

Ο Ρόλος της Κατανεμημένης Ηγεσίας στην Ενίσχυση της Κοινωνικής Δικαιοσύνης στον Σχολικό Οργανισμό

The role of Distributed Leadership in enhancing social justice in the school organization

Αγγελική Γόγολα, Καθηγήτρια ΠΕ11, ΜΑΕ, aggelgo@gmail.com

Aggeliki Gogola, Physical Education, M.Sc., aggelgo@gmail.com

Abstract: International Education Policy is linked to the vision of equal and solidarity but at the same time competitive education. In this context, there is also a need to apply leadership models that promote social justice. This article focuses on a brief presentation of the Distributed Leadership model in the school organization and its role in enhancing justice, pluralism and equal opportunities. After a bibliographic review and a critical study of relevant research, the advantages and disadvantages of this model, its role in the educational process and the context in which it is applied are presented. Finally, some concerns are raised as well as more general considerations and suggestions on this issue.

Keywords: Distributed Leadership, Social Justice, Equal Opportunities, Participatory Administration.

Περίληψη: Η Διεθνής Εκπαιδευτική Πολιτική είναι συνδεδεμένη με το όραμα μιας ισότιμης και αλληλέγγυας, αλλά ταυτόχρονα ανταγωνιστικής εκπαίδευσης. Σε αυτό το πλαίσιο εντάσσεται και η απαίτηση για εφαρμογή μοντέλων ηγεσίας που προάγουν την Κοινωνική Δικαιοσύνη. Το άρθρο αυτό επικεντρώνεται σε μια σύντομη παρουσίαση του μοντέλου της Κατανεμημένης Ηγεσίας στον σχολικό οργανισμό και του ρόλου που αυτή διαδραματίζει στην ενίσχυση της δικαιοσύνης, της πολυφωνίας και των ίσων ευκαιριών. Ύστερα από βιβλιογραφική ανασκόπηση και κριτική μελέτη σχετικών ερευνών, παρουσιάζονται τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα αυτού του μοντέλου, ο ρόλος του στην εκπαιδευτική διαδικασία και το πλαίσιο μέσα στο οποίο εφαρμόζεται. Τέλος, παρατίθενται ορισμένοι προβληματισμοί που εγείρονται, καθώς και γενικότερες σκέψεις και προτάσεις σχετικές με αυτό το ζήτημα.

Λέξεις κλειδιά: Κατανεμημένη ηγεσία, Κοινωνική δικαιοσύνη, Ισότητα ευκαιριών, Συμμετοχική διοίκηση.

Εισαγωγή

Η κοινωνική δικαιοσύνη και η δημοκρατία είναι θεμελιώδη ζητήματα που πρέπει να χαρακτηρίζουν το σύγχρονο εκπαιδευτικό τοπίο, σε μια πολύ δύσκολη εποχή που οι νέοι εγκαταλείπουν το σχολείο, λόγω διαφόρων μορφών κοινωνικής και εκπαιδευτικής περιθωριοποίησης που βιώνουν. Αναδεικνύεται η ανάγκη να τοποθετηθούν τα θέματα της κοινωνικής δικαιοσύνης και της δημοκρατίας στο κέντρο των εκπαιδευτικών καινοτομιών και μεταρρυθμίσεων, με στόχο την αντιμετώπιση των αναγκών των μαθητών, των εκπαιδευτικών και όλων των μελών της σχολικής κοινότητας, μέσα από την εξεύρεση αποτελεσματικών και βιώσιμων λύσεων (Gardner & Crockwell, 2006).

Οι στρατηγικές ηγεσίας για την κοινωνική δικαιοσύνη, οι οποίες διατυπώνονται σε κείμενα οργανισμών όπως ο ΟΟΣΑ (Mulford, 2003), συστήνουν διαμοιρασμό της εξουσίας και αφορούν μαθητές, καθηγητές, γονείς, το πρόγραμμα σπουδών, το σχολικό κλίμα και την ευρύτερη κοινότητα (Καραγού & Bush, 2015). Όλοι, καλούνται να συμβάλουν με τις ιδέες και τις προτάσεις τους, ώστε να επιτευχθεί η ενότητα μέσα από τη διαφορετικότητα και τη συλλογική δύναμη και να υποταχθούν οι μεμονωμένες πρακτικές σε εκείνες που έχουν συμφωνηθεί από κοινού, με απώτερο σκοπό βελτίωση του οργανισμού (Corrigan, 2013).

Σύμφωνα λοιπόν με στοιχεία του Οργανισμού οικονομικής Ανάπτυξης και Συνεργασίας (OECD, 2011), το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα παραμένει ένα από τα πιο συγκεντρωτικά στην Ευρώπη. Την ίδια στιγμή, αρκετές άλλες χώρες έχουν μετακινηθεί προς αποκέντρωση των εκπαιδευτικών συστημάτων τους, καθιστώντας τα πιο ευέλικτα, με στόχο την ανταπόκριση στις ανάγκες των μαθητών τους και την βελτίωση των συνθηκών εργασίας των εκπαιδευτικών. Η ανάγκη μεταρρυθμίσεων αποκέντρωσης, προκειμένου να ενισχυθούν οι ρόλοι των περιφερειακών δομών, συστήνεται και σε πρόσφατη έκθεση του οργανισμού (OECD, 2015: 236).

