

# Η διαπολιτισμική διάσταση στις διοικητικές δραστηριότητες της σχολικής μονάδας: η εμπειρία των διαπολιτισμικών δημοτικών σχολείων του Ν. Θεσσαλονίκης

Ακριτίδης Ν., Δρ. Θεολογίας Α.Π.Θ., Διευθυντής 6ου Δ. Σχ. Ευόσμου  
Διαπολιτισμικής Εκπαίδευσης  
Ανθόπουλος Κ., Διευθυντής Δ. Σχ. Ν. Επιβατών Διαπολιτισμικής  
Εκπαίδευσης  
Παπαδόπουλος Σ., Διευθυντής 6ου Δ. Σχ. Ελευθερίου-Κορδελιού  
Διαπολιτισμικής Εκπαίδευσης

## 1. Εισαγωγή

Είναι γενικά αποδεκτό ότι ζούμε πλέον σε μια εποχή αυξανόμενης πολιτισμικής ετερότητας, η οποία δημιουργεί την ανάγκη αλλά και την υποχρέωση στην εκάστοτε πολιτική ηγεσία και τα θεσμικά όργανα με αντικείμενο την εκπαίδευση, να ασχοληθούν σοβαρά με θέματα που αφορούν την οργάνωση των σχολικών μονάδων, την επιλογή και το περιεχόμενο των αναλυτικών προγραμμάτων και την επιμόρφωση των στελεχών διοίκησης και των εκπαιδευτικών.

Στη μεταβατική αυτή περίοδο του μετασχηματισμού της κοινωνίας σε μια νέα μορφή, ασαφή και απροσδιόριστη ακόμα, το σχολείο και γενικότερα η εκπαίδευση, καλούνται να παίξουν ένα σημαντικό ρόλο, γνωρίζοντας ότι θα υποστούν βαθιές αλλαγές στη μέχρι τώρα λειτουργία τους.

## 2. Διασαφήνιση Εννοιών

Πριν προχωρήσουμε παρακάτω, είναι απαραίτητο να διασαφηνιστούν οι έννοιες διαπολιτισμική εκπαίδευση και διοίκηση σχολικών μονάδων.

### 2.1 Διαπολιτισμική Εκπαίδευση

Στο ερώτημα τι είναι διαπολιτισμική εκπαίδευση, δεν είναι δυνατόν να δοθεί μια απλή ή μια εύκολη απάντηση. Δεν υπάρχει ένα μονοδιάστατο μοντέλο το οποίο να εφαρμόζεται επιτυχώς σε μια συγκεκριμένη πληθυσμιακή ομάδα. Ακόμα, δεν μπορούμε να πούμε ότι η διαπολιτισμική εκπαίδευση αφορά αποκλειστικά τα σχολεία στα οποία φοιτούν «πολιτισμικά διαφοροποιημένοι» μαθητές. Το ζητούμενο είναι, όλα τα σχολεία, είτε εξυπηρετούν ένα πολυπολιτισμικό μαθητικό πληθυσμό είτε όχι, να αντανakλούν την πολυπολιτισμική φύση της κοινωνίας σ' όλες τις εκπαιδευτικές λειτουργίες τους (Πολίτου Ε., 1999, I-3).

Στην τελική Έκθεση του Συμβουλίου της Ευρώπης για την Εκπαίδευση και την πολιτισμική ανάπτυξη των μεταναστών (Council of Europe, The CDCC's Project No 7: The Education and Cultural Development of Migrants, Strasbourg 1986), η διαπολιτισμική εκπαίδευση ορίζεται με βάση τα παρακάτω τέσσερα βασικά στοιχεία:

- ✓ Στην πλειονότητά τους οι κοινωνίες μας είναι πολυπολιτισμικές με τάσεις διεύρυνσης της πολυπολιτισμικότητας,
- ✓ Κάθε πολιτισμός έχει τα δικά του ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που πρέπει να αναγνωρίζονται και να γίνονται σεβαστά,
- ✓ Η πολυπολιτισμικότητα αποτελεί εν δυνάμει προνόμιο,
- ✓ Για να αξιοποιηθεί το προνόμιο της πολυπολιτισμικότητας πρέπει να διασφαλιστεί η αλληλεπίδραση ανάμεσα στους διάφορους πολιτισμούς –χωρίς να εξαφανίζεται η ιδιαίτερη ταυτότητα κανενός- και η μετατροπή της πολυπολιτισμικής κατάστασης σε διαπολιτισμική.

