

Εκπαιδευτική ηγεσία και ηθική:  
ηθικά διλήμματα, ηθικές  
συγκρούσεις και αποτελεσματική  
εκπαιδευτική διοίκηση

Ιφιγένεια Σαχανά



Εκπαίδευση → εγγενώς ηθικό εγχείρημα

Εκπαιδευτική ηγεσία → κατ' εξοχήν  
ηθική δραστηριότητα

## Ένας ορισμός...

Ηθική έχει ονομαστεί η ηγεσία που ενώνει όλα τα μέλη του σχολείου σε έναν κοινό σκοπό, χρησιμοποιώντας ως συνδετική ουσία την κοινή τους πίστη και δέσμευση σε αξίες, πεποιθήσεις, στόχους, ιδέες και όραμα για το σχολείο.

*Sergiouanni (1992)*

## Σκοπός:

να εξετάσει πόσο η εμπλοκή της ηθικής στην εκπαιδευτική ηγεσία και η ηθικού τύπου εκπαιδευτική ηγεσία και διοίκηση με την κοινότητα που οικοδομεί είναι αποτελεσματική στο συγκείμενο της εποχής μας

## Στόχοι:

- ✓ Να ορίσει την ηθική ηγεσία, να παρουσιάσει τα κύρια χαρακτηριστικά της και να εντοπίσει τις πηγές νομιμοποίησής της
- ✓ Να εξετάσει τη σχέση της και τις θέσεις της ως προς τα ηθικά διλήμματα που αντιμετωπίζει ένα σχολείο στη διαδικασία λήψης αποφάσεων
- ✓ Να εξετάσει τις θέσεις της απέναντι στα καίρια ζητήματα της σύγχρονης εκπαίδευσης
- ✓ Να εξηγήσει τον τρόπο με τον οποίο η ηθική ηγεσία οικοδομεί κοινότητα στο σχολείο
- ✓ Να αποδείξει ότι αυτή η κοινότητα συντελεί στην αποτελεσματικότητα του σχολείου
- ✓ Να διαπιστώσει τον βαθμό στον οποίο η ηθική ηγεσία μπορεί να εφαρμοστεί πρακτικά στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα

# Μεθοδολογία → βιβλιογραφική έρευνα

## Βιβλιογραφική ένταξη →

✓ γέφυρα μεταξύ βιβλιογραφίας για αποτελεσματική ηγεσία και βιβλιογραφίας για ηθική ηγεσία

✓ εξετάζει τον βαθμό δυνατότητας εφαρμογής της ηθικής ηγεσίας στην ελληνική εκπαίδευση

✓ εξετάζει τη συμβολή της ηθικής σχολικής κοινότητας στην οικοδόμηση ταυτότητας και στην απόκτηση πολυδιάστατης πολιτειότητας στη μεταμοντέρνα εποχή

Ας ξαναθυμηθούμε τον ορισμό...

Ηθική έχει ονομαστεί η ηγεσία που ενώνει όλα τα μέλη του σχολείου σε έναν κοινό σκοπό, χρησιμοποιώντας ως συνδετική ουσία την κοινή τους πίστη και δέσμευση σε αξίες, πεποιθήσεις, στόχους, ιδέες και όραμα για το σχολείο

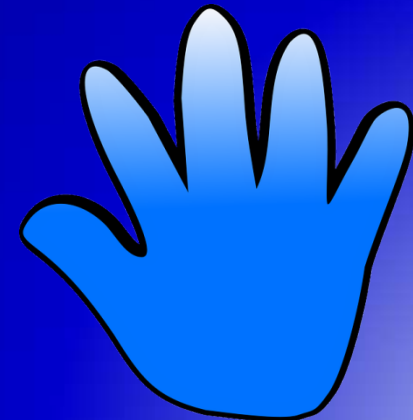
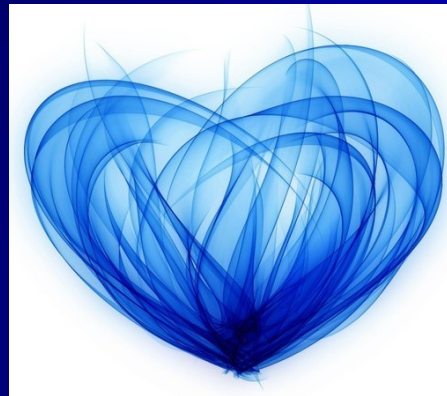
ή