Η αποτύπωση των εννοιών Κατανεμημένης Ηγεσίας και Κοινωνικής Δικαιοσύνης, η μεταξύ τους σχέση, καθώς και ο αντίκτυπος που έχει κατανομή ηγεσίας για το σχολικό οργανισμό, τους εκπαιδευτικούς και τους μαθητές, αποτελεί τους άξονες πάνω στους οποίους διαρθρώνεται η παρούσα επισκόπηση ερευνών.

1. Βασικές έννοιες

1.1. Ορισμός - χαρακτηριστικά της Κατανεμημένης Ηγεσίας

Πολλοί όροι και εκφράσεις χρησιμοποιούνται συχνά στην βιβλιογραφία (συμμετοχική, διαμοιρασμένη, δημοκρατική, συνεργατική κ.α.), προκειμένου να περιγράψουν την κατανεμημένη ηγεσία. Όλοι συγκλίνουν στην παραδοχή ότι, ένας αριθμός ατόμων συνεργάζονται, αναλαμβάνουν καθήκοντα, αναπτύσσουν πρωτοβουλίες και δράσεις με κοινό σκοπό να επιτευχθούν οι στόχοι ενός οργανισμού (Spillane & Harris, 2008). Η κατανεμημένη ηγεσία είναι ένα φαινόμενο με πολλαπλές πτυχές: α) τη θεσμική, που σχετίζεται με τη δομή

και τη γραφειοκρατία, β) την πολιτιστική, που σχετίζεται με την κουλτούρα του οργανισμού και γ) την κοινωνική, που αφορά την ανεξάρτητη σκέψη και την αίσθηση του ανήκειν (Woods & Roberts, 2016).

Σύμφωνα με το Ευρωπαϊκό Δίκτυο για την Εκπαιδευτική Ηγεσία (EPNoSL, 2013), οι βασικές έννοιες της καταναμεμημένης ηγεσίας μπορούν να ομαδοποιηθούν σε τέσσερις κατηγορίες:

1. Πρακτική: Αφορά τις δραστηριότητες, τις ενέργειες και τη λήψη αποφάσεων και εκφράζεται μέσα από τη συνεργασία, την ανταλλαγή εμπειριών και γνώσεων, την ευθύνη και τη λογοδοσία.
2. Ρόλοι και καθήκοντα: α) *του διευθυντή*: παρέχει καθοδήγηση και κατευθύνει, αναγνωρίζει τις ικανότητες, ενθαρρύνει το προσωπικό να μοιραστεί τις γνώσεις, να λαμβάνει αποφάσεις και πρωτοβουλίες, β) *Προσωπικό*: ανάληψη πρωτοβουλιών, ενεργή συμμετοχή και συνεισφορά και ανάληψη ευθυνών.
3. Πολιτιστική: Πρόκειται για τις τυπικές λειτουργίες του σχολείου και σχετίζεται με το ανοιχτό κλίμα, την εμπιστοσύνη, την οργάνωση, το σεβασμό, τα υψηλά πρότυπα, τις κοινές αξίες και όραμα.
4. Αυτονομία: Για να είναι δυνατή η καταναμεμημένη ηγεσία στα σχολεία, σημαντική προϋπόθεση αποτελεί ο βαθμός αυτονομίας της σχολικής μονάδας και ο βαθμός αποκέντρωσης του εκπαιδευτικού συστήματος.

Επίσης σύμφωνα με την ίδια έκθεση (EPNoSL, 2013), το μοντέλο της καταναμεμημένης ηγεσίας εμπεριέχει επτά διαστάσεις:

1. Δομή Σχολείου: η τυπική δομή παρέχει σε όλους την ευκαιρία να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων, υπάρχει συμφωνία σχετικά με τους ηγετικούς ρόλους, διευκολύνεται η επαγγελματική ανάπτυξη.
2. Στρατηγικό όραμα: ένα κοινό όραμα με κοινές αξίες για όλους τόσο από το προσωπικό όσο και τους μαθητές για τη βελτίωση του οργανισμού.
3. Αξίες και πεποιθήσεις: οι υποκείμενες αξίες και η κουλτούρα του σχολείου στηρίζονται στον αμοιβαίο σεβασμό, την εμπιστοσύνη και τις υψηλές προσδοκίες. Τα λάθη δεν τιμωρούνται, αλλά αντιμετωπίζεται ως ευκαιρία μάθησης.
4. Συνεργασία και ομαδικότητα: το προσωπικό εργάζεται από κοινού, προκειμένου να βελτιώσει τα αποτελέσματα του σχολείου, την επίτευξη των συλλογικών φιλοδοξιών και την επίλυση προβλημάτων.
5. Λήψη αποφάσεων: Υπάρχει χώρος και εμπιστοσύνη, ώστε οι εμπλεκόμενοι, να αποφασίζουν για περιεχόμενο και την οργάνωση της εργασίας τους.
6. Ευθύνη και λογοδοσία: όλοι εκφράζουν τη γνώμη τους, δίνουν και δέχονται ανατροφοδότηση, αισθάνονται υπόλογοι για τις ενέργειές τους.