Ως βασικά χαρακτηριστικά της διαπολιτισμικής εκπαίδευσης αναφέρονται στην Έκθεση τα εξής. Η διαπολιτισμική εκπαίδευση:

- Αποτελεί βασική αρχή και στόχο που διέπει κάθε σχολική δραστηριότητα,
- Πεδίο αναφοράς της είναι η άμεση εμπειρία των παιδιών στις χώρες υποδοχής,
- Διευρύνει τους υφιστάμενους εκπαιδευτικούς στόχους του σχολείου,
- Προκαλεί την αμοιβαία επίδραση των πολιτισμών των χωρών καταγωγής και υποδοχής,

- Δημιουργεί προϋποθέσεις για αποδοχή της νέας πολιτισμικής πραγματικότητας και της δυναμικής της στις χώρες υποδοχής,
- Προξενεί επανεξέταση, αναθεώρηση και διεύρυνση των κοινωνικο-κεντρικών και εθνοκεντρικών κριτηρίων του σχολείου,
- Διευρύνει την οπτική μέσα από την οποία θεωρούνται η εκπαίδευση, ο πολιτισμός, τα παιδιά και οι ενήλικες,
- Αποτελεί μέσο για την αξιολόγηση των ευκαιριών στη ζωή και για την επίτευξη της μέγιστης κοινωνικής και οικονομικής ένταξης (Μάρκου Γ.Π., 1997, 239-240).

Γενικά, θα μπορούσαμε να πούμε ότι η διαπολιτισμική εκπαίδευση προσπαθεί να δημιουργήσει ένα σύστημα αρχών και μεθόδων, στην βάση των οποίων τείνει να αναδιοργανώσει τις προϋποθέσεις και τις συνθήκες λειτουργίας των σχολείων με δικαιότερο για τους μαθητές τρόπο. Η ιδιαιτερότητα της διαπολιτισμικής προσέγγισης σε σχέση με άλλες παρεμβάσεις που αποβλέπουν στην εκπαιδευτική ισότητα είναι ότι θέτει στο επίκεντρό της τις ασυμμετρίες και τις ανισότητες που παράγονται στη βάση εθνοπολιτισμικών διαφορών (Πολίτου Ε., 1999, I-3) & (Μάρκου Γ.Π., 1997, 74).

## **2.2 Διοίκηση Σχολικής Μονάδας**

Το σχολείο είναι ένας εκπαιδευτικός οργανισμός και ως τέτοιος έχει ιδιαίτερη δομή και λειτουργία, η οποία δημιουργεί την υποχρέωση για ορθολογιστική διαχείριση υλικών και ανθρώπινων πόρων και συνεχή βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών του (Χατζηπαναγιώτου Π., 2003, 22). Γίνεται αντιληπτό λοιπόν ότι το σχολείο αποτελεί βασική μονάδα του εκπαιδευτικού συστήματος, δραστηριοποιείται μέσα στον κοινωνικό χώρο, επιδιώκει συγκεκριμένους στόχους και βασίζεται σ' ένα σύνολο αρχών και κανονισμών που αποσκοπούν στη δόμηση, στο συντονισμό και τη συνοχή των δραστηριοτήτων του που είναι απαραίτητες για την επίτευξη των σκοπών του (Σαϊτής Χ., 1992, 18-19).

Έρευνες για το προφίλ των αποτελεσματικών σχολείων έδειξαν ότι η φρόιτηση και η πρόοδος των μαθητών επηρεάζονται σημαντικά από χαρακτηριστικά όπως: η εκπαιδευτική ηγεσία, το οργανωτικό πλάνο ανάπτυξης του σχολείου, ο βαθμός αυτονομίας, το σχολικό κλίμα, η σταθερότητα και η συνοχή του προσωπικού, η συμμετοχική διαδικασία λήψης αποφάσεων, χαρακτηριστικά τα οποία διαμορφώνονται μέσα από τη διαδικασία διοίκησης των σχολείων (Purkey & Smith, 1983, 442-446) & (Reynolds, 1990, 17-18).

Παρά την πολυσημία του όρου «διοίκηση», αρκετοί συγγραφείς θεωρούν τη διοίκηση ενός εκπαιδευτικού οργανισμού ως τη διαδικασία του συντονισμού των ανθρώπινων, υλικών και τεχνικών πόρων για την παροχή εκπαίδευσης με αποτελεσματικό τρόπο (Χατζηπαναγιώτου Π., 2003, 22-23) (Ανδρέου & Παπακωνσταντίνου, 1990, 46). Η διαδικασία της διοίκησης περιλαμβάνει τέσσερις λειτουργίες:

- ✓ Τον προγραμματισμό, τον καθορισμό δηλαδή των αντικειμενικών στόχων και του τρόπου επίτευξής τους. Η σημασία του αναφέρεται κυρίως στη δυνατότητα που δίνεται στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς:
  - ❖ Να διαμορφώσουν τη δράση τους παίρνοντας υπόψη το ισχύον νομικό πλαίσιο και τις τοπικές συνθήκες λειτουργίας.
  - ❖ Να συγκεκριμενοποιήσουν τους σκοπούς τους
  - ❖ Να περιγράψουν τις πραγματικές δυνατότητες του οργανισμού (αδυναμίες, πλεονεκτήματα)
  - ❖ Να διαμορφώσουν πολιτικές που διευκολύνουν την λήψη αποφάσεων και την ανάληψη δράσεων
  - ❖ Να ορίσουν με ρεαλιστικό τρόπο τις προτεραιότητες που πρέπει να εφαρμοστούν.
  - ❖ Να ορίσουν τον χρόνο και το χώρο υλοποίησης των δράσεών τους.
- ✓ Την οργάνωση, τον καθορισμό δηλαδή και τον καταμερισμό των εργασιών, την κατανομή των πόρων, τον προσδιορισμό των σχέσεων εργασίας και το συντονισμό των αποτελεσμάτων.
- ✓ Την διεύθυνση, δηλαδή τη δημιουργία οργανωσιακού κλίματος και το χειρισμό του ανθρώπινου παράγοντα, που αφορά το πλέγμα των ανθρώπινων σχέσεων και των συσχετισμών που αναπτύσσονται μεταξύ των μελών.
- ✓ Τον έλεγχο των δραστηριοτήτων ώστε να διαπιστωθεί ο βαθμός επίτευξης των επιθυμητών αποτελεσμάτων και να επαναπροσδιοριστούν οι ενέργειες δράσης

(Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2000, 42-43) (Πετρίδου, 2000, 51-56) (Σαΐτης, 2000, 253-260).

Στη σχολική μονάδα, η οποία εντάσσεται στο κατώτερο επίπεδο διοίκησης, διακρίνονται, ανάλογα με το είδος των αποφάσεων που λαμβάνονται, τρεις κατηγορίες οργάνων:

- Τα διοικητικά, (διευθυντής, υποδιευθυντής, σύλλογος διδασκόντων)
- Τα διαχειριστικά, (σχολική επιτροπή)
- Τα υποστηρικτικά, (σχολικό συμβούλιο, σύλλογος γονέων, μαθητικές κοινότητες) (Ανδρέου, 1999, 81-87).

Για την ελληνική περίπτωση, η σχολική μονάδα αποτελεί το τελευταίο επίπεδο λήψης αποφάσεων – περιορισμένης ωστόσο εμβέλειας – όπου η Διεύθυνση και ο Σύλλογος Διδασκόντων αποτελούν τους δυο βασικούς φορείς λήψης και υλοποίησης αποφάσεων.

Παρά τις προσπάθειες αποκέντρωσης που έχουν δρομολογηθεί τα τελευταία χρόνια, το εκπαιδευτικό μας σύστημα παραμένει αυστηρά συγκεντρωτικό και δυσκίνητο ιδιαίτερα στη δύσκολη και ιδιόμορφη περιοχή της διαπολιτισμικής εκπαίδευσης, με αποτέλεσμα τη λήψη μέτρων με χαρακτηριστική καθυστέρηση, δίχως τη σχετική γνώση των τοπικών αναγκών που οδηγούν σε πρόσκαιρες και αποσπασματικές λύσεις. Είναι χαρακτηριστικό ότι ο νόμος του 2413/1996 για τη διαπολιτισμική εκπαίδευση περιέχει ανενεργές μέχρι σήμερα, ουσιαστικές διατάξεις για τη λειτουργία των διαπολιτισμικών σχολείων.

### **3. Το Νομοθετικό Πλαίσιο**

Το πλαίσιο για την εκπαιδευτική πολιτική στη διαπολιτισμική εκπαίδευση αποτελεί ο νόμος 2413/96 (ΦΕΚ 124/17.6.1996). Ο νόμος αποτελείται από δύο σκέλη. Το πρώτο σκέλος αφορά την ελληνική εκπαίδευση που παρέχεται στο εξωτερικό και το δεύτερο αφορά τη «διαπολιτισμική εκπαίδευση», δηλαδή την εκπαίδευση των παλιννοστούντων και αλλοδαπών μαθητών (Δαμανάκης, 1998, 79).

Οι ουσιαστικές διατάξεις του ν. 2413/96 περιέχονται στα άρθρα 34 και 35, όπου προσδιορίζονται: «σκοπός – περιεχόμενο» και «σχολεία διαπολιτισμικής εκπαίδευσης» αντίστοιχα (Δαμανάκης, 1998, 81-82).

