

# Η έννοια της στρατηγικής και του σχεδιασμού στα διαπολιτισμικά σχολεία. Ένα παράδειγμα

Μακρή Όλγα

## 1. Εισαγωγή

Σκοπός της εργασίας είναι η διερεύνηση της έννοιας της στρατηγικής και του στρατηγικού σχεδιασμού στους πολιτιστικούς οργανισμούς. Στο πρώτο μέρος της εργασίας, θα αναλύσουμε την έννοια της στρατηγικής και θα εξηγήσουμε τους λόγους αναγκαιότητας ανάπτυξης στρατηγικών επιλογών στην βιώσιμη λειτουργία ενός πολιτιστικού οργανισμού. Στο δεύτερο μέρος, θα εξετάσουμε τις προαναφερθείσες έννοιες στην πράξη, παρουσιάζοντας ένα παράδειγμα, που αφορά τον στρατηγικό σχεδιασμό στην λειτουργία των διαπολιτισμικών σχολείων.

## 2. Η έννοια της στρατηγικής στους πολιτισμικούς οργανισμούς

Ο όρος «στρατηγική» χρησιμοποιείται όλο και πιο συχνά σε διαφορετικούς χώρους από διαφορετικούς επαγγελματίες. Αρχικά, και για αιώνες, χρησιμοποιήθηκε στο στρατιωτικό χώρο, για να ορίσει τον ρόλο του στρατηγού-διοικητή και τις ικανότητες του να διοικεί. Πολύ πρόσφατα, τα τελευταία πενήντα χρόνια, υιοθετήθηκε από τις οικονομικές επιχειρήσεις και με φειδώ, τα τελευταία χρόνια κάνει την εμφάνιση του στους πολιτιστικούς οργανισμούς (Χαμπούρη-Ιωαννίδου, 2003).

Θέλουμε να πιστεύουμε ότι αυτοί που τον χρησιμοποιούν και εμπλέκονται σε πολιτιστικούς οργανισμούς γνωρίζουν τι σημαίνει και είναι σε θέση να ορίζουν και να αναλύουν τους βασικούς άξονες λειτουργίας του. Ο Μπαμπινιώτης (1998) δίνοντας τον εννοιολογικό ορισμό του όρου «στρατηγική» μεταξύ άλλων αναφέρει «το σύνολο των σχεδιασμένων χειρισμών για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων καθώς και η τέχνη της αξιοποίησης όλων των διαθέσιμων δυνάμεων για την διεξαγωγή μιας επιχείρησης» (η υπογράμμιση δική μας).

Επομένως ο συντονιστής / διαχειριστής των πολιτιστικών οργανισμών, ίσως να διαθέτει έναν γενικό σχεδιασμό για την αντιμετώπιση ενός θέματος και εντάσσει στην στρατηγική του επιμέρους σχέδια, στάδια και κινήσεις. Επιπλέον επιλέγει συγκεκριμένες τακτικές για την εφαρμογή της στρατηγικής και έχει συγκεκριμενοποιήσει τους στόχους του. Εάν εντάξουμε όλα τα παραπάνω στοιχεία σε έναν από τους δύο άξονες εφαρμογής της στρατηγικής στους πολιτιστικούς οργανισμούς, τότε μπορούμε να πούμε με βεβαιότητα ότι κάτι καινούριο και διαφορετικό επιτελείται στην λειτουργία τους.

Ο δεύτερος άξονας εφαρμογής της στρατηγικής, **η τέχνη της αξιοποίησης όλων των διαθέσιμων δυνάμεων για την διεξαγωγή μιας επιχείρησης**, ίσως και να καθορίζει και την επιτυχία λειτουργίας ενός πολιτιστικού οργανισμού. Επειδή «τιτλοφορείται» ως τέχνη, η αξιοποίηση όλων των διαθέσιμων πόρων προϋποθέτει από την πλευρά του διαχειριστή, εξωστρέφεια, ανοιχτούς ορίζοντες, δεξιότητες, ξεκάθαρους στόχους και προσήλωση στο όραμα και τα ιδανικά του πολιτισμού (Χατζηπαντελή, 1999).