η ηγεσία που είναι βασισμένη σε αξίες

*Sergiovanni (1992)*

## Συνεπαγωγές:

- ✓ Η ηθικός εκπαιδευτικός ηγέτης επηρεάζει τους άλλους χρησιμοποιώντας ως κίνητρα το αίσθημα δικαίου, χρέους και ορθότητας
- ✓ Ο ίδιος ο εκπαιδευτικός ηγέτης διαθέτει αίσθημα δικαίου, χρέους και ορθότητας
- ✓ Η ηθική ηγεσία έχει τρεις διαστάσεις:







ρόλοι

Οι εργασιακοί ρόλοι στο σχολείο, τα πλέγματα ρόλων, οι σχέσεις μεταξύ τους και το κοινωνικό τους συγκείμενο μετατρέπονται από την ηθική ηγεσία σε κοινή πρακτική μέσα στο σχολείο, η οποία δημιουργεί ηθικούς δεσμούς μεταξύ των μελών και τα ενώνει σε κοινούς στόχους και υποχρεώσεις

Ευθύνη που εκπηγάει από τους ρόλους



πηγή νομιμοποίησης ηθικής ηγεσίας

Συνεπώς, πηγή νομιμοποίησης της ηθικής ηγεσίας είναι:

- ✓ Αξίες του σχολείου, αποδεκτές από όλους και κατοπτριζόμενες στους ρόλους τους
- ✓ Δέσμευση όλων στις αξίες
- ✓ Χρέος του εκπαιδευτικού ηγέτη να είναι ο πρώτος που τις υπηρετεί

# Αξίες

- ✓ Στοχοθεσία και προαγωγή κοινών αξιών
- ✓ Οικοδόμηση ιδιότητας ακολούθων
- ✓ Διευκόλυνση μελών σχολικής κοινότητας να λειτουργήσουν αυτόνομα και προς όφελος των στόχων
- ✓ Θεώρηση της ηγεσίας ως δύναμης επίτευξης
- ✓ Συναδελφικότητα
- ✓ Έμφαση στο εσωτερικό κίνητρο
- ✓ Έλεγχος ποιότητας
- ✓ Απλότητα
- ✓ Στοχασμός για τις πράξεις
- ✓ Ηγεσία με οργή

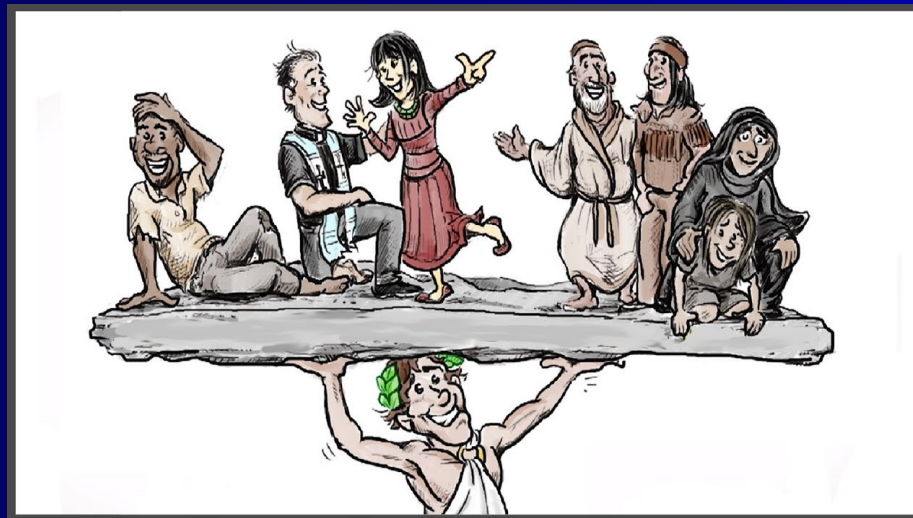
# Τομείς ευθύνης εκπαιδευτικού ηγέτη

- ✓ Στοχοθεσία
- ✓ Διατήρηση της αρμονίας
- ✓ Καθιέρωση των αξιών
- ✓ Κινητοποίηση των μελών
- ✓ Επίλυση προβλημάτων
- ✓ Διαχείριση
- ✓ Αιτιολόγηση απαιτήσεων
- ✓ Διευκόλυνση
- ✓ Παροχή προτύπου
- ✓ Εποπτεία υλοποίησης των υποχρεώσεων του σχολείου