Τα καινοτομικά στοιχεία που περιέχει ο νόμος 2413/96 για τη διαπολιτισμική εκπαίδευση είναι τα εξής:

- ✓ Προβλέπει την ίδρυση σχολείων διαπολιτισμικής εκπαίδευσης
- ✓ Επιτρέπει την εφαρμογή ειδικών αναλυτικών προγραμμάτων
- ✓ Παρέχει τη δυνατότητα πρόσθετων ή εναλλακτικών μαθημάτων
- ✓ Προβλέπει για τα διαπολιτισμικά σχολεία μειωμένο αριθμό μαθητών ανά τάξη.
- ✓ Ορίζει κατάρτιση ιδιαίτερου πίνακα για την επιλογή διευθυντών στα δημόσια σχολεία διαπολιτισμικής εκπαίδευσης.

Με βάση το νόμο αυτό έχουν ιδρυθεί 26 σχολεία διαπολιτισμικής εκπαίδευσης στα οποία εφαρμόζονται ειδικά προγράμματα για Παλιννοστούντες, Αλλοδαπούς και Τσιγγάνους μαθητές, ενώ σε άλλα σχολεία με μεγάλο ετερογενή μαθητικό πληθυσμό έχουν ιδρυθεί Τάξεις Υποδοχής και Φροντιστηριακά Τμήματα (ΦΕΚ 1789 Β/28-9-1999).

Όσον αφορά την εφαρμογή του ν. 2413/96, είναι κοινή μας πεποίθηση ότι, για ν' ανταποκριθούν τα διαπολιτισμικά σχολεία στον πολυεπίπεδο ρόλο τους στα πλαίσια μιας εφαρμοσμένης διαπολιτισμικής εκπαίδευσης, θα πρέπει οι διατάξεις του νόμου που προβλέπουν την εφαρμογή ειδικών αναλυτικών προγραμμάτων και εναλλακτικών μαθημάτων, το μειωμένο ωράριο των εκπ/κών και τον μειωμένο αριθμό μαθητών ανά τμήμα, να πάψει να έχει δυνητικό χαρακτήρα με ακαθόριστα ακόμα κριτήρια και να γίνει άμεσα πράξη. Διότι πως μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι υπάρχει σαφής και ξεκάθαρη διαπολιτισμική εκπαιδευτική πολιτική, όταν τα αναλυτικά προγράμματα, ο τρόπος οργάνωσης και λειτουργίας του σχολείου, οι διδακτικές μέθοδοι, έμειναν αναλλοίωτα και παραπέμπουν σε ένα μονοπολιτισμικό μοντέλο εκπαίδευσης. Ένα σχολείο, στο οποίο φοιτούν μαθητές προερχόμενοι από διαφορετικά πολιτισμικά συστήματα και, επομένως σ' αυτό συναντιούνται πολιτισμοί, και το οποίο όμως, αναγκάζεται από διοικητικές αγκυλώσεις να λειτουργεί μονοπολιτισμικά και μονογλωσσικά αποτελεί μια κραυγαλέα παιδαγωγική, πολιτισμική και κοινωνική αντίφαση (Ακριτίδης & Συνεργάτες, 2005, 45).

Η Διοίκηση του εκπαιδευτικού συστήματος και κατ' επέκταση των σχολικών μονάδων αποτελεί υποσύστημα του ευρύτερου συστήματος της δημόσιας διοίκησης, με την έννοια ότι τα διοικητικά όργανα της σχολικής εκπαίδευσης είναι ενταγμένα στον βασικό ιστό της δημόσιας διοίκησης. Ταυτόχρονα όμως, η διοίκηση της σχολικής εκπαίδευσης παρουσιάζει ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τα οποία είναι απόρροια των ιδιομορφιών της εκπαιδευτικής και παιδαγωγικής διαδικασίας, που λαμβάνει χώρα μέσα στις σχολικές μονάδες (Λαϊνας, 2000, 23).

Κατ' αναλογία προς τα οργανωτικά χαρακτηριστικά του ευρύτερου διοικητικού συστήματος της Ελλάδας, το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα χαρακτηρίζεται κατά βάση από συγκεντρωτική δομή, ενιαίο σχεδιασμό και κεντρικό έλεγχο. Κυρίαρχη θέση μέσα στο πλαίσιο αυτό και καθοριστικό ρόλο έχει το Υπουργείο Παιδείας. Ο ρόλος των διοικητικών στελεχών της εκπαίδευσης σε κεντρικό, περιφερειακό και τοπικό – σχολικό επίπεδο, συνίσταται ουσιαστικά στην ανεύρεση, στην ερμηνεία και την εφαρμογή των κανόνων της εκπαιδευτικής νομοθεσίας για τις επιμέρους περιπτώσεις, και επομένως δεν υπάρχουν ουσιαστικά περιθώρια για την ανάληψη πρωτοβουλιών από μέρους τους σε ουσιαστικά τομείς της εκπαιδευτικής διαδικασίας (Λαϊνας, 2000, 30-31).

