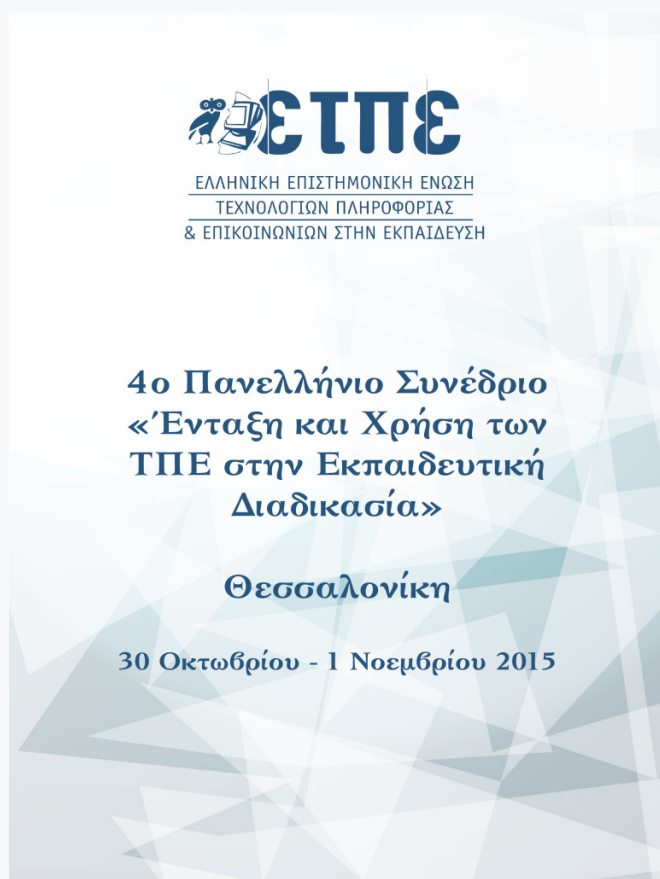


# Συνέδρια της Ελληνικής Επιστημονικής Ένωσης Τεχνολογιών Πληροφορίας & Επικοινωνιών στην Εκπαίδευση

Τόμ. 1 (2015)

4ο Πανελλήνιο Συνέδριο «Ένταξη και Χρήση των ΤΠΕ στην Εκπαιδευτική Διαδικασία»



Οι Νέες Τεχνολογίες στην Κατασκευή Πολιτικού Επικοινωνιακού Μοντέλου των Φορέων Εκπαίδευσης: Σύγχρονες Δημοκρατικές Μορφές Διοίκησης και Οργάνωσης της Εκπαίδευσης

*Ε. Καλεράντε*

## Βιβλιογραφική αναφορά:

Καλεράντε Ε. (2022). Οι Νέες Τεχνολογίες στην Κατασκευή Πολιτικού Επικοινωνιακού Μοντέλου των Φορέων Εκπαίδευσης: Σύγχρονες Δημοκρατικές Μορφές Διοίκησης και Οργάνωσης της Εκπαίδευσης. *Συνέδρια της Ελληνικής Επιστημονικής Ένωσης Τεχνολογιών Πληροφορίας & Επικοινωνιών στην Εκπαίδευση, 1*, 601–609. ανακτήθηκε από <https://eproceedings.epublishing.ekt.gr/index.php/cetpe/article/view/4245>

# Οι Νέες Τεχνολογίες στην Κατασκευή Πολιτικού Επικοινωνιακού Μοντέλου των Φορέων Εκπαίδευσης: Σύγχρονες Δημοκρατικές Μορφές Διοίκησης και Οργάνωσης της Εκπαίδευσης