7. Πρωτοβουλία: με βάση το επίπεδο της ειδικότητάς τους ο καθένας αναμένεται να συνεισφέρει τις δικές τους ιδέες και να αναλάβει πρωτοβουλίες.

1.2. Η έννοια της Κοινωνικής Δικαιοσύνης

Η Κοινωνική Δικαιοσύνη αναδύεται από τη βασική αρχή της ισότητας, η οποία σχετίζεται με την εφαρμογή ορισμένων κανόνων στις καθημερινές ανθρώπινες δραστηριότητες και όχι από τα αποτελέσματα αυτών. Κανόνες και δράσεις βασισμένες σε ένα κοινό κώδικα αξιών, αλλά ταυτόχρονα και σε ένα εσωτερικό αίσθημα δικαίου που έχουμε. Η επίκληση στην κοινωνική δικαιοσύνη έχει πολύπλευρες κοινωνικές και πολιτικές προεκτάσεις, με το νόημά της να παραπέμπει περισσότερο στην ιδέα της κοινωνικής αρμονίας και των ίσων ευκαιριών, μέσω της προάσπισης των ανθρωπίνων δικαιωμάτων. Η κοινωνική δικαιοσύνη αποτελεί βασικό συστατικό στοιχείο και έκφραση της δημοκρατίας για έναν τόπο, μέσω της οποίας διασφαλίζεται η αξιοπρέπεια και η αυτάρκεια των πολιτών απέναντι σε κάθε μορφής πίεσης και αδικίας.

Σε επίπεδο σχολικής μονάδας, η ανάπτυξη της κοινωνικής δικαιοσύνης συνδέεται με την έννοια της ποιότητας. Εκφράζεται με την αύξηση της ευαισθητοποίησης των εμπλεκόμενων (διευθυντή, εκπαιδευτικών, προσωπικού), ενάντια στις μακροχρόνιες ανισότητες, οι οποίες εμφανίζονται σε περιοχές όπως: η ακαδημαϊκή επίδοση, οι διαδικασίες πρόσληψης του προσωπικού, η χρηματοδότηση του σχολείου, η κατανομή και διαχείριση των πόρων (Παπαλόη, 2012:167-180). Αναπόσπαστο κομμάτι της κοινωνικής δικαιοσύνης για έναν σχολικό οργανισμό, αποτελεί επίσης η επαγγελματική ανάπτυξη και βελτίωση των ικανοτήτων των εκπαιδευτικών, κομμάτι που χρήζει ιδιαίτερης προσοχής, καθώς υπολείπεται αρκετά και απαιτείται μεγάλη προσπάθεια για να αντιμετωπιστεί (Grant & Agosto, 2008). Από οργανωτική σκοπιά, η δικαιοσύνη στο σχολείο, ως χώρο εργασίας, αποτυπώνεται στις σχέσεις και τις ισορροπίες μεταξύ των εκπαιδευτικών και στην καλλιέργεια κουλτούρας εμπιστοσύνης. Εμπιστοσύνη, που η ηγεσία του σχολείου μπορεί να ενισχύσει, δημιουργώντας θετικό κλίμα και κρατώντας υψηλό το ηθικό και τον επαγγελματισμό των εργαζομένων (Hoy & Tarter, 2016).

2. Κατανεμημένη ηγεσία και εκπαίδευση

2.1. Η Εφαρμογή της Κατανεμημένης Ηγεσίας στην Εκπαίδευση

Το επάγγελμα του εκπαιδευτικού εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το πλαίσιο της κυβερνητικής πολιτικής, την εξουσία των εμπλεκόμενων και την κοινή γνώμη. Υψηλά επίπεδα εσωτερικών κινήτρων προσελκύουν τους ανθρώπους να γίνουν εκπαιδευτικοί, αλλά ο συγκεντρωτισμός και ο υψηλός βαθμός λογοδοσίας είναι αποθαρρυντικά και εξαντλούν το επάγγελμα. Η Harris (2013) τονίζει, ότι ο στόχος δεν είναι να αυξηθεί η ποσότητα των ηγετών, αλλά κυρίως να αυξηθεί η ποιότητα και η ικανότητα που επιτυγχάνεται με την

αξιοποίηση της συλλογικής θέλησης και βούλησης. Οι διανεμητικές μορφές ηγεσίας μπορεί να είναι αποτελεσματικές και βιώσιμες όταν έχουν ως άξονες: την ηθική, την αλλαγή, την οικοδόμηση σχέσεων, τη γνώση και τη συλλογική λήψη αποφάσεων. Η αξιολόγησή τους γίνεται με κριτήριο όχι το ποιος είσαι ως ηγέτης, αλλά από το τι ηγεσία παράγουν οι συνεργάτες σου (Fullan, 2001).

Σταδιακά, οι διανεμητικές μορφές σχολικής ηγεσίας διαδίδονται σε διάφορες χώρες όπως: η Δανία, η Φινλανδία, η Νορβηγία, η Ιρλανδία και η Σουηδία. Ο Οργανισμός Οικονομικής Ανάπτυξης και Συνεργασίας (2012), ενθαρρύνει τέτοιες εκπαιδευτικές πρακτικές και παρουσιάζει σε σχετική έκθεσή του 2008, στοιχεία που μαρτυρούν το βαθμό συμμετοχής του διευθυντή σχολείου, των εκπαιδευτικών, του μάνατζερ τμήματος και του σχολικού συμβουλίου στα διάφορα επίπεδα και τομείς λειτουργίας των σχολικών οργανισμών.

Ωστόσο απαιτείται ιδιαίτερη προσοχή, διότι σε περιβάλλοντα συγκεντρωτικά με έντονα στοιχεία λογοδοσίας, προσδοκίας επιδόσεων και πίεσης της κοινής γνώμης, η διανομή της ηγεσίας σε πολλούς ανθρώπους είναι ένα δύσκολο εγχείρημα και μπορεί να οδηγήσει σε ευρύτερη διανομή ανικανότητας (Corrigan, 2013).

2.2. Πλεονεκτήματα εφαρμογής Κατανεμημένης Ηγεσίας στα πλαίσια του σχολικού οργανισμού

Ο διευθυντής, έχει ζωτικό διοικητικό και ηγετικό ρόλο στη λειτουργία του σχολείου, τόσο στο οργανωτικό και συντονιστικό κομμάτι, όσο και ως εκπρόσωπος αυτού (Σαΐτης, 2008:265). Ο σημαντικός ρόλος που διαδραματίζει στην κοινωνική δικαιοσύνη, η μορφή ηγεσίας που υιοθετεί, ειδικότερα μορφές όπως αυτή της κατανεμημένης ηγεσίας, αποτέλεσε αντικείμενο πολλών ερευνών. Τα αποτελέσματά τους δείχνουν, ότι μέσα από αυτές τις μορφές ηγεσίας επιτυγχάνεται υψηλότερος βαθμός αφοσίωσης και επαγγελματισμού από τους εμπλεκόμενους, βελτιώνεται η αποτελεσματικότητα και προάγεται ο δημοκρατικός χαρακτήρας του σχολείου (Corrigan, 2013· Hard, et.al., 2013).

Μέσω της επιρροής της στην παροχή κινήτρων στο προσωπικό, τη δέσμευση και τις συνθήκες εργασίας, η σχολική ηγεσία έχει μεγαλύτερη επιρροή για τα σχολεία και τους μαθητές, όταν κατανέμεται (Leithwood, Harris, & Hopkins, 2008). Η εμπιστοσύνη διευθυντή-εκπαιδευτικών ενδυναμώνει την οικοδόμηση ποιοτικών σχέσεων (Steinberg, 2014), δημιουργώντας τις συνθήκες για την ενίσχυση της προσπάθειας των εκπαιδευτικών στο διδακτικό τους έργο, καθώς και τις προϋποθέσεις ανάπτυξης συμμετοχικών πρακτικών και προώθησης της αυτονομίας (Christopherson, et.al., 2012· Hoy & Tarter, 2016). Παρέχεται σε περισσότερα άτομα η δυνατότητα να ασκήσουν επιρροή και να αναλάβουν πρωτοβουλίες και δράσεις, που οδηγούν στην αλλαγή και την καινοτομία. Χτίζεται μια συνεκτική κουλτούρα και αναπτύσσονται σημαντικοί παράγοντες για την αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας, όπως η εμπιστοσύνη, ο συντονισμός, ο σχεδιασμός, και οι συλλογικές δεξιότητες. Η παροχή αυτονομίας στους εκπαιδευτικούς, ως προς την άσκηση του διδακτικού τους έργου,

επιηρεάζει σημαντικά και το βαθμό συμμετοχής και δέσμευσης των μαθητών στις μαθησιακές διαδικασίες (Reeve, et.al., 2004).

2.3. Εμπόδια που δυσχεραίνουν την αποτελεσματικότητα της κατανεμημένης Ηγεσίας

Η επιφυλακτικότητα για τη κατανεμημένη ηγεσία, μπορεί να στηριχθεί στην πεποίθηση ότι ένα τέτοιο μοντέλο πιθανόν να οδηγήσει στην αποποίηση των ευθυνών, ιδιαίτερα σε σχολεία που ιστορικά λειτουργούν μέσα σε ένα ηρωικό πρότυπο ηγεσίας (Parker, G., 2014). Επιπλέον εμπόδια αποτελούν, τα θεσμοθετημένα επίσημα καθήκοντα του διευθυντή σε συνδυασμό με το συγκεντρωτικό γραφειοκρατικό εκπαιδευτικό σύστημα, όπως είναι το ελληνικό, όπου το πλαίσιο μέσα στο οποίο καλείται να επιτελέσει το έργο του ο διευθυντής σχολικής μονάδας είναι αυστηρά οριοθετημένο (Katsigianni & Ifanti, 2016).