Μέχρι πρόσφατα, βασικός νόμος για τη σχολική εκπαίδευση και διοίκηση ήταν ο Ν. 1566/85, σύμφωνα με τον οποίο τα διοικητικά όργανα για την «καλύτερη εφαρμογή της εκπαιδευτικής πολιτικής» σε τοπικό επίπεδο σχολικών μονάδων, είναι ο διευθυντής του σχολείου και ο σύλλογος των διδασκόντων (Ν. 1566/86, άρθ. 11, παρ. Δ1 & ΣΤ3).

Στη συνέχεια, με το Ν. 2986/2002, με τον οποίο θεσπίζεται νέα περιφερειακή διάρθρωση στην εκπαίδευση, γίνεται προσπάθεια για μετάβαση από ένα έντονα συγκεντρωτικό σε ένα αποκεντρωμένο σύστημα. Η Φ. 358.1/324/105657/Δ1 Υπουργική Απόφαση με την οποία καθορίζονται τα ειδικότερα καθήκοντα και οι αρμοδιότητες των στελεχών της εκπαίδευσης δίνει σημαντική ώθηση προς την κατεύθυνση αυτή. Ωστόσο και με το νέο αυτό νόμο η διοίκηση της εκπαίδευσης σε περιφερειακό και τοπικό επίπεδο περιορίζεται στην εφαρμογή της εκάστοτε εκπαιδευτικής πολιτικής.

Παρόλα αυτά, η δυνατότητα που έχει η σχολική μονάδα να λαμβάνει αποφάσεις σε τομείς που αναφέρονται στο περιεχόμενο της εκπαίδευσης (σκοποί, ωρολόγια και αναλυτικά προγράμματα, διδακτικά βιβλία, κ.λ.π.), καθώς και σε θέματα εκπαιδευτικών (προσλήψεις, απολύσεις, κίνητρα, άδειες, κ.λ.π.), είναι μηδαμινή (Hallak, 1991, 8). Η διοικητική αυτονομία λοιπόν των ελληνικών σχολικών μονάδων είναι ελάχιστη, αφού ουσιαστικά είναι οι απολήξεις ενός κεντρικά σχεδιασμένου και ελεγχόμενου εκπαιδευτικού συστήματος. Συμπερασματικά, η διοίκηση της σχολικής εκπαίδευσης στην Ελλάδα θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως σύστημα διοίκησης με βάση κανόνες και όχι ως σύστημα διοίκησης με βάση στόχους (Λαϊνας, 2000, 32).

#### **4. Η Περίπτωση Των Διαπολιτισμικών Δημοτικών Σχολείων Του Ν. Θεσσαλονίκης**

Στο Ν. Θεσσαλονίκης ιδρύθηκαν και λειτουργούν 6 σχολεία Διαπολιτισμικής εκπαίδευσης. Τα δύο από αυτά χαρακτηρίζονται ως σχολεία φοίτησης Τσιγγανοπαίδων, ωστόσο και σε άλλα δύο διαπολιτισμικά σχολεία της Δυτικής Θεσσαλονίκης λειτουργούν Τάξεις Υποδοχής για Τσιγγάνους μαθητές, όπου εφαρμόζεται τα τελευταία χρόνια πιλοτικό πρόγραμμα «Εκπαίδευσης Τσιγγανοπαίδων» με φορέα υλοποίησης το Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων.

Κατά την ίδια περίοδο εφαρμόστηκε στα διαπολιτισμικά δημοτικά σχολεία της Θεσσαλονίκης κι ένα δεύτερο πρόγραμμα, στα πλαίσια του Β' & Γ' Κ.Π.Σ, που αφορούσε την «Εκπαίδευση Παλιννοστούντων και Αλλοδαπών μαθητών», με φορέα υλοποίησης το Κέντρο Διαπολιτισμικής Αγωγής (ΚΕΔΑ) του Πανεπιστημίου Αθηνών (ΙΠΟΔΕ, 2004, 66-67).

Οι δράσεις των προγραμμάτων αφορούσαν κυρίως την παιδαγωγική στήριξη των μαθητών, την επιμόρφωση των εμπλεκόμενων εκπαιδευτικών, την παραγωγή διδακτικού υλικού, την τοποθέτηση δίγλωσσων εκπ/κών στις Τάξεις Υποδοχής και συνεργατών με ειδικά καθήκοντα στους καταυλισμούς των Τσιγγάνων.