Έχοντας λοιπόν ως αναφορά, τους δυο άξονες εφαρμογής της στρατηγικής θα εξετάσουμε την διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού και των πλάνων δράσης.

### **3. Η διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού και τα πλάνα δράσης**

Πριν προχωρήσουμε στην ανάλυση του στρατηγικού σχεδιασμού και των πλάνων δράσης θα κάνουμε μερικά σχόλια αναφορικά με την εντύπωση που δημιουργεί η χρήση των παραπάνω εννοιών στο ανθρώπινο δυναμικό που εμπλέκεται με τους πολιτιστικούς οργανισμούς. Η συχνή χρήση των εννοιών του στρατηγικού σχεδιασμού και των πλάνων δράσης από διαχειριστές-συντονιστές, παραπέμπει περισσότερο σε στρατιωτικές επιχειρήσεις και λιγότερο σε μια άλλη προσέγγιση λειτουργίας ενός πολιτιστικού οργανισμού. Για το λόγο αυτό εξετάζοντας τον στρατηγικό σχεδιασμό στα πλαίσια των πολιτιστικών οργανισμών θα διαπιστώσουμε ότι αυτός προσδιορίζεται από αρχές στόχους μεθόδους και μέσα.

Η Χαμπουργη-Ιωαννίδου (2003) τονίζει ότι η διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού ενέχει αρκετούς κίνδυνους όταν εμπλακεί με δυσνόητα και πολύπλοκα σχέδια τα οποία στην πράξη δεν είναι λειτουργικά και εφαρμόσιμα. Επίσης, η ίδια, σημειώνει, ότι παρόλο που η διεθνής βιβλιογραφία αναφέρει αρκετά μοντέλα στρατηγικής σχεδίασης, οι ανάγκες του πολιτιστικού οργανισμού είναι εκείνες που θα επηρεάσουν την επιλογή του πιο κατάλληλου και εφικτού. Στην πράξη, στην διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού, ένας οργανισμός επιλέγει στοιχεία από διάφορα διαχειριστικά μοντέλα τα οποία τα προσαρμόζει στις συνθήκες λειτουργίας και στον χώρο που δραστηριοποιείται.

Ωστόσο, θα πρέπει να αναγνωρίσουμε, ότι ο διαχειριστής οφείλει να έχει ένα γενικό πλαίσιο στρατηγικής σχεδίασης μέσα στο οποίο θα αναπτύξει κάποια βασικά θεμελιώδη ερωτήματα. Αρκετοί που ασκούν διοίκηση τόσο στην αρχή όσο και στην πορεία θέτουν στον εαυτό τους ερωτήματα όπως: **που θέλουμε να οδηγήσουμε τον οργανισμό; που βρισκόμαστε τώρα; τι χρειάζεται να κάνουμε για πετύχουμε τους στόχους μας; πως προχωράμε;** Χωρίς να εξετάζουμε εάν ο διαχειριστής έχει εντυφλήσει στην διοίκηση / διαχείριση του σύγχρονου anagement τα παραπάνω ερωτήματα με επιστημονικούς όρους αντίστοιχα περιγράφονται ως **αντικειμενικοί στόχοι, αξιολόγηση της παρούσας κατάστασης, επιλογή στρατηγικής, έλεγχος** και συνιστούν μια απλοποιημένη εκδοχή της διαδικασίας σχεδιασμού μιας στρατηγικής (Παπασωτηρίου, 2000).

Βέβαια, η εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού συναντά αντικειμενικές δυσκολίες, οι οποίες σχετίζονται με παράγοντες του περιβάλλοντος μέσα στον οποίο δραστηριοποιείται ένας οργανισμός, κάτι το οποίο επηρεάζει την μελλοντική του πορεία και εξέλιξη. Από την άλλη, υπάρχει και μια δυναμική που παρουσιάζει ο πολιτιστικός οργανισμός (στις σημειώσεις του ΕΑΠ περιγράφεται ως οργανωτική και διαρθρωτική αδράνεια) η οποία κάνει αναγκαία την διαφοροποίηση της στρατηγικής σχεδίασης. Θα ήταν παράλειψη εάν δεν αναφέραμε και τον ανθρώπινο παράγοντα που έχει την τάση να αντιστέκεται σε επικείμενες αλλαγές (Χατζηπαντελή, 1999).

