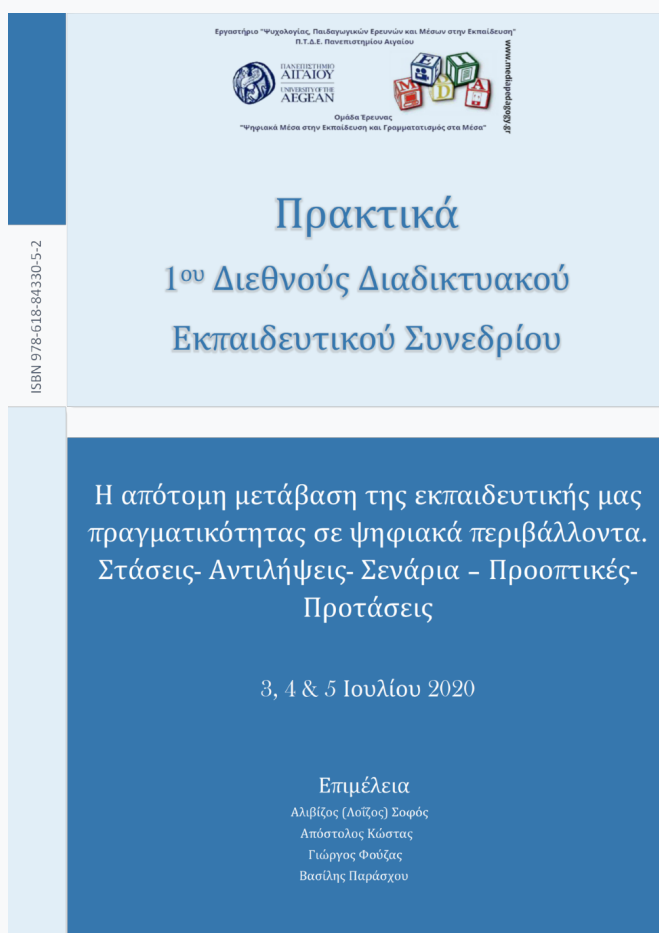


# 1ο Διεθνές Διαδικτυακό Εκπαιδευτικό Συνέδριο Από τον 20ο στον 21ο αιώνα μέσα σε 15 ημέρες

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



## Χρήση Ψηφιακών Περιβαλλόντων στη Διοίκηση εν Μέσω Πανδημίας: Η Περίπτωση του ΣΔΕ Μεσολογγίου

Αγγελική Γριβοπούλου, Δέσποινα Καρακατσάνη

doi: [10.12681/online-edu.3269](https://doi.org/10.12681/online-edu.3269)

## Χρήση Ψηφιακών Περιβαλλόντων στη Διοίκηση εν Μέσω Πανδημίας: Η Περίπτωση του ΣΔΕ Μεσολογγίου

Αγγελική Γριβοπούλου<sup>1</sup>, Δέσποινα Καρακατσάνη<sup>2</sup>

agrinoroulou@gmail.com, dkarakat@uop.gr

<sup>1</sup> Διευθύντρια ΣΔΕ Μεσολογγίου, Υποψήφια Διδάκτορας Πανεπιστημίου Πελοποννήσου

<sup>2</sup> Καθηγήτρια Πανεπιστημίου Πελοποννήσου

### Περίληψη

Το άρθρο παρουσιάζει τις δράσεις και τις πρακτικές που χρησιμοποίησε η Διεύθυνση μιας σχολικής μονάδας Σχολείων Δεύτερης Ευκαιρίας (Σ.Δ.Ε.), για τη στήριξη των μελών της σχολικής κοινότητας, εν μέσω πανδημίας. Οι μη στοχευμένες οδηγίες που στάλθηκαν από την κεντρική διοίκηση, έδωσε τη δυνατότητα στο σχολικό ηγέτη, να αναλάβει δράση και να σχεδιάσει πρακτικές, για να αντιμετωπίσει ποικίλες και ιδιόμορφες ανάγκες που παρουσιάστηκαν κατά τη διάρκεια της πανδημίας COVID-19. Οι δράσεις στις οποίες κατέφυγε η διοίκηση, είχαν άμεση σχέση τόσο με το διοικητικό έργο της σχολικής μονάδας, όσο και με την υποστήριξη και ενημέρωση του εκπαιδευτικού προσωπικού και των εκπαιδευομένων. Για την επικοινωνία των μελών της σχολικής κοινότητας, αξιοποιήθηκαν καινοτόμα ψηφιακά εργαλεία, που βοήθησαν στην δημοκρατική συμμετοχή εκπαιδευτικών και εκπαιδευομένων, στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, αλλά και στην αποτελεσματικότερη λειτουργία του σχολείου.

**Λέξεις κλειδιά:** πανδημία, εκπαιδευτική ηγεσία, νέα ψηφιακά μέσα, δημοκρατικές πρακτικές

### Εισαγωγή

Η δύσκολη συγκυρία της πανδημίας μετέβαλλε την ζωή των ανθρώπων και την καθημερινότητα των σχολείων. Η εκπαίδευση άλλαξε και μαζί της και ο τρόπος διοίκησης της σχολικής μονάδας, ιδιαίτερα μιας σχολικής μονάδας ενηλίκων, όπου η μάθηση πραγματοποιείται κυρίως με βιωματικό τρόπο. Ο COVID-19 άλλαξε επίσης δραματικά τις αντιλήψεις σχετικά με τις πρακτικές ηγεσίας (Harris, 2020).

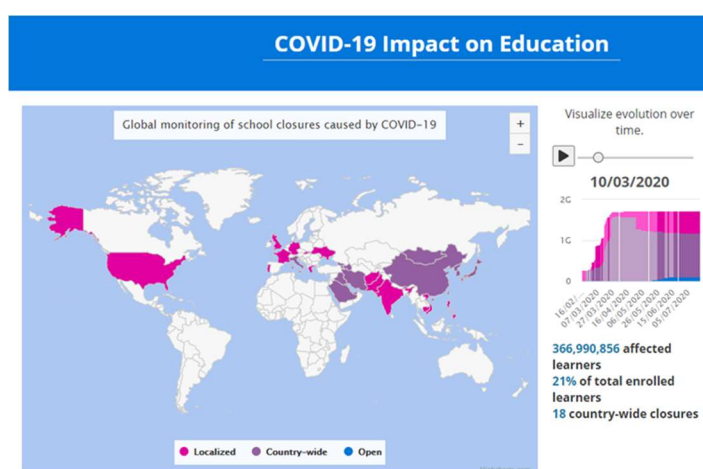
Τα Σχολεία Δεύτερης Ευκαιρίας (Σ.Δ.Ε.) λειτουργούν σύμφωνα με τη φιλοσοφία και τις αρχές της Εκπαίδευσης Ενηλίκων, αλλά βασίζονται και στον πυλώνα της τυπικής εκπαίδευσης. Στα Σ.Δ.Ε. οι εκπαιδευόμενοι/ες παρακολουθούν δύο κύκλους σπουδών, τον Α' και Β' κύκλο, ώστε ολοκληρώνοντας επιτυχώς αυτούς τους κύκλους, να λάβουν τον απολυτήριο τίτλο, ισότιμο του τυπικού γυμνασίου.