Τα διαπολιτισμικά σχολεία ιδρύθηκαν για να λειτουργούν ως μοντέλα επιτυχημένων διδακτικών πρακτικών που αναφέρονται σε μαθητές εθνοτικά και πολιτισμικά διαφορετικούς. Ωστόσο, κι άλλες σχολικές μονάδες με ετερογενή

μαθητικό πληθυσμό μπορούν ν' αναπτύξουν σταδιακά εκείνα τα χαρακτηριστικά λειτουργίας διαπολιτισμικών σχολείων που τους επιτρέπουν οι υλικοτεχνικές τους προδιαγραφές. Στην προσπάθειά τους αυτή μπορούν να υποστηριχθούν από εφαρμοσμένες πρακτικές των πιλοτικών διαπολιτισμικών σχολείων. Δηλαδή, δεν επιδιώκεται ο πολλαπλασιασμός των διαπολιτισμικών σχολείων, αλλά η διάδοση της διαπολιτισμικής εκπαίδευσης σε κάθε τύπου σχολείο.

Όπως έχει επισημανθεί πιο πάνω, τα όργανα διοίκησης της σχολικής μονάδας, ο διευθυντής και ο σύλλογος διδασκόντων, έχουν την υποχρέωση της εφαρμογής αποφάσεων που αφορούν ουσιαστικούς τομείς της διοικητικής δραστηριότητας στο σχολικό επίπεδο, οι οποίες λαμβάνονται σε εθνικό επίπεδο και γι αυτό είναι δεσμευτικές.

Μέσα λοιπόν στο πλαίσιο του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος, η διοίκηση των δραστηριοτήτων του σχολείου υλοποιείται με:

- ✓ Το προγραμματισμό
- ✓ Την οργάνωση
- ✓ Τη διεύθυνση
- ✓ Τον έλεγχο (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2000, 42-43).

Θεωρώντας ότι οι διαδοχικές αυτές λειτουργίες αποτελούν το βασικό πλαίσιο διοίκησης της σχολικής μονάδας, μπορούμε να πούμε ότι ο προγραμματισμός των δράσεων της σχολικής μονάδας συνιστά το κεντρικό σημείο στη διοίκησή της.

Στην περίπτωση των διαπολιτισμικών σχολείων της Θεσσαλονίκης, λόγω της ιδιόμορφης επιδίωξής τους, να παρέμβουν δηλαδή διορθωτικά στην εκπαιδευτική ανισότητα, προχωρήσαμε στην οργάνωση και υλοποίηση μιας σειράς παρεμβάσεων με στόχο μια ευρύτερη αναδιάρθρωση του σχολικού περιβάλλοντος που θα διασφάλιζε μεγαλύτερη ισότητα για τους ετερογενείς μαθητές μας. Οι αποφάσεις αυτές έχουν ληφθεί στο πλαίσιο της διοικητικής αυτονομίας, σε σχολικό επίπεδο, που προσφέρει ο προγραμματισμός.

Σχηματικά τα επίπεδα των παρεμβάσεων έχουν ως εξής:

- ❖ Ευέλικτοι τρόποι παρουσίασης και διαχείρισης του αναλυτικού προγράμματος με αξιοποίηση μαθημάτων που δεν ανήκουν στα «παραδοσιακά γλωσσοδιδασκτικά μαθήματα», με στόχο τη συνεκπαίδευση μαθητών με διαφορετικά γλωσσικά επίπεδα.
- ❖ Διαμόρφωση στρατηγικών διαπολιτισμικής χρήσης των υπάρχοντων διδακτικών εγχειριδίων με διεύρυνση του γνωστικού τους περιεχομένου με συμπληρωματικό διδακτικό υλικό.
- ❖ Αναδιάρθρωση του περιεχομένου του αναλυτικού προγράμματος, προσανατολισμένη στη διαθεματική προσέγγιση.
- ❖ Δημιουργία κέντρων πληροφόρησης με τη μορφή εξειδικευμένων βιβλιοθηκών για μαθητές και εκπαιδευτικούς, καθώς και τη δημιουργία ιστοσελίδων για άντληση πληροφοριών.
- ❖ Την παραγωγή συμπληρωματικού υλικού με τη μορφή εφημερίδων και βιβλίων όπου ανιχνεύονται οι προσωπικές εμπειρίες των μαθητών.
- ❖ Εφαρμογή καινοτόμων δραστηριοτήτων μέσα από τις περιοχές της αισθητικής αγωγής, της αγωγής υγείας, της περιβαλλοντικής αγωγής και των δράσεων των ευρωπαϊκών προγραμμάτων Comenius και Arion.
- ❖ Συνεργασία με υπηρεσίες υγείας, κοινωνικές υπηρεσίες και κοινωνικούς λειτουργούς.
- ❖ Συνεργασία με την επόμενη βαθμίδα εκπαίδευσης στην οποία προωθούνται οι μαθητές, για παρακολούθηση της φοίτησής τους.
- ❖ Ενεργητική εμπλοκή των γονέων στην εκπαιδευτική διαδικασία.
- ❖ Οργάνωση επιμορφωτικών συναντήσεων για τους εκπαιδευτικούς.
- ❖ Δημιουργία δικτύου επικοινωνίας και συνεργασίας μεταξύ των διαπολιτισμικών σχολείων και με το ΙΠΟΔΕ.