Αυτό το πλέγμα των αντικειμενικών δυσκολιών διαφοροποιεί την διαδικασία στρατηγικής σχεδίασης και τροποποιεί τα θεμελιώδη ερωτήματα τα οποία τέθηκαν στην διαδικασία σχεδιασμού μιας στρατηγικής. Τώρα, τα ερωτήματα επαναδιατυπώνονται ως εξής: **που θέλουμε να πάμε, που πηγαίνουμε εάν δεν αναλάβουμε καμία ενέργεια, τι κενό ή έλλειψη δημιουργείται από την παραπάνω στάση μας, πως μπορούμε να καλύψουμε αυτό το κενό, πως προχωρούμε** και έχουν ως στόχο την ελαχιστοποίηση των αρνητικών επιδράσεων από αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον και στην μεγαλύτερη δυνατή εκμετάλλευση των ευκαιριών που απορρέουν από τις νέες συνθήκες (Χαμπούρη-Ιωαννίδου, 2003). Ακολουθεί η ανάλυση αναγκαιότητας ανάπτυξης στρατηγικών επιλογών στους πολιτισμικούς οργανισμούς.

#### **4. Η αναγκαιότητα ανάπτυξης στρατηγικών επιλογών στους πολιτισμικούς οργανισμούς**

Αντιστρέφοντας τον τίτλο αυτής της ενότητας θα μπορούσαμε να αναρωτηθούμε που θα πηγαίναμε εάν δεν αναλαμβάναμε καμία ενέργεια στρατηγικού σχεδιασμού στον πολιτιστικό οργανισμό που διευθύνουμε. Στο πλαίσιο αυτής της συλλογιστικής ο πολιτιστικός οργανισμός θα συνέχιζε να παρέχει τις ίδιες πολιτιστικές υπηρεσίες στο ίδιο κοινό και η αποτελεσματικότητα του θα εξαρτιόνταν από τον κύκλο ζωής των υπηρεσιών και προϊόντων που προσφέρει. Με άλλα λόγια, ο πολιτιστικός οργανισμός θα έκανε τον κύκλο του, αδυνατώντας να διατηρήσει την βιωσιμότητα του και να αυξήσει την προσφορά του στο κοινωνικό σύνολο. Για να αποφευχθεί κάτι τέτοιο πολιτιστικοί οργανισμοί που έχουν ως αντικειμενικό στόχο την συνεχή και αδιάλειπτη παρουσία τους στα πολιτιστικά δρώμενα, εντάσσουν στρατηγικές σχεδιασμού με τη προσδοκία διατήρησης της βιωσιμότητας τους και βελτίωσης της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας τους. Ωστόσο υπάρχει μια σειρά λόγων που επιβάλουν την αναγκαιότητα ανάπτυξης στρατηγικών επιλογών στους πολιτισμικούς οργανισμούς.

Ο (Middleton1994), αναφέρει μια σειρά λόγων που υπαγορεύουν την αναγκαιότητα στρατηγικής προκειμένου οι πολιτιστικοί οργανισμοί να διατηρήσουν την βιωσιμότητα τους και να αυξήσουν την πρόσφορα τους στο κοινωνικό σύνολο. Πολλοί από τους λόγους που παραθέτει φαίνεται να είναι εμφανείς στην ελληνική κοινωνία και να επηρεάζουν έμμεσα ή άμεσα την λειτουργία των πολιτιστικών οργανισμών. Τους λόγους αυτούς, θα μπορούσαμε να τους κατατάξουμε σε τρεις μεγάλες κατηγορίες.

