

## Διεθνές Συνέδριο για την Ανοικτή & εξ Αποστάσεως Εκπαίδευση

Τόμ. 9, Αρ. 4Α (2017)

Ο Σχεδιασμός της Μάθησης

**Τόμος 4, Μέρος Α**

### Πρακτικά

9<sup>ο</sup> Διεθνές Συνέδριο για την Ανοικτή  
& εξ Αποστάσεως Εκπαίδευση

Αθήνα, 23 – 26 Νοεμβρίου 2017

### Ο Σχεδιασμός της Μάθησης

Επιμέλεια  
Αντώνης Λιοναράκης  
Σύλβη Ιωακειμίδου  
Μαρία Νιάρη  
Γκέλη Μανούσου  
Τόνια Χαρτοφύλακα  
Σοφία Παπαδημητρίου  
Άννα Αποστολίδου

ISBN 978-618-82258-9-3  
ISBN SET 978-618-82258-5-5



Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο  
Ελληνικό Δίκτυο Ανοικτής & εξ Αποστάσεως Εκπαίδευσης

Ανάπτυξη στρατηγικών σχεδίων δράσης για τη συμπερίληψη των παιδιών προσφύγων στις σχολικές μονάδες της Ελλάδας Development of strategic action plans, by school leadership, for the inclusion of refugee children in Greek schools

Αργυρώ Διονύσιος Ρέντζη

doi: [10.12681/icodl.1090](https://doi.org/10.12681/icodl.1090)

**Ανάπτυξη στρατηγικών σχεδίων δράσης από τη σχολική ηγεσία για τη συμπερίληψη των παιδιών προσφύγων στις σχολικές μονάδες της Ελλάδας**

**Development of strategic action plans, by school leadership, for the inclusion of refugee children in Greek schools**

**Ρέντζη Αργυρώ**

Νηπιαγωγός Med

Αποσπασμένη στο Ινστιτούτο Εκπαιδευτικής Πολιτικής

[irorentzi@gmail.com](mailto:irorentzi@gmail.com)

**Abstract**

Education is going through a period of unprecedented demographic, cultural, socio-economic changes, which require their direct and organized management by the educational system. The mass influx of migrants and refugees has determined and shaped the contemporary Greek reality, which is made up of groups with particular national, religious and cultural characteristics. Now, the educational system is called to find effective ways to include and co-educate refugees, implying the need for multicultural environment and teaching in classrooms. For this reason, it is imperative for the school leadership to develop strategic action plans. The strategic plan is a natural document for an organization, which incorporates its orientation and mission within a local and national perspective of development. This paper presents this subject by referring to the specific features of strategic planning through a theoretical approach. In addition, it presents multicultural education in Greece in connection with the refugee problem, while quoting concrete strategic action plans in order to face this problem successfully. In the end, this study reveals the need for upgrading and autonomy of schools in order to face socio-economic and multicultural challenges of the 21<sup>st</sup> century, such as the constant flow of migrants and refugees.

**Keywords:** *multicultural education, strategic action plans, refugee problem*

**Περίληψη**

Η εκπαίδευση περνά μια περίοδο πρωτοφανών δημογραφικών, πολιτισμικών, κοινωνικοοικονομικών αλλαγών, οι οποίες απαιτούν τον άμεσο και οργανωμένο χειρισμό τους από το εκπαιδευτικό σύστημα. Η μαζική εισροή μεταναστών και προσφύγων προσδιόρισε και μορφοποίησε καθοριστικά τη σύγχρονη ελληνική πραγματικότητα, η οποία συγκροτείται από ομάδες με ιδιαίτερα εθνικά, θρησκευτικά και πολιτισμικά χαρακτηριστικά. Το εκπαιδευτικό σύστημα καλείται, πλέον, να βρει αποτελεσματικούς τρόπους συμπερίληψης και συνεκπαίδευσης των προσφυγόπουλων, επιτάσσοντας την ανάγκη για δημιουργία διαπολιτισμικής κουλτούρας στις σχολικές μονάδες και στον τρόπο διδασκαλίας στις τάξεις. Για το λόγο αυτό, η ανάγκη για ανάπτυξη στρατηγικών σχεδίων δράσης από την ηγεσία των σχολείων είναι, πλέον, επιτακτική. Το στρατηγικό σχέδιο για έναν οργανισμό αποτελεί «φυσικό του έγγραφο», το οποίο ενσωματώνει τον προσανατολισμό και την αποστολή του μέσα σε μια τοπική και εθνική προοπτική ανάπτυξης. Η εργασία αυτή πραγματεύεται τη θεωρητική θεμελίωση του θέματος, παρουσιάζοντας τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του

στρατηγικού σχεδιασμού. Επιπρόσθετα, παρουσιάζει τη διαπολιτισμική εκπαίδευση στην Ελλάδα σε συνάρτηση με το προσφυγικό πρόβλημα, παραθέτοντας, συγχρόνως, συγκεκριμένα στρατηγικά σχέδια δράσης για την επιτυχή αντιμετώπισή του. Τέλος, μέσα από αυτή τη μελέτη διαφαίνεται η ανάγκη για αναβάθμιση και αυτονομία των σχολικών μονάδων, προκειμένου να αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά τις κοινωνικοοικονομικές και διαπολιτισμικές προκλήσεις του 21<sup>ου</sup> αιώνα, όπως τη συνεχή ροή μεταναστών και προσφύγων.

**Λέξεις-κλειδιά:** διαπολιτισμική εκπαίδευση, στρατηγικό σχέδιο δράσης, προσφυγικό πρόβλημα

## Εισαγωγή

Όπως αναφέρουν οι Στυλιανίδης και Πασιαρδής (2006), η σημερινή εποχή σημαδεύεται από ραγδαίες πολιτικές και κοινωνικοοικονομικές εξελίξεις σε παγκόσμιο επίπεδο, που σηματοδοτούν τη μετάβαση από τη βιομηχανική οικονομία και κοινωνία σε αυτό που αποκαλείται νέα οικονομία. Έτσι, γίνεται ολοένα και περισσότερο φανερό ότι, στον σύγχρονο κόσμο, οι εξελίξεις αυτές έχουν επιπτώσεις, οι οποίες, συχνά, υπερβαίνουν τα σύνορα των κρατών επιφέροντας μεταναστευτικές κινήσεις πληθυσμών σε παγκόσμιο επίπεδο (Καλοφορίδης, 2014).

Ωστόσο, δυστυχώς, ακόμη και σήμερα, ο κόσμος μαστίζεται από βίαιες εμφύλιες συγκρούσεις για θρησκευτικούς, πολιτικούς και κοινωνικοοικονομικούς λόγους. Μία, εξ' αυτών, στη Συρία, τα τελευταία πέντε χρόνια, έχει ως αποτέλεσμα την αναγκαστική μετακίνηση μεγάλων πληθυσμών, για λόγους επιβίωσης, οι οποίοι αποτελούνται σε ένα μεγάλο μέρος τους από παιδιά και μάλιστα πολλά από αυτά ασυνόδευτα. Χαρακτηριστικά είναι τα τελευταία διαθέσιμα στοιχεία που δείχνουν ότι 96.500 ασυνόδευτα παιδιά έχουν αιτηθεί άσυλο στην Ευρώπη το 2015, δηλαδή, περίπου το 20% του συνολικού αριθμού των παιδιών, που ζήτησαν άσυλο (Unicef, 2016). Στην Ελλάδα, μέχρι το τέλος του 2015, έχουν περάσει πάνω από 200.000 πρόσφυγες, ενώ από αυτούς, πάνω από 10.000 είναι ασυνόδευτα παιδιά (Συνήγορος για τα Δικαιώματα του Παιδιού, 2016). Η UNESCO (2015) επισημαίνει ότι η συντήρηση και η ενίσχυση της αξιοπρέπειας, της ικανότητας και της καλής διαβίωσης του ανθρώπου, σε σχέση με τους άλλους και με τη φύση, θα πρέπει να αποτελούν τον πρωταρχικό σκοπό της εκπαίδευσης στον 21<sup>ο</sup> αιώνα.

Η Ελλάδα αναγνωρίζεται ότι συγκροτείται από ομάδες με ιδιαίτερα εθνικά, θρησκευτικά και πολιτισμικά χαρακτηριστικά, μορφοποιώντας καθοριστικά τη νέα ελληνική πραγματικότητα. Το ελληνικό σχολείο, ως ισχυρό πεδίο πολιτιστικής μεταβίβασης, καλείται να οικοδομήσει την ελληνική ταυτότητα και να λειτουργήσει ως μηχανισμός διευρυμένης πολιτιστικής αναπαραγωγής (Καλοφορίδης, 2014). Αρκετά χρόνια πριν, ο Pashiardis (1993) διαπίστωσε ότι τα δημόσια σχολεία οφείλουν να αυξήσουν την ποιότητα και παραγωγικότητά τους, ώστε να ανταποκρίνονται στα προβλεπόμενα κοινωνικοοικονομικά προβλήματα και να επιδείξουν συμπεριφορές και αξίες, τις οποίες οι μαθητές τους πρέπει να έχουν, προκειμένου να διασφαλιστεί η ζωτικότητα του μέλλοντός τους. Για το λόγο αυτό, είναι απαραίτητη η χάραξη στρατηγικών σχεδίων δράσης από τα ελληνικά σχολεία, προκειμένου να δημιουργηθούν οι προϋποθέσεις για την κοινωνική και πολιτισμική συμπερίληψη των προσφυγόπουλων.

Η παρούσα εργασία ασχολείται, αρχικά, με τη θεωρητική περιγραφή του στρατηγικού σχεδιασμού, ενώ μετέπειτα παρουσιάζει το σχεδιασμό συγκεκριμένων

στρατηγικών δράσης, που θα μπορούσε να χαράξει μία σχολική μονάδα, ώστε να εντάξει παιδιά πρόσφυγες, ομαλά, στο μαθητικό της δυναμικό.

### **Ανάπτυξη στρατηγικών σχεδίων δράσης στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς**

Σε μία σύγχρονη κοινωνία με έντονες μεταβολές, αυξάνεται η ανάγκη του ανθρώπου να βρίσκει λύση στα προβλήματα, που εισβάλλουν στη ζωή του. Αναπόσπαστο κομμάτι της κοινωνίας αποτελεί το σχολείο, το οποίο κουβαλά τη δύσκολη αποστολή της προετοιμασίας των νέων ανθρώπων να έχουν τα απαραίτητα γνωστικά και ηθικά εφόδια, ώστε να αντιμετωπίσουν τις εξελίξεις αυτές επιτυχώς, διασφαλίζοντας το μέλλον τους (Chaffee, 1990). Επιβάλλεται, λοιπόν, η χρήση του στρατηγικού σχεδιασμού στην εκπαίδευση, προκειμένου να επιτευχθεί η παραπάνω αποστολή της.

Ο όρος «στρατηγικός σχεδιασμός» κρύβει μια ετοιμοπόλεμη κατάσταση, καθώς αποτελεί στρατιωτική ορολογία προγραμματισμού του πολέμου από τους ηγέτες των στρατευμάτων: τους στρατηγούς (Τσιάκκιρος, 2012). Είναι το μέσον με το οποίο ένας οργανισμός αναδημιουργεί τον εαυτό του συνεχώς, ώστε να επιτευχθεί ο απώτερος σκοπός του (Pashiardis, 1993). Αποτελεί, δηλαδή, μια διαδικασία, που αναφέρεται στη σχεδιασμένη και οργανωμένη προσπάθεια να επιτευχθεί η βελτίωση του οργανισμού μέσα σε μια σχετικά μεγάλη χρονική περίοδο τριών έως πέντε ετών (Τσιάκκιρος, 2012). Επιπρόσθετα, καταγράφεται στη βιβλιογραφία ως «στρατηγική διοίκηση» και το σχέδιο, που αναπτύσσεται στα πλαίσια αυτά, ως «στρατηγικό σχέδιο» (Webb & Norton, 2003). Ωστόσο, δεν αποτελεί μια «κρύα» τεχνική επιχείρηση, η οποία διευκρινίζει τους μελλοντικούς στόχους και τις δράσεις, που πρέπει να ληφθούν, αλλά απαιτεί τον ενστερνισμό του οράματος και της κατεύθυνσης, ώστε να επέλθουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα (Carron, Mahshi, De Grauwe, Gay & Choudhuri, 2010).

Τα βασικά χαρακτηριστικά της ανάπτυξης στρατηγικού σχεδιασμού στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς είναι τα εξής (Carron et al., 2010): 1) συγκροτεί τα μέρη σε ενιαίο σύνολο, 2) είναι διαδικασία συνεχής, 3) διαμορφώνεται με συμμετοχικές δραστηριότητες, ώστε να διασφαλίζεται η δέσμευση των ατόμων για την επιτυχή υλοποίησή του, 4) εμπεριέχει πρόνοια για επερχόμενες αλλαγές, διασφαλίζοντας την ευελιξία, 5) λαμβάνει υπόψη το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, υιοθετώντας τις ανάλογες αποφάσεις. Η ανάπτυξη του στρατηγικού σχεδίου δράσης στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς εξελίσσεται στα εξής στάδια (Καράλλης, 2007):

- Διαμόρφωση του οράματος του οργανισμού ύστερα από μια πρόωρη επαφή με τους εμπλεκόμενους φορείς και αφού ληφθεί υπόψη η ευρύτερη εκπαιδευτική πραγματικότητα.
- Ανάλυση του περιβάλλοντος (SWOT Analysis: Strengths – Weaknesses / Opportunities / Threats): α) ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος (ανθρώπινο δυναμικό – μέσα): επισήμανση των δυνατοτήτων - πλεονεκτημάτων του οργανισμού και επισήμανση των αδυναμιών του οργανισμού, β) ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος: i) εντοπισμός και ανάλυση των ευκαιριών, που παρέχονται στον οργανισμό και ii) εντοπισμός και ανάλυση των απειλών, που ελλοχεύουν.
- Δήλωση της αποστολής του σχολείου.
- Διατύπωση των στρατηγικών στόχων / επιλογών του οργανισμού, σύμφωνα με το όραμα, που έχει παγιωθεί, έπειτα από την περιβαλλοντική ανάλυση.
- Ανάπτυξη στρατηγικής και σχεδίων δράσης.

Ένας από τους καλύτερους τρόπους, λοιπόν, για να επιτευχθεί ο απαιτητικός ρόλος του σχολείου στη συνεχώς μεταβαλλόμενη κοινωνία είναι η χρήση στρατηγικού σχεδίου δράσεων στους κόλπους του, καθώς, όπως επεσήμανε ο Pashiardis (1993) μια εικοσαετία πριν, αποτελεί χρήσιμο εργαλείο, που μπορεί να βοηθήσει τους εκπαιδευτικούς να δημιουργήσουν το επιθυμητό μέλλον για τους μαθητές τους.

### **Η διαπολιτισμική εκπαίδευση στην Ελλάδα: το προσφυγικό πρόβλημα**

Ο κόσμος αλλάζει, η εκπαίδευση πρέπει, επίσης, να αλλάξει, καθώς οι κοινωνίες, παντού, υποβάλλονται σε βαθύ μετασχηματισμό, πράγμα το οποίο απαιτεί νέες μορφές εκπαίδευσης, που να υιοθετούν τις ικανότητες, τις οποίες οι κοινωνίες και οι οικονομίες χρειάζονται σήμερα και αύριο (UNESCO, 2015). Ο χώρος της εκπαίδευσης, ως πρότυπο θεμελίωσης των υποκειμένων στις διαδικασίες κοινωνικής και πολιτιστικής τους συμπερίληψης, κατέχει σημαντικό ρόλο στη δημιουργία προϋποθέσεων αποδοχής και αναγνώρισης του πλουραλισμού και της ετερότητας ως βασικών γνωρισμάτων του κοινωνικού γίνεσθαι (Νικολάου, 2011). Η διαπολιτισμικότητα, αποδεχόμενη την ετερότητα ως υπαρκτή κατάσταση, την οποία υφίσταται διαχρονικά, συντελεί στη δημιουργία ενός εκπαιδευτικού σκηνικού, που προσδιορίζεται από την αποδοχή και το σεβασμό της ιδιαιτερότητας του άλλου, τη δημιουργία των κατάλληλων συνθηκών επικοινωνίας και την παροχή ίσων ευκαιριών πρόσβασης στη γνώση (Κανακίδου & Παπαγιάννη, 2009).

Στη μακρά ελληνική ιστορία, η προσφυγική και μεταναστευτική κίνηση αποτελούν σημαντική μεταβλητή της κοινωνικοοικονομικής της ανάπτυξης με αποκορύφωμα τον 20<sup>ο</sup> αιώνα, όπου εισέρχονται μεγάλα προσφυγικά ρεύματα προς την ελληνική επικράτεια, με πιο σημαντική τη μαζική εισροή 1.200.000 ατόμων από τη Μικρά Ασία, τη Θράκη, τον Πόντο και τις Βαλκανικές χώρες (Καλοφορίδης, 2014 · Μπενέτος, 2007). Η απαρχή της διαπολιτισμικής εκπαίδευσης στην Ελλάδα έγινε, ουσιαστικά, τη δεκαετία του 1990, με το Ν. 2413/1996, όπου το ζήτημα της ισότητας των ευκαιριών, της ομαλής εκπαιδευτικής και κοινωνικής ένταξης των μαθητών με διαφορετικό εθνικό, πολιτιστικό και θρησκευτικό υπόβαθρο, αποτελεί βασικό στόχο της ελληνικής εκπαιδευτικής πολιτικής. Μέσα στον κυκλώνα της ραγδαίας αύξησης των προσφυγικών ροών στην Ελλάδα, κυρίως λόγω του Συριακού εμφυλίου πολέμου, το ΥΠ.Π.Ε.Θ. προχώρησε στο σχεδιασμό ενεργειών για την υποστήριξη, τη φροντίδα και την εκπαίδευση των προσφυγόπουλων, που βρίσκονται στη χώρα μας, λαμβάνοντας υπόψη τη Διεθνή Σύμβαση για τα Δικαιώματα του Παιδιού, την οποία η Ελληνική Δημοκρατία κύρωσε με το Ν. 2101/1992 και ιδιαίτερα τα άρθρα 22, 28, 29, 30, που αφορούν σε θέματα των παιδιών – προσφύγων και της εκπαίδευσής τους. Συγκρότησε, έτσι, την Επιτροπή για τη Στήριξη των Παιδιών των Προσφύγων (Υ.Α. με αρ.πρωτ. ΓΓ1/47079/18-3-2016), με κεντρικούς άξονες της δράσης:

- Την καταγραφή νηπιακής, σχολικής και μετασχολικής ηλικίας (ηλικία, οικογενειακή κατάσταση, επίπεδο εκπαίδευσης), με στόχο να προσδιοριστούν οι ανάγκες υποστήριξης, φροντίδας και εκπαίδευσης ανθρόπινου δυναμικού και υποδομών.
- Την καταγραφή των προσφύγων, που θα μπορούσαν να εργαστούν ή να προσφέρουν εθελοντικά στις εκπαιδευτικές δομές και δράσεις, βάσει πιστοποιημένων επαγγελματικών προσόντων, γλωσσικών και άλλων δεξιοτήτων.
- Την καταγραφή συναφών πρωτοβουλιών από ελληνικούς και διεθνείς φορείς, την επιδίωξη της ανάπτυξης συνεργειών και την αποδελτίωση καλών πρακτικών και του ανθρόπινου δυναμικού.



- Την εκπαίδευση και την επιμόρφωση του προσωπικού, που θα ασχοληθεί στις δράσεις.
- Κάθε άλλη επιτελική ενέργεια που αφορά την εκπόνηση των συναφών σχεδίων δράσης, την οργάνωση και το συντονισμό των δράσεων και των πόρων, που θα αποφασιστούν.

### **Προτεινόμενος στρατηγικός σχεδιασμός από τη σχολική ηγεσία για τη συμπερίληψη παιδιών προσφύγων στα σχολεία**

Ακολουθώντας τα πέντε στάδια του Καράλλη (2007), όπως παρουσιάστηκαν στην ενότητα 1, ένα στρατηγικό σχέδιο δράσης θα μπορούσε να εκτυλιχθεί ως εξής:

#### **Στάδιο 1<sup>ο</sup>:**

Το όραμα είναι για τον Καράλλη (2007), ουσιαστικά, μια πρώτη απάντηση στο ερώτημα: πώς θα ήθελε ο ηγέτης να είναι η σχολική μονάδα του σε δύο, τρία ή περισσότερα χρόνια, ενώ δεν πρέπει να παραπέμπει σε κάτι υπερβολικά μεγαλεπήβολο και νεφελώδες. Μέσα στην τρέχουσα κοινωνικοοικονομική και πολιτισμική ελληνική πραγματικότητα, όπως αυτή έχει διαμορφωθεί εξαιτίας του προσφυγικού φαινομένου, ο/η διευθυντής/ντρια μιας σχολικής μονάδας οφείλει να οραματίζεται τη δημιουργία ενός σχολείου για όλα τα παιδιά μέσω της εφαρμογής ενός εκπαιδευτικού προγράμματος ισότητας, ευκαιριών για όλους τους μαθητές και την ανάπτυξη ενός δικτύου συνεργασίας όλων των αρμόδιων φορέων.

#### **Στάδιο 2<sup>ο</sup>:**

Με αυτό το όραμα, η πορεία του διευθυντή/της διευθύντριας προς τη στρατηγική δράση θα ξεκινήσει με την κατανόηση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της σχολικής μονάδας. Καθώς ο στόχος είναι η διαπίστωση του τρέχοντος περιβάλλοντος του οργανισμού και ποια χαρακτηριστικά του είναι σχετικά και ικανά να αντιμετωπίσουν τις αλλαγές που θα γίνουν, ο νέος/η νέα διευθυντής/ντρια θα επιλέξει την ανάλυση SWOT. Η ανάλυση αυτή θεωρείται ένας πολύ χρήσιμος περιληπτικός τρόπος προηγούμενων αναλύσεων και συνδυασμού τους με βασικά θέματα της περιβαλλοντικής ανάλυσης, ούτως ώστε τα αποτελέσματα να συνεισφέρουν στη διαμόρφωση της στρατηγικής (Τσιάκκιρος & Πασιαρδής, 2012). Επιπρόσθετα, η χρήση της ανάλυσης SWOT, στοχεύει στη διαπίστωση της τρέχουσας στρατηγικής του οργανισμού και στην ανίχνευση εκείνων των δυνατοτήτων και αδυναμιών του, που είναι ικανές να αντιμετωπίσουν τις αλλαγές στο περιβάλλον του (Tsiakkiros & Pashiardis, 2002).

#### **Στάδιο 3<sup>ο</sup>:**

Ο όρος «αποστολή» χρησιμοποιείται συχνά για να εξηγήσει τους συνολικούς στόχους και τη φιλοσοφία του οργανισμού (Bush & Coleman, 2000· David, 2001). Έτσι, ο/η διευθυντής/ντρια, αφού συγκαλέσει σε συνεδρίαση το εκπαιδευτικό προσωπικό του σχολείου, θα μπορούσε να διατυπώσει την εξής αποστολή, η οποία να βασίζεται στις αρχές του Hoffman (1989) για μια αποτελεσματική διαπολιτισμική εκπαίδευση: «Το σχολείο μας να αποτελέσει τόπο «συνάντησης» πολιτισμών, ώστε να αρθούν όλα τα εμπόδια, που μπορεί να παρεμβάλλονται και να δρομολογήσει πολιτισμικές ανταλλαγές, εμπλουτίζοντας την ενδογενή ελληνική κουλτούρα, χωρίς να την αλλοιώνει, λαμβάνοντας υπόψη το μορφωτικό κεφάλαιο όλων, ανεξαιρέτως, των μαθητών, συμπεριλαμβάνοντας τις πολιτισμικές ιδιαιτερότητές τους στα εκπαιδευτικά μας προγράμματα».

#### **Στάδιο 4<sup>ο</sup> :**

Σύμφωνα με τους Τσιάκκιρο και Πασιαρδή (2012), μετά από την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της περιβαλλοντικής ανάλυσης ο/η διευθυντής/ντρια, σε συνεργασία με το προσωπικό, θα αναπτύξει τους στρατηγικούς στόχους μέσα από την

αξιοποίηση των δυνατοτήτων και των ευκαιριών, με σκοπό την αντιμετώπιση των αδυναμιών και των απειλών. Για το λόγο αυτό, οι ίδιοι αναφέρουν τα επόμενα τρία κριτήρια, που πρέπει να πληρούν οι στόχοι αυτοί: α) καταλληλότητα: η ικανότητα των στρατηγικών επιλογών να ξεπεράσουν τις δυσκολίες, που προέκυψαν από τη στρατηγική ανάλυση, β) εφαρμοσιμότητα: η εκτίμηση αναφορικά με το πώς αυτές οι επιλογές μπορούν να δουλέψουν στην πράξη, γ) αποδεκτικότητα: οι συνέπειες του ρίσκου για τις συγκεκριμένες στρατηγικές επιλογές. Έχοντας υπόψη το παραπάνω θεωρητικό υπόβαθρο, ο/η διευθυντής/ντρια θα μπορούσε να συγκαλέσει συμβούλιο του συλλόγου διδασκόντων και να συζητήσει τις εξής πιθανές επιλογές/στόχους της μονάδας: α) δημιουργία σχολικής κουλτούρας, η οποία να αποδέχεται την ισότητα όλων των ανθρώπων και να απορρίπτει κάθε είδους διάκριση (κοινωνική, γλωσσική, θρησκευτική, πολιτισμική, εθνική), β) συμπερίληψη των εκπαιδευτικών ιδιαιτεροτήτων στα εκπαιδευτικά προγράμματα, γ) δημιουργία ενταξιακών προγραμμάτων για τις προσφυγικές οικογένειες σε συνεργασία με το σύλλογο γονέων. Άνοιγμα του σχολείου προς την τοπική κοινωνία και συνεργασία με φορείς προς την κατεύθυνση της ομαλής ένταξης των προσφυγόπουλων και των οικογενειών τους.

#### **Στάδιο 5<sup>ο</sup> :**

Οι στρατηγικές αναπτύσσονται κατά τρόπο που να απαντούν στο ερώτημα: πώς θα επιτευχθούν οι στρατηγικοί στόχοι (Καράλλης, 2007). Για το σχεδιασμό των δράσεων θα ήταν χρήσιμο να ληφθεί υπόψη η Πρόταση του Συμβουλίου της Ευρωπαϊκής Επιτροπής των Υπουργών του 1984 (Συμβούλιο Ευρωπαϊκής Ένωσης, 2016), η οποία, μεταξύ άλλων, επισημαίνει ότι η παρουσία στα σχολεία της Ευρώπης εκατομμυρίων παιδιών από ξένες πολιτισμικές κοινότητες αποτελεί πηγή εμπλουτισμού και ένα σημαντικό μεσοπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο περιουσιακό στοιχείο, με την προϋπόθεση ότι οι εκπαιδευτικές πολιτικές έχουν στόχο την υιοθέτηση πνευματικής ευρύτητας και την κατανόηση των πολιτισμικών διαφορών (Perotti, 1994).

- Δημιουργία πολυπολιτισμικής σχολικής κουλτούρας: ο/η διευθυντής/ντρια ενός σχολείου, υιοθετώντας «μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας» και προωθώντας το ομαδικό αίσθημα στους εργαζομένους, καθώς και τη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων, θα μπορούσε να ενθαρρύνει την παρακολούθηση επιμορφωτικών προγραμμάτων διαπολιτισμικής εκπαίδευσης, εντός και εκτός της μονάδας. Επίσης, στα προγράμματα αυτά θα ήταν καλό να συμμετέχουν και οι οικογένειες όλων των μαθητών, προσφύγων και μη. Η υποστήριξη της σχολικής βιβλιοθήκης με ανάλογη βιβλιογραφία, γραμμένη και σε άλλες διεθνείς γλώσσες, πέραν της ελληνικής, όπως και η υλικοτεχνική ενίσχυση της μονάδας θα βοηθούσαν σημαντικά στην εκπλήρωση του συγκεκριμένου στόχου.
- Συμπερίληψη των εκπαιδευτικών ιδιαιτεροτήτων στα εκπαιδευτικά προγράμματα του σχολείου: είναι σημαντική η δημιουργία και προώθηση καινοτόμων εκπαιδευτικών προγραμμάτων, τα οποία να βασίζονται στα Αναλυτικά Προγράμματα Σπουδών, καθώς και σε διαπολιτισμικό εκπαιδευτικό υλικό και υλικό κατάρτισης, που έχει αναπτυχθεί υπό την αιγίδα του Συμβουλίου της Ευρώπης και άλλων διεθνών φορέων, όπως της UNESCO. Οι εκπαιδευτικοί θα πρέπει να συνειδητοποιήσουν ότι και αυτοί θα πρέπει να γίνουν παράγοντες στη διαδικασία πολιτιστικής ανταλλαγής, αναπτύσσοντας και χρησιμοποιώντας στρατηγικές προσέγγισης και άλλων πολιτισμών, εκπαιδεύοντας με αυτόν τον τρόπο τους μαθητές τους. Θα πρέπει να ενθαρρύνουν τον επικοινωνιακό λόγο ανάμεσα στους μαθητές

όλων των εθνοτήτων, να δημιουργούν ένα ευχάριστο μαθησιακό κλίμα, μέσα στο οποίο το κάθε παιδί, ανάλογα με το πολιτισμικό και μορφωτικό κεφάλαιο που φέρει, θα μπορεί να αναπτύσσει τις δεξιότητες, τις κλίσεις του και τα ενδιαφέροντά του (Μπενέκος, 2007). Αυτά, με τη βοήθεια και της Πολιτείας, θα μπορούσαν να εφαρμοστούν, δίνοντας διαπολιτισμική δυναμική σε μαθήματα, όπως: γεωγραφία, ιστορία, κοινωνικές και πολιτικές επιστήμες, θρησκευτικά, λογοτεχνία, διδασκαλία ξένων γλωσσών, κ.ά.

- Δημιουργία ενταξιακών προγραμμάτων για τις προσφυγικές οικογένειες: πρωταρχικής σημασίας θα πρέπει να είναι για τη σχολική ηγεσία η δημιουργία διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ των παιδιών, των δασκάλων και των οικογενειών τους, ώστε να δημιουργηθούν δυναμικές ομαδικότητας και αλληλοαποδοχής. Ο Perotti (1994), από πολύ νωρίς, επεσήμανε τη σημασία της εμπλοκής στη διαπολιτισμική εκπαίδευση όλων των μερών, όπως: των γονέων, των τοπικών κοινωνιών, οργανώσεων και φορέων, ακόμη και των Μ.Μ.Ε.. Με αυτή τη λογική, σε συνεργασία με τους τοπικούς φορείς αυτοδιοίκησης (δήμους και κοινότητες), θα μπορούσαν να οργανωθούν σχολικές δραστηριότητες, βασισμένες στην παράδοση, τα ήθη και τα έθιμα των κρατών προέλευσης των μαθητών και των οικογενειών τους, καθώς και εκδηλώσεις ενίσχυσης των προσφυγικών οικογενειών. Τέλος, θα μπορούσαν να δημιουργηθούν στα σχολεία, με την εθελοντική προσφορά εκπαιδευτικών, συλλόγων γονέων και φορέων, τάξεις εκμάθησης της ελληνικής γλώσσας στις οικογένειες των αλλοδαπών μαθητών.

### Συζήτηση και συμπεράσματα

Η σύγχρονη εποχή χαρακτηρίζεται από μία πρωτοφανή ρευστότητα, που εκφράζεται, όσο ποτέ προηγουμένως, με τη γνωστή φράση του Ηράκλειτου: «τα πάντα ρει» (Στυλιανίδης & Πασιαρδής, 2006). Προκειμένου να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα των σχολείων σε αυτή τη σύνθετη κοινωνική πραγματικότητα, αναπτύχθηκε ο στρατηγικός σχεδιασμός ως μια διαδικασία, μέσω της οποίας οι οργανισμοί χρησιμοποιούν τη διαθέσιμη πληροφόρηση, ώστε να αναπτύξουν σχέδια και πλάνα, που να επιτυγχάνουν την αποστολή τους (McCuskey, 2003).

Συμπερασματικά, λοιπόν, προκειμένου να μπορέσει το σχολείο να αφομοιώσει ομαλά και αποτελεσματικά τις προσφυγικές ροές, είναι καλό να καταφεύγει στον στρατηγικό σχεδιασμό, καθώς μέσω της πληροφόρησης που παρέχει όλη αυτή η διαδικασία, αλλά και μέσω των επιμέρους ιδεών που αναπτύσσονται, δημιουργούνται συγκεκριμένες κατευθύνσεις, με βασικό στόχο τη μετατροπή του επιθυμητού μέλλοντος σε πραγματικότητα (Leigh, 2003). Η μελέτη αυτή είναι σημαντική γιατί, τεκμηριωμένα, αισιοδοξεί ότι ακόμα και σε ένα συγκεντρωτικό εκπαιδευτικό σύστημα, όπως το ελληνικό, οι δράσεις, που αναπτύσσονται μέσω του σχεδιασμού, αναβαθμίζουν και ενισχύουν την αυτονομία της σχολικής μονάδας, ώστε να μπορέσει, σε βάθος χρόνου, να παρουσιάσει θετικά αποτελέσματα ως προς την αντιμετώπιση σοβαρών κοινωνικών ζητημάτων, όπως το προσφυγικό. Για το λόγο αυτό προτείνεται η συνεχής επιμόρφωση των στελεχών εκπαίδευσης σε θέματα οργανωτικής ανάπτυξης - στρατηγικού σχεδιασμού, καθώς και σε θέματα διαπολιτισμικής εκπαίδευσης.

### Βιβλιογραφικές αναφορές

Bush, T., & Coleman, M. (2000). *Leadership and strategic management in education*. London: Paul Chapman Publishing Ltd.



- Carron, G., Mahshi, K., De Grauwe, A., & Choudhouri, S. (2010). *Strategic Planning. Concept and Rationale*. Paris: International Institute for Educational Planning – UNESCO.
- Chaffee, E.E. (1990). Strategies for the 1990s. *New directions for higher education*, 70, 59-66.
- David, E.R. (2001). *Strategic Management: Concept and Cases* (8<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Καλοφορίδης, Β. (2014). Ταυτότητα, μετανάστευση και διαπολιτισμική εκπαίδευση στη σύγχρονη Ελλάδα. *Εκπαιδευτικός Κύκλος*, 2(1), σσ. 199-216.
- Καράλλης, Γ. (2007). Το στρατηγικό σχέδιο ανάπτυξης της σχολικής μονάδας ως μέρος της διαδικασίας αυτονόμησής της. *Δελτίο Παιδαγωγικού Ινστιτούτου Κύπρου*, 9, 1-5.
- Κανακίδου, Ε., & Παπαγιάννη, Β. (2009). *Διαπολιτισμική Αγωγή*. (6<sup>η</sup> εκδ.). Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Leigh, A. (2003). Thinking Ahead: Strategic Foresight and Government. *Australian Journal of Public Administrations*, 62(2), 3-10.
- McCuskey, B.M. (2003). *The Future of the University Housing Profession and Implications for Practicing: the Delphi Study*. Doctoral Dissertation. Morgantown, Virginia: West Virginia University.
- Μπενέτος, Δ. (2007). Διαπολιτισμικότητα και κοινωνική ένταξη. *Μέντορ*, (10), σσ. 43-51.
- Νικολάου, Β. (2011). *Ένταξη και Εκπαίδευση των αλλοδαπών μαθητών στο δημοτικό σχολείο: από την ομοιογένεια στην πολυπολιτισμικότητα*. Αθήνα: Πεδίο.
- Pashiardis, P. (1993). Strategic Planning: The Public School Setting. *International Journal of Educational Management*, 7(4), 4-9.
- Perotti, A. (1994). The of the Council of Europe's Recommendations on Intercultural Education in European School Systems. *Intercultural Education*, 5(1), 9-17.
- Στυλιανίδης, Μ., & Πασιαρδής, Π. (2006). Το μελλοντικό κυπριακό σχολείο μέχρι το έτος 2020: Προς ένα μοντέλο στρατηγικής πρόβλεψης και σχεδιασμού στην εκπαίδευση. Στο: Ε. Φτιάκα, Σ. Συμεωνίδου & Μ. Σωκράτους (Επιμ.), *Η Σύγχρονη Εκπαιδευτική Έρευνα στην Κύπρο, Πρακτικά του 9<sup>ου</sup> Συνεδρίου Παιδαγωγικής Εταιρείας Κύπρου* (σ.σ 527-540). Λευκωσία: Πανεπιστήμιο Κύπρου.
- Συμβούλιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης, 2016. Το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο και το Συμβούλιο της Ε.Ε. στην πορεία του χρόνου: η διαδικασία λήψης αποφάσεων και η νομοθέτηση στο πλαίσιο της ευρωπαϊκής ολοκλήρωσης. Βρυξέλλες: Συμβούλιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης.
- Τσιάκκιρος, Α. (2012). Η στρατηγική πρόγνωση του μέλλοντος / Εισαγωγή στην έννοια της στρατηγικής (Κεφ. 2). Στο: Πασιαρδής, Π. (Επιμ.). ΕΠΑ 71Κ. *Διαχείριση αλλαγής, σχολική αποτελεσματικότητα και στρατηγικός σχεδιασμός. Τόμος II: Στρατηγικός Σχεδιασμός στην Εκπαίδευση*, σ.σ. 30-86. Λευκωσία: Α.Π.ΚΥ.
- Τσιάκκιρος, Α., & Πασιαρδής, Π. (2012). Στρατηγικός Σχεδιασμός και το Κυπριακό Εκπαιδευτικό Σύστημα (Κεφ. 9). Στο: Πασιαρδής, Π. (Επιμ.). ΕΠΑ 71Κ. *Διαχείριση αλλαγής, σχολική αποτελεσματικότητα και στρατηγικός σχεδιασμός. Τόμος II: Στρατηγικός Σχεδιασμός στην Εκπαίδευση*, σ.σ. 274-309. Λευκωσία: Α.Π.ΚΥ.
- Tsiakkiros, A., & Pashiardis, P. (2002). Strategic planning and education: the case of Cyprus. *The International Journal of Educational Management*, 16(1), 6-17.
- UNESCO. (2015). *Rethinking Education. Towards a global common good?* Paris: UNESCO Publishing.
- UNICEF Ελληνική Εθνική Επιτροπή, (2016). *Τα ασυνόδευτα παιδιά προσφύγων και μεταναστών χρήζουν προστασίας*. Ανακτήθηκε Μάιος 6, 2016, από: <https://www.unicef.gr>.
- Webb, L.D., & Norton, N.S. (2003). *Human Resources Administration: Personnel Issues and Needs in Education*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.

## Νόμοι και Υπουργικές Αποφάσεις

- Νόμος Υπ' Αριθ. 2101. Κύρωση της Διεθνούς Σύμβασης για τα Δικαιώματα του παιδιού. *Εφημερίς της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας*, Φ.Ε.Κ. 192α / 2-12-1992, σ.σ. 4101-4120.
- Νόμος Υπ' Αριθ. 2413. Η ελληνική παιδεία στο εξωτερικό, η διαπολιτισμική εκπαίδευση και άλλες διατάξεις. *Εφημερίς της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας*, Φ.Ε.Κ. 124<sup>α</sup> / 17-6-1996, σ.σ.2437-2468.
- Υπουργείο Παιδείας Έρευνας και Θρησκευμάτων. (2016). Συγκρότηση και ορισμός μελών της Επιτροπής για τη Στήριξη των Παιδιών των Προσφύγων, Συγκρότηση και ορισμός μελών της Επιστημονικής Ομάδας και της Καλλιτεχνικής Ομάδας για την υποβολή του έργου της ΕΣΠΠ. *Υπουργική Απόφαση (αρ. πρωτ. ΓΓ1/47079, ημερ. 18/3/2016)*. Αθήνα.