Όπως προέκυψε από την τελική αξιολόγηση των παρεμβατικών διαδικασιών, ο σχεδιασμός των δράσεων των σχολείων ανέδειξε τον ενεργό ρόλο των οργάνων διοίκησης (διευθυντή – σύλλογο διδασκόντων) στην εισαγωγή και προώθηση καινοτομιών στη σχολική μονάδα και στην άσκηση ενός μοντέλου συμμετοχικής λήψης και υλοποίησης αποφάσεων, αναδεικνύοντας έτσι ένα πνεύμα συναίνεσης και συνεργασίας μεταξύ τους.

## 5. Συμπέρασμα – Προτάσεις

Παρά το γεγονός ότι ο χαρακτήρας της ελληνικής σχολικής μονάδας έχει χαρακτήρα γραφειοκρατικό και διεκπεραιωτικό, η οργάνωση και η διοίκησή του είναι νομικά οριοθετημένα μ' ένα δημοκρατικό πλαίσιο, όσον αφορά τις αρμοδιότητες των οργάνων διοίκησης. Η κατανόηση και η υλοποίηση αυτού του πλαισίου από τα όργανα της σχολικής κοινότητας παράγει σημαντικό έργο (Χατζηπαναγιώτου, 2003, 147).

Η αποτελεσματικότητα του διαπολιτισμικού σχολείου θεωρούμε ότι συνδέεται με τη συμμετοχή και τη συνεργασία των οργάνων διοίκησης στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, στη λειτουργία της διεύθυνσης και στην κατανόηση των ρόλων που καλούνται να διαπραγματευτούν. Για να επιτευχθεί αυτό στηριχθήκαμε σε διεργασίες που προωθούν τις αρχές της συνεργασίας και της ανάδειξης των δυνατοτήτων όλων των εκπ/κών.

Ωστόσο, για ν' ανταποκριθούν τα διαπολιτισμικά σχολεία στον πολυεπίπεδο ρόλο τους πρέπει οι υπεύθυνοι της εκπαιδευτικής πολιτικής να έχουν τη βούληση για βαθιές τομές στη διαμόρφωσή της. Πιο συγκεκριμένα:

- ✓ Πιο αποκεντρωμένη διοίκηση με περισσότερα περιθώρια για λήψη ουσιαστικών αποφάσεων στο σχολικό επίπεδο,
- ✓ Καθοδήγηση και υποστήριξη του σχολείου στο σχεδιασμό του εκπ/κού έργου, την εφαρμογή καινοτόμων προγραμμάτων και νέων μεθόδων διδασκαλίας,
- ✓ Άμεση ενεργοποίηση των διατάξεων του νόμου για τη Διαπολιτισμική εκπ/ση,
- ✓ Επιμόρφωση των εκπ/κών σε θέματα διαπολιτισμικής εκπ/σης για ευαισθητοποίηση και την ανάπτυξη θετικών στάσεων απέναντι στο διαφορετικό,
- ✓ Σύνδεση του σχολείου με επιστημονικό φορέα (Πανεπιστήμιο) για επιστημονική καθοδήγηση. Το υπάρχον σύστημα της υπαγωγής τους σε διαφορετικούς συμβούλους θεωρούμε ότι δεν απέδωσε τα αναμενόμενα αποτελέσματα.
- ✓ Τοποθέτηση συνεργατών που θα συνδέουν την οικογένεια με το σχολείο και θα παρέχουν ψυχοκοινωνική στήριξη,
- ✓ Διάχυση της πολυπολιτισμικότητας μέσα από το αναλυτικό πρόγραμμα σε όλους τους τομείς της γνώσης,
- ✓ Τοποθέτηση δίγλωσσων εκπ/κών,
- ✓ Στελέχωση των διαπολιτισμικών σχολείων κατά προτεραιότητα με εκπ/κούς με εμπειρία και επιμόρφωση στη διαπολιτισμική εκπαίδευση.