Στην πρώτη κατηγορία θα μπορούσαμε να κατατάξουμε τους λόγους που σχετίζονται με το κλίμα συνεχών αλλαγών στο διεθνές περιβάλλον, το οποίο έμμεσα επηρεάζει και την βιωσιμότητα των πολιτιστικών οργανισμών. Γεγονότα και συγκυρίες οικονομικών κρίσεων, μετανάστευση, γκρέμισμα συνόρων, γεωπολιτικές ανακατατάξεις η έκφραση της παγκοσμιοποίησης εμμέσως επηρεάζουν και τις τάσεις στους πολιτισμικούς οργανισμούς οι οποίοι καλούνται να αναδιοργανωθούν και να χαράξουν νέες πολιτικές-τακτικές εάν και εφόσον επιδιώκουν να είναι βιώσιμοι και αποδοτικοί (Παπασωτηρίου, 1999).

Στην δεύτερη κατηγορία θα κατατάσσαμε λόγους που απορρέουν από κοσμοϊστορικά γεγονότα, σε διεθνές επίπεδο της δεκαετίας του '90, με την επικράτηση των νόμων της ελεύθερης αγοράς. Σε ένα ανταγωνιστικό κλίμα, οργανισμοί κερδοσκοπικοί και μη καλούνται να αναδιοργανωθούν με νέες προσεγγίσεις στην διοίκηση, μεγαλύτερη συμμετοχικότητα, με μετρίσιμους δείκτες απόδοσης και ποιοτικές επενδύσεις σε ανθρώπινο δυναμικό και άλλους πόρους.

Στην τελευταία κατηγορία λόγων που συνηγορούν στην αναγκαιότητα ύπαρξης στρατηγικής, θα κατατάσσαμε, το κοινό το οποίο παρουσιάζεται να είναι απαιτητικό, και ενημερωμένο για τις διεθνές τάσεις, με άποψη, αισθητική και δείκτες σύγκρισης. Η τουριστική κινητικότητα, πίσω από την οποία υπάρχει ολόκληρη βιομηχανία τουρισμού έχει δημιουργήσει ένα κοινό με «πολιτιστική συνείδηση» σε σημαντικό βαθμό καλλιεργημένη και απαιτητική.

Οι λόγοι που αναφέραμε ανοίγουν νέες ατραπούς στην διοίκηση των πολιτιστικών οργανισμών, οι οποίοι υιοθετούν στρατηγικές σκέψης και στρατηγικές σχεδιασμού. Στην συνέχεια θα προχωρήσουμε στην παρουσίαση ενός παραδείγματος και θα εξετάσουμε την έννοια της στρατηγικής και του στρατηγικού σχεδιασμού στην διοίκηση των διαπολιτισμικών σχολείων.

## **5. Ένα παράδειγμα**

Τα διαπολιτισμικά σχολεία είναι ένας σχετικά καινούργιος θεσμός ο οποίος δημιουργήθηκε για να καλύψει τις εκπαιδευτικές ανάγκες των παιδιών των μεταναστών ή των μαθητών που προέρχονται από διαφορετικά γλωσσικά και πολιτισμικά περιβάλλοντα. Δεκαπέντε χρόνια από την ίδρυση τους, οι διοικήσεις αυτών των σχολείων καλούνται να παρουσιάζουν τα αποτελέσματα τους και να προτείνουν την συνέχιση ή όχι της λειτουργίας τους. Υπάρχει η άποψη της αφομοίωσης αυτών των μαθητών στον γενικό κορμό με εκπαιδευτικά προγράμματα που σχεδιάστηκαν για τις ανάγκες των ελλήνων μαθητών, και από την άλλη, η θέση ότι αυτά τα σχολεία θεσμοθετήθηκαν στην αρχή του σεβασμού της γλωσσικής και πολιτισμικής διαφορετικότητας και για το λόγο αυτό θα πρέπει να ενισχύσουν τις προσπάθειες ενδυνάμωσης της διπολιτισμικής και δίγλωσσης ταυτότητας αυτών των μαθητών. με σκοπό την καλύτερη ένταξη στην ελληνική κοινωνία.