Σε άλλες περιπτώσεις, οι διευθυντές νιώθουν ότι μειώνεται η δύναμή τους για έλεγχο και πιθανόν η συμμετοχική ηγεσία να οδηγήσει σε σύγχυση και αντιδράσεις. Η ελλιπής ειδίκευση, η απειρία του προσωπικού σε συνδυασμό με την απουσία επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών (Καρακατσάνη & Προβατά, 2012: 126-129), έχουν σαν συνέπεια την απουσία κινήτρων να θέλει κάποιος να αναλαμβάνει ηγετικά καθήκοντα. Το μέγεθος, η δομή και το πρόγραμμα του σχολείου, σε συνάρτηση με την έλλειψη ελεύθερου χρόνου (Reilly & Niens, 2014), έχει ως αποτέλεσμα να μην είναι πρόθυμοι να αναλάβουν επιπρόσθετες ευθύνες. Επίσης αποτελεί περισσότερο χρονοβόρα και πολύπλοκη διαδικασία να αποφασίζουν συμμετοχικά όλοι οι εκπαιδευτικοί, παρά να αποφασίζει ο διευθυντής μόνος του. Τέλος, η κατανεμημένη ηγεσία απαιτεί από τους εκπαιδευτικούς να παρατηρούν ο ένας τις διδακτικές πρακτικές του άλλου, κάτι που έρχεται σε αντίθεση με την κουλτούρα του επαγγέλματος, το οποίο επικεντρώνεται στην αυτονομία και την απομόνωση.

3. Κατανεμημένη Ηγεσία και Κοινωνική Δικαιοσύνη

3.1. Ο ρόλος της Σχολικής Ηγεσίας στην ενίσχυση της Κοινωνικής Δικαιοσύνης

Ο ρόλος της Σχολικής Ηγεσίας στην ενίσχυση της Κοινωνικής Δικαιοσύνης μπορεί να ερμηνευθεί με τρεις τρόπους: ως αυθόρμητη συνεργασία και δράση, ως διαισθητικές σχέσεις εργασίας που αναδύονται με την πάροδο του χρόνου και εξαρτώνται από την εμπιστοσύνη και ως εφαρμογή θεσμοθετημένων ή σχεδιασμένων πρακτικών (Hard, et.al., 2013).

Το μοντέλο της κατανεμημένης ηγεσίας καλείται να αναδείξει και να προασπίσει το αίτημα για ισότιμη πρόσβαση και ισότιμη χρήση των εκπαιδευτικών αγαθών, καθώς και για δημόσια δωρεάν εκπαίδευση για όλους. Σύμφωνα με τους Elmore (2000) και Mafora (2015), καλείται να εναντιωθεί σε κάθε είδους αποκλεισμό και διάκριση ως προς την κοινωνική τάξη, τα πολιτικά πιστεύω, το φύλο, την εθνότητα, τη θρησκεία. Να παρέχει ίσες ευκαιρίες μάθησης και επαγγελματικής αποκατάστασης, πολυπολιτισμική και πολυγλωσσική εκπαίδευση.

Υλικοτεχνική υποδομή και προγράμματα εκπαίδευσης ελκυστικά, που να ανταποκρίνονται στις κοινωνικές ανάγκες, να προάγουν τη σωματική - ψυχική - πνευματική - κοινωνική υγεία και ισορροπία. Βιωματική διερεύνηση και εκμάθηση ποικίλων γνωστικών αντικειμένων, με δυνατότητα επιλογής των μαθημάτων που ανταποκρίνονται στις κλίσεις και δυνατότητες του μαθητή. Υποστήριξη συλλογικών προσπαθειών (εργατικών, εκπαιδευτικών, φοιτητικών/μαθητικών, νεολαιίστικων, γυναικείων) ενάντια σε ταξικούς φυλετικούς φραγμούς.

Οι συμμετέχοντες σε ένα τέτοιο εγχείρημα καλούνται να διευρύνουν τις δικές τους προοπτικές και εκείνες του κάθε μέλους της ομάδας, οι ηγέτες να οικοδομήσουν κλίμα εμπιστοσύνης και να δημιουργήσουν μια οργανωτική κουλτούρα που χαρακτηρίζεται από τη συνεργασία, το άνοιγμα σε νέες ιδέες και το ρίσκο. Να αναλάβουν την ευθύνη για άνοιγμα του σχολείου στην κοινωνία, για ουσιαστικό διάλογο και έρευνα δράσης, έτσι ώστε νωρίς να ξεπεραστεί κάθε εμπόδιο και να υιοθετηθούν παιδαγωγικές πρακτικές που βελτιώνουν τα αποτελέσματα για τα παιδιά, ιδιαίτερα εκείνα που διατρέχουν τον κίνδυνο της σχολικής αποτυχίας και διαρροής (Hard, et.al., 2013).

3.2. Διαδικασίες προώθησης της Συμμετοχικής Διοίκησης και της προάσπισης της ισότητας των ευκαιριών στο Σχολικό οργανισμό

Η παραδοχή ότι η ηγεσία για την κοινωνική δικαιοσύνη αποτελεί βασική προϋπόθεση για την βελτίωση του σχολικού οργανισμού, καθιστά την μορφή αυτή ηγεσίας μέσο εξάλειψης άδικων πρακτικών, τόσο εντός όσο και εκτός του σχολείου. Οι ηγέτες της κοινωνικής δικαιοσύνης, δεν θα πρέπει απλώς να εφαρμόζουν πολιτικές παθητικά ή άκριτα. Αντίθετα, οι αποφάσεις τους πρέπει να αντανακλούν μια προσεκτική εκτίμηση των ηθικών και κοινωνικών αξιών.

Οι στρατηγικές ηγεσίας για την δικαιοσύνη αφορούν μαθητές, καθηγητές, γονείς, το πρόγραμμα σπουδών, το σχολικό κλίμα και την ευρύτερη κοινότητα. Προκειμένου να δοθεί στους μαθητές μια θετική εμπειρία μάθησης, απαλλαγμένη από διακρίσεις και αποκλεισμούς πρέπει να εξασφαλιστεί (Mafora, 2015):

- Επιπλέον χρόνος για δωρεάν διδασκαλία (Σάββατα, απόγευμα, διακοπές). Χωρίς να έχουν χαμηλότερες προσδοκίες για τους εν λόγω μαθητές αλλά, βοηθώντας τους να πιστεύουν στον εαυτό τους και ότι η επιτυχία είναι δυνατή.
- Αναγνώριση και επιβράβευση μικρών η μεγαλύτερων επιτευγμάτων και κοινοποίηση αυτών στην μαθητική κοινότητα.
- Δυνατότητα μετακίνησης προς τις σχολικές εγκαταστάσεις για όλους, οι οποίες τίθενται στη διάθεση των μαθητών και των οικείων τους τις ώρες που δεν λειτουργεί το σχολείο.
- Διοργάνωση ομιλιών και ημερίδων, καθώς και υποκίνηση δράσεων που σχετίζονται με την κατάχρηση εξουσίας, την οποιαδήποτε μορφής παρενόχληση, διάκριση ή άνιση μεταχείριση.

- Ύπαρξη δομών για συλλογική λήψη αποφάσεων στο σχολείο, σε πιο ευρεία βάση και χωρίς αποκλεισμούς.
- Ορισμός ομάδων διαχείρισης και επιτροπών κατάλληλων για κάθε ζήτημα.
- Διενέργεια εθελοντικών δράσεων και φιλανθρωπικών κινήσεων για την βοήθεια μελών της κοινότητας ή άλλων οργανισμών.
- Παροχή στήριξης σε περιόδους θλίψης ή άλλων προβλημάτων των ατόμων, αλλά και εορτασμός για τα επιτεύγματα μεμονωμένων εκπαιδευτικών και μαθητών, ακόμα και όταν αυτά δεν σχετίζονται με την εργασία.
- Δίκαιη και ορθολογική διαχείριση και κατανομή των πόρων και των αποφάσεων που επηρεάζουν τα συμφέροντα και τα δικαιώματα των εκπαιδευτικών.
- Ανάπτυξη και λειτουργία εργαστηρίων και σεμιναρίων που ενισχύουν τις δεξιότητες και προάγουν την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών.
- Διενέργεια συνεδριάσεων ανταλλαγής πληροφοριών με καθηγητές, με στόχο τον αμοιβαίο προβληματισμό σχετικά με θέματα κοινωνικής δικαιοσύνης, που αφορούν τους ίδιους ή τους μαθητές.
- Επισκέψεις από εκπαιδευτικούς προς τους μαθητές, σε σχέση με τα θέματα για τα οποία οι γονείς συνήθως καλούνται στα σχολεία, όπως οι απουσίες, η πρόοδος, ένα επίτευγμα, η πειθαρχία κα.
- Ενθάρρυνση των γονέων να επισκεφθούν το σχολείο όποτε μπορούν και να παρέχουν εθελοντικές υπηρεσίες. Επιπλέον, εργασίες συντήρησης, οι οποίες μπορούν να προσφερθούν από τους γονείς αντί ενός ποσού από τα δίδακτρα ή επί πληρωμή, στις περιπτώσεις που υπάρχει ανάγκη.
- Δημιουργία εκδηλώσεων και εορτών, όπου καλούνται όλα τα μέλη της κοινότητας, χωρίς να λαμβάνονται υπόψη η τάξη ή η κοινωνικοοικονομική κατάστασή τους.

Οι παραπάνω στρατηγικές και πολλές ακόμη, ανάλογα με την εκάστοτε περίπτωση, αποτελούν επαρκή βάση για να ενισχυθεί η βελτίωση της κοινωνικής δικαιοσύνης σε ένα σχολείο, καθώς αντικατοπτρίζουν την ουσία της ηγεσίας της κοινωνικής δικαιοσύνης όπως αυτή παρουσιάζεται στην παρούσα μελέτη. Συγκεκριμένα τέτοιες στρατηγικές χαρακτηρίζουν την ηγεσία της κοινωνικής δικαιοσύνης μέσα από: προσπάθειες για την κριτική και όχι τη συμμόρφωση, για τη συμπόνια και όχι τη γραφειοκρατία, την πολυφωνία και όχι την κυριαρχία, την δράση και όχι την αποσιώπηση, την ένταξη και όχι τον αποκλεισμό, την απελευθέρωση και όχι κυριαρχία, τη δράση για την αλλαγή παρά την αδράνεια που διατηρεί τις ανισότητες (Mafora, 2015).

4. Συμπεράσματα - Προτάσεις

Είναι γεγονός ότι το σχολείο είναι ένας ζωντανός οργανισμός που επηρεάζεται από περιβαλλοντικούς ή άλλους παράγοντες και με την πάροδο του χρόνου συνεχώς εξελίσσεται. Το μοντέλο κατανεμημένης ηγεσίας για την προώθηση της κοινωνικής δικαιοσύνης συνδέεται άρρηκτα με την ορθολογική κατανομή πόρων, την ισότητα στην πρόσβαση και στις ευκαιρίες, τον πλουραλισμό και την πολυμορφία. Προϋποθέτει πολιτική και κοινωνική αλλαγή καθώς και εκπαιδευτικές μεταρρυθμίσεις.

Η κατανεμημένη ηγεσία μπορεί να μεταφέρει μεγάλες προσδοκίες και υποσχέσεις από μόνη της, αλλά μπορεί να είναι περισσότερο ελπιδοφόρα και αποτελεσματική ως θεωρητική βάση, από ό, τι ως ανεξάρτητη και διακριτή θεωρία. Πάνω σε αυτή τη βάση καλούνται, οι υπεύθυνοι χάραξης εκπαιδευτικής πολιτικής, να αξιοποιήσουν τη γνώση, την εμπειρία και τις καλές πρακτικές. Να ανασχεδιάσουν τα αναλυτικά προγράμματα και να αναπροσαρμόσουν τις εκπαιδευτικές δομές, προκειμένου να επικρατήσουν συνθήκες που προάγουν την εφαρμογή της κατανεμημένης ηγεσίας, ως μέσο επίτευξης κοινωνικής δικαιοσύνης και αποτελεσματικότητας της σχολικής μονάδας.

Η κατανεμημένη ηγεσία ως μια μορφή με πολλαπλές πτυχές, απαιτεί περαιτέρω έρευνα, η οποία μπορεί να οδηγήσει σε σημαντικές θεωρητικές ανακαλύψεις και να συμβάλλει στο να οριοθετηθεί με μεγαλύτερη σαφήνεια. Έρευνα σχετικά με παραμέτρους όπως:

- Σε ποιο βαθμό και με ποιον τρόπο οι θεσμικές δομές και η γραφειοκρατία μπορούν να αναδιαρθρωθούν, προκειμένου να διευκολυνθεί η ευελιξία και οι συνεργατικές πρακτικές μέσα στη σχολική μονάδα;
- Σε ποιο βαθμό η κουλτούρα των ελληνικών σχολείων υποστηρίζει τις αξίες που προωθούν τη συμμετοχική ηγεσία, την κοινωνική δικαιοσύνη και τις δημοκρατικές αξίες;
- Σε τι πλαίσιο και υπό ποια μορφή δύνανται να αναπτυχθούν δομές επιμόρφωσης των ομάδων και των ατόμων στην άσκηση ηγεσίας;
- Τι είδους δράσεις και κίνητρα μπορεί να παρέχει η πολιτεία προκειμένου τα οφέλη και η αξία της κατανεμημένης ηγεσίας να αναδειχθούν, έτσι ώστε όλο και περισσότεροι εκπαιδευτικοί να κάνουν συνειδητές επιλογές προς αυτή την κατεύθυνση;

Επίλογος

Συνοψίζοντας, στο άρθρο αποτυπώθηκαν οι διαστάσεις της Κατανεμημένης ηγεσίας, τα θετικά και τα αρνητικά στοιχεία που απορρέουν από την εφαρμογή της. Η εφαρμογή της δεν είναι καθόλου απλή υπόθεση καθώς προϋποθέτει έρευνα, σύνεση και κατάλληλους χειρισμούς. Φαίνεται πως το συγκεντρωτικό εκπαιδευτικό σύστημα και οι αυστηρές ιεραρχικές δομές δεν διευκολύνουν τέτοιες πρακτικές. Ωστόσο διακρίνεται η ανάγκη, χάρη του εκσυγχρονισμού και των διεθνών επιταγών, για αναθεώρηση σε επίπεδο νομοθεσίας και εκπαιδευτικής πολιτικής, αλλά και για υιοθέτηση νέων αξιών και συλλογικής κουλτούρας.

Δεχόμενοι ότι, σε μια εκπαιδευτική κοινότητα η ύπαρξη Κοινωνικής Δικαιοσύνης και ισότητας ευκαιριών είναι δείκτης δημοκρατίας, αντιλαμβανόμαστε την ανάγκη έναρξης ενός επιστημονικού διαλόγου για το ζήτημα της αναβάθμισης του ρόλου και του περιεχομένου της εκπαιδευτικής ηγεσίας.

Βιβλιογραφικές Αναφορές

- Brooks, J. (2007). “Leadership for Social Justice: Exploring How Influence and Equity Are Stretched Over an Urban High School”. *Journal of School Leadership*, Vol.17, pp378-408, June 2007.
- Corrigan, J. (2013). “Distributed leadership: rhetoric or reality?” *Journal of Higher Education Policy and Management*, Vol.35(1), pp.66-71.
- Christopherson, K, Elstad, E, & Turmo, A. (2012). “Antecedents of teachers fostering effort within two different management regimes: an assessment-based accountability regime and regime without external pressure on results”, *International Journal of Education Policy and Leadership*, Vol.7(6) pp.1-14
- Elmore, F-R. (2000). *Building a New Structure for School Leadership*. The Albert Shanker Institute.
- European Policy Network on School Leadership – EPNoS, (2013). *Lifelong learning: policies and programme. School Leadership as a driving force for equity and learning” Comparative perspective*. Specific Agreement number: EAC-2010-1388/1, pp.96-169.
- Fullan, M. (2001). *Leading in a Culture of Change*. ISBN-0-7879-5395-4. Jossey-Bass: San Francisco.
- Gardner, M. & Crockwell, A. (2006). “Engaging Democracy and Social Justice in Creating Educational Alternatives: An Account of Voice and Agency for Marginalized Youth and the Community”, *The Innovation Journal: The Public-Sector Innovation Journal*, Vol.11 (3) article 9.
- Grant, C. & Agosto, V., (2008). “Teacher Capacity and Social Justice in Teacher Education”, *Educational Leadership and Policy Studies Faculty Publications*. Paper 5, pp.174-200.
- Harris, A. (2013). Distributed Leadership: “Friend or Foe? *Educational Management Administration Leadership*”. September 2013, Vol. 41(5), pp. 545-554.
- Hard, I., Press, F. & Gibson, M. (2013). “Doing’ Social Justice in Early Childhood: the potential of leadership”. *Contemporary Issues in Early Childhood*, Vol. 14(4), pp.324-334
- Hoy, W. & Tarter, C.J. (2016). “Organizational Justice in Schools: No Justice Without Trust”, *International Journal of Educational Management*, Vol.18(4), pp.250-259. DOI:10.1108/ 095135 40410538831, Emerald.

- Kaparou, M. & Bush, T. (2015). “Instructional leadership in centralized systems: evidence from Greek high-performing secondary schools”, *School Leadership & Management*, Vol.35 (3), pp.321-345. DOI.org/10.1080/13632434.2015.1041489. Routledge.
- Καρακατσάνη, Δ. & Προβατά, Α. (2012). «Αποτελεσματικότητα εκπαιδευτικής μονάδας και διοίκηση μέσων έργων: στόχοι, στάδια και εργαλεία», στο Δ. Καρακατσάνη & Γ. Παπαδιαμαντάκη (επιμ.), *Σύγχρονα θέματα εκπαιδευτικής πολιτικής, αναζητώντας το Νέο σχολείο*, Αθήνα: Επίκεντρο.
- Katsigianni, E. & Ifanti, A. (2016). “Tenured and non-tenured school principals in Greece: a historical approach”, *Journal of Educational Administration and History*, Vol. 48(3), pp.225-242, DOI: 10.1080/00220620.2016.1173023. Routledge.
- Leithwood, K., Harris, A. & Hopkins, D. (2008). “Seven strong claims about successful school leadership”, *School & Management*, Vol. 28(1), pp.27-42, DOI:10.1080/13632430701800060.
- Mafora, P. (2015). *The social justice imperative in transforming a secondary school*. E PA (Educational Researches and Publications Association). International Congresses on Education 2015.
- Mulford, B. (2003). *School Leaders: Challenging roles and impact on teacher and school effectiveness*. OECD Commissioned Paper.
- OECD, (2012). Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης. *Improving School Leadership, Volume 1: Policy and Practice*.
- OECD, (2011). *Education Policy Advice for Greece. Strong Performers and Successful reformers in Education*. OECD Publishing.
- OECD, (2015). *Education Policy Outlook 2015: Making Reforms Happen*, OECD Publishing, Paris.
- Παπαλόη, Ε. (2012). «Βασικά ζητήματα διοίκηση και ηγεσίας εκπαιδευτικών μονάδων- Πρακτικές ηγεσίας, μαθητική απόδοση και αποτελεσματικότητα», στο Δ. Καρακατσάνη & Γ. Παπαδιαμαντάκη (επιμ.), *Σύγχρονα θέματα εκπαιδευτικής πολιτικής, αναζητώντας το Νέο σχολείο*, Αθήνα: Επίκεντρο.
- Parker, G. (2015). “Distributed leadership in English schools in 2014”. *Management in Education*, Vol. 29(3) pp.132–138. British Educational Leadership, Management & Administration Society (BELMAS).
- Reeve, J., Jang, H., Carrell, D. Jeon, S. & Barch, J. (2004). “Enhancing Students’ Engagement by Increasing Teachers’ Autonomy Support”, *Motivation and Emotion*, Vol. 28, No. 2, pp.147-169.
- Reilly, J. & Niens, U. (2014). “Global citizenship as education for peacebuilding in a divided society: structural and contextual constraints on the development of critical dialogic discourse in schools”, *Compare: A Journal of Comparative and International Education*, Vol.44 (1), pp.53-76. DOI:10.1080/03057925.2013.8598 94.
- Spillane, J. & Harris, A. (2008). “British Educational Leadership”. *Management & administration Society (BELMAS)*, Vol 22(1), pp.31–34.

- Steinberg, M. (2014). “Does greater autonomy improve school performance? Evidence from a regression discontinuity analysis in Chicago”, *Association for Education Finance and Policy*. Vol.9 (1), pp.1-35. Doi:10.1162/EDFP_a_00118
- Woods, P. & Roberts, A. (2016). “Distributed Leadership and Social Justice. Images and meanings from across the school landscape”. *International Journal of Leadership in Education*, Vol.19(2), pp.138-156.