

## Η αντιμετώπιση του προβλήματος της μαθητικής διαρροής ως «όραμα» της σχολικής μονάδας και του σχολικού συμβούλου. Μια μελέτη περίπτωσης

*Μαρία Ευσταθίου*

### Περίληψη

Η παρούσα εργασία σε επίπεδο θεωρίας συνδυάζει έννοιες στρατηγικού σχεδιασμού και οργανωσιακών αλλαγών με εκείνες της εκπαιδευτικής ηγεσίας, ενώ σε εφαρμοσμένο επίπεδο αξιοποιεί τη συγκεκριμένη θεωρία στην ανάπτυξη μιας μελέτης περίπτωσης. Ειδικότερα, παρουσιάζει το «όραμα» ενός σχολικού συμβούλου της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και τους τρόπους με τους οποίους σχεδιάζεται η υλοποίηση αυτού του οράματος σε βάθος χρόνου-τρία χρόνια. Για το τριετές πρόγραμμα της συγκεκριμένης μελέτης περίπτωσης έχει τεθεί ο βασικός στόχος-όραμα και ένας βασικός βηματισμός σε ό,τι αφορά στόχους, δράσεις και ερευνητικά εργαλεία. Η συγκεκριμενοποίησή τους, όμως, για κάθε χρονιά υλοποίησης θα εξαρτηθεί από τον αναστοχασμό και την αξιολόγηση της προηγούμενης χρονιάς. Στην εργασία αναπτύσσεται μόνο η πρώτη χρονιά, οι δράσεις της οποίας εστιάζουν στο άτομο (εκπαιδευτικός, μαθητής).

Λέξεις κλειδιά: διοίκηση ολικής ποιότητας, αλλαγή και διαχείριση αλλαγής, εκπαιδευτικό όραμα και στρατηγική, εμπνευσμένη ηγεσία

### Abstract

The present work combines, on a theoretical level, the concepts of strategic planning and organizational change, with those of educational leadership, while utilizing this theory in order to develop an applied case study. In particular, it presents the vision of a school counselor in the secondary education and the ways with which the implementation of this vision is planned for a time span of three years. For the three year program of this case study the main goal – vision has been set, as well as a basic pace concerning goals, actions and research tools. The concrete implementation, however, for each year of this case study will depend on the reflection and evaluation of the previous year. In this work, is developed only the first year, the effects of which focus on the individual (teacher, student).

Keywords: total quality management, change, management of change, educational vision and strategy, inspired leadership

## Α΄ θεωρητικό πλαίσιο

### 1. Εισαγωγή

Βασική μέριμνα στη διαμόρφωση ενός εκπαιδευτικού προγράμματος είναι τόσο το τι θα διδαχθούν οι μαθητές (περιεχόμενο) όσο και το πώς θα υλοποιηθούν οι προδιαγεγραμμένοι σκοποί του (διδασκτική προσέγγιση). Καθένα από τα επιμέρους γνωστικά αντικείμενα του εκπαιδευτικού προγράμματος εστιάζει σε συγκεκριμένους, διακριτούς από τα άλλα, σκοπούς και στόχους όλα, όμως, λειτουργούν συμπληρωματικά και υπηρετούν τους ίδιους ανθρωπιστικούς και παιδαγωγικούς σκοπούς. Όταν οι εκπαιδευτικοί καταφέρνουν να συγκεράσουν τη θεωρητική γνώση με μια γόνιμη διδακτική πράξη, τότε όλα μαζί τα γνωστικά αντικείμενα μετατρέπονται σε ένα ενιαίο μορφωτικό αγαθό, σε ένα «όλο» που βοηθά τους μαθητές:

- Να κατανοούν και να χειρίζονται αποτελεσματικά την ελληνική γλώσσα
- Να κατασκευάζουν τη γνώση συνθέτοντας τα ερεθίσματα του φυσικού και κοινωνικού κόσμου με τρόπο κριτικό και δημιουργικό
- Να διαμορφωθούν προοδευτικά σε ελεύθερους και υπεύθυνους ανθρώπους, οι οποίοι συγκλίνουν στην ιδέα της ισοτιμίας των ανθρώπων και των πολιτισμών, καθώς και στην υπεράσπιση των δικαιωμάτων και των έργων τους.

Εάν αποδεχθούμε ότι όλα τα παραπάνω αποτελούν επιδιωκόμενους (μεταξύ άλλων) σκοπούς του σύγχρονου ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος, τότε θα πρέπει να θεωρείται δεδομένο ότι όλοι ανεξαιρέτως οι μαθητές έχουν τυπικά τις ίδιες ευκαιρίες στην επίτευξη των σκοπών αυτών, τουλάχιστον στη βαθμίδα της υποχρεωτικής εκπαίδευσης (βλ. ΦΕΚ 303B & 304B/2003). Όλοι οι μαθητές μέσα από την εννιάχρονη μαθητική πορεία τους κατευθύνονται, με τον προσωπικό ρυθμό του ο καθένας, προς την υλοποίηση των προδιαγεγραμμένων σκοπών. Η σύγχρονη, όμως, πραγματικότητα που επικρατεί σε ορισμένα σχολεία της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης διαψεύδει μια τέτοια βεβαιότητα, αφού δεν είναι λίγοι οι μαθητές, και τις περισσότερες φορές πρόκειται για αλλοδαπούς μαθητές, που διακόπτουν τη φοίτησή τους στο γυμνάσιο. Το φαινόμενο της μαθητικής διαρροής αποτελεί για κάποιες περιοχές μια σκληρή πραγματικότητα προς την οποία είναι ανάγκη να επικεντρωθεί το ενδιαφέρον και η μέριμνα όλων των εμπλεκόμενων ενηλίκων (γονέων, εκπαιδευτικών, τοπικής κοινωνίας).

Ο σχολικός σύμβουλος ενός τέτοιου σχολείου έχει το περιθώριο να εργαστεί στο πλαίσιο των παιδαγωγικών αρμοδιοτήτων του προς την κατεύθυνση της αντιμετώπισης του προβλήματος της μαθητικής διαρροής με την υιοθέτηση κάποιων «αλλαγών». Μπορεί να μεταφέρει «το όραμά του» στους εκπαιδευτικούς του σχολείου, να τους εμπνεύσει, να τους πείσει να ενστερνιστούν τις προσωπικές προσδοκίες του και να δρομολογήσουν δράσεις αντιστροφής της πραγματικότητας. Μια τέτοια δραστηριοποίηση του σχολικού συμβούλου αποτελεί παράδειγμα άσκησης εμπνευσμένης ηγεσίας, στον βαθμό βέβαια που θα προκύψει ωφέλεια, αλλά ταυτόχρονα και υλοποίηση της βασικής εκπαιδευτικής πολιτικής του Υπουργείου Παιδείας για εξασφάλιση ίσων ευκαιριών και παροχή βασικής-υποχρεωτικής εκπαίδευσης σε όλα τα παιδιά ηλικίας έως δεκαπέντε ετών ανεξάρτητα από την πολιτισμική προέλευσή τους (Γιοκαρίνης 2000).

### 2. Εννοιολογική προσέγγιση των όρων **όραμα, αλλαγή και στρατηγικός σχεδιασμός**

Το όραμα ή εκπαιδευτικό όραμα περιγράφει τη μορφή που θα έχει η σχολική μονάδα στο μέλλον. Θέτει γενικούς στόχους, παρέχει εστίαση, οδηγεί τη στρατηγική κατεύθυνση, υποκινεί, ενώνει και προκαλεί για καλύτερη απόδοση (Jones 2007). Στρατηγική, ειδικότερα, είναι η κατεύθυνση, το είδος και το εύρος των δραστηριοτήτων του σχολείου μακροπρόθεσμα που έχουν ως στόχο την ικανοποίηση των αναγκών και των προσδοκιών των εμπλεκόμενων (μαθητών, εκπαιδευτικών, γονέων) (Johnson et al. 2008). Η στρατηγική αν και δεν μπορούμε να ισχυρισθούμε ότι εξασφαλίζει πάντα την επιτυχία, ωστόσο βοηθά σίγουρα στην επίτευξή της, διότι: θέτει κατευθύνσεις, υποστηρίζει τη λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων, συγκεντρώνει την προσπάθεια όλων και συντονίζει τις δραστηριότητές τους. Στρατηγική είναι ο προσανατολισμός και το πεδίο εφαρμογής ενός οργανισμού (στην περίπτωσή μας του σχολείου) μακροπρόθεσμα και μπορεί να λειτουργεί σε τρία επίπεδα:

- 1ο. Σε επίπεδο σχολικής μονάδας (η λεγόμενη: λειτουργική στρατηγική)
- 2ο. Σε επίπεδο περιφερειακό (η λεγόμενη: στρατηγική επιχειρηματικού επιπέδου)
- 3ο. Σε εθνικό επίπεδο (η λεγόμενη: στρατηγική εταιρικού επιπέδου)

Η υλοποίηση ενός εκπαιδευτικού οράματος με στόχο την «αλλαγή» και τη βελτίωση προϋποθέτει ότι όλοι οι εμπλεκόμενοι θεωρούν τη σχολική μονάδα ως έναν «οργανισμό» με συγκεκριμένο και γνωστό προφίλ (διοικητική οργάνωση, ιεραρχία, τρόπος λειτουργίας, καθήκοντα, ρόλοι κ.ά). Επιπλέον, προϋποθέτει ότι όλοι ενστερνίζονται κοινές θεωρητικές παραδοχές που αναμένεται να οδηγήσουν στην καλύτερη λειτουργία του «οργανισμού» και να περιγράψουν σαφέστερα τις δραστηριότητες που θα αναπτυχθούν στο πλαίσιο υλοποίησης του οράματος.

Πιο συγκεκριμένα, είναι σκόπιμο να κατανοήσουν οι εκπαιδευτικοί ότι εργάζονται σε έναν «οργανισμό» η διοίκηση του οποίου εστιάζει στην ποιότητα, βασίζεται στη συμμετοχή όλων και στοχεύει στη μακροπρόθεσμη επιτυχία και στην παροχή οφελών σε όλα τα μέλη του οργανισμού και στην κοινωνία (Διοίκηση Ολικής Ποιότητας). Στο σχολείο μάς ενδιαφέρει η αποτελεσματικότερη και συνολική επίτευξη των στόχων του, η «εκπαίδευση ολικής ποιότητας» με την ενεργοποίηση όλου του δυναμικού του σχολείου. Η υιοθέτηση της εκπαίδευσης ολικής ποιότητας συνιστά έναν διαφορετικό τρόπο σκέψης, σύμφωνα με τον οποίο όλοι μπορούν να συνεισφέρουν, αφού η από κοινού σκέψη (σε αντίθεση με το να αποφασίζει κανείς μόνος του) οδηγεί σε ορθότερες αποφάσεις (Ζαβλάνος 2003, Σαΐτης 2005).

Η «αλλαγή», δηλαδή η ηθελημένη μεταβολή μιας υπάρχουσας κατάστασης μέσα από ένα σύνολο προγραμματισμένων δράσεων στις οποίες συμμετέχουν όλοι, προϋποθέτει ανάληψη πρωτοβουλιών από τους εκπαιδευτικούς και δραστηριότητες που έχουν ως στόχο την αξιοποίηση αποδοτικών και επιβοηθητικών μεθόδων που συντελούν στην ομαλή και αποτελεσματική μετάβαση από μια υπάρχουσα σε μια νέα επιθυμητή κατάσταση. Οι αλλαγές απαιτούν πρωτοβουλίες. Οι πρωτοβουλίες προϋποθέτουν την απελευθέρωση των δημιουργικών δυνατοτήτων αλλά και την καινοτομία και αποκλίνουσα σκέψη του ανθρώπου (Hargreaves 1994).

Η σπουδαιότητα του ανθρώπινου παράγοντα σ' έναν οργανισμό αυξάνει ανάλογα με τον ρυθμό των αλλαγών, συναρτάται όμως και με την «Αποτελεσματική, εμπνευσμένη ηγεσία». Η ηγεσία συνδέεται με την ψυχή των ανθρώπων και κατά συνέπεια με τη συμπεριφορά και τις πράξεις τους. Οι ηγέτες που επηρεάζουν προς τη

σωστή κατεύθυνση, μεταδίδουν το όραμα, ενθαρρύνουν τη συμμετοχή και την υπευθυνότητα, βοηθούν τα άτομα να θεωρούν δικιά τους υπόθεση τη λήψη αποφάσεων και τη λύση των προβλημάτων, παρέχουν στα άτομα όλα τα εργαλεία για την αποτελεσματικότερη εκτέλεση των καθηκόντων τους, είναι μέντορες και εμπνευστές (Kotter 2001).

Συνοψίζοντας, η υλοποίηση ενός εκπαιδευτικού οράματος στηρίζεται στη δυναμική της «άτυπης ομάδας» και στις ανθρώπινες σχέσεις που αναπτύσσονται στον εργασιακό χώρο. Η ικανοποίηση στον χώρο εργασίας και η ενεργός συμμετοχή βελτιώνουν το ηθικό και αυξάνουν την προθυμία όλων για συνεργασία.

### **B' εφαρμογές**

#### **3. Σχεδιασμός της μελέτης περίπτωσης<sup>1</sup>**

Ο σχεδιασμός της μελέτης περίπτωσης που ακολουθεί αφορμάται από τη διαπίστωση του σχολικού συμβούλου ενός σχολείου-γυμνασίου ότι δεν είναι λίγοι οι μαθητές που εγγράφονται στην πρώτη τάξη και δε φοιτούν ή και αν αρχίσουν τη φοίτησή τους πολύ γρήγορα τη διακόπτουν. Η διαπίστωση αυτή, σε συνδυασμό με την ισχύουσα νομοθεσία η οποία χαρακτηρίζει ως υποχρεωτική την εννιάχρονη εκπαίδευση όλων των παιδιών, οδήγησε αρχικά σε προσωπικό προβληματισμό και στη συνέχεια σε κοινοποίηση του προβληματισμού στον διευθυντή και στον σύλλογο διδασκόντων του σχολείου. Από τη συζήτηση προέκυψε ότι η «πραγματικότητα» αυτή ήταν γνωστή σε όλους, αλλά κανείς δεν αποφάσιζε να παρέμβει, γιατί, όπως δήλωσαν, δεν ήξεραν πώς να αλλάξουν την κατάσταση.

Με αφετηρία την παραπάνω δήλωση ο σχολικός σύμβουλος εισηγήθηκε τον σχεδιασμό και την υλοποίηση μιας μελέτης περίπτωσης διάρκειας τριών ετών. Οι εκπαιδευτικοί αποδέχθηκαν την πρόταση μετά τη δέσμευση του σχολικού συμβούλου ότι θα είναι δίπλα τους ως εμπνευστής και συνεργάτης σε όλα τα βήματα σχεδιασμού και υλοποίησης του εκπαιδευτικού οράματος του σχολείου τους.

Η συγκεκριμένη μελέτη περίπτωσης σχεδιάστηκε ακολουθώντας ως θεωρητικό παράδειγμα το μοντέλο του Lippitt. Από τα γνωστά στη βιβλιογραφία μοντέλα διοίκησης στρατηγικής αλλαγής, περισσότερο συμβατό με τον συγκεκριμένο οργανισμό-σχολική μονάδα, σαφές, κατανοητό και εύκολο στην εφαρμογή του θεωρήθηκε το μοντέλο του Lippitt. Ο Lippitt βασισμένος στη θεωρία του Lewin K. περιέγραψε 7 φάσεις της αλλαγής (Lippitt et al. 1958):

- διάγνωση του προβλήματος
- εκτίμηση της ικανότητας για αλλαγή

---

<sup>1</sup> Η εφαρμογή που παρουσιάζεται στη συνέχεια αποτελεί μια πρόταση μελέτης περίπτωσης τριετούς διάρκειας, η οποία δεν έχει υλοποιηθεί στο σύνολό της με τη μορφή που προτείνεται για λόγους πρακτικούς. Επικεντρώνεται κυρίως στον σχεδιασμό του πρώτου έτους, τον προγραμματισμό και τη μερική υλοποίησή του. Το θέμα όμως στο οποίο εστιάζει, η μαθητική διαρροή, αποτελεί μια πραγματικότητα στο σημερινό πολυπολιτισμικό σχολείο και έχει απασχολήσει σοβαρά τη γράφουσα. Κάποιες μάλιστα από τις προγραμματισμένες δράσεις, όπως και αρκετά στοιχεία της συζήτησης και των αποτελεσμάτων, έχουν δοκιμαστεί στην πράξη την προηγούμενη σχολική χρονιά με αισιόδοξα μηνύματα για το δημόσιο υποχρεωτικό σχολείο.

## Θέματα διδασκαλίας και αγωγής στο πολυπολιτισμικό σχολείο

- εκτίμηση των κινήτρων και των πόρων του φορέα της αλλαγής
- επιλογή στόχων και στρατηγικών αλλαγής
- οριοθέτηση της αρμοδιότητας και του ρόλου του φορέα της αλλαγής
- διατήρηση της αλλαγής (επικοινωνία, συντονισμός κλπ)
- τερματισμός της υποβοηθητικής συνεργασίας με τον φορέα της αλλαγής

Η τριετής διάρκεια αποφασίστηκε από την ολομέλεια των εκπαιδευτικών, κυρίως λόγω του ειδικού προφίλ του σχολείου (αυξημένο ποσοστό αλλοδαπών και παλινοστούτων μαθητών) αλλά και της παγιωμένης συνήθειας να διακόπτουν οι «αδύναμοι ή κακοί» μαθητές τη φοίτηση για να βοηθήσουν τους γονείς στις δουλειές τους. Επιπλέον, η τριετής διάρκεια αποτελεί μια ασφαλιστική δικλείδα κατά της αποτυχίας της αλλαγής, στην περίπτωση που το πρώτο θετικό αποτέλεσμα εκληφθεί από τους εκπαιδευτικούς ως επιτυχημένη ολοκλήρωση της αλλαγής.

Στο επίκεντρο τέθηκε η σχολική μονάδα, κύτταρο γόνιμης υποδοχής και συνδιαμόρφωσης της εκπαιδευτικής πολιτικής, φορέας παραγωγής και υλοποίησης εκπαιδευτικών και παιδαγωγικών πρωτοβουλιών με κέντρο τον μαθητή και πρωταγωνιστές τους εκπαιδευτικούς. Πρόκειται, δηλαδή, για μια μορφή λειτουργικής στρατηγικής με κύρια χαρακτηριστικά την ομαδική εργασία και την ενθάρρυνση για ενεργό συμμετοχή. Όλοι πρέπει να αποδεχθούν την ομαδική εργασία και να μνηθούν σε αυτήν, προκειμένου να είναι σε θέση να συνεισφέρουν στη βελτίωση, να προβλέπουν τα εμπόδια και να δημιουργούν ένα αποτελεσματικό εργασιακό περιβάλλον. Η ενεργός συμμετοχή σε μια ομάδα μαθαίνεται, ενώ η δημιουργία ομάδας δεν είναι απλά μια συσπείρωση προσώπων. Οι ομάδες έχουν προσανατολισμένους στόχους, χρησιμοποιούν πολυδύναμο τρόπο σκέψης, μειώνουν τις διαφωνίες στην εφαρμογή των αποφάσεων και εστιάζουν την προσοχή τους στα προβλήματα και τις λύσεις τους. Άλλωστε, το να αποτελεί κάποιος μέλος μιας ομάδας δε συνιστά μια φυσική ανθρώπινη λειτουργία, αλλά κάτι που μαθαίνεται (Κουτούζης 1999, Breffni 2003).

### 3.1. Εισαγωγική συνεδρία

Στην πρώτη στοχευμένη συνάντηση-συνεδρία συλλόγου διδασκόντων και σχολικού συμβούλου η συζήτηση εξελίχθηκε με βάση τις φάσεις της αλλαγής που προτείνονται από το μοντέλο του Lippitt. Ειδικότερα,

- Παρουσιάστηκε το προφίλ και το πρόβλημα του σχολείου (μαθητική διαρροή) από τον διευθυντή και δύο εκπαιδευτικούς με αριθμητικά και περιγραφικά δεδομένα (1<sup>η</sup> φάση: διάγνωση του προβλήματος).
- Έγιναν προσωπικές τοποθετήσεις εκπαιδευτικών, οι οποίοι δήλωσαν ότι είναι πρόθυμοι να εμπλακούν σε δραστηριότητες αντιμετώπισης του προβλήματος και να διαθέσουν προσωπικό χρόνο πέρα από τα διδακτικά και τα άλλα υπηρεσιακά τους καθήκοντα, με την προϋπόθεση ότι θα έχουν τη συνεχή υποστήριξη του σχολικού συμβούλου ή άλλου ειδικού συνεργάτη (2<sup>η</sup> φάση: εκτίμηση της ικανότητας για αλλαγή).
- Παρουσιάστηκε και πάλι από τον σχολικό σύμβουλο (φορέας αλλαγής) ο αρχικός προβληματισμός με αναλυτικό τρόπο και τονίστηκε ότι η σταδιακή μείωση του αριθμού των μαθητών που διακόπτουν τη φοίτηση αποτελεί βασικό κίνητρο στην όλη προσπάθεια. Επισημάνθηκε, επίσης, ότι όλες οι δραστηριότητες που πρόκειται να

σχεδιαστούν θα υλοποιηθούν με τους συνήθεις πόρους του σχολείου (3<sup>η</sup> φάση: εκτίμηση των κινήτρων και των πόρων του φορέα της αλλαγής).

- Διατυπώθηκαν επιγραμματικά ο βασικός στόχος-όραμα της όλης προσπάθειας, το κύριο ερευνητικό ερώτημα και μια σχετική υπόθεση εργασίας. Κατατέθηκαν, επίσης, από τους εκπαιδευτικούς ιδέες και προτάσεις για υλοποίηση δράσεων (4<sup>η</sup> φάση: επιλογή στόχων και στρατηγικών αλλαγής).
- Συζητήθηκε το περιεχόμενο του ρόλου όλων των εμπλεκόμενων και οριοθετήθηκε η αρμοδιότητα του σχολικού συμβούλου (5<sup>η</sup> φάση: οριοθέτηση της αρμοδιότητας και του ρόλου του φορέα της αλλαγής).
- Κατατέθηκε προβληματισμός για τους τρόπους ενίσχυσης από τους εκπαιδευτικούς των μαθητών που θα επιδείξουν θετικές μορφές συμπεριφοράς (πχ. φτάνουν έγκαιρα το πρωί στο σχολείο και όχι μετά την είσοδο των συμμαθητών τους στην τάξη), αλλά και διατήρησης των νέων συνηθειών (6<sup>η</sup> φάση: διατήρηση της αλλαγής).
- Συζητήθηκε το συνολικό χρονοδιάγραμμα των δράσεων (τρία χρόνια) και οριοθετήθηκε η χρονική στιγμή της ολοκλήρωσης της εστιασμένης αυτής συνεργασίας με τον σχολικό σύμβουλο (7<sup>η</sup> φάση: τερματισμός της υποβοηθητικής συνεργασίας με τον φορέα της αλλαγής).

Συνοψίζοντας, όλοι οι εμπλεκόμενοι στη συγκεκριμένη συνάντηση υιοθέτησαν το εκπαιδευτικό όραμα του εμπνευστή-σχολικού συμβούλου και συναποδέχθηκαν ότι είναι πρόθυμοι να συντονίσουν τις προσπάθειές τους, να δρομολογήσουν σταδιακά επικοινωνιακές στρατηγικές διδασκαλίας και να υποστηρίξουν τους μαθητές στην αντιμετώπιση του προβλήματος της διαρροής. Επιγραμματικά, τέθηκαν τα εξής:

- *Βασικός στόχος-όραμα:*

Η αλλαγή της κουλτούρας των εκπαιδευτικών σε ό,τι αφορά το φαινόμενο της μαθητικής διαρροής στη συγκεκριμένη σχολική μονάδα και η υιοθέτηση του οράματος του εμπνευστή-σχολικού συμβούλου για ανάληψη δράσεων, προκειμένου να αντιμετωπιστεί το πρόβλημα.

- *Βασικό ερευνητικό ερώτημα:*

Αν παρακολουθήσουμε συστηματικά τις απουσίες και ενθαρρύνουμε την καθημερινή προσπάθεια των μαθητών, θα μειώσουμε ως το τέλος του σχολικού έτους τον αριθμό των μαθητών που διακόπτουν τη φοίτηση λόγω απουσιών;

- *Βασική υπόθεση εργασίας:*

Αν οι εκπαιδευτικοί «εκπαιδευτούν», ώστε να γίνουν περισσότερο επικοινωνιακοί, να αξιοποιούν τον πολιτισμικό πλούτο που φέρνουν οι μαθητές στην τάξη και να οργανώνουν συμμετοχικές μαθησιακές δραστηριότητες, στις οποίες θα αναπτύσσεται το μάθημα με πιο ενεργητικό-διαδραστικό τρόπο, οι μαθητές θα αισθάνονται πιο ικανοποιημένοι και θα επιθυμούν να έρχονται στο σχολείο. Έτσι, και οι απουσίες θα μειωθούν-δε θα διακόπτουν λόγω αυξημένου αριθμού απουσιών- και η επίδοσή τους πιθανόν θα βελτιωθεί.

- *Ρόλοι:*

- Ο σχολικός σύμβουλος αναλαμβάνει τον ρόλο του ηγέτη-φορέα της αλλαγής, που θα προτείνει, θα συντονίζει, θα παρακολουθεί και θα υποστηρίζει τις δράσεις όλων

## Θέματα διδασκαλίας και αγωγής στο πολυπολιτισμικό σχολείο

των άλλων στελεχών (διευθυντής του σχολείου, σύλλογος διδασκόντων). Είναι ο εμπνευστής και διαμεσολαβητής της γνώσης (Γιοκαρίνης 2000).

- Ο διευθυντής οργανώνει τους εκπαιδευτικούς ανάλογα με τις αρμοδιότητές τους, συντονίζει και ολοκληρώνει τις δραστηριότητές τους, έτσι ώστε να λειτουργεί ομαλά η σχολική μονάδα (Schon 1983, Σαΐτης 2008).

- Οι εκπαιδευτικοί είναι οι πρωταγωνιστές της όλης προσπάθειας. Συνεργάζονται στο σχολείο μεταξύ τους, επικοινωνούν με τους γονείς και τους άλλους θεσμικούς φορείς, δοκιμάζουν καινοτόμες δράσεις και συζητούν με τους μαθητές.

- *Χρονική διάρκεια των δράσεων:*

Προγραμματίστηκαν δράσεις σε βάθος χρόνου-τριετία.

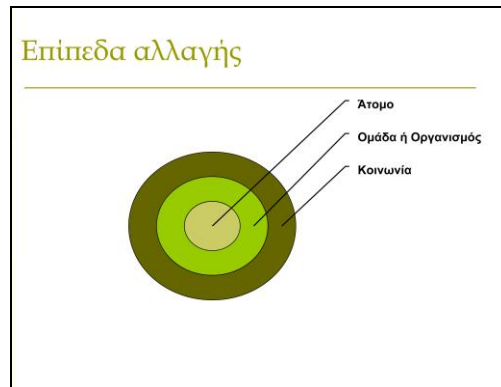
1<sup>ο</sup> έτος: Άμεσες δράσεις

2<sup>ο</sup> έτος: Μεσοπρόθεσμες δράσεις

3<sup>ο</sup> έτος: Μακροπρόθεσμες δράσεις

- *Προτεραιότητες-στόχοι κάθε έτους:*

Συζητήθηκαν σε πρώτο γενικό πλαίσιο οι προτεραιότητες και οι γενικοί στόχοι κάθε έτους. Ειδικότερα, αποφασίστηκε από τους εμπλεκόμενους όλος ο προγραμματισμός του πρώτου έτους να εστιάσει στα άτομα (μαθητής και εκπαιδευτικός) και να οργανωθούν δράσεις μέσα στον σχολικό χώρο με στόχο την αλλαγή-βελτίωση της συμπεριφοράς και των πρακτικών τους. Αντίστοιχα, ο προγραμματισμός του δεύτερου έτους αποφασίστηκε να εστιάσει στην ομάδα (σύλλογος διδασκόντων, σύλλογος γονέων και κηδεμόνων) και του τρίτου στην κοινωνία (γονείς, τοπική κοινωνία).



### 3.2. Προγραμματισμός και υλοποίηση του πρώτου έτους

#### *1<sup>ο</sup> έτος: Άμεσες δράσεις*

Για το πρώτο έτος υλοποίησης της παρούσας μελέτης περίπτωσης ο προγραμματισμός περιελάμβανε τη διατύπωση ειδικών στόχων, τη διαμόρφωση ερευνητικών εργαλείων, τον σχεδιασμό και την υλοποίηση συγκεκριμένων δράσεων, καθώς και τον τρόπο αξιολόγησης των δράσεων στο τέλος του σχολικού έτους. Ο προγραμματισμός αυτός παρατίθεται στη συνέχεια, αλλά λόγω πίεσης χρόνου υλοποιήθηκαν με επιτυχία: η τήρηση προσωπικού ημερολογίου, οι άτυπες συζητήσεις με τους εκπαιδευτικούς, η μελέτη του προφίλ του σχολείου, η παρουσίαση πολιτιστικής

εκδήλωσης με πολυπολιτισμική εστίαση, η συγκέντρωση δειγμάτων εργασιών των μαθητών και η ανοιχτή συζήτηση στην ολομέλεια με τη λήξη του σχολικού έτους.

### *Ειδικοί στόχοι*

Οι εκπαιδευτικοί:

- Να κατανοήσουν την ανάγκη για αλλαγή και να αναλύσουν την παρούσα κατάσταση.
- Να προσδιορίσουν την επιθυμητή μελλοντική κατάσταση.
- Να βελτιώσουν τις επιστημονικές γνώσεις τους σε θέματα σχετικά με τη διαχείριση αλλαγών.
- Να βελτιώσουν τις επιστημονικές γνώσεις τους σε θέματα σχετικά με την παιδαγωγική διάσταση του έργου τους, ώστε να μπορούν να προάγουν τη συμμετοχή των μαθητών στη διδασκαλία, να ανιχνεύουν τις δημιουργικές δυνατότητες των μαθητών και να αξιοποιούν τη φαντασία τους.
- Να τολμούν να οργανώνουν μικρές «έρευνες» και να προβληματίζονται, όταν αντιμετωπίζουν μια δύσκολη πραγματικότητα.

### *Ερευνητικά εργαλεία*

- Τήρηση ημερολογίου συναντήσεων με τον σχολικό σύμβουλο-ηγέτη-εμπυχωτή
- Τήρηση ημερολογίου συναντήσεων των ομάδων
- Τήρηση προσωπικού ημερολογίου από τον κάθε εκπαιδευτικό και τον διευθυντή
- Ημιδομημένη συνέντευξη-συζήτηση σχολικού συμβούλου-εκπαιδευτικού
- Ημιδομημένη συνέντευξη-συζήτηση σχολικού συμβούλου-μαθητών

### *Προγραμματισμένες δράσεις*

1. Παρουσίαση, ανάλυση και σχολιασμός του κύκλου PDCA (Planning, Doing, Checking, Acting) του Deming για συνεχή βελτίωση ποιότητας (Warwick 1995):
  - Σχεδιάζω μια αλλαγή για βελτίωση της δραστηριότητας
  - Εκτελώ/Δοκιμάζω την προτεινόμενη αλλαγή
  - Ελέγχω/μελετώ τα αποτελέσματα της δοκιμής
  - Ενεργώ, παίρνω την ανατροφοδότηση και ενεργώ ανάλογα, είτε υιοθετώντας την αλλαγή είτε απορρίπτοντάς την, οπότε και προτείνω κάποια άλλη (Planning, Doing, Checking, Acting).
1. Μελέτη του προφίλ του σχολείου από ομάδα εκπαιδευτικών και παρουσίαση στην ολομέλεια (πρόκειται για συνοικιακό σχολείο, με χαμηλές επιδόσεις μαθητών, αυξημένο ποσοστό αλλοδαπών μαθητών, φτώχη επικοινωνία γονέων-εκπαιδευτικών και χαμηλό μορφωτικό επίπεδο γονέων- σε αρκετές περιπτώσεις οι γονείς έχουν δυσκολίες χρήσης της ελληνικής γλώσσας).
2. Σεμινάριο ενδοσχολικής επιμόρφωσης σε θέματα επιστημονικής τεκμηρίωσης της μελέτης περίπτωσης.
3. Σεμινάριο ενδοσχολικής επιμόρφωσης σε θέματα κοινωνικών δεξιοτήτων (βιωματικά εργαστήρια, παιχνίδια ρόλων, δραματοποίηση).
4. Σεμινάριο ενδοσχολικής επιμόρφωσης σε θέματα χρήσης μεθοδολογικών εργαλείων για την παρακολούθηση της προόδου των μαθητών (πχ. τήρηση ημερολογίου, συνέντευξη κ.ά).
5. Παρουσίαση από ομάδα εκπαιδευτικών με θέμα: Το κίνημα των ανθρώπινων σχέσεων.