Ηθικός εκπαιδευτικός ηγέτης



ηθικός εκπρόσωπος



# Ηθικά διλήμματα

Προέλευση:

- ✓ Νόμοι και κρατικές πολιτικές
- ✓ Διοικητικές αποφάσεις που συγκρούονται με την προσωπική ηθική
- ✓ Πράξεις μαθητών και δασκάλων
- ✓ Εντάσεις ανάμεσα σε αξίες της επαγγελματικής και της ηθικής δεοντολογίας

*Helton-Ray (2005)*

# Ηθικά διλήμματα

Κατηγορίες:

- ✓ Σχέσεις μεταξύ των μελών
- ✓ Συμπεριφορά μαθητών
- ✓ Δικαιώματα μειονοτήτων
- ✓ Κανόνες του σχολείου προς τους οποίους οι εκπαιδευτικοί δεν είναι συνεπείς

*Tirri (1999)*

# Μοντέλο των τεσσάρων συστατικών και των τριών σταδίων

## Τέσσερα συστατικά:

- ✓ Ηθική ευαισθησία
- ✓ Ηθική κρίση
- ✓ Ηθικό κίνητρο
- ✓ Ηθικός χαρακτήρας

## Τρία στάδια:

- ✓ Προσωπικό συμφέρον
- ✓ Τήρηση των κανόνων
- ✓ Μετα-συμβατικό επίπεδο



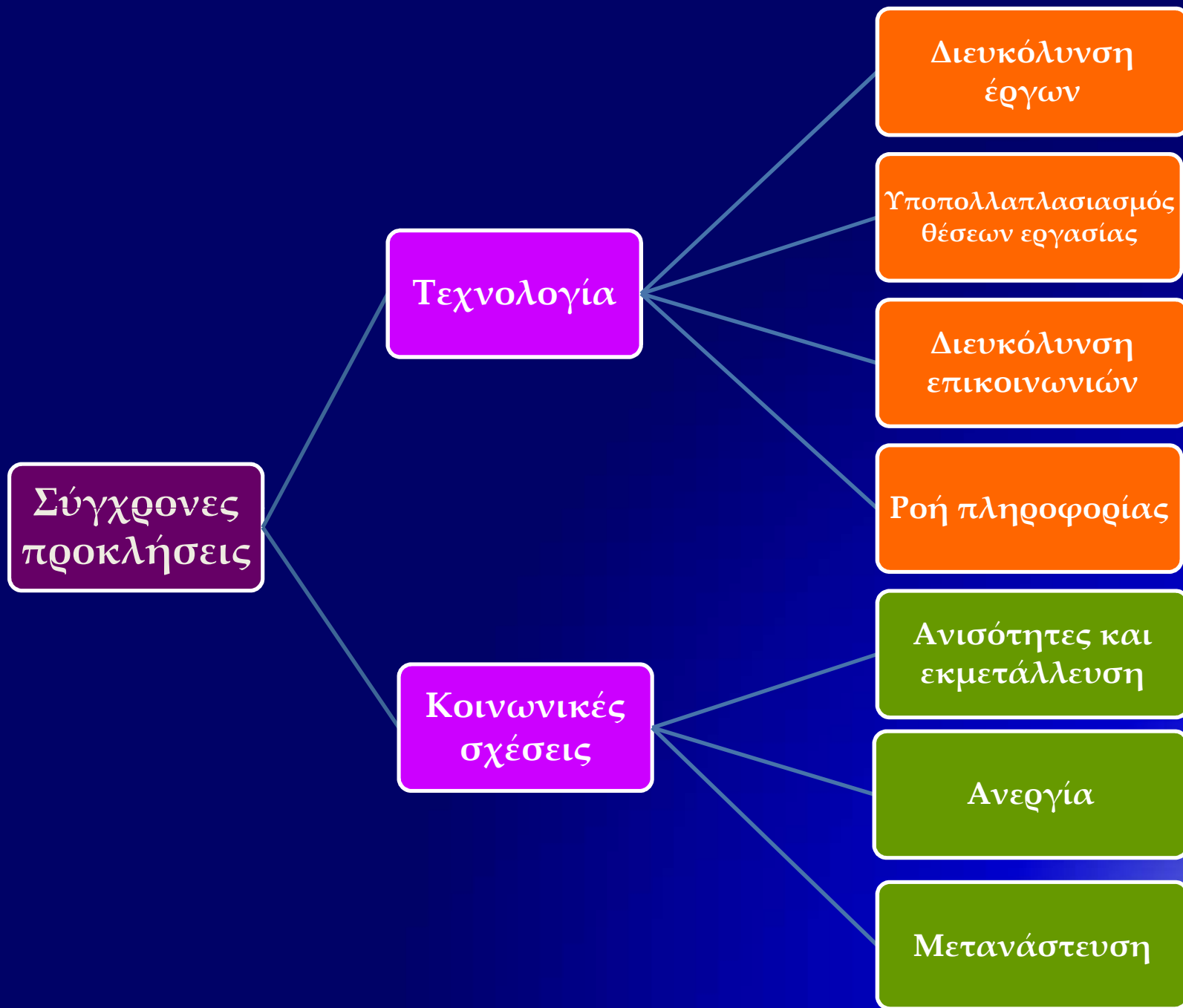
# Ηθική, ηγεσία και λήψη αποφάσεων

## Μοντέλα λήψης απόφασης:

- ✓ Ηθική της δικαιοσύνης
- ✓ Ηθική της κριτικής
- ✓ Ηθική της φροντίδας
- ✓ Επαγγελματική ηθική
- ✓ Ηθική της κοινότητας
- ✓ Ηθική της σύνδεσης
- ✓ Ηθική του «συμφέροντος του μαθητή»
- ✓ Ηθική της ακεραιότητας

# Εκπαίδευση και ηθική εκπαιδευτική ηγεσία στη σύγχρονη εποχή





Ηθικές επιταγές-  
αιτήματα από το  
σύγχρονο σχολείο και  
την ηγεσία του

Προσδιορισμός  
των στόχων του  
σχολείου

Δημοκρατική  
εκπαίδευση

Εκπαιδευτική  
συμπερίληψη

Κοινωνική  
δικαιοσύνη στην  
εκπαίδευση

# Εκπαιδευτικοί στόχοι

## Σημαντικότητα στόχων

- ✓ Δίνουν αίσθηση σκοπού στο έργο των μελών του σχολείου
- ✓ Πλαίσιο αναφοράς για άντληση νοημάτων
- ✓ Κατοπτρίζουν τις αξίες του σχολείου και τις επικοινωνούν σε όλα τα μέλη
- ✓ κοινωνικοποιούν τα νέα μέλη
- ✓ Συμβολικά παριστάνουν το σχολείο ως ορθολογικό σύστημα, συνεπώς νομιμοποιημένο τα μάτια της κοινωνίας
- ✓ Συμβάλλουν στη «σφιχτή δομή» του σχολείου

# «Σφιχτή δομή»

✓ Τα σχολεία έχουν χαρακτηριστεί συστήματα συνδυασμού χαλαρής και σφιχτής οργάνωσης

*Sergiouanni (1991a)*

✓ Η σφιχτή οργάνωση επιτυγχάνεται από τον κοινά αποδεκτό πυρήνα αξιών και πεποιθήσεων που εκφράζονται μέσω των στόχων

✓ Στον πυρήνα συμμετέχουν, λοιπόν, εκτός από τους στόχους, και οι ρητά διατυπωμένες αξίες, οι ιδέες, οι θεωρίες και οι πεποιθήσεις που υιοθετούν τα μέλη του σχολείου

