

# Ηθικά Διλήμματα και Διεύθυνση Σχολικών Μονάδων Ειδικής Αγωγής

Ελευθερία Αργυροπούλου

# Δίλημμα 1<sup>ο</sup>

## Πρέπει να πάω σ' αυτήν την ημερίδα;

- ▶ Τι θα χάσω, τι θα κερδίσω;
- ▶ Θα χάσω χρόνο και χρήμα. Κι αν είναι βαρετά ή χιλιοειπωμένα αυτά που θα ακούσω, θα μετανιώσω που έχασα χρόνο και χρήμα
- ▶ Τι θα ήθελα να κερδίσω; Άμεσες-χειροπιαστές δεξιότητες για να λύνω τα καθημερινά διλήμματα
- ▶ Τι μπορεί να κερδίσω; Πιθανόν κάποιες γνώσεις ή/και δεξιότητες να αντιμετωπίσω τα διλήμματά μου

# Διαφορετική πορεία προσέγγισης της Διεύθυνσης του σχολείου

Στόχος:

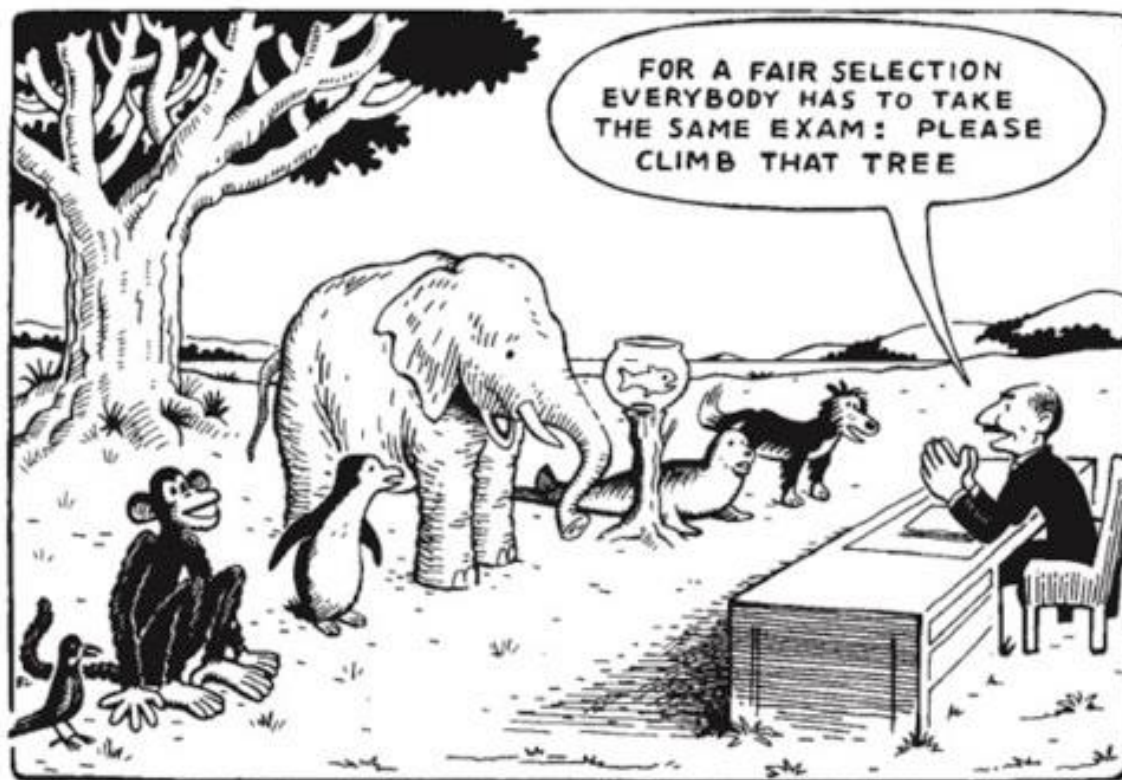
Ο προβληματισμός και η παρακίνηση για περαιτέρω σκέψη και συζήτηση μέσα από τη διαφορετική προοπτική της ΗΘΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

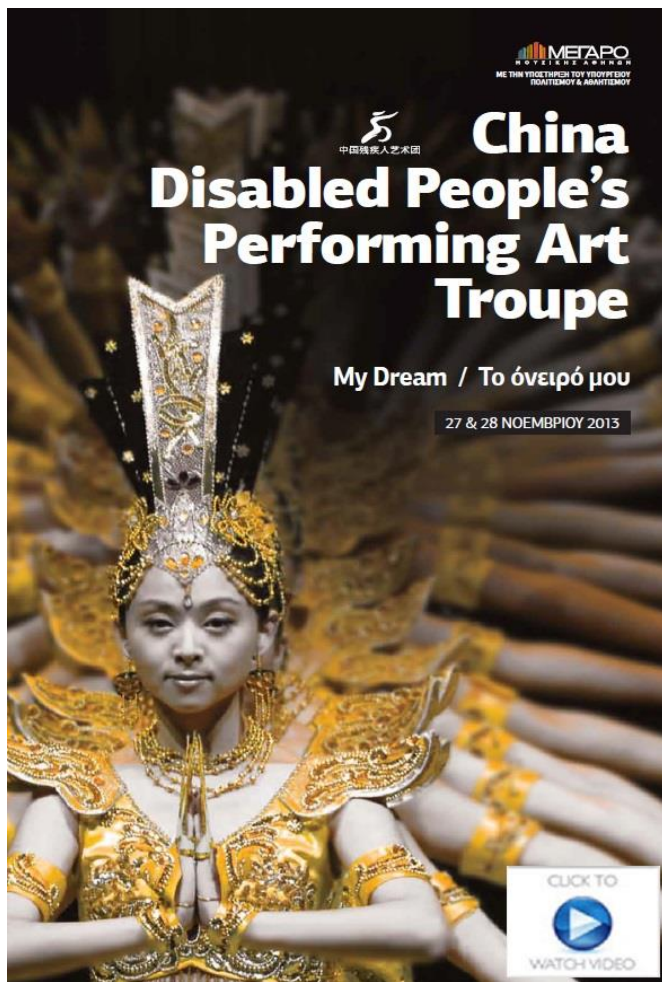


Πέρα από το Αγγλοσαξονικό-Αμερικανικό Μοντέλο της παλαιοαγωγικής στρατηγικής διοίκησης και των ποσοτικών δεικτών αποτελεσματικότητας

Η Ειδική Αγωγή δεν είναι δυνατόν να λειτουργήσει μέσα σ' αυτό το μοντέλο. Τι είδους Ειδική Αγωγή θέλουμε;

Για μια δίκαιη, ισότιμη επιλογή, όλοι πρέπει να συμμετάσχουν στην ίδια δοκιμασία: Παρακαλώ, σκαρφαλώστε σ' εκείνο το δένδρο.





# Διλήμματα -σχολείο - Ηγεσία: τα δεδομένα

- ▶ Η Ηγεσία αφορά την λήψη αποφάσεων, οι οποίες θα αποτελέσουν τη βάση για περαιτέρω αποφάσεις
- ▶ Οι αποφάσεις πρέπει να λαμβάνονται αφού ακουστούν όλες οι απόψεις
- ▶ Οι συνθήκες αλλάζουν συνεχώς και δραματικά
- ▶ Όμως, ο Διευθυντής πρέπει να προχωρήσει, ακόμη κι όταν δεν υπάρχει συναίνεση

## Δίλημμα 2<sup>ο</sup> :σύνθετο

(πολλαπλά ερωτήματα χωρίς προφανή απάντηση)

- ▶ Ποιοι ήταν οι πραγματικοί λόγοι που ανέλαβα τη θέση του Διευθυντή/τριας; Προσωπικοί ή αλτρουιστικοί; Καταναγκαστικοί ή εκούσιοι;
- ▶ Είμαι ικανός/ή να διοικήσω ένα σχολείο αντιμετωπίζοντας διλήμματα;
- ▶ Πως θα επηρεάσω με τις αποφάσεις μου την ζωή και την ευημερία των προσώπων που εξαρτώνται από μένα;

Διλημμα 3<sup>ο</sup>: Ποια είναι η προσωπική μου τοποθέτηση απέναντι στην Ειδική Αγωγή, στην πράξη;

- ▶ Αντιλαμβάνομαι πλήρως το εύρος, το βάθος και τις λογικές και **πολιτικές** πίσω από τους όρους «συμπερίληψη», «εξατομίκευση της διδασκαλίας», «αναπηρία», «ένταξη», «αποδοχή», «διαφορετικότητα», κλπ, κλπ
- ▶ Θέλω και είμαι ικανός/ή να αντιπαλέψω νέες τάσεις /κατευθυντήριες οδηγίες για «εκπτώσεις» στην παροχή παιδείας, για συρρίκνωση ή κατάργηση της Ε.Α;



# Ο ρόλος του διευθυντή σχολικής μονάδας /Ε.Α στο πλαίσιο της Ηθικής Ηγεσίας

Η διεύθυνση-ηγεσία του σχολείου υλοποιείται ως μια **«άσκηση ηθικής»**, ένα έργο με ηθική υπόσταση, κατά το οποίο το άτομο που προΐσταται της σχολικής μονάδας προσπαθεί να **«ενορχηστρώσει τις εντάσεις»**, δηλαδή να εξισορροπήσει τις συγκρούσεις, ανάμεσα στις **ατομικές αξίες**, τις θεμελιώδεις **αξίες που διέπουν την εκπαιδευτική διαδικασία** μέσα στη σχολική μονάδα και το **αξιακό σύστημα εξω** από το σχολείο.

Το τελευταίο, είτε αφορά το τοπικό, είτε το εθνικό επίπεδο, ασκεί συνεχή πίεση στον επικεφαλής της σχολικής μονάδας, με αποτέλεσμα αυτός να μην μπορεί ποτέ να επιτύχει πλήρως την εξισορρόπηση των τάσεων και συγκρούσεων (Hodgkinson, 1991, Starratt, 2009).

© Original Artist  
Reproduction rights obtainable from  
[www.CartoonStock.com](http://www.CartoonStock.com)



search ID: jgim1235

# Δίλημμα 4<sup>ο</sup>: το ουσιαστικότερο

Πως βελτιώνομαι  
για να ανταπεξέλθω στις συνεχείς  
προκλήσεις  
και στα διλήμματα που δημιουργούν;

# Μια πρώτη απάντηση:

- ▶ Αποκτώ νέα γνώση
- ▶ Αλλάζω στάση-εις
- ▶ Καλλιεργώ νέες δεξιότητες

*ΠΩΣ;*

# Πορεία ανάλυσης

## Βήμα 1α: Προαπαιτούμενα

- Η πορεία ανάλυσης βασίζεται στην [αριστοτελικής προέλευσης] παραδοχή:

«Ηθική είναι η μελέτη των στοιχείων που συνθέτουν μια ηθική ζωή, την ηθική συμπεριφορά του ατόμου προς τον εαυτό του και προς τους άλλους»

## Βήμα 1β

- Είναι ανάγκη οι κατέχοντες θέσεις ευθύνης στην εκπαιδευτική διοίκηση να προχωρήσουν από τις περιοριστικές έννοιες της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας στην **ηθική ηγεσία**, η οποία συμπεριλαμβάνει κι ενεργοποιεί όλο το ανθρώπινο δυναμικό της σχολικής κοινότητας.
- Η **Ηθική Ηγεσία** δεν αφορά μόνον όσους κατέχουν διοικητικές θέσεις, **αφορά όλους όσους δραστηριοποιούνται στο χώρο της εκπαίδευσης** [εκπαιδευτικούς, βοηθητικό προσωπικό, κλπ]

## Βήμα 2<sup>ο</sup>: το μέσο – η μέθοδος

Η Ηθική Ηγεσία βασίζεται πρωτίστως στη (μαιευτική) μέθοδο των ερωτήσεων του υποκειμένου προς το υποκείμενο, στη διαλεκτικότητα με τον ίδιο τον εαυτό μας, και στην αυτοβελτίωση.

→ Μια συνεχής υποβολή σε ερωτήματα-διλήμματα εκ των έσω, έτσι ώστε να μπορέσουμε να απαντήσουμε στα διλήμματα του εξωτερικού περιβάλλοντος.

## Βήμα 3: Ποιες **αρετές** πρέπει να διαθέτω ως επικεφαλής μιας σχολικής μονάδας;

- ▶ **Αυθεντικότητα** ▶ Πράξεις σύμφωνες με τα διακηρυσσόμενα, που αφορούν όλα τα άτομα σε όλες τις περιστάσεις. **Ο αυθεντικός ηγέτης καλλιεργεί συνεχώς και προωθεί την αυθεντική διδασκαλία και μάθηση**
- ▶ **Υπευθυνότητα** ▶ Λήψη αποφάσεων και ανάληψη ευθυνών για τις ειλημμένες αποφάσεις (ex post facto και ex ante facto, πριν και μετά το γεγονός). Η λήψη αποφάσεων είναι η κατ' εξοχήν περιοχή της Ηθικής Ηγεσίας. Τι είδους υπευθυνότητα προσδοκά κανείς από έναν σχολικό ηγέτη; => **υπευθυνότητα ως άνθρωπος, ως εκπαιδευτικός, ως ηγέτης της μιας συγκεκριμένης κι ιδιαίτερης ανθρώπινης κοινότητας [σχολείο], ως δημόσιος υπάλληλος, ως διοικητικός προϊστάμενος**
- ▶ **Παρουσία** ▶ **Φυσική παρουσία** => Βασική προϋπόθεση διαλόγου και διαπροσωπικών σχέσεων. Τρεις κύριες μορφές: επιβεβαίωση-συμπαράσταση, εποικοδομητική (καλοπροαίρετη) κριτική, ενίσχυση-ενθάρρυνση



Βήμα 4<sup>ο</sup>: Ποια είναι τα βασικά διλήμματα και πως μπορώ να τα αναλύσω, πριν αποφασίσω;

A. Συνοψίζω και «πλασιώνω»

B. Αναλύω μέσα από μια πολυπρισματική τοποθέτηση

# A. Συνοψίζω και «πλασιώνω»:

Βασικά ερωτήματα ανάλυσης

1. Ποιες είναι οι συγκρούσεις και που προέρχονται;
  - 1<sup>α</sup>. Πρόκειται για συγκρούσεις μεμονωμένων ατόμων μεταξύ τους;
  - 1<sup>β</sup>. Πρόκειται για συγκρούσεις μεταξύ ομάδων;  
Μέσα ή έξω από τον οργανισμό;
2. Είναι δίκαιοι και οι ηθικοί οι λόγοι σύγκρουσης;  
Σύμφωνα με ποιο αξιακό σύστημα;  
Δίκαιο και ηθικό ως προς ποια διάσταση; Ποιος ορίζει το ηθικό και πώς;
3. Ποια αξιακά συστήματα αντιπροσωπεύουν οι συγκρουόμενες ομάδες συμφερόντων;  
Ισχύουν τα ίδια και για τις σχολικές μονάδες Ειδικής Αγωγής;
4. Μπορεί να τις εξισορροπήσει ένα άτομο σε διευθυντική θέση [σε μια σχολική μονάδα]; Πώς; Διαθέτει τις αρετές, ικανότητες, δεξιότητες για μια σωστή παρέμβαση; Είναι το ίδιο το άτομο-διευθυντής ηθικό;
5. Γιατί να προσπαθήσει να τις εξισορροπήσει;  
Χρειάζεται να εμπλακεί Γιατί;

## Β. Αναλύω μέσα από μια πολυπρισματική τοποθέτηση

Προτείνονται 4 βασικές οπτικές ανάλυσης:

Α. της ηθικής της δικαιοσύνης

Β. της ηθικής της κριτικής

Γ. της ηθικής της φροντίδας

Δ. της διευθυντικής ηθικής ή ηθικής του επαγγέλματος

# Σύντομη εννοιολογική προσέγγιση των 4 οπτικών [α]

## A. Δικαιοσύνη

- Προσφυγή στους νόμους και τις δημόσιες πολιτικές για ηθική καθοδήγηση;
- Διαφορετικές νομικές απόψεις: 'Ό,τι είναι νόμιμο σε ορισμένες κοινωνίες, είναι παράνομο σε άλλες. 'Ό,τι είναι νόμιμο, δεν είναι κατ' ανάγκην και ηθικό
- Ερωτήματα σχετικά με την ισχύ των νόμων
- Οι νομικές τοποθετήσεις για την ισονομία, ισότητα των ευκαιριών στη ζωή και την Εκπαίδευση, τη διαφορετικότητα, κλπ είναι σύμφωνες με την ηθική ή εξυπηρετούν συγκεκριμένες πολιτικές;

## Σύντομη εννοιολογική προσέγγιση των 4 οπτικών [β]

### B. Κριτική

- Αντί να αποδεχόμαστε την ηθική όσων κατέχουν και διαχειρίζονται την εξουσία, είναι προτιμότερο να προκαλέσουμε «την καθεστηκυία τάξη» αναζητώντας μια ηθική που θα επανεξετάσει τις κοινωνικές αδυναμίες, θα επαναδιατυπώσει τα ηθικά ερωτήματα και θα επαναδιαπραγματευθεί τις πολιτικές.
- Στο πλαίσιο αυτής της τοποθέτησης ο εκπαιδευτικός βλέπει το σχολείο ως πολιτικό πεδίο και την ηθική του σχολικού χώρου όχι ως θέμα προσωπικής απόφασης ή συσχετισμών, αλλά ως θέμα κοινωνικής διαλεκτικής

Σημ.: Βασίζεται σε μια μαρξιστικού τύπου ανάλυση των κοινωνικών διαφοροποιήσεων και ανισοτήτων και χρησιμοποιεί ως εργαλείο τη διαλεκτική του Μ. Bakhtin. Σε μια προσπάθεια να επαναπροσδιορίσει και να επαναπλαισιώσει ιδέες και αρχές, όπως: εξουσία, προνόμια, κουλτούρα, κοινωνική δικαιοσύνη, ανθρώπινος πόνος και πρόβλημα, κλπ, σχετίζεται περισσότερο με τις παιδαγωγικές απόψεις των Freire και Giroux.

## Σύντομη εννοιολογική προσέγγιση των 4 οπτικών [γ]

### Γ. Φροντίδα-μέριμνα

- Πρωταρχικός ρόλος του σχολείου είναι η πάσης φύσεως φροντίδα για τα παιδιά
- Συνεπάγεται: ευθύνη κοινωνική, παιδαγωγική, διοικητική-νομική
- Μείζονα ηθικά ερωτήματα:
  - Πώς βοηθάμε ή μπορούμε να βοηθήσουμε τα νεαρά άτομα να ανακαλύψουν και να ικανοποιήσουν τις εκπαιδευτικές και κοινωνικές ανάγκες κι επιθυμίες τους;
  - Ποιες είναι οι συνέπειες των αποφάσεών μας στα παιδιά;
  - Αποδίδουμε την απαιτούμενη δικαιοσύνη και ισότητα προς όλους;

Σημ.: Η άποψη της Ηθικής της Φροντίδας ξεκίνησε στη δεκαετία του 1980 ως μια αμφισβήτηση της Ηθικής της Δικαιοσύνης και του «πατριαρχικού» της χαρακτήρα από φεμινιστές ερευνητές, άνδρες και γυναίκες, με κύρια εκπρόσωπο την C.Gilligan. Αμφισβητεί το γεγονός ότι η διαχείριση της εξουσίας, οι επιδράσεις της κι η απονομή δικαιοσύνης συνδέεται κυρίως με τους άνδρες. Οι γυναίκες κινούνται με διαφορετικό τρόπο στην διαχείριση των ηθικών διλημάτων.

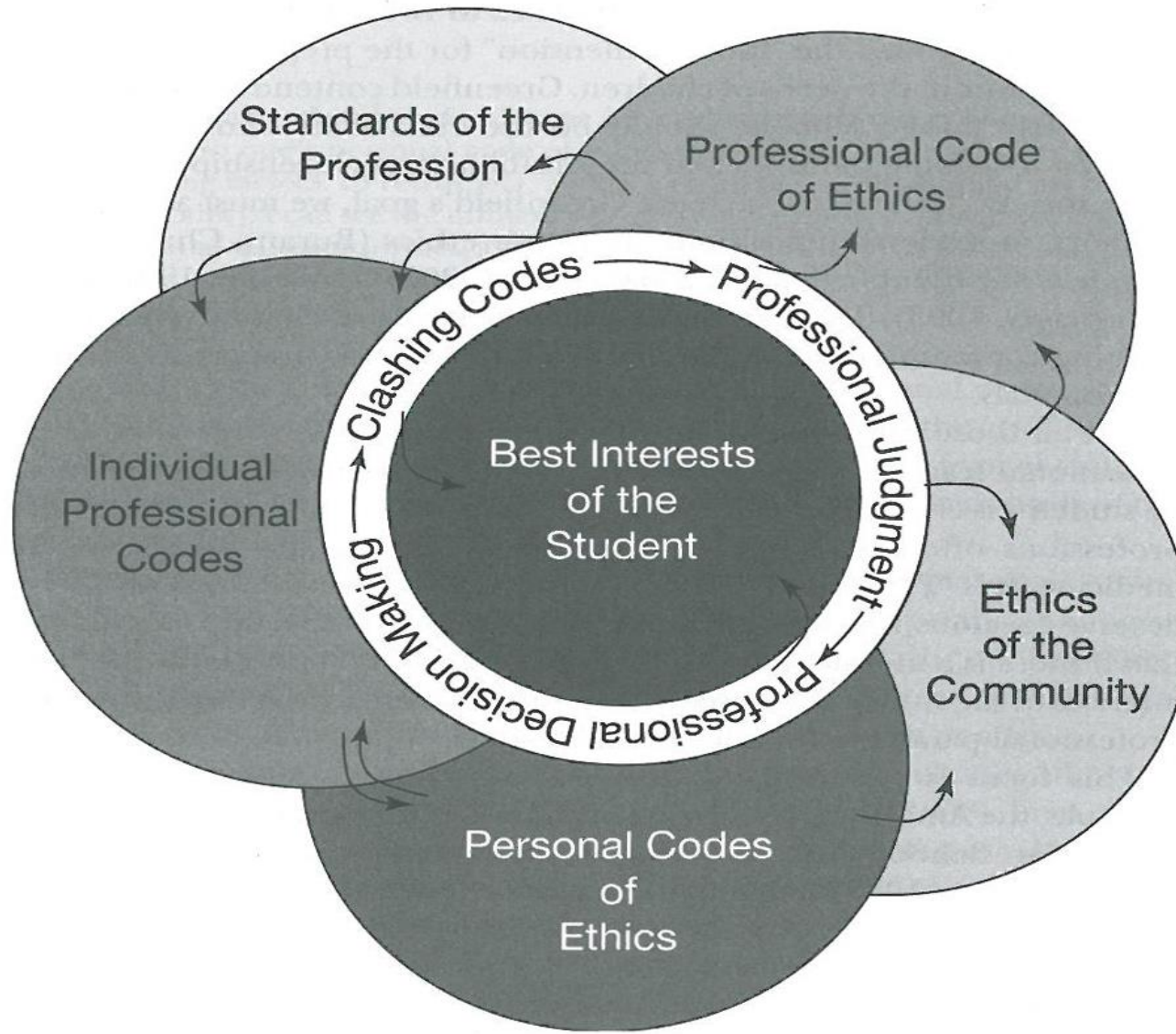
## Δ. Ηθική του επαγγέλματος του Διευθυντή

- Αφορά την ηθική διάσταση του επαγγελματικού κώδικα του Διευθυντή- [σχετίζεται με την δεοντολογία που περιγράφεται από τα κριτήρια της εκπαιδευτικής πολιτικής]
- Προϋποθέτει την ύπαρξη ενός εξειδικευμένου επαγγελματικού κώδικα διοικητικής και ηγετικής συμπεριφοράς στο πλαίσιο του σχολείου
- Προϋποθέτει, επίσης, την ύπαρξη εξειδικευμένης, συγκροτημένης [όχι αποσπασματικής και τυχαίας] επαγγελματικής επιμόρφωσης του Διευθυντή [προ και μετά την ανάληψη των καθηκόντων του]

Σημ.: Δεν υφίσταται ενιαίος επαγγελματικός κώδικας διευθυντών στον ελληνικό χώρο, παρά μόνον οι παράμετροι της θέσης όπως αυτές ορίζονται στο Καθηκοντολόγιο (ΥΑ 105657/2002).

# Προσέγγιση επίλυσης ηθικών διλημμάτων:

Source: Shapiro and Stefkovich (2009)





# Ηθική Ηγεσία: πραγματικότητα ή ουτοπία;

- ▶ Οι παραπάνω προσεγγίσεις είναι συμπληρωματικές όχι ανταγωνιστικές
- ▶ Ο συνδυασμός των 4 οπτικών θεωρείται ότι οδηγεί σε μια ολοκληρωμένη προσέγγιση των διλημάτων και λήψη ηθικά ορθών αποφάσεων

## (Ηθική) Ηγεσία

### Πραγματικότητα, υπό προϋποθέσεις

Πέραν της τυπικής επιμόρφωσης, ο Διευθυντής αναζητεί κι επιζητεί την **αυτοβελτίωση**. Μόνον, έτσι θα μπορέσει να βοηθήσει όλα τα μέλη της κοινότητας του σχολείου του

# Ευχαριστώ