Η συμβολή του σχολικού ηγέτη στην επιτυχημένη πορεία ενός σχολείου αποτελεί ένα ζήτημα κομβικής σημασίας για όλο το εκπαιδευτικό οικοδόμημα. Παρά το άκρως συγκεντρωτικό ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα (OECD 2018; Κουτούζης, 2008; Μαυρογιώργος, 2008), τα Σ.Δ.Ε. αποτελούν καινοτόμες σχολικές μονάδες (Βεργίδου κ.α., 2018; Ανάγνου, 2011) -ίσως τις μοναδικές στην Ελλάδα- όπου ο διευθυντής έχει την ευθύνη για την διαμόρφωση του προγράμματος σπουδών μαζί με το σύλλογο διδασκόντων, για τις σχέσεις και τη συνεργασία του σχολείου με τους τοπικούς και άλλους φορείς και για την προώθηση των στόχων του σχολείου, χρησιμοποιώντας αυτόνομες εξωστρεφείς πρακτικές. Ο διευθυντής στα Σ.Δ.Ε. έχει αποφασιστικές αρμοδιότητες στην οργάνωση και λειτουργία της σχολικής μονάδας, αποτελεί τον βασικό συντελεστή για την οικοδόμηση και την αναπαραγωγή της σχολικής κουλτούρας (Βεργίδου, 2018) και καθοριστικό παράγοντα στη διαμόρφωση της ταυτότητας της σχολικής μονάδας (Ανάγνου, 2017).

Η διοίκηση του νεοσύστατου Σ.Δ.Ε. Μεσολογγίου, από τη πρώτη στιγμή της πανδημίας, εφάρμοσε σύγχρονα ψηφιακά εργαλεία, τόσο στη διοικητική λειτουργία του σχολείου, δημιουργώντας ένα δίκτυο συνεργασίας των εκπαιδευτικών, όσο και στην εκπαιδευτική διαδικασία, υποστηρίζοντας μεθόδους εξ αποστάσεως εκπαίδευσης.

### Τα ΣΔΕ εν μέσω πανδημίας

Στις αρχές Μαρτίου του 2020 και σύμφωνα με έκθεση της ΟΥΝΕΣΚΟ (UNESCO, 2020), η Ελλάδα ήταν μια από τις 18 χώρες του κόσμου, που έκλεισε όλα τα σχολεία για να αποφύγει την εξάπλωση του ιού (Εικόνα 1). Η πανδημία καθήλωσε όλη την εκπαιδευτική διαδικασία. Τα σχολεία όλων των βαθμίδων στην ελληνική επικράτεια έκλεισαν. Σε αυτή την δεινή θέση περιήλθε και η εκπαίδευση ενηλίκων, η οποία δεν απαλλάχθηκε από τις προκλήσεις της τρέχουσας κατάστασης. Σε αυτή την στιγμή, η κεντρική διοίκηση βρέθηκε απροετοίμαστη για την οργάνωση της διαδικτυακής διδασκαλίας στα ΣΔΕ. Στις δύσκολες αυτές συνθήκες, όλη η σχολική κοινότητα αισθάνθηκε έντονη ανησυχία: οι εκπαιδευόμενοι/ες ανησυχούσαν για την έκβαση του διδακτικού έτους, οι ωρομίσθιοι εκπαιδευτικοί και σύμβουλοι προβληματίζονταν για την έκβαση της εργασίας τους και το εργασιακό τους μέλλον. Έτσι, το πλαίσιο της επικοινωνίας και της μάθησης άρχισε να αλλάζει και να μεταλλάσσεται.



Εικόνα 1. COVID-19 Επιπτώσεις στην εκπαίδευση (UNESCO, 2020)

Στο σημείο αυτό θα καταθέσουμε μερικά χαρακτηριστικά ζητήματα που σχετίζονται αποκλειστικά με τα Σ.Δ.Ε. και ανέκυψαν κατά την περίοδο της πανδημίας.

Ξεκινώντας, θα αναφέρουμε ότι από τις οδηγίες που στάλθηκαν από την κεντρική διοίκηση του ΥΠΑΙΘ, δεν προβλέπονταν η οργάνωση της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης στα Σ.Δ.Ε. Το γεγονός αυτό είχε ως αποτέλεσμα, από τις 11/03/2020 έως τις 30/06/2020, να μην πραγματοποιηθεί επίσημα καμία ώρα τηλεκπαίδευσης και υποστήριξης της μάθησης με ψηφιακά μέσα.

Παράλληλα, τότε τα Σ.Δ.Ε. δεν είχαν δωρεάν πρόσβαση στην πλατφόρμα Webex, όπως συνέβη σε όλες οι υπόλοιπες εκπαιδευτικές μονάδες του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος. Αυτό οδήγησε τους εκπαιδευόμενους του Α΄ και Β΄ Κύκλου σπουδών, να προβληματιστούν, διότι είχαν αντιληφθεί, ότι σε όλο το εκπαιδευτικό σύστημα, από το νηπιαγωγείο έως τα πανεπιστήμια, η διδασκαλία γινόταν μέσω τηλεκπαίδευσης. Οι μόνοι

---

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

μαθητές σε ολόκληρο το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα που δεν συμμετείχαν στην διαδικασία της τηλεεκπαίδευσης, ήταν οι εκπαιδευόμενοι των Σ.Δ.Ε. Αναρωτιόντουσαν, λοιπόν, ποιος ήταν ο λόγος μη συμμετοχής τους σε αυτή τη διαδικασία μάθησης και προβληματίζονταν για την εξέλιξη της τρέχουσας σχολικής χρονιάς.

Ταυτόχρονα, οι ωρομίσθιοι εκπαιδευτικοί και σύμβουλοι βρέθηκαν ξαφνικά σε απόγνωση λόγω του κλεισίματος των σχολείων. Ένωσαν εργασιακή ανασφάλεια, λόγω άλυτων -μέχρι τότε- εργασιακών ζητημάτων και ζητημάτων μισθοδοσίας. Όλα αυτά τα προβλήματα αποτελούσαν αρνητικούς παράγοντες για τη λειτουργία του σχολείου.

Στο πλαίσιο αυτό και σε πρωτόγνωρες συνθήκες, η διοίκηση του σχολικού οργανισμού αποφάσισε να χρησιμοποιήσει αποτελεσματικούς τρόπους οργάνωσης, ενημέρωσης και κουλτούρας συνεργασίας (Hargreaves, 2019; Πασιαρδής, 2012) μεταξύ των εκπαιδευτικών και των εκπαιδευομένων. Δημιουργήθηκε ένα δίκτυο μάθησης και ενημέρωσης όλης της σχολικής κοινότητας. Ταυτόχρονα, χρησιμοποιήθηκαν ποικίλα ψηφιακά μέσα και τεχνικές, τα οποία βοήθησαν τον σχολικό οργανισμό να αποτελέσει ένα ασφαλές κοινωνικό σύστημα για όλους τους συμμετέχοντες. Οι εκπαιδευτικοί και οι σύμβουλοι συνεργάστηκαν για να βρουν λύσεις διδασκαλίας και μάθησης για τους μαθητές τους, εντός του πλαισίου του συγκεκριμένου σχολικού περιβάλλοντος (Netolicky, 2020b).

### **Ο ρόλος του σχολικού ηγέτη στην χρήση και ενσωμάτωση ψηφιακών εργαλείων**

Η σχολική ηγεσία αναφέρεται στη διαδικασία εκείνη όπου ένα άτομο επηρεάζει τη συμπεριφορά αλλά και τις πράξεις ατόμων ή ομάδων σε μία προσπάθεια επίτευξης των στόχων που έχουν τεθεί (Κουτούζης, 2008).

Μαζί με τα προσόντα, τις δεξιότητες, τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας (εργατικότητα, δημοκρατικότητα, τιμιότητα, δικαιοσύνη, ευσυνειδησία, ηγετικό προφίλ) (Argyrogiorgou & Symeonidis, 2017), ο σχολικός ηγέτης θα πρέπει να δημιουργεί και να μεταδίδει το όραμά του, να έχει γόνιμη και παραγωγική σκέψη για τη μάθηση, τη καινοτομία, την ευελιξία, την συνέργεια και την αλλαγή (Παπαλόη, 2012). Ο σχολικός ηγέτης μπορεί να έχει επίδραση στις στάσεις, στα συναισθήματα, στις συμπεριφορές μιας ομάδας, ανεξάρτητα από τα χαρακτηριστικά που διέπουν αυτή την ομάδα, έχοντας τη δυνατότητα να ενεργοποιήσει ή να παρεμποδίσει την δημοκρατικότητα σε έναν σχολικό οργανισμό. Η Curry (2019) σε βιβλιογραφική έρευνα για την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας, αναφέρει ότι οι πέντε (5) ιδιότητες που πρέπει να διαθέτει ένας σχολικός ηγέτης και που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα του σχολείου είναι: η συνεισφορά, με την έννοια της αξίας της προσπάθειας, η πίστη, με την έννοια της πίστης στις προσωπικές δυνάμεις, η επιρροή, με την έννοια ότι είναι αρεστός στους συνεργάτες του και μπορεί να τους επηρεάσει θετικά, ο επαγγελματικός σεβασμός, με την έννοια των γνώσεων και των ικανοτήτων στο αντικείμενο της διοίκησης και η δικτύωση, με την έννοια ότι ο σχολικός ηγέτης λειτουργεί πέρα από την επίσημη δομή και τους ρόλους και αντιπροσωπεύει τις στάσεις, τις δεξιότητες και τις συμπεριφορές που σχετίζονται με το κοινωνικό δίκτυο του σχολικού οργανισμού.

Χρησιμοποιώντας το συμμετοχικό στυλ ηγεσίας σε έναν οργανισμό εκπαίδευσης ενηλίκων, ο ηγέτης προωθεί την ενεργό συμμετοχή των ίδιων των εκπαιδευτικών στη διοικητική διαδικασία του σχολείου, με συνέπεια τα μέλη του σχολείου να αναπτύσσουν τη μεγαλύτερη δυνατή δέσμευση και αφοσίωση για να επιτευχθούν οι στόχοι της σχολικής μονάδας (Πασιαρδής, 2012:27). Η συνεργατική ηγεσία αναδύεται χάρη στην αναγνώριση της αξίας της διαφορετικότητας. Ο καθένας ξεχωριστά είναι απαραίτητος στη σχολική μονάδα και όλοι συνεισφέρουν σε νέες δυναμικές και πρωτοβουλίες συνεργασίας (Herrera-Pastor et al., 2020).

Παράλληλα, σε μια εποχή τεχνολογικής έκρηξης, τα στελέχη εκπαίδευσης καλούνται να έχουν έναν νέο συντονιστικό ρόλο, ώστε να οργανώσουν τις διοικητικές εργασίες, να βελτιώσουν τις προσφερόμενες υπηρεσίες και να διοικήσουν, χρησιμοποιώντας ποικίλα ψηφιακά εργαλεία, τόσο στην γραμματειακή υποστήριξη της σχολικής μονάδας, όσο και στην υποστήριξη της διδακτικής δραστηριότητας (Δαγδιλέλης, 2005). Ο ηγέτης του σχολείου έχοντας ένα σαφές όραμα για την βελτίωση της σχολικής μονάδας και με έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα (Λαϊνός, 2004), είναι εκείνος που θα πάρει τις σωστές αποφάσεις για την ένταξη σύγχρονων ψηφιακών μέσων στη διδασκαλία και τη διοίκηση της σχολικής μονάδας. Επιστήμονες από τον χώρο της εκπαιδευτικής τεχνολογίας και των οργανισμών, αναφέρουν, σύμφωνα με τη Ζάχρου (2019), ότι οι εκπαιδευτικοί ηγέτες θα πρέπει να διαθέτουν πρότυπα και χαρακτηριστικά, όπως το όραμα της ηγεσίας, η ψηφιακή κουλτούρα μάθησης, οι άριστες επαγγελματικές πρακτικές, η συστηματική βελτίωση και η ανάπτυξη της ψηφιακής πολιτεότητας (digital citizenship).

Στην Ελλάδα, οι διευθυντές του σχολείου παίζουν παραδοσιακά έναν πιο διοικητικό και διαχειριστικό ρόλο (OECD, 2018:44). Όμως φέτος, λόγω των αλλαγών που ανέκυψαν στον τομέα της εκπαίδευσης, από την πανδημία, ο σχολικός ηγέτης θα έπρεπε να αντιμετωπίσει θετικά τη χρήση των νέων τεχνολογιών (Παναγιούλη, 2014) στη διοίκηση, αλλά και να είναι ικανός στη χρήση αυτών των ψηφιακών εργαλείων Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών (Τ.Π.Ε.). Η γνώση των ψηφιακών συστημάτων που του παρέχονται, θα τον βοηθήσουν στο να οργανώνει και να εκτελεί σωστά τα διοικητικά του καθήκοντα.

Ο σχολικός ηγέτης όχι μόνο θα πρέπει να διευκολύνει τις εκπαιδευτικές αλλαγές, αλλά θα πρέπει να αποτελεί τον κινητήριο μοχλό για την εισαγωγή και σωστή χρήση των Τ.Π.Ε. στο σχολείο, αξιοποιώντας τα σύγχρονα μέσα του σχολείου και παρακινώντας με κάθε τρόπο τους συναδέλφους του να κάνουν το ίδιο (Μπουραντάς, 2005), να είναι εξοικειωμένος/η με τη χρήση των υπολογιστών και την υποστήριξη που του παρέχουν τα πληροφοριακά συστήματα στην εκτέλεση του διοικητικού του έργου (Σταχτέας & Γείτονας, 2008), αλλά και να κατέχει γνώσεις και δεξιότητες σε θέματα οργάνωσης, προγραμματισμού, διεύθυνσης και αξιολόγησης (Κουτούζης, 1999) με σκοπό την αναβάθμιση της ποιότητας του διοικητικού και εκπαιδευτικού έργου (Αποστόλου & Μαμάκου, 2018). Τα ψηφιακά μέσα βοηθούν τη συνεργατικότητα μεταξύ των εκπαιδευτικών, τη δικαιοσύνη και την ισότιμη κατανομή των εργασιών μέσα στο σχολικό οργανισμό, αλλά παράλληλα προωθούν τις δημοκρατικές διαδικασίες λήψης αποφάσεων και την επίλυση διοικητικών ζητημάτων.

Είναι απαίτηση των καιρών και των συγκυριών, να χρησιμοποιηθούν οι ΤΠΕ στα σχολεία, ώστε να επέλθουν συστηματικές αλλαγές. Η διαχείριση της χρήσης των ΤΠΕ αποτελεί πράγματι μια πρόκληση για τη σχολική μονάδα. Η ενσωμάτωση των ψηφιακών τεχνολογιών στο σχολείο μπορεί να επηρεάσει τους ρόλους και τις ευθύνες των ηγετών του σχολείου με σημαντικούς τρόπους.

Αναπόφευκτα οι σχολικοί ηγέτες και οι εκπαιδευτικοί του σχολείου θα πρέπει να συμβαδίσουν με τις νέες προκλήσεις και να οδηγηθούν σε αλλαγές και σε τρόπους εφαρμογής και διατήρησης της τεχνολογικής καινοτομίας στους σχολικούς οργανισμούς.