Στο χώρο της διαπολιτισμικής εκπαίδευσης, οι υπεύθυνοι σχεδιαστές του Υπουργείου Παιδείας πιστεύουν ότι ένα σημαντικό κονδύλι χορηγείται από τον κρατικό προϋπολογισμό για να καλύψει την εκπαίδευση των παιδιών από διαφορετικά γλωσσικά και πολιτισμικά περιβάλλοντα. Οι εκπαιδευτικοί που εμπλέκονται καθημερινά με την εκπαίδευση των παιδιών των μεταναστών, έχουν διαφορετική άποψη, όπως και οι γονείς που απαιτούν καλύτερη και ποιοτική εκπαίδευση των παιδιών της. Μέχρι τώρα, δεν έχει μετρηθεί η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών μονάδων και δεν έχουν προωθηθεί συμπεριφορές και νοοτροπίες που θα χαρακτηρίζονται από λογικές βραχυπρόθεσμου και μακροπρόθεσμου σχεδιασμού (Στεφάτου, 2004). Η λογική εκτέλεσης και τήρησης των όσων ορίζουν οι εγκύκλιοι μεταθέτουν την διάθεση αυτονόητων παιδαγωγικών λογικών (καινοτομίες) στους αμέσως επόμενους (προϊστάμενες αρχές) και στην πλειοψηφία τους οι περισσότερες σχολικές

μονάδες περιμένουν «καρτερικά» τις εγκυκλίους που θα ορίζουν τις αλλαγές. Από την άλλη, εισηγήσεις προτάσεις και αλλαγές που προωθούνται από την βάση σπάνια αποτελούν αντικείμενο συζήτησης μεταξύ των σχεδιαστών εκπαίδευσης και των μαχόμενων εκπαιδευτικών. Κάθε προσπάθεια εξήγησης αυτού του φαινομένου θα ήταν άσκοπη εάν δεν λαμβάναμε υπόψη τις νοοτροπίες που χρόνια κυριαρχούν στην δημόσια διοίκηση. Η «δημοσιουπαλληλίστικη ελληνική νοοτροπία» πολλές φορές δεν συνάδει με λογικές και συμπεριφορές που συναντούμε σε δυτικού τύπου δημόσιες υπηρεσίες ή σε κοινωνίες που προωθούν μέσα από την καθημερινότητα την συλλογικότητα και την συμμετοχικότητα (ιαπωνικό μοντέλο ανάπτυξης) στον επαγγελματικό χώρο.

## **6. Μεθοδολογική προσέγγιση για την ανάπτυξη στρατηγικών στα διαπολιτισμικά σχολεία**

Με άξονα τους παραπάνω προβληματισμούς θέσαμε δύο ερευνητικά ερωτήματα: α. **Συναντούμε λογικές και συμπεριφορές στρατηγικής σχεδίασης σε επίπεδο διαπολιτισμικών σχολείων;** β **Θα μπορούσε να προωθηθεί μια τέτοια προσέγγιση;** Για την παραπάνω διερεύνηση χρησιμοποιήθηκε η συνέντευξη με 10 εκπαιδευτικούς διαπολιτισμικών σχολείων που λειτουργούν στο Ν. Θεσσαλονίκης. Κατά την συνέντευξη ετέθησαν έξι ανοικτού τύπου ερωτήσεις (οι ερωτήσεις παρατίθενται στο παράρτημα) οι οποίες αφορούσαν λογικές και συμπεριφορές στρατηγικής σκέψης και στρατηγικού σχεδιασμού που πλησιάζουν τους σκοπούς ίδρυσης των διαπολιτισμικών σχολείων όπως αυτοί διατυπώνονται στο σχετικό νόμο της διαπολιτισμικής αγωγής (Ν. 2413/96 ΦΕΚ 124 τ. Α/17.6/1996 Κεφ.1 άρθρο 34).

Μελετώντας τις απαντήσεις, αναδύθηκαν τα ακόλουθα ζητήματα:

- α. Σχεδιασμού κατάλληλων εκπαιδευτικών προγραμμάτων
- β Συντονισμού μεταξύ των εκπαιδευτικών διευθύνσεων στην πραγματοποίηση των στόχων
- γ. Υλοποίησης καινοτομιών που έχουν φορά από τα ανώτερα εκπαιδευτικά κλιμάκια προς την βάση και τανάπαλιν
- δ. Πολιτικών και τακτικών στην υλοποίηση των σκοπών της εκπαίδευσης των μεταναστών σε επίπεδο σχολικής διαπολιτισμικής μονάδας
- ε. Στρατηγικού σχεδιασμού με βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους

Κάνοντας μια γενική θεώρηση-σύνοψη των θεμάτων που έθεσαν οι εκπαιδευτικοί διαπολιτισμικών σχολείων του Ν. Θεσσαλονίκης διαπιστώνουμε ότι είναι μακρύς ο δρόμος για να μιλούμε για λογικές και συμπεριφορές στρατηγικής και στρατηγικού σχεδιασμού σε επίπεδο σχολικών μονάδων. Και ενώ υπάρχουν σαφείς προσδιορισμένοι και θεσμοθετημένοι σκοποί των διαπολιτισμικών σχολείων οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί διαπιστώνουν ότι ελάχιστα γίνονται από την πλευρά της πολιτείας και στην πράξη ο νόμος μένει ανενεργός και ίσως σε έναν βαθμό να έχουν δίκαιο. Όμως, αυτή η μετάθεση των αλλαγών στα αμέσως ανώτερα κλιμάκια της εκπαίδευσης, έχει παγιώσει μεταξύ των εκπαιδευτικών την αντίληψη, ότι αλλαγές οι οποίες προωθούνται, λειτουργούν ως απειλή στα κεκτημένα τους, με αποτέλεσμα οι όποιες «μεταρρυθμίσεις» να συναντούν

μεγάλες αντιστάσεις και το σχολείο να παρουσιάζεται ως θεσμός συντηρητικός και αδύναμος να συλλαμβάνει να ερμηνεύει και να μετατρέπει σε προγράμματα, τα μηνύματα της εποχής.

Μια δεύτερη και σημαντική διαπίστωση είναι η απουσία καινοτομιών από τις διευθύνσεις των συγκεκριμένων σχολείων, κάτι το οποίο θα τα έκανε ξεχωρίζουν από τα άλλα και να πλησιάζουν τους θεσμοθετημένους σκοπούς. Η απουσία καινοτομιών έμμεσα φανερώνει την αδυναμία ερμηνείας των **αντικειμενικών σκοπών** του διαπολιτισμικού σχολείου, την **έλλειψη αξιολόγησης της παρούσας κατάστασης**, την απουσία **επιλογής στρατηγικής και αξιολόγηση της απόδοσης της στρατηγικής**. Εν κατακλείδι, κάθε εκπαιδευτική καινοτομία όταν δρομολογηθεί μέσα από τις ατραπούς της στρατηγικής και στρατηγικής σχεδίασης έχει πολλές πιθανότητες να προσεγγίσει τους αντικειμενικούς σκοπούς και να αξιοποιήσει με τον μέγιστο δυνατό τρόπο το ανθρώπινο δυναμικό και άλλους πόρους που παρουσιάζονται στην πορεία της διαδικασίας σχεδίασης και υλοποίησης της (Χατζηπαντελή, 1999).

Αυτό καθιστά καθοριστικό τον ρόλο του συντονιστή-διαχειριστή στην ανάπτυξη του στρατηγικού σχεδιασμού και προγραμματισμού στα διαπολιτισμικά σχολεία

## **7. Ο ρόλος του συντονιστή / διαχειριστή στην ανάπτυξη του στρατηγικού προγραμματισμού στα διαπολιτισμικά σχολεία**

Ποιος θα μπορούσε να αναλάβει τον ρόλο του συντονιστή- διαχειριστή στην ανάπτυξη του στρατηγικού προγραμματισμού στα διαπολιτισμικά σχολεία; Εάν προσεγγίσουμε τη θέση αυτή από την πολιτική σκοπιά-φύση των ελληνικών εκπαιδευτικών ζητημάτων, θα μπορούσε να είναι κάποιο στέλεχος εκπαίδευσης, το οποίο τοποθετείται από την πολιτική ηγεσία του Υπουργείου Παιδείας, χωρίς άλλα προσόντα, κάτι το οποίο είναι σύνηθες στην ελληνική εκπαιδευτική πραγματικότητα με τις ανάλογες επιπτώσεις.

Από την άλλη, εάν ο συντονιστής- διαχειριστής είναι πρόσωπο με **«αυξημένα προσόντα»** με εμπειρία και background στην διοίκηση- διαχείριση υπάρχουν κάποια στοιχεία τα οποία κάνουν κάποιους διαχειριστές πιο αποτελεσματικούς από κάποιους άλλους στην χάραξη και εφαρμογή της στρατηγικής (Ξηροτύρη- Κουφίδου, 2001).

Η Χαμπούρη-Ιωαννίδου (2003) στο σημείο αυτό κάνει μια σημαντική διαφοροποίηση μεταξύ των στρατηγικών θεμάτων και των ζητημάτων που σχετίζονται με την λειτουργική βάση του οργανισμού. Στη βάση αυτής της διαφοροποίησης θα μπορούσαμε να υποστηρίξουμε ότι ο συντονιστής- διαχειριστής των διαπολιτισμικών σχολείων οφείλει να είναι πρόσωπο «υψηλών προσόντων» με βασικότερο, την ικανότητα να αναγνωρίζει τις εξελίξεις μέσα και έξω από τις διαπολιτισμικές μονάδες, οι οποίες πιθανόν να επηρεάζουν την χάραξη στρατηγικής για να συναντήσει τους σκοπούς και στόχους των σχολείων.

Η ικανότητα-δεξιότητα του συντονιστή / διαχειριστή να κάνει διακριτή αυτή την διάφορα και να αναγνωρίζει παράγοντες που πιθανόν να επηρεάσουν την λειτουργία του διαπολιτισμικού σχολείου, τον ωθεί να παίρνει αποφάσεις στρατηγικές και να σχεδιάζει πολιτικές και τακτικές που πλησιάζουν τους σκοπούς του σχολείου. Η ικανότητα αναγνώρισης των στρατηγικών ζητημάτων

σε συνδυασμό με την ανάπτυξη της στρατηγικής σκέψης θα μπορέσουν να μεταφραστούν σε προγράμματα και πρακτικές οι οποίες απευθύνονται στην λειτουργική δομή του σχολείου. Το προφίλ του συντονιστή- διαχειριστή οφείλει να δίνει την εικόνα ενός επαγγελματία που γνωρίζει εκ βάθρων όλες τις πτυχές του πολιτιστικού οργανισμού και εμπνέει στο προσωπικό και το κοινό την τέχνη του «διοικείν».

## **8. Οι επιπτώσεις απουσίας αναπτυξιακών στρατηγικών στην λειτουργία των διαπολιτισμικών σχολείων**

Μια εύλογη ερώτηση την οποία θα μπορούσε να θέσει ο καθένας είναι: Ποιες θα είναι οι επιπτώσεις απουσίας στρατηγικών στην λειτουργία των διαπολιτισμικών σχολείων; Με αλλά λόγια, θα μπορούσε και σε πιο βαθμό να λειτουργήσει ένα διαπολιτισμικό σχολείο χωρίς στρατηγική διαχείριση και σχεδίαση; Η απάντηση στο δεύτερο ερώτημα πιθανόν να είναι ναι, έως ότου το διαπολιτισμικό σχολείο έκανε τον κύκλο του και έκλεινε ή μαράζωνε και υποβαθμίζονταν. Η φθίνουσα πορεία του μέχρι την κατάργηση και το κλείσιμο του, θα μπορούσε να αποδοθεί σε διάφορους λόγους.

- Η απουσία αναπτυξιακών στρατηγικών αποθαρρύνει ένα οργανωμένο τρόπο σκέψης, που θα μπορεί να προετοιμάζεται για τις μελλοντικές συνθήκες και τις ανάγκες του διαπολιτισμικού σχολείου.
- Η απουσία της διαδικασίας αναλυτικής στρατηγικής σχεδίασης άμεσα φανερώνει και τον ασαφή τρόπο ερμηνείας των αντικειμενικών σκοπών του διαπολιτισμικού σχολείου κάτι το οποίο συντελεί και στην φθίνουσα πορεία λειτουργίας του.
- Ο κίνδυνος αναντιστοιχίας μεταξύ των δραστηριοτήτων και των αποφάσεων του σχολείου είναι ορατός όταν απουσιάζουν, ο σχεδιασμός, τα προγράμματα, οι τακτικές και πολιτικές πραγματοποίησης.
- Το διαπολιτισμικό σχολείο πιθανόν να αδυνατεί να ανταποκριθεί με αποτελεσματικό τρόπο σε κάθε αλλαγή στο περιβάλλον που δραστηριοποιείται (μείωση του αριθμού των μαθητών, μείωση πόρων).
- Η απουσία στρατηγικής και στρατηγικής σκέψης πιθανόν να συμβάλει σε προβλήματα επικοινωνίας μέσα στα πλαίσια λειτουργίας του διαπολιτισμικού σχολείου.
- Η απουσία κριτηρίων απόδοσης τα οποία μπορεί να χρησιμοποιηθούν ως βάση για αξιολόγηση και επαναξιολόγηση των προγραμμάτων, αδυνατεί να πετύχει βήματα βελτίωσης, άρα και βιωσιμότητα του σχολείου.

## **9. Σύνοψη**

Στην παρούσα εργασία εξετάσαμε την έννοια της στρατηγικής και του στρατηγικού σχεδιασμού και αναπτύξαμε τους λόγους αναγκαιότητας ανάπτυξης της στους πολιτιστικούς οργανισμούς. Παρουσιάσαμε ένα παράδειγμα, μελετήσαμε τις θέσεις και τις απόψεις εκπαιδευτικών που εργάζονται σε διαπολιτισμικά σχολεία, και καταγράψαμε τις επιπτώσεις απουσίας αναπτυξιακών στρατηγικών στην λειτουργία των διαπολιτισμικών σχολείων.

## Πηγές

Νόμος Διαπολιτισμικής Εκπαίδευσης Ν. 2413/96 (ΦΕΚ 124τ. Α/17.6/1996 )  
Κεφ.1 άρθρο 34

## Βιβλιογραφία

### Ελληνόγλωσση

Μπαμπινιώτης, Γ. (1998). *Λεξικό της ελληνικής γλώσσας*. Κέντρο Λεξικολογίας  
Ε.Π.Ε., Αθήνα

Ξηροτύρη- Κουφίδου, Σ. (2001). *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων: η πρόκληση του  
21 αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*. Έκδοση 3η , Ανικούλα,  
Θεσσαλονίκη

Παπασωτηρίου, Χ. (2002). *Διασπορά και εθνική στρατηγική*. Ελληνικά Γράμματα,  
Αθήνα

Στεφάτου, Μ. (2004). *Διαχείριση ποιότητας και αξιολόγηση Σχολικών Μονάδων*.  
Πάτρα, διδακτορική διατριβή, ΕΑΠ

Χαμπούρη-Ιωαννίδου, Αικ. ( 2003). *Στρατηγική Διαχείρισης των Πολιτισμικών  
Μονάδων* . Στο «*Πολιτισμική Πολιτική και Διοίκηση*» Τόμος Β. Βινιεράτου Μαρίζα,  
Γεωργίου Αρις, Γλύτση Ελ., Κιούκας Αντ., Κοσκινά Αικ., Μπουσουλέγκα Χριστ.,  
Οικονόμου Μαρία, Σκούρα Βουβουλά, Ταξοπούλου Ιφ., Χαμπούρη-Ιωαννίδου,  
Αικ. ΕΑΠ, Πάτρα

Χατζηπαντελή, Π. (1999). *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού*. Μεταίχμιο, Αθήνα

### Ξενόγλωσση

Middleton V. (1994). *Vision, strategy and corporate planning : Anoverview»* στο  
HarrisonR. (επιμ), *Manualof Heritage Management*, Butterworth-  
Heinemannand the associationof Independent MuseumsOxford , σελ 3-  
11.