Η εκτίμησή μας είναι ότι για να μπορέσει να ξεπεράσει το διαπολιτισμικό σχολείο τα εμπόδια που συναντά, αυτό θα εξαρτηθεί σε μεγάλο βαθμό από τη βούληση για ριζοσπαστικές τομές στην οργάνωση και διοίκηση των σχολικών μονάδων καθώς και τη θέση που θα υιοθετήσουν οι εκπ/κοί.

## Βιβλιογραφία

- Hallak J. (1991), *Managing schools for educational quality and equity: finding the proper mix to make it work*, Paris, International Institut for Educational Planning.
- Purkey S. & Smith M. (1983), "Effective schools: a review", *The Elementary School Journal*, vol. 83, no. 4, pp. 427-451.
- Reynolds D. (1990), "Research on school/organizational effectiveness: the end of the beginning" στο: Saran R. & Traford V. (eds), *Research in education management and policy: retrospect and prospect*, London, Farmer Press, pp. 9-23.
- Ακριτίδης Ν. & Συνεργάτες (2005), «Τα Διαπολιτισμικά σχολεία και οι Τάξεις Υποδοχής του Ν. Θεσσαλονίκης: Πλαίσιο λειτουργίας – Πραγματικότητα και διαφαινόμενες προοπτικές», στα: Πρακτικά Επιστημονικής Ημερίδας, *Η Εμπειρία των Δημοτικών σχολείων Διαπολιτισμικής Εκπαίδευσης του Ν. Θεσσαλονίκης: Πραγματικότητα και προοπτική της Διαπολιτισμικής Εκπαίδευσης*, Θεσσαλονίκη, Αινείας.
- Ανδρέου Α. & Παπακωνσταντίνου Γ. (1990), *Οργάνωση και Διοίκηση του εκπαιδευτικού συστήματος, Θεωρητική προσέγγιση και ιστορική επισκόπηση*, Αθήνα, Εξάντας.
- Ανδρέου Α. σε συνεργασία με Μαντζούφα Π. (1999), *Θέματα οργάνωσης και διοίκησης της εκπαίδευσης της σχολικής μονάδας*, Αθήνα, Νέα Σύνορα.

- Δαμανάκης Μ. (1998), *Η εκπαίδευση των Παλιννοστούντων και Αλλοδαπών μαθητών στην Ελλάδα*, Αθήνα, Gutenberg.
- Ι.Π.Ο.Δ.Ε. (2004), *Στόχοι και τομείς δράσης*, Αθήνα.
- Λαΐνας Α. (2000), «Διοίκηση και Προγραμματισμός σχολικών μονάδων: επιστημονικές προσεγγίσεις και ελληνική πραγματικότητα», στο: Παπαναούμ Ζ., *Ο Προγραμματισμός του εκπαιδευτικού έργου στη σχολική μονάδα*, Θεσσαλονίκη, σ. 23-40.
- Μάρκου Γ.Π. (1997), *Εισαγωγή στη Διαπολιτισμική Εκπαίδευση*, Αθήνα.
- Νόμος 1566/1985 για τη «Δομή και Λειτουργία της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης», ΦΕΚ 167, Α', άρθρο 11.
- Ξηροτύρη-Κουφίδου Σ. (2000), «Ο Προγραμματισμός δράσης ως βασικό στοιχείο διοίκησης της σχολικής μονάδας», στο: Παπαναούμ Ζ. (επιμ.), *Ο Προγραμματισμός του εκπαιδευτικού έργου στη σχολική μονάδα*, Θεσσαλονίκη, σ. 41-48.
- Πετρίδου Ε. (2000), «Πρόταση μιας πρότυπης διαδικασίας προγραμματισμού του έργου της σχολικής μονάδας», στο: Παπαναούμ Ζ., *Ο Προγραμματισμός του εκπαιδευτικού έργου στη σχολική μονάδα*, Θεσσαλονίκη, σ. 49-58.
- Πολίτου Ε. (1999), «Η διαπολιτισμική Εκπαίδευση», στο *Θέματα Διαπολιτισμικής Εκπαίδευσης*, Μάρκου Γ.Π. (επιμ.), Αθήνα: ΚΕΔΑ, σ. i 3-16.
- Σαΐτης Χ. (1992), *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης. Θεωρία και πράξη*, Αθήνα.
- Σαΐτης Χ. (2000), *Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης*, Αθήνα, Ατραπός.  
ΦΕΚ 124/17.6.1996.  
ΦΕΚ 1789 Β/28-9-1999.
- Χατζηπαναγιώτου Π. (2003), *Η διοίκηση του σχολείου και η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων*, Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη.