληλα με την παραπάνω προϋπόθεση, με το υπ' αρ. πρωτ.: 38547/ΓΔ5 17-3-2020 έγγραφο, καλούνται τα σχολεία ως τις 18/3/2020 στις 13.00' να ενημερώσουν το myschool με τις ηλεκτρονικές διευθύνσεις των εκπαιδευτικών τους για τις ανάγκες της τηλεργασίας/τηλεκπαίδευσης. Ταυτόχρονα, υλοποιείται στο myschool νέα λειτουργικότητα που αφορά στη Μαζική ενημέρωση email κηδεμόνων, την οποία καλούνται, να διεκπεραιώσουν οι διευθυντές/ντριες και την επόμενη ημέρα λειτουργικότητα ορισμού της Ομάδας Υποστήριξης για την εξ αποστάσεως εκπαίδευση. Οι οδηγίες για την υλοποίησή της τελευταίας στέλνονται, αρχικά, στα Λύκεια και σύντομα αναμένονται και στα δημοτικά. Η εξ αποστάσεως επίσημη εκπαίδευση έχει αρχίσει.

Η πρόβλεψη των δύο σχολείων όλοι οι εκπαιδευτικοί να έχουν ήδη λογαριασμό στο ΠΣΔ, αποδείχτηκε χρήσιμη στο να εξοικονομηθεί χρόνος, ενώ η δημιουργία λογαριασμών των μαθητών και η συλλογή email των γονέων σε καθολικό επίπεδο ήταν πολύ πιο χρονοβόρα και με πολλές δυσκολίες διαδικασία, εν μέσω αναστολής λειτουργίας των σχολείων: Μέσω του ιστολογίου δίνεται, σε πρώτη φάση, στους γονείς σύνδεσμος ηλεκτρονικής φόρμα της Google που δημιουργήθηκε για αυτόν τον σκοπό, η οποία προωθήθηκε και στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης με τη συνεργασία των Συλλόγων Γονέων, μιας και οι γονείς δεν παρακολουθούσαν σε καθολικό επίπεδο τακτικά το ιστολόγιο του σχολείου. Στη φόρμα αυτή ζητούνταν από τους γονείς να καταγράψουν τη διεύθυνση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου των κηδεμόνων των μαθητών ή σε περίπτωση που δεν έχουν να δημιουργήσουν μία και να την καταγράψουν, προκειμένου, «να μην αποκλεισθεί κανένα παιδί από τις εκπαιδευτικές υπηρεσίες του σχολείου που πιθανόν να χρειασθεί να δοθούν εξ αποστάσεως ή η οικογένεια να έχει μια άμεση μελλοντική ενημέρωση» (1ο Δημοτικό Σχολείο Ξυλοκάστρου, 2020; 3ο Δημοτικό Σχολείο Ξυλοκάστρου, 2020). Οι γονείς που τη συμπλήρωσαν και οι εκπαιδευτικοί παροτρύνθηκαν από τη διεύθυνση του σχολείου να βοηθήσουν και τους γονείς που γνώριζαν πως δυσκολεύονταν ενώ για τους γονείς που δεν ανταποκρίθηκαν μέσω αυτών των τρόπων, υπήρξε τηλεφωνική επικοινωνία της διεύθυνσης των σχολείων και της ομάδας υποστήριξης, που εν τω μεταξύ δημιουργήθηκε, και εξατομικευμένη υποστήριξή τους για να βρουν ή και να φτιάξουν ακόμα και το email τους, διαδικασία που ήταν αρκετά χρονοβόρα. Υπήρξαν και λίγες περιπτώσεις γονέων μαθητών που αρνήθηκαν να δώσουν email είτε για ιδεολογικούς λόγους είτε για λόγους ψηφιακού αναλφαριθμητισμού, έλλειψης εξοπλισμού ή πρόσβασης στο διαδίκτυο.

Η συνέχιση της απαγόρευσης της εκπαιδευτικής λειτουργίας όλων των εκπαιδευτικών δομών, δημοσίων και ιδιωτικών, όλης της χώρας μέχρι και 10-4-2020 με νέα Κοινή Υπουργική Απόφαση (ΚΥΑ Δ1α/ΓΠ.οικ. 20021 ΦΕΚ956/ Β' / 21-3-2020), μέσα στις έκτακτες συνθήκες πανδημίας που φαινόταν πια πως θα έχει μεγαλύτερη διάρκεια, κάνει σαφές, πλέον, σε όλους πως η εξ αποστάσεως εκπαίδευση είναι επιτακτικός μονόδρομος, και θα έπρεπε να αρχίσει άμεσα.

Το πρώτο από εμπόδιο αποτέλεσε η έλλειψη εξοπλισμού για ορισμένους εκπαιδευτικούς, το οποίο έγινε προσπάθεια να αντιμετωπισθεί με τον δανεισμό υπολογιστικών μονάδων του σχολείου ή με την προσέλευσή τους στο σχολείο, προκειμένου να χρησιμοποιήσουν τον εξοπλισμό του αλλά και να υποστηριχτούν από τον διευθυντή ενώ τα κινητά τηλέφωνα αποτελούν για λίγους εκπαιδευτικούς αλλά αρκετούς γονείς ο μόνος εξοπλισμός. Ο ηλεκτρονικός εξοπλισμός για την υποστήριξή τους που εξήγγειλε το Υπουργείο Παιδείας αλλά και αυτά που ήρθαν από τον Δήμο, κατόπιν αιτήματος της Διεύθυνσης των σχολείων, έφτασαν στο σχολείο αφού είχε εξαγγελθεί το άνοιγμά τους και ήταν μόνο τάμπλετ. Τα τάμπλετ εκτός από το ότι ήταν λίγα σε σχέση με τις ανάγκες, κανένας εκπαιδευτικός δεν τα ζήτησε αφού δεν εξυπηρετούσαν τις ανάγκες τους ως δημιουργών των ηλεκτρονικών τους μαθημάτων.

Οι εκπαιδευτικοί εκτός της έλλειψης εξοπλισμού και του υπάρχοντος ψηφιακού χάσματος, κάτω από την πίεση που διαισθάνονται από τις συνεχείς οδηγίες του Υπουργείου ή τους γονείς, ήρθαν αντιμέτωποι και με ζητήματα ξαφνικής αλλαγής του τρόπου εργασίας τους, τεχνολογικά προβλήματα ή θεσμικά ζητήματα, στα οποία καλούνταν επίμονα να βρουν λύσεις (Σοφός, 2020). Η υποστήριξη των εκπαιδευτικών σε αυτή την άμεσα έκτακτη συνθήκη ήταν γι' αυτό επιτακτική προτεραιότητα που όφειλαν να εστιάσουν τις ενέργειές τους ο διευθυντής και η διευθύντρια των σχολείων. Παράλληλα με το οργανωτικό κομμάτι της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης, εκτός από τη συχνή ενημέρωσή τους με τις συνεχείς οδηγίες του υπουργείου για τη νέα εκπαιδευτική πραγματικότητα που διαμορφωνόταν προσπαθούν να τους ενθαρρύνουν να πειραματισθούν με τις νέες πρακτικές (Πασιαρδής, 2004; Στιβακτάκης, 2006) που απαιτούσαν τα ψηφιακά μαθήματα. Τους κατατοπίζουν και τους παροτρύνουν μέσω συχνών, κυρίως, ηλεκτρονικών μηνυμάτων αλλά και τηλεδιασκέψεων με επεξηγηματικές οδηγίες και επιπρόσθετο επιμορφωτικό υλικό σε σύντομα βίντεο που επέλεγαν και συνδιαμόρφωναν από κοινού, ώστε οι εκπαιδευτικοί να εξοικειωθούν με την ψηφιακή τάξη eclass, τη χρήση εργαλείων και τον σχεδιασμό μαθήματος σε ένα νέο για αυτούς περιβάλλον μάθησης. Δημιούργησαν στην ηλεκτρονική τάξη, όπως και ο πληροφορικός που ήταν κοινός και στα δυο σχολεία και η υποδιευθύντρια, σύμφωνα με αυτές τις οδηγίες, τα πρώτα ψηφιακά μαθήματα που δίδασκαν στο σχολείο τους, ως παραδείγματα χρήσης διαφόρων εργαλείων ή για το πώς πρέπει να είναι δομημένα τα μαθήματα και οι ενότητες μέσα σε αυτά, ώστε να είναι ομοιόμορφα σε όλο το σχολείο και να μπορούν οι μαθητές και οι γονείς να τα βρίσκουν εύκολα. Άλλοτε πάλι βοηθούσαν εξατομικευμένα τους εκπαιδευτικούς σε συνεργασία με την υποδιευθύντρια να διαμορφώσουν τα μαθήματά τους. Η eclass με την παρότρυνση της διεύθυνσης των σχολείων επιλέχτηκε, ως μόνη, και από τα δυο σχολεία ως πλατφόρμα ασύγχρονης εξ αποστάσεως εκπαίδευσης, προκειμένου να μην υπερφορτωθούν οι γονείς και οι μαθητές με τη χρήση περισσότερων πλατφορμών (Huang et al., 2020), τη στιγμή που προσπαθούσαν να εξοικειωθούν τόσο γρήγορα με τη μία. Ο δεύτερος λόγος που επιλέχτηκε ήταν η δυνατότητά της να παρέχονται ασύγχρονα, ανοιχτά μαθήματα στα παιδιά, χωρίς να έχουν ολοκληρωθεί οι προαναφερόμενες διαδικασίες δημιουργίας λογαριασμών των μαθητών, οι οποίες φαινόταν πως ήθελαν ακόμα αρκετό χρόνο για να ολοκληρωθούν, ειδικά για όσα παιδιά είχαν γονείς ψηφιακά αναλφάβητους ή με ελλιπή εξοπλισμό.

Όσον αφορά στο ψηφιακό εκπαιδευτικό υλικό, οι εκπαιδευτικοί μπορούσαν να βρουν από τις ψηφιακές δομές του Υπουργείου και σταδιακά εμπλούτισαν τις επιλογές τους με τη βοήθεια των Συντονιστών Εκπαιδευτικού Έργου που τους παρείχαν προτάσεις έγκυρου ψηφιακού υλικού με παιδαγωγική στόχευση. Επίσης, ο Υπεύθυνος Σχολικών Δραστηριοτήτων παρείχε ψηφιακό υλικό κατόπιν αιτήματος συγκεκριμένης θεματικής από τους εκπαιδευτικούς. Παρόλη την πληθώρα εκπαιδευτικού υλικού που είχαν πλέον στη διάθεσή τους οι εκπαιδευτικοί, ήταν χρονοβόρο και δύσκολο να επιλέξουν τα κατάλληλα (Huang et al., 2020) και να δημιουργήσουν το εξ αποστάσεως μάθημά τους, έργο αρκετά σύνθετο και πολύπλοκο η φιλοσοφία του οποίου απαιτεί ένα εύρος οργανωτικών, κοινωνικών, παιδαγωγικών και συμβουλευτικών δεξιοτήτων, προκειμένου να υποστηριχτεί αποτελεσματικά η μάθηση (Γκιμογιάννης, 2017). Παρόλα αυτά οι εκπαιδευτικοί καλούνται να το υλοποιήσουν, υπό έκτακτες περιστάσεις, χωρίς να έχει προηγηθεί ουσιαστική προετοιμασία τους και ενημέρωσή τους στα χαρακτηριστικά της ηλεκτρονικής μάθησης στο πλαίσιο της ουσιαστικής αξιοποίησής τους στην εκπαίδευση αλλά και πολύ πιεστικά αν λάβει κανείς υπόψη του τις κατευθυντήριες εντολές του υπουργείου και τη δημόσια λογοδοσία στην οποία είναι εκτεθειμένοι (Σοφός, 2020). Την κατάσταση επιδεινώνει η μη επαρκής υποδομή, τα πολύ συχνά τεχνικά προβλήματα της ηλεκτρονικής τάξης και γενικότερα του ΠΣΔ, τα οποία όχι μόνο δυσχέραιναν το βασικό εκείνη την περίοδο μέσο ενημέρωσης και επικοινωνίας των εκπαιδευτικών, το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, αλλά και πολλαπλασίαζαν σημαντικά τον χρόνο του σχεδιασμού μαθημάτων από τους εκπαιδευτικούς. Οι τελευταίοι πολύ συχνά με ζήλο και φιλότιμη διάθεση, αναγκάζονταν να δουλεύουν κατά τη διάρκεια της νύχτας που η πρόσβαση στην eclass γινόταν ευκολότερη ή είχαν διαθέσιμο τον μοναδικό, συχνά, υπολογιστή στο σπίτι τους (Α ΕΛΜΕ Πέλλας, 2020).

Καθοριστικός ήταν ο ρόλος του κοινού εκπαιδευτικού πληροφορικής των δυο σχολείων που ανήκε στις ομάδες υποστήριξής τους, ο οποίος σε συνεργασία με τις διευθύνσεις των σχολείων παρέχει, συνεχώς, οδηγίες μέσω ηλεκτρονικών μηνυμάτων σε εκπαιδευτικούς και μαθητές για τη χρήση της eclass και αργότερα της σύγχρονης διδασκαλίας μέσω τηλεδιασκέψεων της πλατφόρμας Webex που παρείχε το Υπουργείο Παιδείας. Οι τηλεδιασκέψεις χρησιμοποιούνται, στη συνέχεια που οι εκπαιδευτικοί εξοικειώνονται με αυτές και για άτυπες συνεδριάσεις των Συλλόγων Διδασκόντων σε όλη τη διάρκεια της αναστολής λειτουργίας των σχολικών μονάδων, όπου προσπαθούν να εκφραστούν προβληματισμοί και να λυθούν έστω και άτυπα τα άμεσα ζητήματα που προκύπταν από τις ραγδαίες προκλήσεις, καλύπτοντας ως ένα σημείο το νομοθετικό κενό της μη πρόβλεψης μιας έγκυρης συνεδρίασης εκείνη την περίοδο.

Οι εκπαιδευτικοί, που προσαρμόστηκαν πιο γρήγορα στη νέα πραγματικότητα, αποκτώντας νέες τεχνικές και λειτουργικές δεξιότητες, σχεδιάζοντας πρώτοι μαθήματα, βοηθούσαν συναδέλφους τους στον σχεδιασμό των μαθημάτων τους και στη χρήση εργαλείων της ηλεκτρονικής τάξης, μέσω αμοιβαίας παρατήρησης και ανατροφοδότησης για τις διδακτικές πρακτικές τους στα μαθήματα στην eclass, αναπτύσσοντας μια άτυπη συνεργασία και αλληλοϋποστήριξη και πολύ πέρα του εργασιακού τους χρόνου για την αναζήτηση λύσεων (Κουτσογιάννης, υπό δημοσίευση; Πασιαρδής, 2004) στα νέο ψηφιακό σχολικό περιβάλλον. Ως καρπός αυτών των συνεργασιών αλλά και λόγω της έλλειψης στα εξ αποστάσεως μαθήματα του περιορισμένου χρόνου της διδακτικής ώρας και της δέσμευσης των εκπαιδευτικών να βγάλουν την ύλη που υπήρχε στη δια ζώσης σχολική πραγματικότητα, στα εξ αποστάσεως μαθήματα παρατηρήθηκαν, συχνότερα, πιο φιλόδοξες διδακτικές προτάσεις με εναλλακτικές εκπαιδευτικές πρακτικές που απαιτούσαν έρευνα, δράση, συνεργασία, περισσότερη δημιουργικότητα και κριτική σκέψη από τα παιδιά (Κουτσογιάννης, υπό δημοσίευση). Πολύ βοηθητικό για αυτό ήταν η δυνατότητα της

ηλεκτρονικής τάξης να μένει ανοιχτό το μάθημα ή και να εγγράφονται, οι εκπαιδευτικοί στα μαθήματα ο ένας του άλλου, με την παρότρυνση και την προώθηση των συνεργασιών και από τους διευθυντές (Αθανασούλα-Ρέππα, 2008), αφού έκανε ορατό το μάθημα κάθε εκπαιδευτικού και ευκολότερη τη διάχυση πρακτικών και τη συνεργασία μεταξύ τους.

Στους γονείς, αφού συμπληρώθηκε, στα τέλη του Μαρτίου, στο μεγαλύτερο ποσοστό η προσωπική ηλεκτρονική διεύθυνση κηδεμόνων στο myschool, δίνονται, συνεχώς, αναλυτικές οδηγίες και καταποιοτικά βίντεο, μέσω email και του ιστολογίου για τη δημιουργία μαθητικών λογαριασμών στο ΠΣΔ, ως απαραίτητη προϋπόθεση, *«προκειμένου να υλοποιηθεί, με όλες τις παρεχόμενες υπηρεσίες της, η ασύγχρονη εξ αποστάσεως εκπαίδευση»* (1ο Δημοτικό Σχολείο Ξυλοκάστρου, 2020; 3ο Δημοτικό Σχολείο Ξυλοκάστρου, 2020). Κατατοπίζονται, επίσης, αναλυτικά για τον τρόπο που θα κάνουν εγγραφή των παιδιών τους στα μαθήματα, που, ήδη, είχαν αρχίσει να δημιουργούνται από τους εκπαιδευτικούς και σταδιακά πολλαπλασιάζονταν αλλά και για τη δυνατότητα επικοινωνίας και διάδρασης των μαθητών με τους συμμαθητές και τους εκπαιδευτικούς μέσα από αυτά. Σε επίπεδο τάξης οι εκπαιδευτικοί επικοινωνούσαν, επίσης, με τους γονείς, προκειμένου να δίνουν οδηγίες για τα μαθήματά τους, γεγονός που δημιούργησε πολλά ζητήματα προσωπικών δεδομένων και καταστρατήγησης εργασιακού ωραρίου των εκπαιδευτικών, λόγω του ότι αρκετοί χρησιμοποίησαν από το σπίτι τους, εθελοντικά, τα προσωπικά τους τηλέφωνα ή τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Ευτυχώς, η επικοινωνία αυτή αντικαταστάθηκε σε μεγάλο βαθμό με τα μηνύματα στην ψηφιακή τάξη eclass με τη σταδιακή εξοκείωση των περισσότερων στη χρήση της.

Οι γονείς ενημερώνονται και για την επεξεργασία των προσωπικών τους δεδομένων από το Ελληνικό Δημόσιο και τα σχετικά δικαιώματά τους, αλλά και για τα προβλήματα που υπήρχαν στα εξ αποστάσεως μαθήματα, όπως για τη μεγάλη προσπάθεια που απαιτούσαν από τους εκπαιδευτικούς, λόγω ελλιπών υποστηρικτικών δομών και εξοπλισμού για ένα τόσο μεγάλο και απρόσμενο εγχείρημα και ζητούνταν η δική τους συνεργασία, ώστε να ενθαρρυνθούν τα παιδιά *«να εντάξουν την εκπαίδευση στην καθημερινότητά τους με αυτόν τον εναλλακτικό τρόπο»* (1ο Δημοτικό Σχολείο Ξυλοκάστρου, 2020; 3ο Δημοτικό Σχολείο Ξυλοκάστρου, 2020). Μέσω του ιστολογίου ενημερώνονταν, ακόμα, και για το πρόγραμμα της εκπαιδευτικής τηλεόρασης όταν ξεκίνησε ως τρίτος άξονας της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης του Υπουργείου Παιδείας, *«προκειμένου να διατηρηθεί η επαφή των μαθητών/τριών με το μαθησιακό περιβάλλον και την εκπαιδευτική διαδικασία»* (ο, π).

Οι διευθυντές των σχολείων, παράλληλα, προσπαθούν να ευαισθητοποιήσουν τη σχολική κοινότητα για τον πολύ πιθανό αποκλεισμό κάποιων παιδιών από την εκπαιδευτική διαδικασία που εύκολα θα μπορούσε να συμβεί στη διαφορετικές συνθήκες που είχε διαμορφώσει η πανδημία για τα σχολεία (European Commission, 2020), και να παροτρύνουν τους *«γονείς που χειρίζονται με άνεση τις νέες τεχνολογίες να προσφέρουν εξ αποστάσεως βοήθεια σε αυτούς τους γονείς που έχουν δυσκολίες»* (3ο Δημοτικό Σχολείο Ξυλοκάστρου, 2020). Οι ίδιοι καλούν τους γονείς που αντιμετωπίζουν δυσκολίες να επικοινωνούν με το σχολείο, μέσω ιστολογίου, τηλεφωνικά ή μέσω email, αυτή τη φορά και ως αποστολές μηνυμάτων, αφού το σχολείο με τη νέα δυνατότητα μέσω του myschool να στέλνει μαζικά μηνύματα στα προσωπικά email των γονιών, έδινε τη δυνατότητα αμφίδρομης επικοινωνίας μαζί τους. Η δυνατότητα αυτή εδραιώθηκε και κατά την επαναλειτουργία των σχολείων ως βασικός τρόπος άμεσης επικοινωνίας σχολείου γονέων και μάλιστα αμφίδρομης, που από τη μια εξοικονομούσε κόστος και χρόνο στο σχολείο, καταργώντας τις έντυπες ανακοινώσεις που μοιράζονταν τακτικά ως τότε στα παιδιά αλλά από την άλλη δημιουργώντας αρκετό γραμματειακό φόρτο στη διεύθυνση του σχολείου που χωρίς επιπρόσθετη γραμματειακή υποστήριξη έπρεπε στο εξής να απαντά και σε πληθώρα μηνυμάτων και από τους γονείς.

Η ολοκλήρωση των εγγραφών όλων σχεδόν των μαθητών του σχολείου που έγινε αρχές Απριλίου, έδωσε τη δυνατότητα στους εκπαιδευτικούς να εγγράψουν όσους μαθητές δεν το είχαν κάνει μόνοι τους στα μαθήματά τους, δίνοντάς τους, τουλάχιστον τυπικά, την ικανοποίηση πως όλοι οι μαθητές της τάξης τους είχαν τα ελάχιστα προαπαιτούμενα για να αξιοποιήσουν τις δυνατότητες διάδρασης της ηλεκτρονικής τους τάξης, εφόσον φυσικά μπορούσαν και ήταν σε θέση οι οικογένειές τους να τα υποστηρίξουν, γεγονός που δεν είναι πάντα διασφαλισμένο, κυρίως σε περιπτώσεις οικογενειών ευάλωτων κοινωνικών ομάδων (European Commission, 2020). Αυτές οι οικογένειες δεν είχαν, συνήθως, εξοπλισμό ούτε πρόσβαση στο διαδίκτυο και η επικοινωνία από τους εκπαιδευτικούς των τμημάτων ΖΕΠ II περιορίστηκε στην τηλεφωνική με στόχο την ψυχολογική τους, κυρίως, υποστήριξη και επαφή με το σχολείο. Όσο για τα παιδιά με ειδικές εκπαιδευτικές ανάγκες, λόγω της εξάρτησής του με την καθιερωμένη σχολική ρουτίνα (Toseeb et al., 2020), ήταν πολύ δύσκολο συνεργάσιμα, όπως έλεγαν οι γονείς τους, στη νέα σχολική συνθήκη της καραντίνας στο σπίτι με αποτέλεσμα να αποκοπούν σε μεγάλο βαθμό από τα μαθήματα και την επαφή με το σχολείο, παρά τις προσπάθειες των εκπαιδευτικών παράλληλης στήριξης να συνεργαστούν με τους γονείς τους.

Η μη καθολική συμμετοχή των μαθητών παρά την εγγραφή τους στην ηλεκτρονική τάξη και σε πολλές περιπτώσεις η μικρή συμμετοχή των μαθητών/τριών στα μαθήματα προβλημάτιζε και δημιουργούσε απογοήτευση στους εκπαιδευτικούς, αφού αποδιοργάνωνε τη συνοχή, τον ρυθμό και την πρόοδο της τάξης. Χρειάζοταν πολύς χρόνος και προσπάθεια από την πλευρά των εκπαιδευτικών και της διεύθυνσης των σχολείων, ώστε να αναζητούνται οι μαθητές/τριες που δεν είχαν παρουσία στις ηλεκτρονικές τάξεις και να υποστηρίζονται εξατομικευμένα οι γονείς τους ή και τα ίδια τα παιδιά για την όσο το δυνατόν περισσότερη συμμετοχή τους στα μαθήματα που σε καμιά περίπτωση δεν κατάφερε να είναι καθολική και στα δυο σχολεία.

Το χρονικό των ενεργειών των σχολείων για την οργάνωση της σύγχρονης εξ αποστάσεως εκπαίδευσης - δυσκολίες, προβληματισμοί και προκλήσεις

Η πρόωθηση μέσω των οδηγιών του Υπουργείου (έγγραφο υπ' αριθμ. 40209/Δ1 24-3-2020) στο τέλος του Μαρτίου 2020 της σύγχρονης εξ αποστάσεως εκπαίδευσης στα σχολεία αλλά και μέσω των Συντονιστών Εκπαιδευτικού Έργου που άρχισαν εν τω μεταξύ να υποστηρίζουν τους εκπαιδευτικούς μέσω τακτικών τηλεδιασκέψεων, δημιούργησε νέα ζητήματα οργάνωσης της στα δυο σχολεία πριν καλά καλά εξοικειωθούν οι εκπαιδευτικοί με την ασύγχρονη διδασκαλία. Αυτή τη φορά εκφράστηκαν αρκετές επιφυλάξεις για την υλοποίηση των μαθημάτων, μέσω μιας τηλεδιάσκεψης αλλά και ανασφάλεια από τους εκπαιδευτικούς σε ζητήματα έλλειψης γνώσης και δεξιοτήτων δημιουργίας και διαχείρισης διαδικτυακών σύγχρονων μαθημάτων, πνευματικών δικαιωμάτων, προσωπικών δεδομένων μαθητών-εκπαιδευτικών, πολύ μεγάλων τεχνικών προβλημάτων που διαρκώς και απρόσμενα ανέκυπταν αλλά και της πολύ μικρότερης συμμετοχής των μαθητών από την ασύγχρονη στις πρώτες προσπάθειες των εκπαιδευτικών για σύγχρονη διδασκαλία.

Οι εκπαιδευτικοί που την επέλεξαν συμπληρωματικά με την ασύγχρονη διδασκαλία υποστηρίχτηκαν από τη διεύθυνση των σχολείων πάλι με επεξηγηματικές οδηγίες, επιμορφωτικά βίντεο αλλά και τηλεδιασκέψεις μέσω Webex με τις ομάδες υποστήριξης και τους εκπαιδευτικούς των δυο σχολείων. Οι εκπαιδευτικοί, επίσης, έκαναν μεταξύ τους τηλεδιασκέψεις-πρόβες, προκειμένου να δοκιμάσουν τη χρήση των εργαλείων της. Κάποιοι εκπαιδευτικοί, έρχονταν στο σχολείο για να κάνουν τα σύγχρονα μαθήματά τους, προκειμένου να υποστηριχτούν άμεσα από τον διευθυντή του σχολείου, στην περίπτωση που

προέκυπτε κατά τη διάρκεια τους κάποιο πρόβλημα, υποστήριξη που τους παρείχε μεγαλύτερη ασφάλεια για τη διεξαγωγή τους χωρίς απρόβλεπτα τεχνικά ζητήματα.

Το πρόγραμμα της σύγχρονης διδασκαλίας δεν ήταν σταθερό. Προκειμένου να διευκολυνθεί η ενημέρωση των εκπαιδευτικών και ο συντονισμός των διδασκαλιών τους, έγινε διαμοιρασμός του μέσω του ημερολογίου της Google, όπου έμπαιναν τα σύγχρονα μαθήματα που προσφέρονταν από τους εκπαιδευτικούς. Την ώρα έναρξης και λήξης του μαθήματος την κοινοποιούσαν οι εκπαιδευτικοί στο eclass στους μαθητές τους. Για λόγους διευκόλυνσης των οικογενειών που είχαν περισσότερα παιδιά και είχαν ένα κομπούτερ στο σπίτι, δεν έμπαιναν παράλληλα σύγχρονα μαθήματα-τηλεδιασκέψεις, την ίδια μέρα και ώρα αλλά διαδοχικά ανάμεσα στις 12.00' ως 16.00', σύμφωνα με τις οδηγίες του Υπουργείου (έγγραφο αρ. πρωτ. 41665/31-03-2020).

Οι γονείς ενημερώθηκαν, επίσης, από τις διευθύνσεις των σχολείων με αναλυτικές οδηγίες και κανόνες για τις τηλεδιασκέψεις, μαζικά, πλέον, μέσω ηλεκτρονικών μηνυμάτων ή του τηλεφώνου για εξατομικευμένη υποστήριξη και τεχνική βοήθεια πριν ή και κατά τη διάρκεια τους. Το ότι δεν δούλευε η ηλεκτρονική τάξη, το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο του σχολείου εκείνη την εποχή όλες τις ώρες ή παρουσιάζονταν απρόσμενα τεχνικά προβλήματα, δημιουργούσε πολλά προβλήματα στους εκπαιδευτικούς και στις οικογένειες των μαθητών για την ομαλή διεξαγωγή τους. Οι γονείς, παρόλα αυτά, ενθαρρύνονταν μέσα από αυτά τα μηνύματα να εξασκήσουν τις ψηφιακές δεξιότητες που τους καλούσε επιτακτικά το σχολείο να αποκτήσουν για να συνεργαστούν με τους εκπαιδευτικούς αλλά και να συνειδητοποιήσουν πως η επιτυχία της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης εξαρτιόταν πολύ σημαντικά από τη δική τους ενασχόληση και τον ενθουσιασμό μαζί με τις μεγάλες προσπάθειες που έκαναν οι εκπαιδευτικοί (3ο Δημοτικό Σχολείο Ξυλοκάστρου, 2020; European Commission, 2020; Huang et al., 2020; Σοφός, 2020).

Συμπεράσματα - προτάσεις

Οι πρακτικές που σε μαθησιακό και σε οργανωσιακό επίπεδο, ευρέως, δοκιμάστηκαν τον καιρό που ήταν κλειστά τα σχολεία από τις σχολικές κοινότητες με την εξ αποστάσεως εκπαίδευση φαίνεται πως μένουν και αλλάζουν άρδην το οργανωσιακό, τουλάχιστον, τοπίο των σχολείων και μαζί και τις ανάγκες όλων των μελών τους που καλούνται να εξοικειωθούν πλέον με εκπαιδευτικές υπηρεσίες που πριν δύο μήνες μπορεί να χαρακτήριζαν τα σχολεία τους ως καινοτόμο, αλλά σήμερα ως ένα σχολείο που, έστω και απότομα, προσπαθεί να περάσει στον αιώνα του.

Η ευρεία, πλέον, και στα δυο δημοτικά σχολεία χρήση του ιστολογίου του σχολείου από τα μέλη της σχολικής κοινότητας το καθιστά βασικό κόμβο ενημέρωσης, επικοινωνίας και παροχής εκπαιδευτικού υλικού. Η καθιέρωση, επίσης, της αμφίδρομης, ηλεκτρονικής επικοινωνίας σχολείου-γονέων σε επίπεδο διεύθυνσης σχολείου, μέσω της δημιουργίας υποδομής ηλεκτρονικού ταχυδρομείου στο myschool και σε επίπεδο εκπαιδευτικού της τάξης μέσω των μηνυμάτων στο eclass στους μαθητές/τριες και στους γονείς, διευκολύνουν χωρίς κόστος και προσδίδουν αμεσότητα στην ενημέρωση και επικοινωνία τους με το σχολείο, εμπλέκοντάς τους πιο δυναμικά στην εκπαιδευτική διαδικασία. Η καθολική ανάγκη απόκτησης νέων τεχνικών και λειτουργικών δεξιοτήτων για την αξιοποίηση υποδομών ηλεκτρονικής μάθησης των μελών της σχολικής κοινότητας προκάλεσε την άμεση κινητοποίηση και αλληλοϋποστήριξη τους και σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό την εξοικειώσή τους με αυτές. Όσον αφορά στους εκπαιδευτικούς, ενδυνάμωσε, επιπλέον, τις σχέσεις αλληλεπίδρασης και αλληλεξάρτησης τόσο με τα μέλη των ομάδων υποστήριξης όσο και μεταξύ τους, υιοθετώντας μη συνήθειες στα ελληνικά σχολεία πρακτικές επαγγελματικής