✓ Οι ρητά διατυπωμένες αξίες, οι ιδέες, οι θεωρίες ονομάζονται εκπαιδευτική πλατφόρμα του σχολείου (*Sergiouanni, 1991a*)

✓ Οι εκπαιδευτικές πλατφόρμες των σχολείων, μαζί με τους στόχους και τη διατύπωση της αποστολής του σχολείου συναποτελούν την κεντρική ζώνη του κάθε σχολείου



# Κατηγοριοποίηση προταθέντων στόχων

## Ακαδημαϊκοί στόχοι

- βασικές δεξιότητες
- πνευματική ανάπτυξη

## Επαγγελματικοί στόχοι

- εκπαίδευση σταδιοδρομίας-επαγγελματική εκπαίδευση

## Κοινωνικοί, πολιτικοί και πολιτισμικοί στόχοι

- διαπροσωπική κατανόηση
- πολιτική συμμετοχή
- επιπολιτισμός
- ηθικός χαρακτήρας

## Προσωπικοί στόχοι

- συναισθηματική και σωματική ευεξία
- δημιουργικότητα και αισθητική έκφραση
- αυτοπραγμάτωση

*Sergiovanni (1991a: 154)*



# Ηθικό δίλημμα: ποιους στόχους επιλέγει το σχολείο;



Οι αξίες της κεντρικής ζώνης οδηγούν την επιλογή των στόχων

Μήπως είναι ψευδοδίλημμα;

# Δημοκρατική εκπαίδευση

Για να οικοδομήσουμε μια δημοκρατική κοινωνία που θα απαλύνει την άνιση κατανομή της οικονομικής, κοινωνικής και πολιτικής ισχύος μεταξύ των μελών της θα πρέπει οπωσδήποτε να θεμελιώσουμε δημοκρατικά σχολεία, μέσα στα οποία οι μαθητές θα ασκηθούν στις δημοκρατικές πρακτικές, αρχές και στάσεις και τα οποία θα διοικούνται από δημοκρατική ηγεσία

*Dewey (1916), Glass (2000), Alshurman (2015)*

Αίτημα για συμπερίληψη της δημοκρατίας στις πυρηνικές αξίες της κεντρικής ζώνης

# Εκπαιδευτική συμπερίληψη

Δεδομένα:

- ✓ Παιδιά από ευπαθείς ομάδες  
ΑΜΕΑ  
μειονότητες  
αλλόγλωσσα-αλλοδαπά  
προσφυγόπαιδες
- ✓ Σχέσεις μεταξύ των μελών της σχολικής κοινότητας
- ✓ Πολιτειότητα και ενεργητική συμμετοχή

Αίτημα για υιοθέτηση της αξίας της συμπερίληψης στο αποθετήριο της κεντρικής ζώνης

# Κοινωνική δικαιοσύνη

## Δεδομένα:

- ✓ Πίεση για λογοδοσία και μετρήσιμα αποτελέσματα
- ✓ Πίεση για ίση απόλαυση του δικαιώματος της παιδείας από όλους
- ✓ Πλουραλιστικό σχολικό περιβάλλον όπου το αίτημα για κοινωνική δικαιοσύνη είναι επιτακτικό
- ✓ Υποκειμενική αντίληψη της έννοιας της κοινωνικής δικαιοσύνης
- ✓ Οριοθετημένοι τομείς όπου η εκπαιδευτική ηγεσία μπορεί να εφαρμόσει την κοινωνική δικαιοσύνη (πρόγραμμα σπουδών, δημιουργία συμπεριληπτικής κουλτούρας, ανάπτυξη προσωπικού, κινητοποίηση κοινότητας)

Αίτημα για υιοθέτηση κοινωνικής δικαιοσύνης στο αποθετήριο αξιών της κεντρικής ζώνης

# Ηθική ηγεσία και αποτελεσματική ηγεσία: αντώνυμα ή ταυτόσημα;



# Αποτελεσματική εκπαιδευτική ηγεσία

Εμπειρικές έρευνες:

-*Blaise (1987)*

-Εθνική Ένωση Διευθυντών Ηνωμένου Βασιλείου  
(*Day et. Al., 1999. 2000a. 2001*)

-*Riley-MacBath (2003)*

-*Gurley-Peters-Collins-Fifold (2014)*

-*Κουτούζης (2012)*

-*Σαγρή-Βουρνούκα (2016)*

-*Αργυροπούλου-Συμεωνίδης (2017)*

## Η ηθική εκπαιδευτική ηγεσία ως παράγοντας οικοδόμησης σχολικής κοινότητας

- ✓ Αδυναμία ενός προσώπου να ανταποκριθεί στις προκλήσεις του ευμετάβολου περιβάλλοντος όπου λειτουργούν τα σύγχρονα σχολεία
- ✓ Ανάγκη εκχώρησης κομματιών της ηγεσίας στα μέλη
- ✓ Τα μέλη πρέπει να νιώθουν σκοπό και νόημα στο σχολείο, άρα θέλουν να βλέπουν τις δικές τους αξίες να αντανακλούνται από το σχολείο
- ✓ Τα μέλη συνδέονται μεταξύ τους από τη δέσμευσή τους προς τις κοινές αξίες και την αποδοχή των ρόλων τους που συνδέονται με τις αξίες αυτές
- ✓ Οι αξίες γίνονται υποκατάστατα της επίβλεψης και της επιτήρησης (*Sergiouanni, 1994a. 1994b*)

# Δυνάμεις εκπαιδευτικής ηγεσίας για την επιδίωξη της αποτελεσματικότητας

- ✓ Τεχνική δύναμη
- ✓ Ανθρώπινη δύναμη
- ✓ Εκπαιδευτική δύναμη
- ✓ Συμβολική δύναμη
- ✓ Πολιτισμική δύναμη



## Στάδια οικοδόμησης κοινότητας

✓1<sup>ο</sup> στάδιο: βασικό επίπεδο αποτελεσματικότητας μέσω της τεχνικής, ανθρώπινης και εκπαιδευτικής δύναμης (ηγεσία με συναλλαγή)

✓2<sup>ο</sup> στάδιο: αύξηση των προσδοκιών των μελών και κάλυψη υψηλότερου επιπέδου αναγκών (ηγεσία με οικοδόμηση)

✓3<sup>ο</sup> στάδιο: επίτευξη ξεχωριστών αποτελεσμάτων ακόμη και δίχως εξωτερικά κίνητρα, μέσω πυρηνικών αξιών και κουλτούρας (ηθική ηγεσία)

✓4<sup>ο</sup> στάδιο: μετατροπή των κοινών αξιών και στόχων σε μέρος της καθημερινής ρουτίνας του σχολείου (ηγεσία με «αποταμίευση»)

*Sergiovanni (1990. 1991a. 2007)*

Ηθική  
ηγεσία



Ανθρώπινο  
κεφάλαιο



Σχολικά  
αποτελέσματα

# Ανθρώπινο κεφάλαιο

- ✓ Κοινωνικό κεφάλαιο
- ✓ Ακαδημαϊκό κεφάλαιο
- ✓ Διανοητικό κεφάλαιο
- ✓ Επαγγελματικό κεφάλαιο

# Το σχολείο ως ηθική κοινότητα

- ✓ Κοινότητα τόπου
- ✓ Κοινότητα συγγένειας
- ✓ Κοινότητα νου
- ✓ Κοινότητα μνήμης

# Συμπεράσματα

Συμπέρασμα 1<sup>ο</sup>: η ηθική ηγεσία διαθέτει τα μέσα ώστε να επιτύχει τους στόχους της αποτελεσματικής εκπαίδευσης με κύριο εργαλείο την οικοδόμηση κοινότητας στο σχολείο

Συμπέρασμα 2<sup>ο</sup>: η ηθική ηγεσία διαθέτει τα μέσα ώστε να εξασφαλίσει τις συνθήκες και τις προϋποθέσεις οικοδόμησης αυθεντικής ταυτότητας των νέων στο σύγχρονο πολυπολιτισμικό περιβάλλον

Συμπέρασμα 3<sup>ο</sup>: η ηθική ηγεσία και η οικοδόμηση κοινότητας μπορούν στο τρέχον ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα να εφαρμοστούν μόνο υπό περιορισμούς κι ως ένα βαθμό, συνεπώς με περιορισμένα αποτελέσματα

## Ως προς το 1<sup>ο</sup> συμπέρασμα

Τρόποι με τους οποίους η ηθική ηγεσία με την κοινότητα που δημιουργεί αυξάνει την αφοσίωση και την κινητοποίηση των μελών, ώστε να επιτύχουν ξεχωριστά αποτελέσματα

✓ δίνει στόχο και νόημα στην εργασία

✓ δημιουργεί συναίσθημα του ανήκειν ως στοιχείο της ταυτότητάς

✓ είναι κατανεμημένη ηγεσία,

✓ η στοχοθεσία της συμβάλλει στην ενδυνάμωση των μελών και επιβεβαιώνει της βασικές, πυρηνικές αξίες

✓ ο αξιακός πυρήνας που οικοδομεί η ηθική ηγεσία βρίσκεται στην καρδιά της κουλτούρας του σχολείου, η οποία είναι συνεκτική. Ιδίως ο συνδυασμός σφιχτής και χαλαρής δομής (συνδυασμός σφιχτού, συνεκτικού αξιακού πυρήνα και ελευθερίας ως προς την επιλογή των ενεργειών για την μετάφραση του σε πράξεις) ενισχύει την εμπλοκή των μελών και συντελεί στην παροχή κινήτρου,

✓ καταργεί την παραδοσιακή ιεραρχία και στην κορυφή τοποθετεί τον αξιακό πυρήνα, ακόλουθοι του οποίου είναι όλα τα μέλη του σχολείου εξ ίσου,

✓ στηρίζεται στην ηθική εξουσία

✓ ενισχύει τον χαρακτήρα του σχολείου (συνέπεια μεταξύ κεντρικής ζώνης και πράξεων), πράγμα που λειτουργεί ως κίνητρο για τα μέλη να εργαστούν για τους σκοπούς του

✓ η ηθική ηγεσία αυξάνει το ανθρώπινο κεφάλαιο του σχολείου (κοινωνικό, ακαδημαϊκό, διανοητικό και επαγγελματικό) και ενισχύει τη συναδελφικότητα και τον επαγγελματισμό των εκπαιδευτικών, οι οποίες έχουν χαρακτηριστεί και υποκατάστατα της παραδοσιακής ηγεσίας.

## Ως προς το 2<sup>ο</sup> συμπέρασμα

### Δεδομένα:

- ✓ Πολυπολιτισμός, κατακερματισμός ταυτότητας, συρρίκνωση ηθικής ευθύνης στη μεταμοντέρνα εποχή
- ✓ Πρόκληση οικοδόμησης ταυτότητας των παιδιών πάνω στη βάση ηθικών αρχών έξω από τα ίδια
- ✓ Ηθική της ακεραιότητας στο κέντρο του αξιακού πυρήνα του σχολείου
- ✓ «διαστρωματωμένη νομιμοφροσύνη»
- ✓ Πολυδιάστατη πολιτειότητα (προσωπική, κοινωνική, χωρική, χρονική διάσταση)

Ως προς το 3<sup>ο</sup> συμπέρασμα

Δεδομένα:

- ✓ Αδύνατη η απόλυτη εφαρμογή της ηθικής ηγεσίας στην Ελλάδα
- ✓ Συγκεντρωτικό ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα
- ✓ Απουσία δυνατότητας διαμόρφωσης κοινού αξιακού πυρήνα
- ✓ Απουσία κουλτούρας διαλόγου για την αποστολή και τις αξίες του σχολείου



## Ως προς το 3<sup>ο</sup> συμπέρασμα

### Προτάσεις:

- ✓ Παροχή αυτονομίας στις σχολικές μονάδες
- ✓ Άσκηση των εκπαιδευτικών στο διάλογο για το ίδιο το σχολείο
- ✓ Αξιοποίηση τριών εργαλείων: σχολικός κανονισμός, διδακτική μεθοδολογία, καινοτόμες δράσεις