

Οι ικανότητες του ηγέτη σε ψηφιακά περιβάλλοντα: η περίπτωση των ιδιωτικών σχολικών οργανισμών στην Ελλάδα κατά τη διάρκεια της πανδημίας

Ζαχαράτου Παναγιώτα

ΠΕ80, Β/θμια Δ/νση Πιερίας, M.Sc. in TQM
pzacharatou@gmail.com

Πετσάβας Παύλος

Υπ. Διδάκτωρ ΕΚΠΑ
pavlospeb@gmail.com

Περίληψη

Σκοπός του άρθρου αυτού είναι η διερεύνηση των ικανοτήτων που απαιτείται να διαθέτουν τα διοικητικά στελέχη σχολικών οργανισμών σε ψηφιακά περιβάλλοντα. Συγκεκριμένα η έρευνα έλαβε χώρα κατά τη διάρκεια της πανδημίας της Covid-19 και συγκεκριμένα την περίοδο εφαρμογής της τηλεκπαίδευσης. Για την υλοποίηση της χρησιμοποιήθηκε πρωτογενής ποσοτική μέθοδος με το μεθοδολογικό εργαλείο του ερωτηματολογίου. Συγκεκριμένα αξιοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο του Northouse (2010) σε μια προσαρμογή του ερωτηματολογίου του Katz (1955) και τα υποκείμενα της έρευνας αποτέλεσαν 20 διευθυντικά στελέχη ιδιωτικών σχολικών οργανισμών στην Ελλάδα. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν πως οι ικανότητες των διοικητικών στελεχών την περίοδο της πανδημίας συνδέονται με την ύπαρξη τεχνικών ικανοτήτων έναντι των ανθρώπινων που απαιτούνταν για την περίοδο πριν την πανδημία. Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά (φύλο, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση, έτη υπηρεσίας στη συγκεκριμένη θέση, εκπαιδευτικό επίπεδο, θέση εργασίας) των διευθυντών/τριών δεν φαίνεται να σχετίζονται με το επίπεδο των τεχνικών ικανοτήτων κατά τη διάρκεια της πανδημίας.

Λέξεις-κλειδιά: Ικανότητες των διοικητικών στελεχών, Covid-19, Ποσοτική έρευνα, Ιδιωτικοί σχολικοί οργανισμοί, Ελλάδα

Εισαγωγή

Η πανδημία του Covid-19 οδήγησε στο κλείσιμο των σχολικών οργανισμών με συνέπεια την περιθωριοποίηση περισσότερων από 1.6 δις παιδιών και εφήβων που δεν μπορούσαν να παρακολουθήσουν το εκπαιδευτικό πρόγραμμα με φυσική παρουσία (Unesco, 2021). Οι περισσότερες χώρες σε μια προσπάθεια αντιμετώπισης του προβλήματος της διακοπής της δια ζώσης εκπαίδευσης κατέληξαν στην εφαρμογή σύγχρονης και ασύγχρονης εξ αποστάσεως εκπαίδευσης (Ραμουτσάκη, 2020).

Αξιοσημείωτο είναι πως ενώ η αποτελεσματικότητα των χρησιμοποιούμενων πλατφορμών (Daimary, 2020; Yunus, Abubakar & Abudu, 2020; Wang et al., 2020), οι παράγοντες επιτυχίας της τηλεκπαίδευσης (Alqahtani & Rajkhan, 2020; Mohd Satar, Morshidi & Dastane, 2020; Churiyah et al., 2020), η ικανοποίηση των εκπαιδευτικών από την τηλεκπαίδευση (Ali et al., 2021; Baksa & Luić, 2020; Basu, 2021; Marshall, Shannon & Love, 2020) αποτέλεσαν αντικείμενο πλήθους ερευνών, καμία δεν εστίασε στις ικανότητες που απαιτούνται από τους σχολικούς ηγέτες τη δεδομένη περίοδο για να ανταποκριθούν αποτελεσματικά στο έργο τους. Γι' αυτό και η παρούσα έρευνα στοχεύει στην κάλυψη αυτού του ερευνητικού κενού.

Ο ρόλος του ηγέτη διαφοροποιείται επειδή το περιβάλλον στο οποίο αυτός δραστηριοποιείται, αλλάζει. Έτσι γίνεται λόγος για έναν άλλο τύπο ηγέτη αυτόν που εκτελεί τα καθήκοντά του μέσω των ηλεκτρονικών καναλιών. Το νέο πρότυπο ηγεσίας που

αναδύθηκε την περίοδο της πανδημίας με την εφαρμογή της τηλεκπαίδευσης απαιτεί από τον ηγέτη να επιτύχει τους στόχους μέσω των υπολογιστών με εικονικές ομάδες που είναι διασκορπισμένες στο χώρο και στο χρόνο, και σαν αποτέλεσμα με κύριο μέσο επικοινωνίας την τεχνολογία (DasGurta, 2011). Η πραγματικότητα είναι πως οι στόχοι της ηγεσίας δεν έχουν αλλάξει απλά έχουν διαμορφωθεί νέες συνθήκες. Η ηγεσία θέτει κατεύθυνση, αντιμετωπίζει προκλήσεις και διατηρεί τη δέσμευση και ο ηγέτης είναι αυτός που παρέχει ασφάλεια, δίνει κατεύθυνση και καθοδήγηση και καθορίζει αξίες για αυτούς που ακολουθούν (Pulley & Sessa, 2001) μέσω των ηλεκτρονικών καναλιών. Μάλιστα ο Mustajab και οι συνεργάτες του (2020) επισημαίνουν στην έρευνά τους πως σε λίγο καιρό αυτός ο τύπος ηγεσίας θα αποτελεί ρουτίνα και όχι εξαίρεση.

Γι' αυτό και η έρευνα αυτή στοχεύει στη διερεύνηση του είδους ικανοτήτων που απαιτείται να διαθέτουν τα διοικητικά στελέχη των σχολικών οργανισμών ώστε να ανταπεξέλθουν στο έργο τους κατά τη διάρκεια της πανδημίας.

Βιβλιογραφική επισκόπηση

Η περίοδος της πανδημίας αποτέλεσε μια άνευ προηγουμένου κρίση για τους σχολικούς οργανισμούς που τους ανάγκασε να επανεξετάσουν καθοριστικής σημασίας ζητήματα όπως ο τρόπος εργασίας και λειτουργίας τους ώστε να αντιμετωπίσουν τη νέα πολυεπίπεδη πρόκληση. Το αναπάντεχο κλείσιμο των σχολικών οργανισμών και ο ταυτόχρονος εγκλεισμός μαθητών και εκπαιδευτικών επηρέασαν όχι μόνο την ψυχολογία τους αλλά και τον τρόπο λειτουργίας των σχολικών οργανισμών. Προκειμένου να συνεχιστεί απρόσκοπτα η εκπαιδευτική διαδικασία (Τζιμόπουλος κ.ά., 2021) και υπό την απειλή της εξάπλωσης της πανδημίας αποφασίστηκε η άμεση μετάβαση στο μοντέλο της Επείγουσας Απομακρυσμένης Διδασκαλίας (Bojonić et al., 2020). Η εφαρμογή της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης υπογραμμίζει την απουσία δια ζώσης επαφής μεταξύ μαθητών και εκπαιδευτικών, η οποία αντικαθίσταται από εικονικές συναντήσεις, παρουσιάσεις υλικού, γραφικά και εικόνες τόσο με σύγχρονο όσο και ασύγχρονο τρόπο (Griffiths, 2016).

Οι εκπαιδευτικοί καλούνταν να εφαρμόσουν τις ψηφιακές ικανότητες που διαθέτουν και να αναστοχαστούν τις διδακτικές στρατηγικές που θα χρησιμοποιήσουν για την επίτευξη των μαθησιακών στόχων. Οι ψηφιακές δεξιότητες, η ευελιξία και η δημιουργικότητα των εκπαιδευτικών στη χρήση σύγχρονων εκπαιδευτικών περιβαλλόντων αποτελούν τα απαραίτητα εφόδια ώστε να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν στην παροχή των εξ' αποστάσεως μαθημάτων (Cedefop, 2020). Στο σημείο γίνεται φανερό η ανάγκη μιας ηγεσίας η οποία θα καταφέρει να ανταποκριθεί με επιτυχία στις αλλαγές που επήλθαν τη δεδομένη περίοδο. Η πρότερη κατάσταση φαντάζει μακρινή και έτσι η διοίκηση των σχολικών οργανισμών και οι διευθυντές πρέπει να οργανώνουν, να προγραμματίζουν, να ελέγχουν και να λαμβάνουν αποφάσεις από τον προσωπικό τους υπολογιστή. Υπό αυτές τις συνθήκες αναδύθηκε μία νέα μορφή ηγεσίας με τη διαμεσολάβηση της τεχνολογίας, κι αυτή η διαδικασία κοινωνικής επιρροής δημιουργεί αλλαγή στις στάσεις, στα συναισθήματα, στη σκέψη, στη συμπεριφορά και/ή στην απόδοση των ατόμων, των ομάδων ή των οργανισμών (Avolio, Kahai & Dodge, 2000).

Ο σχολικός ηγέτης τη δεδομένη περίοδο (Harris, 2020) καλείται να λάβει προσεκτικές αποφάσεις σχετικά με το πώς να εξυπηρετήσει τα μέλη του οργανισμού, να διατηρήσει την εμπιστοσύνη και να διανείμει την εξουσία μέσα από την εικονική επικοινωνία (Netolicky, 2020). Το νέο αυτό πρότυπο ηγεσίας απαιτεί από τον διευθυντή να επιτύχει στόχους με τη μεσολάβηση του υπολογιστή με εικονικές ομάδες που είναι διασκορπισμένες στον χώρο και το χρόνο (Fonstad, 2013) που εξακολουθούν να έχουν αξίες και αρχές που κάθε ηγέτης πρέπει να λαμβάνει υπόψη του. Η τεχνολογία μεταβάλλεται αλλά οι άνθρωποι πρέπει να εξακολουθούν να αισθάνονται σημαντικό μέρος του οργανισμού και να αναγνωρίζεται η αξία τους. Πρέπει ακόμη να πιστέψουν ότι αυτό που προσφέρουν κάνει τη διαφορά. Και είναι αυτό το σημείο που οι ηγέτες πρέπει να τους βοηθήσουν να διατυπώσουν και να

επικοινωνήσουν όχι μόνο που πηγαίνει ένας οργανισμός αλλά και πώς να φτάσει εκεί (Annunzio, 2001).

Αυτό όμως που συμβαίνει στην πραγματικότητα δεν είναι η αλλαγή του ρόλου του ηγέτη αλλά η αλληλεπίδραση με τους εργαζόμενους οι οποίοι βρίσκονται σε διαφορετικές τοποθεσίες. Η γεωγραφική διασπορά περιλαμβάνει τη δυνατότητα τοποθέτησης των μελών της ομάδας σε διαφορετικές ζώνες και ώρες όπως και οι ενδεχόμενες διαφορές στην κουλτούρα ή στη γλώσσα είναι προβλήματα που πρέπει να αντιμετωπιστούν με τη δημιουργία εμπιστοσύνης, συνοχής και ικανοποίησης εντός των ομάδων (Nyström & Asproth, 2013). Στο πλαίσιο αυτό η ικανότητα του ηγέτη συνδέεται με την αποτελεσματικότητα των ψηφιακών ομάδων και συγκεκριμένα αναφέρεται στη βελτίωση της επικοινωνίας, στην ανάπτυξη αυτοπεποίθησης μέσα στην ομάδα, στη δημιουργία κινήτρων και στην ανταλλαγή γνώσεων. Η Annunzio (2001) αναγνωρίζει στα χαρακτηριστικά του ηγέτη την ειλικρίνεια, την ανταπόκριση, την επαγρύπνηση, την προθυμία να μαθαίνει, την αίσθηση περιπέτειας και το όραμα ώστε να αναπτύξει ένα επιτυχημένο εργασιακό περιβάλλον. Ωστόσο αυτό που διαφοροποιεί τους ηγέτες από τα διοικητικά στελέχη «το όραμα» στις κρίσεις δοκιμάζεται και τελικά δεν επιβιώνει (Petriglieri, 2020) αφού ο στόχος μετατοπίζεται σε ένα άλλο επίπεδο. Είναι άξιο απορίας πως ενώ η διαχείριση ενός οργανισμού δεν απαιτεί οπωσδήποτε έναν ηγέτη το αντίθετο συμβαίνει στη διαχείριση κρίσεων, όπως η συγκεκριμένη.

Ωστόσο έχει νόημα να εξετάσουμε πόσο έτοιμοι ήταν οι διευθυντές να αντιμετωπίσουν μια τέτοια κρίση (McLeod & Dulsky, 2021). Η διαχείριση κρίσεων απαιτεί εκπαίδευση κάτι που οι περισσότεροι διευθυντές σχολικών οργανισμών δεν διέθεταν (McLeod & Dulsky, 2021) και επιπλέον η εφαρμογή των παραδοσιακών θεωριών ηγεσίας στα νέα ψηφιακά περιβάλλοντα αποτελούν μια πρόκληση στη σύγχρονη εκπαίδευση (Mishra et al., 2015). Γι' αυτό και απαιτείται να αναγνωριστούν οι ικανότητες που πρέπει να διαθέτουν οι ηγέτες των σχολικών οργανισμών ώστε να μπορέσουν να ανταποκριθούν αποτελεσματικά στο έργο τους. Ο όρος ικανότητες (skills) χρησιμοποιείται για να περιγράψει τι μπορούν να πετύχουν οι ηγέτες ενώ τα χαρακτηριστικά (traits) στο ποιοι είναι (Northouse, 2010). Ο Katz (1955) υπογράμμισε τη διαφορά μεταξύ ικανοτήτων και χαρακτηριστικών αφού δεν θεωρούσε τις πρώτες ως εγγενή χαρακτηριστικά αλλά θα μπορούσαν να αποκτηθούν με εκπαίδευση. Συγκεκριμένα ανέφερε πως τα διοικητικά στελέχη πρέπει να διαθέτουν: τεχνικές, ανθρωπιστικές και διανοητικές ικανότητες.

Με τον όρο τεχνικές αναφερόταν στην ικανότητα του στελέχους να χειρίζεται «τις καταστάσεις» και όχι τους «ανθρώπους». Συγκεκριμένα ο Katz (1970) αναφερόταν αφενός στη γνώση μεθόδων, διαδικασιών, τεχνικών για την εκτέλεση ειδικών δραστηριοτήτων και αφετέρου στις δεξιότητες χειρισμού εξοπλισμού και συσκευών που σχετίζονται με αυτές τις δραστηριότητες. Ο λόγος που οι διευθυντές πρέπει να διαθέτουν τεχνικές ικανότητες είναι ότι αυτές τους επιτρέπουν να εκπαιδεύουν, να κατευθύνουν και να αξιολογούν τους υφισταμένους που εκτελούν εξειδικευμένες εργασίες (Peterson & Fleet, 2004). Υπό αυτό το πρίσμα η ικανότητα αυτή των διευθυντών των σχολικών οργανισμών την περίοδο της πανδημίας θεωρείται κρίσιμης σημασίας εφόσον θα πρέπει να εκπαιδεύσουν, να κατευθύνουν και να αξιολογήσουν τους εκπαιδευτικούς της σχολικής τους μονάδας ώστε η τηλεεκπαίδευση να διεξαχθεί απρόσκοπτα και αποτελεσματικά επιτυγχάνοντας τους εκπαιδευτικούς αλλά και τους παιδαγωγικούς στόχους της εξ' αποστάσεως μαθησιακής διαδικασίας. Είναι σημαντικό να αναφερθεί πως οι εκπαιδευτικοί δεν είχαν λάβει κανενός είδους επιμόρφωση στην εφαρμογή της τηλεεκπαίδευσης. Δεν είναι άλλωστε τυχαίο που ανάμεσα στα καθήκοντα του διευθυντή σχολικών μονάδων σύμφωνα με το άρθρο 27(ΦΕΚ1340/16-10-2002) αναφέρεται πως θα πρέπει να «καθοδηγεί, να βοηθάει τους εκπαιδευτικούς και να συντονίζει το έργο τους», «να φροντίζει ώστε το σχολείο να γίνει στοιχειώδης μονάδα επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών» και επιπλέον «να ελέγχει την πορεία

των εργασιών, να κατευθύνει τους εκπαιδευτικούς ώστε να ανταποκρίνονται έγκαιρα στις υποχρεώσεις που ανέλαβαν και τέλος να αξιολογεί τους εκπαιδευτικούς».

Μια άλλη κατηγορία ικανοτήτων που πρέπει να διαθέτει ο ηγέτης είναι οι ανθρώπινες. Σύμφωνα με τον Katz (Bourantas et al., 1999) οι ικανότητες αναφέρονται στη διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα ώστε να επηρεάζει τη συμπεριφορά του προς την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Πιο συγκεκριμένα περιλαμβάνει την ικανότητα κατανόησης των συναισθημάτων, των στάσεων και των κινήτρων, των λέξεων και της συμπεριφοράς των άλλων. Αναφέρονται στη δεξιότητα των διοικητικών στελεχών να συνεργάζονται με άλλους, να επικοινωνούν αποτελεσματικά, να επιλύουν συγκρούσεις και να είναι ομαδικοί παίκτες συμβάλλοντας στη δημιουργία συνεργατικών και αποτελεσματικών σχέσεων μέσα στον οργανισμό (Peterson & Fleet, 2004).

Τέλος, οι διανοητικές είναι οι ικανότητες που σχετίζονται με την αναγνώριση ευκαιριών, την ανάλυση γεγονότων, τις λογικές σκέψεις, τη σύλληψη εννοιών και περίπλοκων σχέσεων, τη δημιουργικότητα, την επίλυση προβλημάτων και τις προβλέψεις αλλαγών και πιθανών προβλημάτων (Katz, 1970). Ουσιαστικά είναι η ικανότητα των διοικητικών στελεχών να βλέπουν τον οργανισμό ως σύστημα και τους επιτρέπει να κατανοήσουν την αλληλεπίδραση μεταξύ των διαφορετικών μονάδων μέσα στον οργανισμό, την επίδραση των αλλαγών σε οποιοδήποτε μέρος του συστήματος και πώς ο οργανισμός εντάσσεται στο υπερσύστημα (Peterson & Fleet, 2004).

Σκοπός-Ερευνητικά ερωτήματα

Στο πλαίσιο αυτής της μελέτης, πραγματοποιήθηκε ποσοτική έρευνα με σκοπό την αναγνώριση του είδους ικανοτήτων-μεταξύ των τεχνικών, ανθρώπινων και διανοητικών-που απαιτείται να διαθέτουν οι διευθυντές σχολικών οργανισμών στην άσκηση του έργου τους πριν και κατά τη διάρκεια της πανδημίας.

Ο απώτερος στόχος είναι να εξετασθεί αν οι ανάγκες της τηλεκπαίδευσης και της επικοινωνίας των εκπαιδευτικών, μαθητών, γονέων στο νέο ψηφιακό περιβάλλον απαιτούσαν ένα διαφορετικό/ά είδος/η δεξιοτήτων από τους διευθυντές των σχολικών οργανισμών.

Τα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν στο πλαίσιο της έρευνας αυτής είναι:

Ερευνητικό ερώτημα 1: Ποιο είδος ικανοτήτων (τεχνικές/ανθρώπινες/διανοητικές) χρησιμοποιούσαν τα διοικητικά στελέχη των ιδιωτικών σχολικών οργανισμών πριν την περίοδο της πανδημίας;

Ερευνητικό ερώτημα 2: Διαπιστώνονται διαφορές στις ικανότητες (τεχνικές/ανθρώπινες/διανοητικές) των διοικητικών στελεχών των σχολικών οργανισμών κατά τη διάρκεια της πανδημίας;

Ερευνητικό ερώτημα 3: Το είδος των ικανοτήτων που ξεχώρισε κατά τη διάρκεια της πανδημίας σχετίζεται με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των διευθυντών/τριών;

Μεθοδολογία της έρευνας

Το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε μέσω του διαδικτύου σε 20 διευθυντές/ντριες στο σύνολο των 91 ιδιωτικών σχολικών οργανισμών. Για την επιλογή του δείγματος χρησιμοποιήθηκε η σκόπιμη δειγματοληπτική μέθοδος καθώς η έρευνα αυτή αποτέλεσε μέρος μιας ευρύτερης με τίτλο: «Οι επιπτώσεις της πανδημίας του Covid-19 στην Ιδιωτική Εκπαίδευση στην Ελλάδα» η οποία χρηματοδοτήθηκε από το Εθνικό & Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών στο πλαίσιο της διδακτορικής έρευνας του ερευνητή.

Το παρόν ερωτηματολόγιο αποτελείται από δύο μέρη. Αρχικά υπήρχε ένα εισαγωγικό σημείωμα το οποίο αναφερόταν στους λόγους της έρευνας και επιπλέον δινόταν η διαβεβαίωση στους ερωτώμενους σχετικά με την τήρηση της ανωνυμίας τους. Το μέρος αυτό περιλάμβανε 6 ερωτήσεις κλειστού τύπου με τις οποίες ανιχνεύονταν τα δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά των ερωτώμενων. Συγκεκριμένα τα χαρακτηριστικά αυτά ως προς τα οποία εξετάζονταν ήταν: το φύλο (άνδρας, γυναίκα), η ηλικία (μέχρι 30, 31-40, 41-

50, 51-60, άνω των 60), η οικογενειακή κατάσταση (άγαμος, έγγαμος χωρίς παιδιά, έγγαμος με παιδιά), η θέση εργασίας (διευθυντικό στέλεχος με εκπαιδευτικά καθήκοντα, διευθυντικό στέλεχος χωρίς εκπαιδευτικά καθήκοντα), τα χρόνια προϋπηρεσίας στη συγκεκριμένη θέση (μέχρι 5, 6-10, 11-15, 16-20, άνω των 20) και το εκπαιδευτικό επίπεδο (πτυχίο ΑΕΙ/ΤΕΙ, δεύτερο πτυχίο, μεταπτυχιακός τίτλος, διδακτορικός τίτλος).

Το Α' μέρος περιλάμβανε το ερωτηματολόγιο του Northouse (2010) βασισμένο στο ερωτηματολόγιο του Katz (1955) που αποτελείται από 18 ερωτήσεις με σκοπό την ανίχνευση των ικανοτήτων (τεχνικών, ανθρώπινων και διανοητικών) που απαιτούνταν από τα διοικητικά στελέχη των ιδιωτικών εκπαιδευτικών μονάδων πριν την περίοδο της πανδημίας για την αποτελεσματική άσκηση του έργου τους.

Στο Β' μέρος τέθηκαν οι ίδιες διατυπώσεις ώστε να διαπιστωθεί αν κατά τη διάρκεια της πανδημίας, και συγκεκριμένα την περίοδο της τηλεκαίδευσης, απαιτούνταν διαφορετικές ικανότητες. Συγκεκριμένα:

-6 διατυπώσεις αναγνώριζαν τις τεχνικές ικανότητες (1, 4, 7, 10, 13, 16)

-6 διατυπώσεις αναγνώριζαν τις ανθρώπινες ικανότητες (2, 5, 8, 11, 14, 17) και

-6 τελευταίες τις διανοητικές (3, 6, 9, 12, 15, 18).

Για τις απαντήσεις χρησιμοποιήθηκε η πεντάβαθμη κλίμακα Likert (1: ποτέ, 2: σπάνια, 3: μερικές φορές, 4: συχνά, 5: πάντα).

Η συναγωγή έγκυρων αποτελεσμάτων απαιτεί τη χρήση αξιόπιστων μεθοδολογικών εργαλείων και για τη διασφάλιση της ποιότητας του μεθοδολογικού εργαλείου (Kimberlin & Winterstein, 2008) χρησιμοποιήθηκε ο δείκτης Cronbach alpha. Για τη βελτίωση της τιμής του δείκτη θεωρήθηκε απαραίτητη η αφαίρεση των διατυπώσεων 3, 4, 6 και 10. Μετά την αφαίρεση των διατυπώσεων οι τιμές του δείκτη ήταν μεγαλύτερες του 0.70 (Bland & Altman, 1997) και συγκεκριμένα για την πριν την περίοδο της πανδημίας ο δείκτης άγγιξε το 0.870 ενώ κατά την διάρκεια της πανδημίας το 0.839 και άρα πρόκειται για ένα ιδιαίτερα αξιόπιστο εργαλείο.

Μεθοδολογία της έρευνας

Περιγραφική ανάλυση δημογραφικών δεδομένων

Ός προς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά η πλειονότητα του δείγματος ήταν άνδρες (60%) με ηλικία από 51-60 ετών (45%), έγγαμοι με παιδιά (45%), και εμπειρία στη συγκεκριμένη θέση άνω των 16 ετών (50%). Τα διοικητικά στελέχη είχαν μεταπτυχιακές σπουδές (40%) ενώ ταυτόχρονα με τα διοικητικά τους καθήκοντα ασκούσαν και εκπαιδευτικό έργο (60%).

Αποτελέσματα

Τα δεδομένα της έρευνας αναφορικά με τις ικανότητες των διευθυντικών στελεχών των ιδιωτικών σχολικών οργανισμών που απαιτούνται για την αποτελεσματική άσκηση του έργου τους την πριν Covid-19 περίοδο ανέδειξαν τις ανθρώπινες ικανότητες (μ.τ. 4.33, τ.α. 0.41) και ακολουθούσαν οι διανοητικές (μ.τ. 4.25, τ.α. 0.65) και οι τεχνικές (τ.μ. 4.10, τ.α. 0.73) (βλ. διάγραμμα 1).

Συγκεκριμένα ως προς τις ανθρώπινες ικανότητες οι διευθυντές ανέφεραν πως η κατανόηση του κοινωνικού ιστού του οργανισμού ήταν σημαντική για εκείνους (μ.τ. 4.60, τ.α. 0.60), οι αποφάσεις που λάμβαναν είχαν επίπτωση στη ζωή των άλλων (μ.τ. 4.45, τ.α. 0.76), το να ενώνουν όλα τα μέλη του οργανισμού αποτελούσε μια πρόκληση (μ.τ. 4.40, τ.α. 0.94), το κύριο μέλημά τους ήταν να έχουν ένα υποστηρικτικό κλίμα επικοινωνίας (μ.τ. 4.40, τ.α. 0.68), το σημαντικότερο κομμάτι της εργασίας τους ήταν να κατανοούν τους άλλους (μ.τ. 4.40, τ.α. 0.60) και τέλος πως ήταν εύκολο να προσαρμόζουν τις ιδέες τους σύμφωνα με τις ανάγκες των ανθρώπων (μ.τ. 3.70, τ.α. 0.93).

Ός προς τις διανοητικές ικανότητες τα διοικητικά στελέχη επισήμαναν πως τους ήταν ελκυστικό να σκέφτονται τις αξίες και τη φιλοσοφία του οργανισμού (μ.τ. 4.45, τ.α. 0.69), τους άρεσε να επεξεργάζονται στρατηγικές για την ανάπτυξη του οργανισμού (μ.τ. 4.40, τ.α.

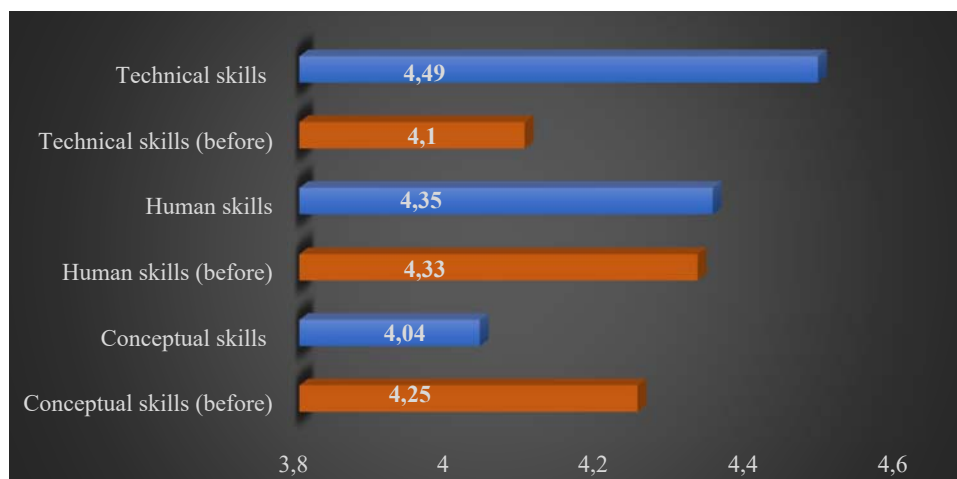
0.75), τους εξίταρε η ενασχόληση με περίπλοκα οργανωσιακά προβλήματα (μ.τ. 4.15, τ.α.0.81) και τους αντάμειβε η δημιουργία αποστολής (μ.τ. 4.00, τ.α.1.17).

Ως προς τις τεχνικές ικανότητες των διοικητικών στελεχών των σχολικών οργανισμών δήλωσαν ότι καταλάβαιναν πώς να κάνουν τα βασικά πράγματα που τους ζητούνταν (μ.τ. 4.55, τ.α.0.76), ήταν καλοί στο να ολοκληρώσουν όσα τους είχαν ανατεθεί (μ.τ. 4.10, τ.α. 1.21), είχαν την ικανότητα να κάνουν τα πράγματα να λειτουργούν (μ.τ. 4.00, τ.α.0.73) και τους άρεσε να αναζητούν λεπτομέρειες του πως μπορούν να γίνουν τα πράγματα (μ.τ.3.75, τ.α.0.91) (βλ. Πίνακα 1).

Πίνακας 1. Μέση Τιμή και Τυπική Απόκλιση στις Τεχνικές, Ανθρώπινες και Διανοητικές Δεξιότητες Πριν την Περίοδο της Πανδημίας

Διαστάσεις	Μ.Τ.	Τ.Α.
Τεχνικές Δεξιότητες		
16. Πριν την πανδημία καταλάβαινα πώς να κάνω τα βασικά πράγματα που μου ζητούνταν	4.55	0.76
13. Πριν την πανδημία ήμουν καλός/ή στο να ολοκληρώνω πράγματα τα οποία μου είχαν ανατεθεί	4.10	1.21
7. Πριν την πανδημία μια από τις ικανότητές μου ήταν να μπορώ να κάνω τα πράγματα να λειτουργούν	4.00	0.73
1. Πριν την περίοδο της πανδημίας μου άρεσε να αναζητώ λεπτομέρειες του πως μπορούν να γίνουν τα πράγματα	3.75	0.91
Ανθρώπινες Δεξιότητες		
11. Πριν την πανδημία η κατανόηση του κοινωνικού ιστού του οργανισμού ήταν σημαντική για μένα	4.60	0.60
17. Πριν την πανδημία με απασχολούσε το γεγονός ότι οι αποφάσεις που λάμβανα επηρεάζουν τη ζωή των άλλων	4.45	0.76
14. Πριν την πανδημία το να ενώνω όλα τα μέλη του οργανισμού αποτελούσε μια πρόκληση για μένα που με ενθουσίαζε	4.40	0.94
8. Πριν την πανδημία το κύριο μέλημά μου ήταν να έχω ένα υποστηρικτικό κλίμα επικοινωνίας	4.40	0.68
5. Πριν την πανδημία το σημαντικότερο κομμάτι της εργασίας μου ήταν να κατανοώ τους άλλους	4.40	0.60
2. Πριν την περίοδο της πανδημίας μου ήταν εύκολο να προσαρμόζω τις ιδέες σύμφωνα με τις ανάγκες των ανθρώπων	3.70	0.93
Διανοητικές Δεξιότητες		
18. Πριν την πανδημία το να σκέφτομαι τις αξίες και τη φιλοσοφία του οργανισμού, μου ήταν ελκυστικό	4.45	0.69
12. Πριν την πανδημία μου άρεσε να επεξεργάζομαι στρατηγικές για την ανάπτυξη του οργανισμού	4.40	0.75
9. Πριν την πανδημία με εξίταρε η ενασχόληση με περίπλοκα οργανωσιακά προβλήματα	4.15	0.81
15. Πριν την πανδημία η δημιουργία αποστολής με αντάμειβε	4.00	1.17

Ωστόσο τα ευρήματα της έρευνας δεν έδειξαν την ίδια εικόνα αναφορικά με τις ικανότητες των διευθυντικών στελεχών των ιδιωτικών σχολικών οργανισμών κατά τη διάρκεια της πανδημίας που ανέδειξε τις τεχνικές ικανότητες (μ.τ. 4.49, τ.α. 0.50) και ακολουθούσαν οι ανθρώπινες (μ.τ. 4.35, τ.α. 0.46) και οι διανοητικές (μ.τ. 4.04, τ.α. 0.50) (βλ. Σχήμα 1).



Σχήμα 1. Μέση τιμή τεχνικών, ανθρώπινων και διανοητικών ικανοτήτων πριν και κατά τη διάρκεια της πανδημίας.

Συγκεκριμένα κατά τη διάρκεια της πανδημίας ως προς τις τεχνικές ικανότητες των διοικητικών στελεχών, οι διευθυντές των σχολικών οργανισμών δήλωσαν ότι καταλάβαιναν πώς να κάνουν τα βασικά πράγματα που τους ζητούνταν (μ.τ. 4.90, τ.α.0.31), ανάμεσα στις ικανότητές τους ήταν να μπορούν να κάνουν τα πράγματα να λειτουργούν (μ.τ. 4.50, τ.α.0.69), ήταν καλοί στο να ολοκληρώσουν πράγματα που τους είχαν ανατεθεί (μ.τ. 4.40, τ.α.0.88) και τους άρεσε να αναζητούν λεπτομέρειες του πως μπορούν να γίνουν τα πράγματα (μ.τ. 4.15, τ.α. 0.81).

Ως προς ανθρώπινες ικανότητες οι διευθυντές ανέφεραν πως τους απασχολούσε το γεγονός ότι οι αποφάσεις που λάμβαναν είχαν επίπτωση στη ζωή των άλλων (μ.τ. 4.65, τ.α. 0.59), το κύριο μέλημά τους ήταν να έχουν ένα υποστηρικτικό κλίμα επικοινωνίας (μ.τ. 4.55, τ.α. 0.61), η κατανόηση του κοινωνικού ιστού του οργανισμού ήταν σημαντική για εκείνους (μ.τ. 4.45, τ.α. 0.69), το σημαντικότερο κομμάτι της εργασίας τους ήταν να κατανοούν τους άλλους (μ.τ. 4.40, τ.α.0.68), να ενώνουν όλα τα μέλη του οργανισμού αποτελούσε μια πρόκληση (μ.τ. 4.35, τ.α.0.75) και τους ήταν εύκολο να προσαρμόζουν τις ιδέες σύμφωνα με τις ανάγκες των ανθρώπων (μ.τ. 3.70, τ.α. 0.92).

Ως προς τις διανοητικές ικανότητες τα διοικητικά στελέχη επισήμαναν πως τους άρεσε να επεξεργάζονται στρατηγικές για την ανάπτυξη του οργανισμού (μ.τ. 4.25, τ.α.0.79), τους εξίταρε η ενασχόληση με περίπλοκα οργανωσιακά προβλήματα (μ.τ. 4.15, τ.α. 0.81), τους αντάμειβε η δημιουργία αποστολής (μ.τ. 3.90, τ.α. 0.72) και τους ήταν ελκυστικό να σκέφτονται τις αξίες και τη φιλοσοφία του οργανισμού (μ.τ. 3.85, τ.α. 0.99) (βλ. Πίνακα2).

Πίνακας 2. Μέση Τιμή και Τυπική Απόκλιση στις Τεχνικές, Ανθρώπινες και Διανοητικές Δεξιότητες την Περίοδο της Πανδημίας

Διαστάσεις	Μ.Τ.	Τ.Α.
Τεχνικές Δεξιότητες		
16. Την περίοδο της πανδημίας καταλάβαινα πώς να κάνω τα βασικά πράγματα που μου ζητούνταν	4.90	0.31
7. Την περίοδο της πανδημίας μια από τις ικανότητές μου ήταν να μπορώ να κάνω τα πράγματα να λειτουργούν	4.50	0.69
13. Την περίοδο της πανδημίας ήμουν καλός/ή στο να ολοκληρώνω πράγματα τα οποία μου είχαν ανατεθεί	4.40	0.88
1. Την περίοδο της πανδημίας μου άρεσε να αναζητώ λεπτομέρειες του πως μπορούν να γίνουν τα πράγματα	4.15	0.81
Ανθρώπινες Δεξιότητες		

17. Την περίοδο της πανδημίας με απασχολούσε το γεγονός ότι οι αποφάσεις που λάμβαναν επηρεάζουν τη ζωή των άλλων	4.65	0.59
8. Την περίοδο της πανδημίας το κύριο μέλημά μου ήταν να έχω ένα υποστηρικτικό κλίμα επικοινωνίας	4.55	0.61
11. Την περίοδο της πανδημίας η κατανόηση του κοινωνικού ιστού του οργανισμού ήταν σημαντική για μένα	4.45	0.69
5. Την περίοδο της πανδημίας το σημαντικότερο κομμάτι της εργασίας μου ήταν να κατανοώ τους άλλους	4.40	0.68
14. Την περίοδο της πανδημίας το να ενώνω όλα τα μέλη του οργανισμού αποτελούσε μια πρόκληση για μένα που με ενθουσίαζε	4.35	0.75
2. Την περίοδο της πανδημίας μου ήταν εύκολο να προσαρμόζω τις ιδέες σύμφωνα με τις ανάγκες των ανθρώπων	3.70	0.92
Διανοητικές Δεξιότητες		
12. Την περίοδο της πανδημίας μου άρεσε να επεξεργάζομαι στρατηγικές για την ανάπτυξη του οργανισμού	4.25	0.79
9. Την περίοδο της πανδημίας με εξίταρε η ενασχόληση με περίπλοκα οργανωσιακά προβλήματα	4.15	0.81
15. Την περίοδο της πανδημίας η δημιουργία αποστολής με αντάμειβε	3,90	0,72
18. Την περίοδο της πανδημίας το να σκέφτομαι τις αξίες και τη φιλοσοφία του οργανισμού, μου ήταν ελκυστικό	3,85	0,99

Ο έλεγχος κανονικότητας με το στατιστικό κριτήριο των Shapiro-Wilk εφόσον ο αριθμός των παρατηρήσεων ήταν μικρότερος του 50 (Royston, 1982) έδειξε ότι οι μεταβλητές δεν ακολουθούν την κανονική κατανομή. Ακολούθησε μη παραμετρικός έλεγχος εξαρτημένων δειγμάτων που έδειξε πως υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα στις τεχνικές ικανότητες των διοικητικών στελεχών των ιδιωτικών σχολικών οργανισμών κατά τη διάρκεια της πανδημίας, η μέση τιμή των οποίων αυξήθηκε (Wilcoxon=3.475, sig=0.001<0.05). Το εύρημα της στατιστικά σημαντικής διαφοράς φαίνεται να ικανοποιήθηκε και για τις διανοητικές ικανότητες η μέση τιμή των οποίων μειώθηκε (Wilcoxon=2.048, sig=0.041<0.05). Το ίδιο δεν φάνηκε να ισχύει για την αύξηση της μέσης τιμής των ανθρώπινων ικανοτήτων (Wilcoxon=0.119, sig=0.905>0.05).

Τέλος, ο έλεγχος με Mann-Whitney U δεν έδειξε στατιστικά σημαντικές διαφορές ούτε μεταξύ ανδρών και γυναικών (U=44.5, p=0.778>0.01) ούτε μεταξύ διευθυντικών στελεχών που ασκούσαν εκπαιδευτικό έργο και αυτών που δεν ασκούσαν (U=19, p=0.019>0.01) ως προς τη χρησιμοποίηση των τεχνικών ικανοτήτων κατά τη διάρκεια της πανδημίας. Επιπλέον, ο έλεγχος με Kruskal- Wallis H δεν έδειξε στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των ηλικιών των ερωτώμενων ($\chi^2=1.730$, d.f.=3, p=0.630>0.01), της οικογενειακής κατάστασης ($\chi^2=2.261$, d.f.=3, p=0.520>0.01) ή των ετών υπηρεσίας ($\chi^2=4.114$, d.f.=4, p=0.391>0.01) αλλά ούτε και με το εκπαιδευτικό επίπεδο ($\chi^2=2.060$, d.f.=3, p=0.569>0.01) ως προς τη χρησιμοποίηση των τεχνικών ικανοτήτων κατά τη διάρκεια της πανδημίας.

Συμπεράσματα

Αναφορικά με το πρώτο ερευνητικό ερώτημα δηλαδή ποιο είναι το είδος ικανοτήτων μεταξύ των τεχνικών/ανθρώπινων/διανοητικών που χρησιμοποιείται από τα διοικητικά στελέχη του δείγματος των ιδιωτικών σχολικών οργανισμών πριν την περίοδο της πανδημίας η έρευνα ανέδειξε τις ανθρώπινες. Η συναισθηματική νοημοσύνη, η άσκηση επιρροής, η ικανότητα συνεργασίας και επικοινωνίας αλλά και η ικανότητα διαπραγματεύσεως συγκαταλέγονται στις ανθρώπινες ικανότητες που βιβλιογραφικά έχουν ξεχωρίσει από πλήθος ερευνών. Τα ευρήματα της ποσοτικής έρευνας των Yoke και Panatik (2015) έδειξαν ότι και οι τέσσερις διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης: αυτοεπίγνωση, αυτοδιαχείριση, κοινωνική επίγνωση και διαχείριση διαπροσωπικών σχέσεων είναι ιδιαίτερα

σημαντικές και διαπιστώθηκε θετική σχέση με την απόδοση της εργασίας στην εκπαίδευση και με την επαγγελματική ικανοποίηση που βιώνουν οι εκπαιδευτικοί από την εργασία τους (Yoke & Panatik, 2015). Η εργασία στους σχολικούς οργανισμούς φαίνεται να ολοκληρώνεται περισσότερο αποτελεσματικά όταν ο διευθυντής έχει την ικανότητα να παρακινεί τους εκπαιδευτικούς (Prati et al., 2003) εφόσον κατανοεί καλύτερα τις ανάγκες τους.

Υπό αυτό το πρίσμα φαίνεται να αναγνωρίζεται η σημαντικότητα των ανθρώπινων δεξιοτήτων στην άσκηση αποτελεσματικής ηγεσίας. Η Iordanoglou (2007) σε έρευνα που πραγματοποίησε σε δείγμα 332 εκπαιδευτικών της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης ερευνώντας τη σχέση της συναισθηματικής ευφυΐας με την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας και την επαγγελματική ικανοποίηση και αφοσίωση κατέληξε πως τα υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης έχουν θετική επίδραση στους ηγετικούς ρόλους. Ωστόσο το κοινό χαρακτηριστικό όλων αυτών των ερευνών είναι πως αναφέρονται στη δια ζώσης εκπαίδευση και υπό αυτό το πλαίσιο συνδέουν τις ανθρώπινες ικανότητες με την επιτυχία της ηγεσίας. Όλα τα παραπάνω επιβεβαιώνουν την ανθρωποκεντρική στάση των ηγετών των εκπαιδευτικών μονάδων ως βασικό χαρακτηριστικό της εκπαιδευτικής διοίκησης που εφαρμόζεται στην ελληνική κουλτούρα, η οποία θεωρεί το διευθυντή του σχολείου ως τον άνθρωπο που θα βοηθήσει και θα επιλύσει κάθε πιθανό πρόβλημα.

Ως προς το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα σχετικά με το αν υπάρχουν διαφορές στις ικανότητες (τεχνικές/ανθρώπινες/διανοητικές) των διοικητικών στελεχών των σχολικών οργανισμών κατά τη διάρκεια της πανδημίας και συγκεκριμένα την περίοδο εφαρμογής της τηλεεκπαίδευσης η σημαντικότητα των ανθρώπινων φάνηκε να ολισθαίνει αναδεικνύοντας τις τεχνικές ικανότητες ως αυτές που μπορούν να συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα του έργου του ηγέτη. Όπως χαρακτηριστικά επισημαίνει ο Van Wart και οι συνεργάτες του (2019) οι κοινωνικές ικανότητες των ηγετών, όπως τα χαρακτηριστικά της αποτελεσματικής πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνίας μπορεί να μην επαρκούν για να οδηγήσουν σε εικονικά περιβάλλοντα. Υπό αυτό το πρίσμα αναδύεται η σημαντικότητα των τεχνικών ικανοτήτων εύρημα που επιβεβαιώνεται και σε άλλες έρευνες. Για παράδειγμα η έρευνα του Chang (2012) προσπάθησε να διερευνήσει τις σχέσεις μεταξύ της τεχνολογικής ηγεσίας των διευθυντών και του τεχνολογικού αλφαριθμητισμού και της διδακτικής αποτελεσματικότητας των εκπαιδευτικών της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. Η έρευνα χρησιμοποίησε δείγμα 605 εκπαιδευτικών και επισήμανε πως οι ηγέτες πρέπει να ενθαρρύνουν την τεχνολογική ανάπτυξη και κατάρτιση των εκπαιδευτικών, να παρέχουν επαρκή τεχνολογική υποστήριξη γιατί έτσι αυξάνουν την ικανότητα των εκπαιδευτικών να ενσωματώνουν την τεχνολογία στη διδασκαλία τους.

Μάλιστα η διαχείριση τεχνολογίας από τη διοίκηση είναι τόσο ισχυρή ώστε αυξάνει ακόμη και την ευαισθητοποίηση των μαθητών στη χρήση συστημάτων ηλεκτρονικής μάθησης (Alqahtani & Rajkhan, 2020). Στην έρευνα των Τζιμογιάννη, Κούκη και Τσιωτάκη (2020) που ασχολήθηκε με τις απόψεις εκπαιδευτικών σχετικά με την απομακρυσμένη διδασκαλία και την ηλεκτρονική μάθηση έδειξε τη δυσκολία των εκπαιδευτικών να επιλέξουν τις κατάλληλες δραστηριότητες και τεχνικές με βάση τις σύγχρονες και ασύγχρονες τεχνολογίες. Ο διευθυντής καλείται να αναλάβει το ρόλο του συνδέσμου και του συντονιστή των ομάδων (Avolio & Kahai, 2002) αλλά για να μπορέσει να το υλοποιήσει πρέπει να διαθέτει τεχνικές ικανότητες. Οι τεχνικές δεξιότητες παρέχουν γνώσεις για συγκεκριμένα καθήκοντα (Peterson & Fleet, 2004) και άρα η ύπαρξή τους γίνεται φανερή κατά τη διάρκεια της πανδημίας εφόσον τα διοικητικά στελέχη έπρεπε να στηρίξουν εκπαιδευτικούς, μαθητές και γονείς στην εξ' αποστάσεως εκπαίδευση. Και να μην οι ηγέτες πρέπει να επικοινωνούν με σαφήνεια, να προωθούν επαρκείς κοινωνικές αλληλεπιδράσεις, να γνωρίζουν πώς να χρησιμοποιούν τα τεχνολογικά μέσα, να είναι σε θέση να δημιουργούν υπεύθυνες ομάδες, να εμπνέουν αλλαγές και να αναπτύσσουν ουσιαστικά εμπιστοσύνη (Roman et al., 2019) ωστόσο η αποτελεσματική υλοποίηση αυτών των εξ αποστάσεως ενεργειών απαιτεί την γνώση τεχνικών ικανοτήτων. Ο παραγκωνισμός των ανθρώπινων ικανοτήτων έναντι των

τεχνικών οφείλεται στην ξαφνική και μη προσχεδιασμένη εμφάνιση της Covid-19 καθώς έπρεπε σε ελάχιστο χρόνο να αναδιοργανωθεί όλος ο σχεδιασμός του εκπαιδευτικού έργου, χωρίς αυτό να σημαίνει την πλήρη εξάλειψη του ανθρώπινου χαρακτήρα των στελεχών διοίκησης σε ζητήματα που έχουν να κάνουν με τη δημόσια υγεία. Ωστόσο, άμεση προτεραιότητα τον πρώτο καιρό ήταν η γρήγορη, άρτια και ποιοτική οργάνωση, σχεδίαση και υλοποίηση της ηλεκτρονικής διδασκαλίας, εξυπηρέτησης και διεκπεραίωσης τόσο των εκπαιδευτικών, των παιδαγωγικών και διοικητικών δραστηριοτήτων του εκπαιδευτικού οργανισμού.

Ως προς το τρίτο ερευνητικό ερώτημα τα δημογραφικά χαρακτηριστικά (φύλο, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση, έτη υπηρεσίας στη συγκεκριμένη θέση, εκπαιδευτικό επίπεδο, θέση εργασίας) των διευθυντών/τριών δεν είχαν σχέση με τις τεχνικές ικανότητες, κατά τη διάρκεια της πανδημίας. Αυτό καταδεικνύει τόσο την υψηλή κατάρτιση των στελεχών της σχολικής διοίκησης στην τεχνολογική γνώση καθώς επιβεβαιώνει παράλληλα και την ετοιμότητα των στελεχών των ιδιωτικών σχολικών οργανισμών που συμμετείχαν στην έρευνα για την οργάνωση και διαχείριση του ηλεκτρονικού σχολείου που απαιτήθηκαν από τις συνθήκες που δημιούργησε η πανδημία του Covid-19.

Συνοψίζοντας, η παρούσα ποσοτική έρευνα στην οποία συμμετείχαν 20 διευθυντικά στελέχη ιδιωτικών σχολικών οργανισμών στην Ελλάδα ανέδειξε για πριν την περίοδο της Covid-19, τις ανθρώπινες ικανότητες των διευθυντικών στελεχών του δείγματος για την αποτελεσματική άσκηση του έργου τους. Η σημαντικότητα των ανθρώπινων ικανοτήτων φαίνεται να παραμερίστηκε την εποχή της παγκοσμιοποίησης της τηλεκπαίδευσης με τις τεχνικές ικανότητες να υπερτερούν. Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά (φύλο, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση, έτη υπηρεσίας στη συγκεκριμένη θέση, εκπαιδευτικό επίπεδο, θέση εργασίας) των διευθυντών/τριών δεν είχαν σχέση με το επίπεδο των τεχνικών ικανοτήτων, κατά τη διάρκεια της πανδημίας.

Τα συμπεράσματα αυτά θα πρέπει να γίνουν δεκτά με κάποια επιφύλαξη εξαιτίας των περιορισμών της έρευνας. Πρώτον το μικρό μέγεθος του δείγματος και επιπλέον, ο τρόπος συλλογής των δεδομένων την ίδια χρονική στιγμή για δύο διαφορετικές περιόδους δεν είναι βέβαιο πως οδηγεί σε ασφαλή συμπεράσματα.

Αναφορές

Ali, M. S., Naoreen, B., Iqbal, A., & Jalal, H. (2021). Online teaching, psychological state, and job satisfaction: teachers' perspective during COVID-19 Pandemic. *Ilkogretim Online*, 20(2), 358-364.

Alqahtani A.Y, Rajkhan A. A. (2020). E-Learning critical success factors during the COVID-19 pandemic: a comprehensive analysis of E-Learning managerial perspectives. *Education Sciences*, 10(9), 216-232.

Annunzio, S. (2001). *eLeadership*. New York NY: The Free Press.

Avolio, B. & Kahai, S. (2002). Adding the "e" to e-leadership: how it may impact your leadership. *Organizational Dynamics*, 31(4), 325-338.

Avolio, B. J., Kahai, S., & Dodge, G. E. (2000). E-leadership: implications for theory, research, and practice. *The leadership quarterly*, 11(4), 615-668.

Baksa, T., & Luić, L. (2020). From face-to-face to remote learning in times of Covid 19 crisis in Croatia. In *Proceedings of ICERI2020 Conference* (Vol. 9, p. 10th).

Basu, M. (2021). *The influence of digital platforms on motivation and job satisfaction of teachers during the COVID-19 Pandemic* (March 31, 2021). Retrieved from: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3816516

Bland, J. M. & Altman, D. G. (1997). Statistics notes: Cronbach's alpha. *British Medical Journal*, 314(7080), 572.

Bojović, Ž., Bojović, P. D., Vujošević, D., & Šuh, J. (2020). Education in times of crisis: rapid transition to distance learning. *Computer Applications in Engineering Education*, 28(6), 1467-1489.

Cedefop (2020, 3 June). *Coronavirus: Distance learning increases dropout risk for vulnerable learners*. Retrieved from: <https://www.cedefop.europa.eu/en/news/coronavirus-distance-learning-increases-dropout-risk-vulnerable-learners>

Chang, I. H. (2012). The effect of principals' technological leadership on teachers' technological literacy and teaching effectiveness in Taiwanese elementary schools. *Educational Technology & Society, 15* (2), 328–340.

Churiyah, M., Sholikhah, S., Filianti, F., & Sakdiyyah, D. A. (2020). Indonesia education readiness conducting distance learning in Covid-19 pandemic situation. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding, 7*(6), 491-507.

Daimary, P. (2020). E-learning in schools during COVID-19 pandemic in rural areas. *International Journal of Management, 11*(10), 659-664.

DasGupta, P. (2011). Literature review: e-Leadership. *Emerging Leadership Journeys, 4*(1), 1-36.

Griffiths, B. (2016). A Faculty's Approach to Distance Learning Standardization. *Teaching and Learning in Nursing, 11*(4), 157–162.

Harris, A. (2020). COVID-19-school leadership in crisis? *Journal of Professional Capital and Community, 5*(3/4), 321-326.

Iordanoglou, D. (2007). The teacher as leader: The relationship between emotional intelligence and leadership effectiveness, commitment, and satisfaction. *Journal of Leadership Studies, 1*(3), 57-66.

Katz, R. L. (1955). Skills of an Effective Administrator. *Harvard Business Review, 33* (1), 33-42.

Katz, R. L. (1970). *Management of the total enterprise*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall.

Kimberlin, C. L. & Winterstein, A. G. (2008). Validity and reliability of measurement instruments used in research. *American Journal of Health-System Pharmacy, 65*(23), 2276-2284.

Marshall, D. T., Shannon, D. M., & Love, S. M. (2020). How teachers experienced the COVID-19 transition to remote instruction. *Phi Delta Kappan, 102*(3), 46-50.

McLeod, S. & Dulsky, S. (2021). Resilience, reorientation, and reinvention: School leadership during the early months of the COVID-19 pandemic. *Frontiers in Education, 6*, 70-83.

Mishra, P., Henriksen, D., Boltz., L.O. & Richardson, C. (2015). *E-Leadership and Teacher Development Using ICT*. Retrieved from: https://www.punyamishra.com/wp-content/uploads/2015/12/Mishra-et.al_eLeadership-2015.pdf

Mohd Satar, N. S., Morshidi, A. H., & Dastane, O. (2020). Success factors for e-Learning satisfaction during COVID-19 pandemic lockdown. *International Journal of Advanced Trends in Computer Science and Engineering, 9*(5), 2278-3091.

Mustajab, D., Azies, B. A. U. W., Irawan, A., Rasyid, A., Akbar, M. A., & Hamid, M. A. (2020). Covid-19 Pandemic: what are the challenges and opportunities for e-Leadership? *Fiscaeconomia, 4*(2), 483-497.

Netolicky, D. M. (2020). School leadership during a pandemic: navigating tensions. *Journal of Professional Capital and Community*, ahead of print. <https://doi.org/10.1108/JPCC-05-2020-0017>

Northouse, P. (2010). *Leadership: Theory and Practice*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Nyström, C. A., & Asproth, V. (2013). Virtual teams-support for technical communication? *Journal of Organisational Transformation & Social Change, 10*(1), 64-80.

Peterson, T. O. & Van Fleet, D. D. (2004). The ongoing legacy of R.L. Katz. An updated typology of management skills. *Management Decision, 42*(10), 1297-1308.

Petriglieri, G. (2020). The psychology behind effective crisis leadership. *Harvard Business Review, 1*-9.

Prati, L. M., Douglas, C., Ferris, G. R., Ammeter, A. P. & Buckley, M. R. (2003). Emotional intelligence, leadership effectiveness, and team outcomes. *International Journal of Organizational Analysis*, 11(1), 21-40.

Pulley, M. L. & Sessa, V. I. (2001). E-leadership: Tackling complex challenges. *Industrial and Commercial Training*, 33(6), 225-230.

Roman, A. V., Van Wart, M., Wang, X., Liu, C., Kim, S., & McCarthy, A. (2019). Defining e-leadership as competence in ICT-mediated communications: an exploratory assessment. *Public Administration Review*, 79(6), 853-866.

Royston, J. P. (1982). An Extension of Shapiro and Wilk's W Test for Normality to Large Samples. *Journal of the Royal Statistical Society. Series C (Applied Statistics)*, 31(2), 115-124.

Unesco (2021). *UNESCO's support: educational response to COVID-19. More on UNESCO's Covid-19 Educational Response*. Retrieved from: <https://en.unesco.org/covid19/educationresponse/support>

Van Wart, M., Roman, A., Wang, X. H., & Liu, C. (2019). Operationalizing the definition of e-leadership: identifying the elements of e-leadership. *International Review of Administrative Sciences*, 85(1), 80-97.

Wang, X, Chen, W., Qiu, H., Eldurssi, A., Xie, F., & Shen, J. (2020). A survey on the E-learning platforms used during COVID-19, *2020 11th IEEE Annual Information Technology, Electronics and Mobile Communication Conference (IEMCON)*, 2020, pp.808-0814, doi: 10.1109/IEMCON51383.2020.9284840.

Yoke, L. B. & Panatik, S. A. (2015). Emotional intelligence and job performance among school teachers. *Asian Social Science*, 11(13), 227.

Yunus, A., Abubakar, S., & Abudu, Z. A. (2020). COVID-19 pandemic lockdown: Online platforms as panacea for effective teaching and learning in Nigerian secondary schools. *e-BANGI*, 17(6), 93-102.

Bourantas, D., Vathis, A., Papakonstantinou, Ch. & Reklitis, P. (1999). *Αρχές οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων*. Υπουργείο Εθνικής Παιδείας & Θρησκευμάτων: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.

Ραμουτσάκη, Ι. (2020). Επιμορφωτικά Σεμινάρια για τους/τις εκπαιδευτικούς, στο πλαίσιο της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης στο «*Η εξ αποστάσεως εκπαίδευση κατά την περίοδο Μαρτίου-Ιουνίου 2020: έρευνα-προτάσεις εκπαιδευτικών σεναρίων και μικρο-σεναρίων για τη φιλιανγνωσία, τις δημιουργικές δραστηριότητες και την τέχνη στο πλαίσιο κοινοτήτων συνεργασίας και επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών*», Ψηφιακός Τόμος Π.Δ.Ε. Κρήτης.

Τζιμογιάννης, Α., Κούκης, Ν. & Τσιωτάκης, Π. (2020). Μελέτη των απόψεων εκπαιδευτικών για την απομακρυσμένη διδασκαλία κατά τη διάρκεια της πανδημίας και τον ρόλο της ηλεκτρονικής μάθησης στο 3^ο Πανελλήνιο Συνέδριο Ανοικτοί Εκπαιδευτικοί Πόροι και Ηλεκτρονική Μάθηση, Βιβλίο Περιλήψεων Εργασιών: Φλώρινα.

Τζιμόπουλος, Ν., Προβελέγγιος Π., & Ιωσηφίδου Μ. (2021). *Η εξ αποστάσεως εκπαίδευση και οι Έλληνες εκπαιδευτικοί κατά την πρώτη περίοδο της πανδημίας 2020. Έρευνα στο πλαίσιο των σεμιναρίων της ελληνικής κοινότητας eTwinning*. Retrieved from: https://mag.ediktyo.eu/wp-content/uploads/2021/03/5t_05_covid.pdf