Σύμφωνα με τον OECD (2020:4), οι ηγέτες της εκπαίδευσης πρέπει να υιοθετήσουν μια ενεργητική προσέγγιση, για να συμβάλλουν στον μετριασμό των επιπτώσεων της πανδημίας, αποτρέποντας την απώλεια μάθησης κατά την περίοδο της απαραίτητης κοινωνικής απόστασης. Θα πρέπει, επίσης, να συμβάλλουν στη δημιουργία ευκαιριών, για να βοηθήσουν στην αναζωογόνηση των απομονωμένων εκπαιδευομένων από την πανδημία και να διευκολύνουν την επανένταξή τους στη σχολική κοινότητα, ακόμη και στην αγορά εργασίας.

Ο δημιουργικός και προνοητικός σχολικός ηγέτης μπορεί να εξασφαλίσει τη βιωσιμότητα και την εξέλιξη του σχολικού οργανισμού. Ο εξοικειωμένος με τις νέες τεχνολογίες διευθυντής

πρέπει να αξιοποιεί τα σύγχρονα μέσα εργασίας, ώστε να διευκολύνει τη μαθησιακή διαδικασία και να βελτιώσει τη διοικητική λειτουργία (Τζιμογιάννης & Κόμης, 2004).

### **Ταυτότητα νεοσύστατης σχολικής μονάδας ΣΔΕ Μεσολογγίου**

Το ΣΔΕ Μεσολογγίου αποτελεί νεοσύστατη σχολική μονάδα που ιδρύθηκε το 2018 (ΦΕΚ 2080/7-6-2018). Ο δεύτερος χρόνος λειτουργίας του σχολείου (σχολική χρονιά 2019-2020) συνέπεσε με τη χρονιά της πανδημίας. Παρόλες τις δύσκολες συνθήκες, αποφοίτησαν μετά από τη δίχρονη παρακολούθηση του προγράμματος σπουδών, 22 απόφοιτοι και άλλοι 30 εκπαιδευόμενοι πέρασαν στο Β΄ Κύκλο για τη σχολική χρονιά 2020-2021, σύμφωνα με την περιγραφική αξιολόγηση του Α΄ Τετράμηνου 2020.

Το σχολείο διέθετε τη σχολική χρονιά 2019-2020, δώδεκα (12) ωρομίσθιους εκπαιδευτικούς και συμβούλους και κανέναν αποσπασμένο μόνιμο εκπαιδευτικό. Τα λειτουργικά προβλήματα του σχολείου από την έναρξη της λειτουργίας του ήταν πολλά. Ζητήματα συστήσεως με άλλες εκπαιδευτικές δομές, έλλειψη διάθεσης συναργασιών από διευθυντές συστεγαζόμενων σχολείων, έλλειψη οικονομικής αυτονομίας, έλλειψη γραφικής ύλης, υλικών καθαριότητας κ.ά.

Όσον αφορά τη χρήση ψηφιακών διοικητικών εργαλείων, επισημαίνεται ότι δεν υπάρχει κεντρικό πληροφοριακό σύστημα διαχείρισης στοιχείων των εκπαιδευόμενων και μηχανογραφικής υποστήριξης των σχολικών μονάδων των Σ.Δ.Ε. Τα Σ.Δ.Ε. δεν διαθέτουν, επίσης, λογαριασμό στην πλατφόρμα eClass του ΠΣΔ (Πανελληνίου Σχολικού Δικτύου), γεγονός που δυσχεραίνει την οργάνωση της ασύγχρονης εκπαίδευσης για τους ενήλικες εκπαιδευόμενους.

Όσον αφορά την οικονομική διαχείριση, τα Σ.Δ.Ε. βρίσκονται κάτω από την ομπρέλα του Ιδρύματος Νεολαίας και Διά Βίου Μάθησης (Ι.ΝΕ.ΔΙ.ΒΙ.Μ) και των προγραμμάτων ΕΣΠΑ, με δυσμενή οικονομικό αντίκτυπο, με πολλά ζητήματα υποχρηματοδότησης, τα οποία οδηγούν σε διοικητική δυσλειτουργία και μεταβάλλουν τα καινοτομικά τους χαρακτηριστικά, μετατρέποντάς τα σε χαρακτηριστικά στοιχεία της τοπικής δημόσιας εκπαίδευσης.

### **Μεθοδολογία χρήσης ψηφιακών εργαλείων εν μέσω πανδημίας**

Στην κρίσιμη και αβέβαιη στιγμή της πανδημίας, εκπαιδευτικοί, σχολικοί ηγέτες και εκπαιδευτικοί οργανισμοί σε όλο τον κόσμο, χρησιμοποίησαν πλατφόρμες κοινωνικών μέσων για να μοιράζονται πόρους, διαδικασίες και μαθήματα, για να αντιμετωπίσουν τις εκπαιδευτικές ανάγκες που προέκυψαν (Netolicky, 2020). Οι Τ.Π.Ε. μπορούν να προσφέρουν στο σχολικό περιβάλλον υπηρεσίες υψηλής ποιότητας, με μικρό ή μηδαμινό κόστος, διευκολύνοντας τη λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης σε ένα πλαίσιο διαφάνειας και δημοκρατικής συμμετοχής (Παρασκευάς, 2015).

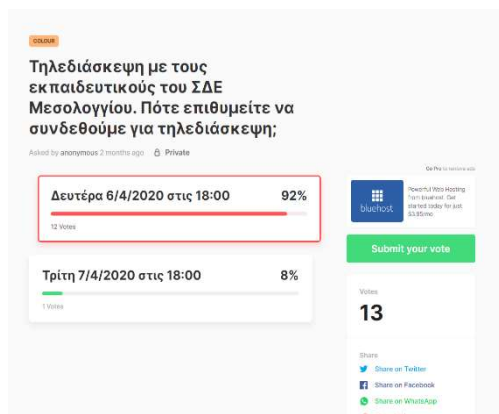
Στο Σ.Δ.Ε. Μεσολογγίου κατά την πανδημία και προκειμένου να επιτευχθεί η επικοινωνία μεταξύ των μελών της σχολικής κοινότητας, με προσωπική επιλογή της Διεύθυνσης του σχολείου αξιοποιήθηκαν καινοτόμα ψηφιακά εργαλεία, που βοήθησαν στην δημοκρατική συμμετοχή όλων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων (Μπρίνια, 2012), αλλά και στην αποτελεσματικότερη λειτουργία του σχολείου. Αρχικά, χρησιμοποιήθηκε το εργαλείο fast-poll (<https://fast-poll.com/>), ώστε να ψηφίζουν οι εκπαιδευτικοί την ημέρα και την ώρα που θα ήθελαν να πραγματοποιούνται οι τηλεδιασκέψεις του συλλόγου διδασκόντων (Εικόνα 2). Πραγματοποιήθηκαν τρεις τηλεδιασκέψεις του συλλόγου διδασκόντων με το εργαλείο ελεύθερης χρήσης jitsi Meet (<https://jitsi.org>) για να συζητηθούν θέματα όπως η λειτουργία του σχολείου, εργασιακά θέματα των ωρομίσθιων (συμβάσεις - παρουσιολόγια), τρόποι επαφής με τους εκπαιδευόμενους εν μέσω εγκλεισμού, ιδέες για την στήριξη των

εκπαιδευμένων σε μαθησιακό και ψυχολογικό επίπεδο και τα αποτελέσματα του Α' Κύκλου και Β' Κύκλου σπουδών. Στις τηλεδιάσκεψεις συμμετείχαν συνολικά 13 εκπαιδευτικοί και σύμβουλοι και η διοίκηση του σχολείου.

Για την περιγραφική αξιολόγηση των εκπαιδευμένων, την αριθμητική αντιστοίχιση των γραμματισμών και την συμπλήρωση του Μητρώου, η Διεύθυνση του σχολείου αξιοποίησε την εμπειρία της στη χρήση των συνεργατικών εργαλείων Google Docs και των υπολογιστικών φύλλων Google. Τα εργαλεία αυτά βοήθησαν τους εκπαιδευτικούς να συνεργαστούν και να ολοκληρώσουν την εργασία τους μέσα σε σύντομο χρονικό διάστημα.

Κατά την περίοδο της πανδημίας, υπήρχε καθημερινή ενημέρωση όλης της σχολικής κοινότητας, τόσο μέσω της επίσημης ιστοσελίδας του σχολείου <http://sde-mesol.ait.sch.gr> όσο και μέσω της επίσημης ιστοσελίδας του σχολείου στο κοινωνικό δίκτυο facebook <https://www.facebook.com/sdemesol>. Στις ιστοσελίδες αυτές, η Διεύθυνση του σχολείου αναρτούσε υλικό που αφορούσε την πανδημία, τους τρόπους προφύλαξης και ασφάλειας, τρόπους προσωπικής υγιεινής (Lopes & McKay, 2020), επιλογές για ανάγνωση βιβλίων και εγχειριδίων κ.ά.

Παράλληλα, δημιουργήθηκε ένα δίκτυο επικοινωνίας για την καθημερινή επαφή μεταξύ διοίκησης και εκπαιδευτικών, διοίκησης και εκπαιδευμένων και εκπαιδευτικών και εκπαιδευμένων. Για το σκοπό αυτό χρησιμοποιήθηκε το εργαλείο Messenger. Μέσα από αυτό οι εκπαιδευόμενοι μάθαιναν νέα, ενημερώνονταν για θέσεις εργασίας που προκηρύσσονταν, εκπαιδεύονταν σε ποικίλο εκπαιδευτικό υλικό που αναρτούσαν οι εκπαιδευτικοί του σχολείου ανάλογα με την ειδικότητά τους (ασκήσεις σε μαθηματικά προβλήματα, σταυρόλεξα, ασκήσεις ορθογραφίας, εκπαιδευτικά βίντεο κ. ά). Η επικοινωνία με τους εκπαιδευόμενους του Α' και Β' Κύκλου πραγματοποιήθηκε, ακόμα και μέσω μηνυμάτων (Web sms) με προσωπική χρέωση της διοίκησης.



Εικόνα 2. Ψηφιακό εργαλείο για δημοσκόπηση

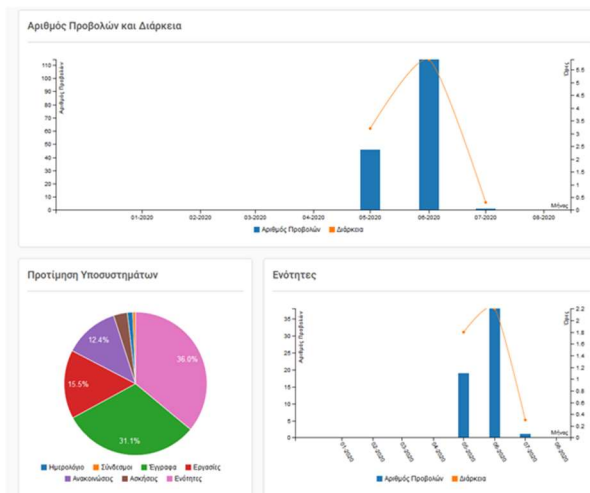
Το Μάιο του 2020 με την επαναλειτουργία της διά ζώσης εκπαιδευτικής διαδικασίας, η κεντρική διοίκηση με σχετική οδηγία έδωσε τη δυνατότητα στα Σ.Δ.Ε., στα οποία υπάρχει η κατάλληλη υποδομή, η εκπαίδευση να γίνεται και μέσω σύγχρονης πλατφόρμας. Η Διεύθυνση του Σ.Δ.Ε. Μεσολογγίου, έχοντας τις τεχνικές γνώσεις και την εμπειρία χρήσης, προχώρησε άμεσα στην εγκατάσταση και οργάνωση πλατφόρμας σύγχρονης τηλεκπαίδευσης Open eClass. Η ψηφιακή πλατφόρμα ηλεκτρονικής μάθησης Open eClass

βρίσκεται στην διεύθυνση <http://sdemesol.mysch.gr/eclass> και ξεκίνησε να λειτουργεί στις 20/05/2020.

Η ασύγχρονη μάθηση για το ΣΔΕ Μεσολογγίου πραγματοποιήθηκε από τις 20 Μαΐου 2020 έως τις 30 Ιουνίου 2020 και μόνο για εκείνους τους εκπαιδευόμενους που με έγγραφη δήλωσή τους δεν ήταν δυνατόν να παρακολουθήσουν το πρόγραμμα στο Σ.Δ.Ε. δια ζώσης. Η δημιουργία της ηλεκτρονικής πλατφόρμας Eclass υλοποιήθηκε με την τεχνική υποστήριξη της διοίκησης του σχολείου. Όπως φαίνεται και από τα στατιστικά στοιχεία χρήσης του Open eClass (Εικόνα 3), οι εκπαιδευόμενοι/ες έκαναν χρήση του υλικού που αναρτούσαν οι εκπαιδευτικοί τους σε μεγάλο ποσοστό. Με την καθοδήγηση των εκπαιδευτικών αλλά και στο πλαίσιο του μαθήματος του Πληροφορικού Γραμματισμού, οι εκπαιδευόμενοι εξοικειώθηκαν με την είσοδο στην Πλατφόρμα ηλεκτρονικής μάθησης και τη διαχείριση του αναρτημένου ψηφιακού υλικού βελτιώνοντας τις δεξιότητές τους στον πληροφορικό γραμματισμό.

Για παράδειγμα η Καλλιρρόη, 63 ετών, άτομο που ανήκει στις ευπαθείς κοινωνικές ομάδες, καθώς δεν ήταν δυνατόν να παρευρίσκεται στη δια ζώσης διδασκαλία, έμαθε να κάνει είσοδο στην ηλεκτρονική πλατφόρμα Open eClass από την ταμπλέτα της στο σπίτι και να διαβάζει το ψηφιακό υλικό που αναρτούσαν οι εκπαιδευτικοί. Κάθε φορά που είχε απορία, τηλεφώνουσε στο σχολείο ή επικοινωνούσε μέσω ηλεκτρονικών μηνυμάτων με τη διοίκηση και τους εκπαιδευτικούς για να επιλυθούν οι απορίες της.

Σύμφωνα με την προσωπική άποψη των εκπαιδευομένων, η οποία εκφράστηκε ελεύθερα με προφορικό και γραπτό τρόπο, η χρήση της ψηφιακής πλατφόρμας μάθησης, τους έκανε να αποκτήσουν αυτοπεποίθηση στη χρήση ψηφιακών μέσων, αλλά και να αισθανθούν ίσοι με τους άλλους μαθητές του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος. Επίσης, για τη διδασκαλία, οι ωρομίσθιοι εκπαιδευτικοί χρησιμοποίησαν διαδραστικά εργαλεία εξ αποστάσεως εκπαίδευσης. Πιο συγκεκριμένα, οι εκπαιδευτικοί στις θετικές επιστήμες, χρησιμοποίησαν ποικίλα ψηφιακά εργαλεία, όπως οι διαδραστικές προσομοιώσεις του Phet, ενεργοποιώντας το ενδιαφέρον των εκπαιδευομένων για τις επιστήμες και τη μάθηση.



Εικόνα 3. Στατιστικά στοιχεία χρήσης από το Open eClass του σχολείου στις 03-07-2020

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

## Προτάσεις

Λόγω της πανδημίας, η οποία φαίνεται να συνεχίζει την εξάπλωσή της με γοργούς ρυθμούς σε παγκόσμιο επίπεδο, αλλά και την μεταβολή του χαρακτήρα της ελληνικής εκπαίδευσης με εξ αποστάσεως στοιχεία διδασκαλίας, προτείνεται για τα Σ.Δ.Ε., αρχικά η εισαγωγή των σχολείων σε διαδικασίες εξ αποστάσεως εκπαίδευσης, όπως σε όλο το εκπαιδευτικό σύστημα.

Παρά τις προσπάθειες που έχουν καταβληθεί με προγράμματα εκπαίδευσης και επιμόρφωσης, το ανθρώπινο δυναμικό της Δημόσιας Διοίκησης, εξακολουθεί να εμφανίζει παθογένειες και δυσλειτουργίες, καθώς υπάρχει περιορισμένη αξιοποίηση των Τ.Π.Ε. (Τσιμάρας & Σαλής, 2009). Η διοικητική «αρρυθμία» φαίνεται να αποτελεί ανάχωμα στην πλήρη ενσωμάτωση των Τ.Π.Ε. στην εκπαίδευση (Γαλάνης, 2019). Για τον λόγο αυτό προτείνεται η συστηματική και συνεχής επιμόρφωση των στελεχών της Δημόσιας Διοίκησης στη χρήση ψηφιακών εργαλείων, για την υποστήριξη της διοικητικής και μαθησιακής διδασκαλίας και η υιοθέτηση οργανωτικής κουλτούρας από τη Διοίκηση (Γαλάνης, 2019).

Επίσης, αναφορικά με τη χρήση ψηφιακών εργαλείων στην εκπαιδευτική διαδικασία εκπαίδευσης ενηλίκων, προτείνεται να δοθεί δυνατότητα στους εκπαιδευτικούς και συμβούλους των Σ.Δ.Ε., να εγγραφούν ως χρήστες του Πανελληνίου Σχολικού Δικτύου στην ηλεκτρονική πλατφόρμα eClass του, ώστε να έχουν δυνατότητα πρόσβασης και χρήσης όλων των εργαλείων ασύγχρονης (η-Ταξη, e-me κ.ά) και σύγχρονης τηλεεκπαίδευσης (webex με μηδενική χρέωση χρήσης).

Παράλληλα, είναι απαραίτητο να δοθεί η δυνατότητα ένταξης των εκπαιδευτικών των Σ.Δ.Ε. σε επιμορφωτικά προγράμματα χρήσης Τ.Π.Ε., που διοργανώνει το ΥΠΙΑΙΘ, σε σύγχρονες μεθόδους διδασκαλίας και σε τεχνικές εξ αποστάσεως εκπαίδευσης ενηλίκων.

Επίσης, κρίνεται απαραίτητη η οικονομική αυτονομία των Σ.Δ.Ε. και η αναβάθμιση του εξοπλισμού τους με σύγχρονα ηλεκτρονικά μέσα, απαραίτητα για τη διδασκαλία και τη διοικητική λειτουργία των σχολείων.

## Συμπεράσματα

Η πανδημία COVID-19 ανάγκασε ξαφνικά και απότομα τα σχολεία και την εκπαίδευση να συμμετάσχουν σε μια ψηφιακή μεταμόρφωση και σε ένα εξαιρετικό ψηφιακό άλμα (Iivari et al., 2020). Διοίκηση, εκπαιδευτικοί και εκπαιδευόμενοι απαιτήθηκε λόγω των περιστάσεων να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα.

Στην εργασία αυτή εξετάστηκε ο ρόλος του σχολικού ηγέτη στη χρήση ψηφιακών μέσων στη διοίκηση και τη διδασκαλία. Η σχολική ηγεσία επέδειξε διοικητική αποτελεσματικότητα μέσα από τη δημιουργία θετικού σχολικού κλίματος, την οργάνωση δράσεων εν μέσω πανδημίας, τη συνεργασία με τους εκπαιδευτικούς, τη δικτύωση όλων των μελών της σχολικής κοινότητας με τη χρήση ψηφιακών εργαλείων, αλλά και το συντονισμό εκπαιδευτικών και εκπαιδευομένων. Κάθε ενέργεια του σχολικού ηγέτη, κατά τη διάρκεια της πανδημίας, ήταν προσανατολισμένη προς τη βοήθεια εκπαιδευτικών και μαθητών (Stone-Johnson & Weiner, 2020).

Η ικανότητα της επίσημης διοίκησης του σχολείου να κατανοεί, να αναγνωρίζει και να αξιοποιεί το επαγγελματικό, κοινωνικό και ανθρώπινο κεφάλαιο του σχολικού οργανισμού, αποτελούν βασικά στοιχεία ηγεσίας που έχουν μεγάλη αξία σε μια σχολική οργάνωση. Κυρίως, όμως, η συμβολή είναι ουσιαστικότερη, όταν ο σχολικός ηγέτης χρησιμοποιεί ψηφιακά εργαλεία για να βοηθήσει την επικοινωνία ακόμα και μέσω άτυπων κοινωνικών δικτύων. Η σκέψη της διοίκησης ότι είναι σημαντικό οι εκπαιδευόμενοι να μην χάσουν την επαφή τους με το σχολείο, αλλά και να αισθάνονται ότι ανήκουν σε αυτό (Allen & Kern, 2020),

οδήγησε στη χρήση ψηφιακών εργαλείων στη διοίκηση της σχολικής μονάδας και στη διδασκαλία.

Στη περίπτωση της δικής μας νεοσύστατης σχολικής μονάδας, αυτό βοήθησε στην δημοκρατική συμμετοχή όλων των μελών της σχολικής κοινότητας στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων για τη διοικητική λειτουργία του σχολείου σε δύσκολες συνθήκες, στην ισότητα του καταμερισμού των εργασιών μεταξύ των εκπαιδευτικών, στη συνεχή ενημέρωση εκπαιδευτικών και εκπαιδευομένων για τρέχοντα ζητήματα, στην αποτελεσματική επίλυση διοικητικών θεμάτων και στην ποιότητα της προσφερόμενης εκπαίδευσης (Adu & Olatundun, 2013).

Η οργάνωση και ο προγραμματισμός εργασιών στη σχολική μονάδα μέσα από ψηφιακά εργαλεία και εφαρμογές, οδήγησαν τα μέλη της σχολικής κοινότητας στην προετοιμασία όλων των μελών για συνεχείς μαθησιακές και διοικητικές αλλαγές, στην ανταλλαγή απόψεων και ιδεών για διάφορα θέματα λειτουργίας και στη συνεργασία εκπαιδευτικών και εκπαιδευομένων με θετικά αποτελέσματα για τους εκπαιδευόμενους.

Το σύγχρονο εκπαιδευτικό management έχει ανάγκη να ανταποκριθεί στις επιταγές της σύγχρονης ψηφιακής πραγματικότητας και δεν μπορεί να μείνει προσκολλημένο σε ξεπερασμένες πρακτικές διεκπεραίωσης διοικητικών θεμάτων (Αποστόλου & Μαμάκου, 2018). Την περίοδο εκπαιδευτικής αλλαγής στην οποία βρισκόμαστε, η συνεργασία φαίνεται να είναι η απάντηση σχεδόν σε όλα (Hargreaves, 2019). Το σίγουρο είναι ότι πρέπει όλοι να προσαρτηθούμε για να βρούμε τρόπους και τεχνικές ώστε διοίκηση, εκπαιδευτικοί και εκπαιδευόμενοι να αποκομίσουμε οφέλη από τη χρήση των ψηφιακών μέσων.

Παράλληλα, η εμπειρία αντιμετώπισης των ζητημάτων στην εκπαίδευση ενηλίκων, καθώς και οι ψηφιακές δεξιότητες που αποκτήθηκαν από τους εκπαιδευτικούς, τους εκπαιδευόμενους και τη διοίκηση του σχολείου, μπορούν κάλλιστα να χρησιμοποιηθούν στη μετα-πανδημική περίοδο, σε παρόμοιες έκτακτες περιπτώσεις (Basilaia & Kvanadze, 2020), καθώς θα υπάρχει ήδη η εμπειρία από την ενσωμάτωση και τη χρήση των ψηφιακών εργαλείων στο σχολείο ενηλίκων.

Δεν είναι ακατόρθωτο να συμμετάσχουν τα Σχολεία Δεύτερης Ευκαιρίας σε μια πλήρως ψηφιοποιημένη εκπαίδευση. Οι δεξιότητες και οι ικανότητες που θα αποκτήσουν οι εκπαιδευόμενοι από την ενσωμάτωση των ψηφιακών εργαλείων στις πρακτικές μάθησης και διδασκαλίας, θα τους βοηθήσουν να γίνουν ψηφιακά εγγράμματοι (Ranieri, 2020) και ενημερωμένοι πολίτες. Ωστόσο, υπάρχουν ζητήματα που αφορούν τη δυσκολία πρόσβασης και χρήσης μέσων και τεχνολογίας από τους εκπαιδευόμενους και γι' αυτό χρειάζεται απαραίτητα και η οικονομική στήριξη της Πολιτείας.

## Αναφορές

- Adu, E. O., & Olatundun, S. A. (2013). The use and management of ICT in schools: strategies for school Leaders, *European Journal of Computer Science and Information Technology (EJCSIT)*, Vol.1, No.2, pp. 10-16, Published by European Centre for Research Training and Development. <http://www.eajournals.org/wp-content/uploads/The-Use-and-Management-of-ICT-in-Schools-Strategies-for-School-Leaders.pdf>
- Allen, K. A., & Kern, P. (2020). *Boosting School Belonging in Adolescents: Interventions for Teachers and Mental Health Professionals*. (1st ed.) Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203729632>
- Basilaia, G., & Kvanadze, D. (2020). Transition to Online Education in Schools during a SARS-CoV-2 Coronavirus (COVID-19) Pandemic in Georgia. *Pedagogical Research*, 5(4), em0060. <https://doi.org/10.29333/pr/7937>
- Curry, T. A. (2019). The Effect of Leader-Member Exchanges and Informal Networks on School Leadership: A Judgment Experiment of Teachers' Perceptions About Principal Leadership Qualities. *Selected Full Text Dissertations*, 2011-. 14. [https://digitalcommons.liu.edu/post\\_fultext\\_dis/14](https://digitalcommons.liu.edu/post_fultext_dis/14)

- Hargreaves, A. (2019). Teacher collaboration: 30 years of research on its nature, forms, limitations and effects, *Teachers and Teaching*, 25:5, 603-621, DOI: 10.1080/13540602.2019.1639499
- Harris, A. (2020). COVID-19 - school leadership in crisis?, *Journal of Professional Capital and Community*, Vol. 5 No. 3/4, pp. 321-326. <https://doi.org/10.1108/IPCC-06-2020-0045>
- Herrera-Pastor, D., Juárez, J., & Ruiz-Román, C. (2020). Collaborative leadership to subvert marginalisation: the workings of a socio-educational network in Los Asperones, Spain, *School Leadership & Management*, 40:2-3, 203-220, <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1699525>
- Iivari, N., Sharma, S., & Venta-Olkkonen, L. (2020). Digital transformation of everyday life-How COVID-19 pandemic transformed the basic education of the young generation and why information management research should care?, *International Journal of Information Management*, <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102183>
- Lopes, H., McKay, V. (2020). Adult learning and education as a tool to contain pandemics: The COVID-19 experience. *International Review of Education* (2020) 66:575-602, <https://doi.org/10.1007/s11159-020-09843-0>
- Netolicky, D. M. (2020). School leadership during a pandemic: navigating tensions, *Journal of Professional Capital and Community*, Vol. 5 No. 3/4, pp. 391-395. <https://doi.org/10.1108/IPCC-05-2020-0017>
- Netolicky, D. M. (2020b). Transformational professional learning: Making a difference in schools. Abingdon: Routledge.
- OECD. (2018). The Greek education system in context, in *Education for a Bright Future in Greece*, OECD Publishing, Paris. DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264298750-3-en>
- OECD. (2020). A framework to guide an education response to the COVID-19 Pandemic of 2020. Retrieved 12 July 2020 from [https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=126\\_126988-t631xosohs&title=A-framework-to-guide-an-education-response-to-the-Covid-19-Pandemic-of-2020](https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=126_126988-t631xosohs&title=A-framework-to-guide-an-education-response-to-the-Covid-19-Pandemic-of-2020)
- Ranieri, M. (2020). Digital Skills & Competences for Adult Learners, Open Educational Resource, Erasmus+, EPAL, [https://epale.ec.europa.eu/sites/default/files/epale\\_oer\\_digital\\_skills.pdf](https://epale.ec.europa.eu/sites/default/files/epale_oer_digital_skills.pdf)
- Stone-Johnson, C., & Weiner, J. M. (2020). Principal professionalism in the time of COVID-19, *Journal of Professional Capital and Community*, Vol. 5 No. 3/4, 2020, pp. 367-374, Emerald Publishing Limited 2056-9548, DOI 10.1108/IPCC-05-2020-002
- UNESCO, (2020). COVID-19 Impact on Education, Global monitoring of school closures caused by COVID-19, Retrieved 11 August 2020 from <https://en.unesco.org/covid19/educationresponse>
- Argyropoulou, E., & Symeonidis, A. (2017). Η ανάδειξη των προσόντων του αποτελεσματικού Διευθυντή Σχολικής Μονάδας μέσα από τις διαδικασίες επιλογής. Μια εμπειρική μελέτη περίπτωσης. Έρευνα στην Εκπαίδευση, 6 (1), 53-72. doi: <https://doi.org/10.12681/hjre.10846>
- Αθανασούλα-Ρέππα, Α. (2008). Εκπαιδευτική διοίκηση και οργανωσιακή συμπεριφορά. Αθήνα: Ελλην. Ανάγνου, Ε. (2011). Εκπαιδευτική Πολιτική στην Εκπαίδευση Ενηλίκων: Η αναπαραγωγή και ο μετασχηματισμός των βασικών αρχών και χαρακτηριστικών των Σχολείων Δεύτερης Ευκαιρίας μέσα, από τις πρακτικές των διευθυντών τους. Διδακτορική διατριβή. Πάτρα: Παιδαγωγικό Τμήμα
- Ανάγνου, Ε. (2017). Ο διευθυντής-ηγέτης των Σχολείων Δεύτερης Ευκαιρίας. *Επιστημονικό Εκπαιδευτικό Περιοδικό «εκπαιδευτικός κύκλος»*, Τόμος 5. Τεύχος 3, (σ. 58-78).
- Αποστόλου, Μ., & Μαμάκου, Π. (2018). Εφαρμογές των νέων τεχνολογιών στη διοίκηση της εκπαίδευσης, *Πρακτικά του 5ου Πανελληνίου Εκπαιδευτικού Συνεδρίου Κεντρικής Μακεδονίας, Αξιοποίηση των Τεχνολογιών της Πληροφορίας Και των Επικοινωνιών στη Διδακτική Πράξη, Τεχνολογίες, Τέχνες & Πολιτισμός στην Εκπαίδευση, Τόμος Α', (σ. 91-100)*, <https://5syn-thess2018.ekped.gr/praktika2018/a-069-091-100.pdf>
- Βεργίδου, Α., Βεργίδης, Δ., & Υφαντή, Α. (2018). Σχολεία Δεύτερης Ευκαιρίας: εκπαιδευτικές καινοτομίες και σχολική κουλτούρα. Αναπαραγωγή ή προσαρμογή; *Επιστήμες Αγωγής, Τεύχος 2, (σ. 169-186)*, <https://ejournals.lib.uoc.gr/index.php/edusci/article/view/280/221>
- Γαλάνης, Π. (2019). ΤΠΕ και ελληνική δημόσια εκπαίδευση: απάντηση στις προκλήσεις της ύστερης νεωτερικότητας ή φαύλος κύκλος; Μια πιθανή εξήγηση της παραμέλησης χρήσης τους στο σύγχρονο σχολείο, ως απόρροιας νομικών αγκυλώσεων και διοικητικής αρρυθμίας, *Πρακτικά του 2ου Πανελληνίου Επιστημονικού Συνεδρίου με Διεθνή Συμμετοχή «Ελλάδα-Ευρώπη 2020: Εκπαίδευση, Δια Βίου Μάθηση, Έρευνα, Νέες Τεχνολογίες, Καινοτομία και Οικονομία»*, Αθήνα: Έκδοση του Ελληνικού Ινστιτούτου Οικονομικών της Εκπαίδευσης & Διά Βίου Μάθησης, της Έρευνας & Καινοτομίας, Ηλεκτρονική έκδοση: *Ελληνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης* (σ. 780-790). <https://bit.ly/3kbWUHK>