Από τον 20^ο στον 21^ο αιώνα μέσα σε 15 ημέρες Η απότομη μετάβαση της εκπαιδευτικής μας πραγματικότητας σε ψηφιακά περιβάλλοντα. Στάσεις-Αντιλήψεις-Σενάρια-Προοπτικές-Προτάσεις

μάθησης, πέρα από σεμινάρια, όπως μέσω ενδοσχολικών ή διασχολικών δικτύων συνεργασίας (Μπινιάρη, 2012).

Οι παραπάνω εξελίξεις κατέστησαν και καθιστούν καιριο τον ενθαρρυντικό και υποστηρικτικό ρόλο των διευθυντών/ντριών των σχολείων τόσο στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών, όσο και στη δημιουργία κλίματος συνοχής, συνυπευθυνότητας, επικοινωνίας και συνεργασίας με όλα τα μέλη της σχολικής κοινότητας, ειδικά όταν υπάρχει μεγάλος κίνδυνος αποτυχίας από την προώθηση ή τον πειραματισμό με καινούριες πρακτικές (Πασιαρδής, 2004). Γιατί η εισαγωγή της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης στο σχολείο και κατ'επέκταση η ψηφιακή μάθηση δεν αποτελούν αναγκαιότητα μόνο λόγω κορονοϊού, αλλά ευκαιρία που μπορεί να συνεισφέρει στην ποιοτική αναβάθμιση της μάθησης των μαθητών/τριών, αν δοθεί έμφαση στην παιδαγωγική διάσταση του επιχειρήματος και όχι στην τεχνολογική, όπως έγινε υπό έκτακτες συνθήκες ως σήμερα, αναπαράγοντας σε μεγάλο βαθμό δασκαλοκεντρικές μεθόδους διδασκαλίας στην οθόνη του υπολογιστή (Σοφός, 2020), υπηρετώντας, φυσικά, τις ισχύουσες, αλλά προ δεκαετιών παρωχημένες σχολικές δομές. Οι δυνατότητες που δίνουν τα ψηφιακά μέσα για αλλαγή παραδείγματος στην εκπαίδευση που οι καιροί σήμερα επιβάλουν, όπου οι διδακτικές πρακτικές απαιτούν δράση, συνεργασία, σύνθεση και κριτική από τα παιδιά, δεν θα μπορούσαν να ευδοώσουν από μόνες τους, αν στα σχολεία παραμείνουν οι γνωστές δομές και πρακτικές που ως τώρα ισχύουν, όπως γραμμική προσέγγιση της ύλης, αυστηρή κεντρική καθοδήγηση, εξετασιοκεντρικό εκπαιδευτικό σύστημα και Προγράμματα Σπουδών με τεράστια παιδαγωγική ρητορεία, που δεν μπορούν όμως να εφαρμοσθούν στην καθημερινή πρακτική των ελληνικών σχολείων που είναι δομημένα για το εκπαιδευτικό παράδειγμα του προηγούμενου αιώνα (Κουτσογιάννης, υπό δημοσίευση).

Όσον αφορά στη διεύθυνση των σχολείων, ένα κατάλληλο υποστηρικτικό δομικό πλαίσιο είναι, επίσης, προϋπόθεση που θα εξοικονομεί τον χρόνο και την ενέργεια των διευθυντών/ντριών, τις ελλείψεις του οποίου καθημερινά αναλώνονται να αντισταθμίσουν (έλλειψη συστηματικής επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών, υλικοτεχνικής υποδομής, γραμματειακής υποστήριξης, βοηθητικού προσωπικού, μη έγκαιρη πρόσληψη διδακτικού προσωπικού, μεγάλο διδακτικό ωράριο διευθυντών, κλπ.), ώστε αντί για τις δομές να δώσουν έμφαση στους ανθρώπους και στον ηγετικό τους ρόλο στη διαμόρφωση μιας συνεργατικής οργανωσιακής κουλτούρας στα σχολεία που υπηρετούν, ικανής να αναδιαρθρώσει τις προσπάθειες όλων των μελών τους στη βελτίωση της μάθησης (Χρόνη, 2019), αλλά και στην κατεύθυνση της, χωρίς αποκλεισμούς, συμπεριληπτικής εκπαίδευσης (Αγγελίδης κ.α., 2012), η οποία, επίσης, διακυβεβήθη στις μέρες του κορονοϊού, μεγαλώνοντας, στην παρατεταμένη περίοδο που ήταν κλειστά τα σχολεία ακόμα περισσότερο το χάσμα των εκπαιδευτικών ανισοτήτων (European Commission, 2020; Vegas, 2020).

Αναφορές

- European Commission. (2020, 4). *Educational inequalities in Europe and physical school closures during Covid-19*. Ανάκτηση 7 12, 2020, από Science For Policy Briefs: https://ec.europa.eu/jrc/sites/jrcsh/files/fairness_pb2020_wave04_covid_education_jrc_i1_19jun2020.pdf
- Huang, R. H., Liu, D. J., Tlili, A., Yang, J. F., Wang, H. H., et al. (2020). *Handbook on Facilitating Flexible Learning During Educational Disruption: The Chinese Experience in Maintaining Undisrupted Learning in COVID-19 Outbreak*. Beijing: Smart Learning Institute of Beijing Normal University.
- Toseeb, U., Asbury, K., Code, A., Fox, L., & Deniz, E. (2020, 4 21). Supporting Families with Children with Special Educational Needs and Disabilities During COVID-19. *Psyarxiv*. doi:<https://doi.org/10.31234/osf.io/tm69k>

- Vegas, E. (2020, April 14). *School closures, government responses, and learning inequality around the world during COVID-19*. Ανάκτηση 7 26, 2020, από Brookings: <https://www.brookings.edu/research/school-closures-government-responses-and-learning-inequality-around-the-world-during-covid-19/>
- 1ο Δημοτικό Σχολείο Ξυλοκάστρου. (2020). *Ιστολόγιο Ανακοινώσεων*. Ανάκτηση από 1ο Δημοτικό Σχολείο Ξυλοκάστρου: <https://blogs.sch.gr/dimxylok/>
- 3ο Δημοτικό Σχολείο Ξυλοκάστρου. (2020). *Βαρδάβειο 3ο Δημοτικό Σχολείο Ξυλοκάστρου*. Ανάκτηση από Βαρδάβειο 3ο Δημοτικό Σχολείο Ξυλοκάστρου: <http://3dimxlok.blogspot.com/2020/03/>
- Α ΕΛΜΕ Πέλλας. (2020, 3 31). *Εκπαιδευτικοί Πέλλας: Τραγικές δυσκολίες αποτοπώνονται στην εξ' αποστάσεως εκπαίδευση*. Ανάκτηση από alfavita: https://www.alfavita.gr/ekpaideysi/anakoinoiseis/317122_ekpaideytikoi-pellas-tragikes-dyskolies-apotyponontai-stin-ex
- Αγγελίδης, Π., Αντωνίου, Ε., & Χαραλάμπους, Κ. (2012). Ο ρόλος της ηγεσίας στην ανάπτυξη της συμπεριληπτικής εκπαίδευσης: Η περίπτωση ενός σχολείου. Στο Π. Αγγελίδης (Επιμ.), *Συμπεριληπτική εκπαίδευση και βελτίωση σχολείων*. Διάδραση.
- Αθανασούλα-Ρέππα, Α. (2008). *Εκπαιδευτική Διοίκηση & Οργανωσιακή Συμπεριφορά*. Αθήνα: ΕΛΛΗΝ.
- Κουτσογιάννης, Δ. (υπό δημοσίευση). Το ελληνικό σχολείο στην εποχή του κορονοϊού: από την τεχνολειτουργική στην πολιτική προσέγγιση. Νήσος.
- Μπιναέρη, Λ. (2012). *Ανάπτυξη εργαλείων αυτοαξιολόγησης σχολικής μονάδας με στόχο την ηγεσία για τη μάθηση. Πορτραίτο και προφίλ*. (Αδημοσίευτη διδακτορική διατριβή). Πανεπιστήμιο Πατρών Τμήμα Επιστημών της Εκπαίδευσης και της Αγωγής στην Προσχολική Ηλικία, Πάτρα.
- Πασαρδής, Π. (2004). *Εκπαιδευτική ηγεσία Από την περίοδο της εμμεούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή*. Αθήνα: ΜΕΤΑΙΧΜΙΟ επιστήμες.
- Σαΐτης, Χ. (2014). *Μήση των εκπαιδευτικών στα μυστικά της σχολικής ηγεσίας Σύγχρονες τάσεις και πρακτικές*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Σοφός, Α. (2020). Μάθηση από το σπίτι λόγω κορονοϊού; Προβληματισμοί και ζητήματα που προκύπτουν. Στο Π. Καπόλα, Γ. Κουζέλης, & Ο. Κωνσταντάς (Επιμ.), *Τοπικά /θ' Αποτοπώσεις σε στιγμές κινδύνου* (σσ. 569-582). Αθήνα: Εταιρείας Μελέτης των Επιστημών του Ανθρώπου.
- Σταμάτης, Π. Ι. (2012). *Επικοινωνία στην εκπαιδευτική και διοικητική διαδικασία*. Αθήνα: διάδραση.
- Στιβακτάκης, Ε. (2006). *Ο διευθυντής του σχολείου ως φορέας και αντικείμενο αξιολόγησης. Συγκριτική μελέτη των απόψεων διευθυντών σχολείων πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης*. Διδακτορική διατριβή. Πανεπιστήμιο Αιγαίου, Τμήμα Επιστημών της Προσχολικής Αγωγής και του Εκπαιδευτικού Σχεδιασμού. Ρόδος.
- Τζιμογιάννης, Α. (2017). *Ηλεκτρονική μάθηση Θεωρητικές προσεγγίσεις και εκπαιδευτικοί σχεδιασμοί*. Αθήνα: Κριτική.
- Χρόνη, Σ. (2019, Νοέμβριος). Η επικοινωνία και η λήψη αποφάσεων για μια συνεργατική κουλτούρα στο σχολείο. Ο ρόλος των διευθυντών/ντών. *Επιστημονική επετηρίδα εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Κορινθίας* 9, σσ. 64-71. Ανάκτηση 7 20, 2020, από <http://dipe.kor.sch.gr/files/epetirid9o.pdf>