Ε. Καλεράντε

ekalerante@yahoo.gr

## Περίληψη

Στην εισήγηση μας παρουσιάζεται ένα μοντέλο σύγχρονης κάθετης και οριζόντιας οργάνωσης της εκπαιδευτικής γραφειοκρατίας που ανταποκρίνεται με οικονομικούς όρους στην απόδοση του συστήματος, με εκπαιδευτικούς όρους στη μεγιστοποίηση της ωφελιμότητας για την εκπαιδευτική κοινότητα και με πολιτικούς όρους στην ενίσχυση της δημοκρατικής λειτουργίας του εκπαιδευτικού συστήματος. Ειδικότερα, σε οριζόντιο επίπεδο παρουσιάζεται η διασύνδεση των σχολικών μονάδων με την αντίστοιχη ροή πληροφοριών, παρατηρήσεων και επισημάνσεων. Επίσης, η σύνδεση των σχολικών μονάδων με τις ομάδες πίεσης, συνδικαλιστικούς φορείς, Συλλόγους Γονέων και Κηδεμόνων κλπ. Σε κάθετο επίπεδο η διασύνδεση των εκπαιδευτικών φορέων διαμόρφωσης πολιτικής, όπως το Υπουργείο με τα Γραφεία Εκπαίδευσης, Διευθύνσεις και φορείς που σχετίζονται με τον έλεγχο και τη διαμόρφωση εκπαιδευτικών πολιτικών διαδικασιών. Επιδιώκεται να προβληθεί ένα σύγχρονο μοντέλο πολιτικού διαλόγου μέσω της τεχνολογίας, που περιλαμβάνει ανατροφοδότηση του συστήματος με εμπλοκή της εκπαιδευτικής κοινότητας και των εκπαιδευτικών φορέων και ροή πληροφοριών, αποφάσεων και αξιολογήσεων στο εκπαιδευτικό περιβάλλον.

**Λέξεις-κλειδιά:** νέες τεχνολογίες, οργάνωση εκπαίδευσης, λειτουργικότητα

## 1. Εισαγωγή

Οι νέες τεχνολογίες δημιουργούν νέες προϋποθέσεις αντίληψης της δομής της γραφειοκρατικής οργάνωσης. Δίνεται η δυνατότητα μεγιστοποίησης της λειτουργικότητας και αποδοτικότητας των συστημάτων. Η ροή πληροφοριών, ο αφηγηματικός λόγος των εμπλεκόμενων ατόμων και οι πολιτικές αποφάσεις ενεργοποιούν ένα σύστημα επιρροών, παρεμβάσεων που δυναμικά σχετίζεται με την βελτίωση του μοντέλου γραφειοκρατικής οργάνωσης (Αργυροπούλου, 2000). Σε σύγχρονες δημοκρατικές κοινωνίες μας ενδιαφέρει να μεγιστοποιηθεί η συμμετοχή των ατόμων στην κοινωνία των πολιτών. Άρα, να ενισχυθεί ο διάλογος και η προβολή των ανταγωνιστικών λόγων προσδοκώντας τη σύνθεση απόψεων (Cohen, 1989), ώστε να προκύψει και στην εκπαίδευση ένα σύνολο πολιτικών επιλογών, που θα ενισχύσει την εκπαίδευση των μαθητών σε σύγχρονες επικοινωνιακές κατευθύνσεις. Δηλαδή, ταυτόχρονα να ικανοποιείται το εκπαιδευτικό δυναμικό, σε

ένα περιβάλλον που θεσμικά θα καταξιώνεται η εκπαίδευση. Στόχος είναι σε ένα λειτουργικό περιβάλλον η εκπαίδευση να συντελεί στην οικονομική ανάπτυξη και την κοινωνική συνοχή.

Στην εκπαιδευτική γραφειοκρατική οργάνωση παρά την πολιτική της διαβούλευσης που παρουσιάστηκε αρχικά το 2008 φαίνεται να λειτουργεί μόνο το μονοδιάστατο κάθετο επίπεδο διάχυσης της πολιτικής μέσω των Νόμων, Υπουργικών Αποφάσεων και Εγκυκλίων που φτάνουν στις εκπαιδευτικές μονάδες (Σαίτης, 2000). Ενώ τυπικά στο διαδίκτυο υπάρχουν τα Εκπαιδευτικά Νομοσχέδια, η εκπαιδευτική κοινότητα δεν φαίνεται να συμμετέχει σε ένα διάλογο και ούτε να ενισχύει μορφές παρέμβασης στη διαμόρφωση της εκπαιδευτικής πολιτικής. Άρα, η διοίκηση της εκπαίδευσης ασκείται μονομερώς από άτομα και φορείς που έχουν εξουσία. Το κάθετο επίπεδο εμπλοκής, επιβολής της πολιτικής παρουσιάζεται ενισχυμένο σε όλα τα επίπεδα. Στις διαβουλεύσεις που γίνονται σχετικά με τα προτεινόμενα Νομοσχέδια δεν φαίνεται το Υπουργείο Παιδείας, ως επιτελικό όργανο διαμόρφωσης πολιτικής, να λαμβάνει υπόψη του ούτε τις περιορισμένες παρατηρήσεις της μικρής ομάδας των εκπαιδευτικών, που επιδιώκουν, αξιοποιώντας το διαδίκτυο, να εμπλακούν στην διαδικασία. Επίσης, δεν υπάρχει οριζόντια διασύνδεση μεταξύ των σχολικών μονάδων, ώστε να ενισχυθεί ένας διάλογος στην εκπαιδευτική κοινότητα για προτάσεις, παρατηρήσεις αναφορικά με την οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης (Τσουντας, 1996; Καυάλη, 2005).

Οι νέες τεχνολογίες, ενώ χρησιμοποιούνται στο εκπαιδευτικό περιβάλλον, δεν έχουν αξιοποιηθεί στη κατασκευή λόγου, ώστε οι εκπαιδευτικοί να συμβάλλουν στη διαμόρφωση μιας εκπαιδευτικής πολιτικής ή να συνεισφέρουν με πρακτικές ελέγχου και ρύθμισης. Η εκπαίδευση συνεχίζει να λειτουργεί μέσα στο στενό μοντέλο των παραδοσιακών, θεσμικών επιταγών, όπου η εξουσία, ο έλεγχος, οι πειθαρχικές δομές και οι μορφές παρέμβασης επιβάλλονται στην εκπαιδευτική κοινότητα.

Η αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών στην εκπαίδευση μπορεί να συμβάλει στην διαμόρφωση μιας «πολιτικής γνώσης» για το ρόλο των εκπαιδευτικών στην αποδοτική οργάνωση της εκπαίδευσης, δημιουργώντας μια οικειότητα με τους μηχανισμούς πολιτικής παρέμβασης, ενισχύοντας τον διάλογο και την επικοινωνία, διαμορφώνοντας μια μορφή εκπαιδευτικής κουλτούρας, που με πολιτικούς όρους κατασκευάζει και ελέγχει τους φορείς οργάνωσης και διοίκησης της εκπαίδευσης.

## **2. Συμβολική ανακατασκευή του κάθετου μοντέλου διοίκησης της εκπαίδευσης**

Η διοίκηση της εκπαίδευσης βασίζεται σε μια κατανομή αρμοδιοτήτων, που θεμελιώνεται σε μορφές εξάρτησης των υποκειμένων. Πρακτικά θεμελιώνεται η πολιτική «αλήθειας», η οποία διατυπώνεται σε Νόμους, που δημιουργούν ένα κοινό περιεχόμενο αναφοράς για τα άτομα τα οποία εμπλέκονται σε ένα συγκεκριμένο οργανισμό. Η διοικητική οργάνωση της εκπαίδευσης χαρακτηρίζεται από αυτή την

τυποποίηση της διοίκησης, που βασίζεται σε μια συγκεκριμένη πολιτική κατάσταση. Οι εξουσίες είναι δεδομένες, επεξεργασμένες, ώστε να ανταποκρίνονται σε μια συγκεκριμένη εκπαιδευτική πραγματικότητα.

Οι νέες τεχνολογίες ρητά ή υπόρητα μετασχηματίζουν αυτή τη πραγματικότητα, καθώς πλέγματα νοημάτων διαχέονται συμβάλλοντας σε άλλα επίπεδα αντίληψης της εκπαιδευτικής πραγματικότητας. Ένα δημοκρατικό μοντέλο αξιοποίησης των νέων τεχνολογιών θα πρέπει να επικεντρωθεί σε μια κατασκευή, όπου οι εκπαιδευτικοί θα συμμετέχουν στην διαμόρφωση πολιτικής (Kane & Patagan, 2014). Με άλλα λόγια, οι γνώσεις και οι ιδέες τους θα αποτελέσουν το βασικό επίκεντρο στην πολιτική για την οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης. Για να λειτουργήσει αυτό το μοντέλο προϋπόθεση είναι η δημιουργία μιας συμμετοχικής εκπαιδευτικής κουλτούρας. Έτσι, τα άτομα θα επεξεργάζονται θέσεις, θα συμμετέχουν σε εκπαιδευτικούς διαλόγους που ενισχύονται με τις νέες τεχνολογίες (Shapiro & Stefkovich, 2010). Ειδικότερα, μέσω των κοινωνικών δικτύων η θεωρητική σχέση διατυπώνεται, μετασχηματίζεται, διευρύνεται και διαχέεται, ώστε οι εκπαιδευτικοί να έχουν ένα συγκριτικό πλεονέκτημα, να ενισχύονται ως εκπαιδευτική κοινότητα.

Μέσω του διαδικτύου μπορεί να ενισχυθεί ο πολιτικός διάλογος, να δημιουργηθούν forum, που να λειτουργήσουν ως συλλογικότητες, ως ομάδες πίεσης, που θα προβάλλουν θέματα διοίκησης και οργάνωσης της εκπαίδευσης, ενισχύοντας πολιτικές παρέμβασης (McBride & Greenwood, 2009). Μέχρι τώρα η παρέμβαση γινόταν αποκλειστικά από τους Συνδικαλιστικούς Συλλόγους, δηλαδή οι πολιτικές και κανονιστικές εννοιολογήσεις διατυπώνονταν από τους Εκπαιδευτικούς Συνδικαλιστικούς Συλλόγους. Οι νέες τεχνολογίες μπορούν να εισάγουν ένα επίπεδο θεωρητικής, πολιτικής ενοποίησης ενθαρρύνοντας και ενισχύοντας τη συμμετοχή των εκπαιδευτικών που θα λειτουργήσουν ως κοινότητα, δημιουργώντας προϋποθέσεις διατύπωσης αντιθετικών λόγων και μεταξύ τους και με τους φορείς εξουσίας (Mouffe, 2013).

Αν το προηγούμενο μοντέλο βασιζόταν στην «πολιτική ορθότητα» και τη νομιμοποίηση μέσω των πειθαρχικών θεσμών, το προτεινόμενο μοντέλο βασίζεται σε «τεχνική» κατασκευή, που ερμηνεύονται οι εκπαιδευτικές συνθήκες από τους ίδιους τους εκπαιδευτικούς, άρα η νομιμοποίηση του μοντέλου βασίζεται στη συμμετοχή των υποκειμένων και η αποδοχή του ενισχύεται, διότι είναι αποτέλεσμα της δικής τους συμμετοχής, μέσα από αναμέτρηση εναλλακτικών συμβολικών προτάσεων.

Έτσι, οι νέες τεχνολογίες ενισχύουν εννοιολογικούς μηχανισμούς επικοινωνίας των ατόμων και επικοινωνίας με τους φορείς εξουσίας, ώστε οι εκπαιδευτικοί να μην αντιμετωπίζονται ως περιθωριοποιημένες ομάδες, αλλά ως «παίχτες» σε μια εκπαιδευτική διαδικασία (Habermas & McCathy, 1985). Το ζήτημα της διοίκησης της εκπαίδευσης μετατοπίζεται από τις αρχές της εξουσίας και του ελέγχου στις αρχές της συμμετοχής και της ένταξης, ώστε η αποδοχή και η εφαρμογή των

εκπαιδευτικών νόμων να βασίζεται στο θεσμό της δημοκρατικής λειτουργίας του εκπαιδευτικού συστήματος, μέσα από τη συμμετοχή, τη δημιουργική ανταλλαγή απόψεων, τη διεύρυνση του διαλόγου με τη συμμετοχή μεγάλου αριθμού εκπαιδευτικών. Στόχος είναι η δημιουργία εμπειριών δημοκρατικής συμμετοχής, που συμβάλλει στην υποκειμενική ικανοποίηση, αλλάζοντας τους όρους της τυπικής διοίκησης, χωρίς να ακυρώνεται το κάθετο μοντέλο ανωτερότητας, ισχύος και εξουσίας. Αναπτύσσεται μια διαλεκτική σχέση που η αποδοχή των ανωτέρων, Διευθυντών, Προϊσταμένων, Σχολικών Συμβούλων κλπ. βασίζεται στο ρόλο που έχουν και στη συμβολή τους στην απόδοση του συστήματος, όπως έχει οριστεί και αποκρυσταλλωθεί από τους εκπαιδευτικούς που εμπλέκονται στη διαδικασία διαλόγου, προβάλλοντας μέσω των κοινωνικών δικτύων τις απόψεις και τους προβληματισμούς τους.

Τελικά, αυτός που θα ασκήσει εξουσία δεν είναι ο «άλλος» της εκπαίδευσης, αλλά είναι αποδεχτός στην εκπαιδευτική κοινότητα ως ο κατάλληλος ή η κατάλληλη με βάση μια συμμετρική σχέση που εγκαθιδρύεται ανάμεσα στην εκπαιδευτική αναγκαιότητα και την εκπαιδευτική πραγματικότητα. Η ενίσχυση της δημοκρατικής στάσης των φορέων εξουσίας περνά μέσα από τον αλφαριθμητισμό στις νέες τεχνολογίες που προϋποθέτει και τη γνώση των μέσων πολιτικής επικοινωνίας που μπορούν να λειτουργήσουν με τις νέες τεχνολογίες. Η εξοικείωση των εκπαιδευτικών με τις δημοκρατικές αρχές επικοινωνίας ενισχύει την παρέμβαση και τον έλεγχο στις μορφές εξουσίας.

Παρατηρούμε ότι η τεχνολογική εξέλιξη μπορεί να οδηγήσει σε μια εκπαιδευτικο-πολιτική μεταβλητότητα που θα ενισχύσει τη δημοκρατία και την αποτελεσματικότητα του μοντέλου διοίκησης και οργάνωσης της εκπαίδευσης. Εάν σήμερα παρατηρείται μια μορφή αποδοκμασίας ή απαξίωσης για την πολιτική αυτή η στάση γενικεύεται με αποτέλεσμα να παρουσιάζεται και στο εκπαιδευτικό περιβάλλον. Θα μπορούσαμε να μιλήσουμε για εκπαιδευτικές συμπεριφορές ρουτίνας εντός των θεσμικών περιοχών, χωρίς ουσιαστικά να σημαίνει αποδοχή των οργάνων ελέγχου και αξιολόγησης της εκπαιδευτικής διαδικασίας.

Διαβαθμισμένα συναισθήματα απαξίωσης έως απόρριψης δεν επιτρέπουν στους εκπαιδευτικούς να αντιληφθούν τους διαφορετικούς ρόλους της ηγεσίας και τα κανονιστικά πρότυπα (DeMille et al., 2013). Οι νέες τεχνολογίες μέσα από τις παρεμβάσεις των εκπαιδευτικών μπορούν να συμβάλλουν στη διαμόρφωση «συμβολικού πολιτικού σύμπαντος» δημιουργώντας συνοχή στο εκπαιδευτικό σώμα. Οι θεσμικοί λειτουργοί που θα προκύψουν από τέτοιες διαδικασίες θα εκφράζουν θεσμικά συμφραζόμενα με άλλους όρους, θα μετατοπίσουν την συζήτηση από την εξουσία και την επιβολή στην απόδοση του συστήματος και στην ικανοποίηση των εμπλεκόμενων ατόμων στην εκπαίδευση.

### **Οριζόντιο μοντέλο διασύνδεσης εκπαιδευτικής ηγεσίας στις σχολικές μονάδες και εκπαιδευτικών**

Η σταδιακή επικράτηση του παραδείγματος της διαμορφωτικής ηγεσίας μέσω των νέων τεχνολογιών συνδέεται με την επιλογή μιας αποτελεσματικής εκπαίδευσης, που θα εναρμονίζεται με τη δημοκρατική λειτουργία της εκπαίδευσης βασισμένη στη συνεργασία όλων των φορέων που σχετίζονται με την εκπαίδευση (Marion & Gonzalez, 2013). Οι νέες τεχνολογίες συμβάλλουν στην κοινωνικοποίηση των εκπαιδευτικών με εστιασμό στην αλληλεξάρτηση του εκπαιδευτικού έργου, της προσωπικότητας τους και των μηχανισμών διοίκησης και εποπτείας. Η επαγγελματική κοινωνικοποίηση προϋποθέτει την εξοικείωση με τους μηχανισμούς ανταλλαγής απόψεων και αποδοχής του άλλου. Η κάθε εκπαιδευτική μονάδα λειτουργεί ως συλλογικότητα, διαχειρίζεται την καθημερινότητα και σταδιακά ενεργοποιείται μια εξαρτημένη βιογραφική πορεία, όπου οι εύθραυστες ισορροπίες ανάμεσα στον Διευθυντή και στους εκπαιδευτικούς αλλά και ανάμεσα στην εκπαιδευτική κοινότητα και στην ευρύτερη κοινωνία ενεργοποιεί εξαρτήσεις και συμβιβασμούς.

Οι νέες τεχνολογίες δημιουργούν περιβάλλοντα επικοινωνίας που μέσα από ένα ιδιότυπο λόγο διαμορφώνουν μια ουδέτερη γλώσσα επικοινωνίας, που μειώνει τις εντάσεις, αποφορτίζει συναισθηματικά τους συμμετέχοντες και ενδυναμώνει τον διάλογο σε συγκεκριμένα ζητήματα. Η μεταφορά εμπειριών και καταστάσεων από άλλες παιδαγωγικές μονάδες δημιουργούν προϋποθέσεις ανταλλαγής απόψεων. Έτσι, ζητήματα οργάνωσης και ηγεσίας δημοσιοποιούνται, οι αναφορές ως περιγραφές-αφηγήσεις προσανατολίζουν σε νέους διαλόγους μέσω των δικτύων που αναπτύσσονται.

Οι νέες τεχνολογίες μπορούν να συμβάλλουν στην δημοκρατική λειτουργία των εκπαιδευτικών μονάδων περιορίζοντας την αυθαιρεσία των Διευθυντών, των Σχολικών Συμβούλων κλπ., που δραστηριοποιούνται στις σχολικές μονάδες. Ο δημοσιοποιούμενος αυταρχικός ρόλος και λόγος δεν περιορίζεται πλέον στην εκπαιδευτική μονάδα, αντίθετα δημοσιοποιούμενος κινητοποιεί ευρύτερες συλλογικότητες, όπως ομάδες πίεσης που μπορούν να δραστηριοποιηθούν, να προβάλλουν στάσεις και συμπεριφορές και να συμβάλλουν στην ανάσχεση αυταρχικών διαδικασιών. Οι διαδικασίες εφαρμοσμένης εκπαιδευτικής πολιτικής για τα όρια της ηγεσίας προβάλλονται και ελέγχονται από διευρυμένες ομάδες εκπαιδευτικών που εκφράζουν προβληματισμούς, προτάσεις για ζητήματα ηθικής και δημοκρατίας με τα οποία συνδέεται το συμβολικό μοντέλο οργάνωσης και διοίκησης της εκπαίδευσης (Guthrie & Schuermann, 2009).

Στις νέες τεχνολογίες διαμορφώνεται ένα «υπερ-εκπαιδευτικό» σύστημα, πέρα από τις περιορισμένες εκπαιδευτικές συλλογικότητες των εκπαιδευτικών μονάδων που συναρθρώνει απόψεις και θέσεις για τη λειτουργική οργάνωση των σχολείων,

προβάλλοντας εκπαιδευτικά νοήματα και συγκεκριμένες ενδο-εκπαιδευτικές εμπειρικές καταστάσεις που ρητά ή άρρητα επικυρώνουν συμβολικές μορφές δημοκρατικής λειτουργίας. Η παροχή γνώσεων, τα θεωρητικά μοντέλα προβληματισμού, η υποχρεωτική γνωστοποίηση πολιτικών θέσεων και αρχών από την πολιτική ηγεσία συμβάλλει σε διαδικασίες ακύρωσης του αυταρχισμού. Ειδικότερα, το ανοίκειο και το άγνωστο περιορίζονται, πολιτικά και ηθικά ως απαράδεκτες ενέργειες, στιγματίζονται το παρασκήνιο των συμβάντων γίνεται προσκήνιο, διασφαλίζεται η νομιμότητα και εσωτερικεύονται διαδικασίες συμμετοχής σε μια διευρυμένη εκπαιδευτική κοινότητα.

Σε μια οριζόντια διαδικασία εκπαιδευτικοί επικοινωνούν, ανταλλάσσουν απόψεις, επεξεργάζονται σχέδια διαμόρφωσης και οργάνωσης της διοίκησης ανακατασκευάζοντας εκπαιδευτικές εμπειρίες. Τα δίκτυα επικοινωνίας μετασηματίζουν την παρουσία των εκπαιδευτικών στο εκπαιδευτικό περιβάλλον σε ενεργητική βιογραφικότητα, δηλαδή διαρκώς εξετάζουν θέματα που έχουν σχέση με τη δομή και την οργάνωση της εκπαίδευσης και ειδικότερα με το θέμα της ηγεσίας και της δυναμικής που αναπτύσσουν οι ηγέτες στον εκπαιδευτικό χώρο (Cheng, 2014), διότι άμεσα επηρεάζεται η ζωή και η καριέρα τους από τις δομικές εκπαιδευτικές συνθήκες που διαμορφώνονται στην ηγεσία (Sen, 1993).

### 3. Συμπεράσματα

Οι νέες τεχνολογίες συμβάλλουν στην κατασκευή μοντέλου οργάνωσης της ηγεσίας, μέσω της συμμετοχής των εκπαιδευτικών, που παρουσιάζουν θέσεις, προτάσεις, κρίσεις και επικρίσεις. Μέσα από τους αντιθετικούς λόγους που διατυπώνονται εκφράζονται συλλογισμοί για την αποτελεσματική εκπαιδευτική λειτουργία και οργάνωση, ώστε οι προκατασκευασμένες εκπαιδευτικές πρακτικές για τη λειτουργία της εκπαίδευσης να αποδομούνται μέσα στην καθημερινότητα της εκπαιδευτικής πράξης. Τυπικά ή άτυπα διαμορφώνεται μια τακτική αναστοχαστικότητας, μέσα από την κριτική των εκπαιδευτικών για το μοντέλο οργάνωσης και διοίκησης της εκπαίδευσης, ώστε να παρατηρείται ένας εκδημοκρατισμός των λειτουργιών στην εκπαίδευση με τον περιορισμό των πολιτικών εποπτείας και ελέγχου.

Η συστηματική αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών και η εξοικείωση με τα κοινωνικά δίκτυα διευρύνει την δυναμική των συλλογικοτήτων που μπορούν ενεργά να μπουν σε διαδικασίες διαβούλευσης, παρεμβαίνοντας στην πολιτική και ελέγχοντας οι ίδιοι τους ηγέτες (Gastil, 2008). Ο δομικός λόγος που αναπτύσσεται στο διαδίκτυο αναδιπλασιάζει τις αναπαραστάσεις για την εκπαιδευτική ταυτότητα, ενισχύει διαδραστικές πρακτικές, που περιορίζουν τον αυταρχισμό προωθώντας δημοκρατικές λειτουργίες.

Το θέμα της ηγεσίας επανεξετάζεται πέρα από τις θεσμικές τυποποιήσεις, πέρα από τα επιβαλλόμενα πολιτικά σενάρια μέσα από τις βιωμένες εκπαιδευτικές καταστάσεις, όπου τελικά αυτό που αναδεικνύεται είναι η ουμανιστική προβολή της

ηγεσίας, η ανάγκη συνεργασίας, δημοκρατικής διευθέτησης και αποτελεσματικότητας του εκπαιδευτικού έργου (Reboge, 2010). Σε μια περίοδο οικονομικής κρίσης, ανασφάλειας και αβεβαιότητας, ένα εκπαιδευτικό παράδειγμα οργάνωσης ηγεσίας με βάση τα κριτήρια ουμανισμού και δημοκρατίας μπορεί να συμβάλει σε έναν ευρύτερο προβληματισμό για την αποτελεσματικότητα των εξουσιαστικών δομών και των πειθαρχικών συστημάτων.

Το ζήτημα της ηγεσίας και της διοίκησης υπόκειται στον προβληματισμό για τις σύνθετες διαδικασίες αξιολόγησης του εκπαιδευτικού έργου. Οι ανακατασκευές και οι επαναπροσδιορισμοί αναφορικά με την λειτουργικότητα της ηγεσίας θα πρέπει να συσχετιστούν με την επαναπροσέγγιση των θεωριών ηγεσίας, ώστε να αποφευχθούν πολιτικές αποκλεισμού, αυταρχισμού και αντιπαλότητας. Οι νέες τεχνολογίες- ως δομημένη επικοινωνιακή κατάσταση, μέσα από λειτουργικές διευθετήσεις οργάνωσης της εκπαιδευτικής κοινότητας - μπορούν να συμβάλλουν σε μια σύγχρονη, σύνθετη διαδικασία εκπαιδευτικής ανασυγκρότησης.

Η δημοσιοποίηση των προσόντων, η δημοσιοποίηση εκπαιδευτικών εμπειριών, ο αντιθετικός παραγωγικός λόγος μπορεί να συμβάλλουν σε έναν επανέλεγχο του σχήματος «δομή- διαδικασία», ώστε να προκύψουν σύνθετες διαρθρώσεις για τα προσόντα και τη δυναμική των ηγετών, τα όρια δράσης τους και τη λειτουργικότητα του ρόλου τους σε σχέση με την αποτελεσματικότητα της εκπαιδευτικής μονάδας. Εξουσία, γνώση και λόγος επανεξετάζονται μέσα από την ανάδυση νέων προβληματισμών που δημοσιοποιούνται και κατανοούνται από ευρύτερες συλλογικότητες. Η εκπαιδευτική κουλτούρα μετασχηματίζεται με τη διεξόδυση διαδικτυακών επικοινωνιακών τόπων, όπου το θέμα της κατανόησης και της ερμηνείας τροποποιείται και ενδυναμώνεται η ισότητα και ο ανθρωπισμός (Frankfurt, 1997).

Ο επικοινωνιακός λόγος, η αλήθεια των εκπαιδευτικών υποκειμένων μετέχει στις εκπαιδευτικές διαδικασίες σκιαγράφησης των ηγετών ως συντονιστών μιας διαδικασίας που υπόκεινται και οι ίδιοι σε συνεχή εξέταση, επιτηρούμενοι σε ένα περιβάλλον που διαμορφώνεται μέσα από τη μορφοποιητική επίδραση των ενεργών εκπαιδευτικών υποκειμένων.

### **Βιβλιογραφία**

- Αργυροπούλου, Ε. (2000). *Οργάνωση και διοίκηση της προσχολικής εκπαίδευσης*. Αθήνα: Κριτική.
- Cheng, E. (2014). *Knowledge Management for School Education*. New York: Springer.
- Cohen, G.A. (1989). On the currency of egalitarian justice. *Ethics*, 99, 906-944.
- DeMille, O., DeMille, R., Smith, M. & Ruesch, D. (2013). *Leadership Education*. London: TJEd.org



- Frankfurt, H. (1997). Equality as a moral idea. In L. Pojman & R. Westmoreland (eds.), *Equality*. Selected Readings, Oxford University Press.
- Gastil, J. (2008). *Political Communication and Deliberation*. New York: Sage.
- Guthrie, J.W. & Schuermann, P.J. (2009). *Successful School Leadership*. New York: Pearson.
- Habermas, J. & McCarthy, T. (1985). *The Theory of Communicative Action, Volume 1: Reason and the Rationalization of Society*. Boston: Beacon Press.
- Kane, J. & Patagan, H. (2014). *Good Democratic Leadership: On Prudence and Judgment in Modern Democracies*. Oxford: Oxford University Press
- Καψάλη, Α. (Επιμ. Εκδ.) (2005). *Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Πανεπιστημίου Μακεδονίας.
- Marion, R. & Gonzalez, L.D. (2013). *Leadership in Education*. USA: Waveland Pr Inc.
- McBride, J. & Greenwood, I. (2009). *Community Unionism*. Canada: Palgrave Macmillan.
- Mouffe, C. (2013). *Agonistics: Thinking The World Politically*. London: Verso.
- Rebore, R. (2010). *Human Resources Administration in Education: A Management Approach*. London: Pearson.
- Σαίτης, Χ. (2000). *Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης*. Αθήνα: Ιδιωτική έκδοση.
- Sen, A. (1993). Capability and well-Being. In M. Nussbaum & A. Sen (eds), *The Quality of Life*. Oxford: Clarendon Press.
- Shapiro, J.P. & Stefkovich, J.A. (2010). *Ethical Leadership and Decision Making in Education*. London: Routledge.
- Τσουντας, Κ. (1996). *Οργάνωση και διοίκηση της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης*. Αθήνα: Έκφραση.