- Δαγδiléλης, Β. (2005). Η πληροφορική στην οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης: πληροφορική και στελέχη της εκπαίδευσης. Στο: Καμάλης, Α. (επιμ.) Οργάνωση και διοίκηση σχολικών μονάδων, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Πανεπιστημίου Μακεδονίας.
- Ζάχρου, Μ. (2019). Η επίδραση των νέων Τεχνολογιών της Πληροφορίας και της Επικοινωνίας στην οργάνωση και διοίκηση των σχολικών μονάδων. Εκπαίδευση, Δια Βίου Μάθηση, Έρευνα και Τεχνολογική Ανάπτυξη, Καινοτομία και Οικονομία, 2, 140-148.
- Καρακατσάνη, Δ., & Παπαδιαμαντάκη, Γ. (2012). Σύγχρονα Θέματα Εκπαιδευτικής Πολιτικής: Αναζητώντας το Νέο Σχολείο. Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις Επίκεντρο.
- Κουτούζης, Μ. (1999). Γενικές Αρχές Management, ΕΑΠ, Πάτρα.
- Κουτούζης, Μ. (2008). Αποτύπωση του τρόπου λειτουργίας των διοικητικών υπηρεσιών της εκπαίδευσης. Αθήνα : Κέντρο Εκπαιδευτικής Έρευνας.
- Λαϊνιάς, Α. (2004). Το έργο του Διευθυντή σχολικής μονάδας και η συμβολή του στην αποτελεσματικότητα του σχολείου. Επιστημονική επιτηρίδα Παιδαγωγικού Τμήματος Δ.Ε. 17, (σελ. 151-179)
- Μαυρογιώργος, Γ., (2008). Η εκπαιδευτική μονάδα ως φορέας διαμόρφωσης και άσκησης εσωτερικής εκπαιδευτικής πολιτικής, στο Αθανασούλα-Ρέππα, Α., Δακοπούλου, Α., Κουτούζης, Μ., Μαυρογιώργος, Γ., Χαλκιώτης, Δ., Διοίκηση εκπαιδευτικών μονάδων, Εκπαιδευτική διοίκηση και πολιτική, том. Α', Πάτρα: ΕΑΠ.
- Μπουραντάς, Δ. (2005). Ηγεσία: Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας. Αθήνα: Κριτική.
- Μπρίνια, Β. (2012). Η εφαρμογή της συμμετοχικής διοίκησης στη σχολική μονάδα: κλειδί επιτυχίας για το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα. Στο: Καρακατσάνη, Δ., & Παπαδιαμαντάκη, Γ. (2012). Σύγχρονα ζητήματα εκπαιδευτικής πολιτικής: αναζητώντας το νέο σχολείο, σελ. 91-112, Θεσσαλονίκη: Επίκεντρο.
- Παναγιώτη, Ε. (2014). Οι Νέες Τεχνολογίες στη Δημόσια Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση, η χρήση τους στη Διοίκηση των Σχολικών Μονάδων. *Πρακτικά του 9ου Πανελληνίου Συνεδρίου ΕΤΠΕ (σ. 839-846)*. Ανακτήθηκε στις 20/02/2021 από <http://www.etpe.gr/custom/pdf/etpe2234.pdf>
- Παπαλόη, Ε. (2012). Βασικά ζητήματα διοίκησης και ηγεσίας εκπαιδευτικών μονάδων: Πρακτικές ηγεσίας, μαθητική απόδοση και αποτελεσματικότητα. Στο Καρακατσάνη, Δ., & Παπαδιαμαντάκη, Γ. Σύγχρονα Θέματα Εκπαιδευτικής Πολιτικής: Αναζητώντας το Νέο Σχολείο (σελ. 155-167). Θεσσαλονίκη: Επίκεντρο.
- Παρασκευάς, Μ. (2015). Η δημόσια διοίκηση στην Κοινωνία της Πληροφορίας. [Κεφάλαιο Συγγράμματος]. Στο Παρασκευάς, Μ., Ασημακόπουλος, Γ., Τριανταφύλλου, Β. 2015. Κοινωνία της πληροφορίας. [ηλεκτρ. βιβλ.] Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. κεφ 7. Ανακτήθηκε στις 18/02/2021 από <http://hdl.handle.net/11419/412>
- Πασαρηδής, Π. (2012). Επιτυχημένοι Διευθυντές Σχολείων, Διεθνείς Ερευνητικές τάσεις και η ελληνική πραγματικότητα, Εκδοτικός Όμιλος: ΙΩΝ.
- Πασαρηδής, Π. (2014). Εκπαιδευτική ηγεσία. Αθήνα: Μεταίχιμο.
- Ράπτης, Ν., & Βιτσιλάκη, Χ. (2007). Ηγεσία και Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων. Θεσσαλονίκη, Εκδοτικός Οίκος Αδελφών Κυριακίδη, Α.Ε.
- Σταχτιάς, Χ., & Γείτονα, Μ. (2008). Διερεύνηση του Γνωστικού Υπόβαθρου Επιστημονικής Διοίκησης των Διευθυντών των Σχολικών Μονάδων της Μαγνησίας. *Επιστήμες Αγωγής*, 4: 229-246.
- Τζιμογιάννης, Α., & Κόμης, Β. (2004). Στάσεις και αντιλήψεις εκπαιδευτικών της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης σχετικά με την εφαρμογή των ΤΠΕ στη διδασκαλία τους. *Πρακτικά του 4ου Συνεδρίου ΕΤΠΕ (σ. 165-176)*. Αθήνα.
- Τομάρας, Δ., & Σαλής, Α. (2009). Η ηλεκτρονική Μάθηση στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση: Από την θεωρία στην Πράξη. Διεθνές Συνέδριο για την Ανοικτή & εξ Αποστάσεως Εκπαίδευση, 5, 86-94. <http://dx.doi.org/10.12681/icodl.522>