## Θέματα διδασκαλίας και αγωγής στο πολυπολιτισμικό σχολείο

6. Παρουσίαση πολιτιστικής εκδήλωσης με πολυπολιτισμική εστίαση.
7. Παρουσιάσεις από μικρές ομάδες εκπαιδευτικών με θέμα: «Πώς διαχειριστήκαμε τις απουσίες συγκεκριμένων μαθητών αυτήν την εβδομάδα». Συζήτηση στην ολομέλεια.

### *Προγραμματισμένη αξιολόγηση πρώτου έτους*

1. Ανοιχτή-ελεύθερη συζήτηση στην ολομέλεια («Παρουσιάζω τις εντυπώσεις μου», «Τι έμαθα, τι έκανα, πώς αιστάνθηκα κλπ»)
2. Αυτοαξιολόγηση εκπαιδευτικών στην ολομέλεια
3. Ανάλυση των ημερολογίων με βάση συγκεκριμένους δείκτες (πχ. απουσίες μαθητών, συμμετοχή στο μάθημα, επίδοση κ.ά)
4. Συγκέντρωση δειγμάτων εργασιών των μαθητών και ποιοτική αξιολόγησή τους από την ολομέλεια των εκπαιδευτικών.

### **3.2.1. Αποτελέσματα-Συζήτηση**

Στο τέλος του πρώτου έτους υλοποίησης της συγκεκριμένης μελέτης περίπτωσης και με βάση τις δράσεις που τελικά πραγματοποιήθηκαν, οι εκπαιδευτικοί:

- Φάνηκαν περισσότερο ευαίσθητοι στο θέμα των απουσιών ή στο ενδεχόμενο διακοπής της φοίτησης λόγω απουσιών. Ανέλαβαν πρωτοβουλίες, συζήτησαν, ενημέρωσαν έγκαιρα, υποστήριξαν τον «αδύναμο» από την αρχή της χρονιάς.
- Δήλωσαν ότι αισθάνονται πολύ πιο ικανοί στο να διαχειρίζονται θέματα χαμηλής αυτοεκτίμησης και απογοήτευσης των μαθητών τους, αδιαφορίας, συχνής και αναιτιολόγητης απουσίας (πχ. και γιατί να έρθω, άργησα να ξυπνήσω, δε μ'αρέσει το σχολείο κ.ά).
- Συζήτησαν στην τάξη με τους μαθητές τους θέματα που προάγουν την ατομική υπευθυνότητα, την ανεκτικότητα στη διαφορετικότητα, τη διεκδίκηση των ατομικών δικαιωμάτων.
- Οργάνωσαν δραστηριότητες όπου οι μαθητές ξεδίπλωσαν δεξιότητες και ταλέντα πέρα από τα ζητούμενα των σχολικών μαθημάτων (παρουσίασαν ήθη και έθιμα της χώρας προέλευσης, οργάνωσαν έκθεση φωτογραφικού υλικού, δραματοποίησαν, υποδύθηκαν ρόλους κ.ά).
- Βελτιώθηκε το σχολικό κλίμα, οι μαθητές αιστάνθηκαν ότι ανήκουν στο σχολείο.
- Οι εκπαιδευτικοί αντάλλαξαν προβληματισμούς για θέματα και δείκτες που εντάσσονται στο πλαίσιο αυτοαξιολόγησης της σχολικής μονάδας ( McBeath 2002, Καρατζιά- Σταυλιώτη & Λαμπρόπουλος 2006).

Ωστόσο, φάνηκε ότι οι εκπαιδευτικοί της συγκεκριμένης σχολικής μονάδας είναι ανάγκη να βελτιώσουν τις διοικητικές δεξιότητές τους, πάντα βέβαια μέσα στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων τους (Κατσαρός 2008). Έτσι, για το επόμενο σχολικό έτος, 2<sup>η</sup> περίοδος υλοποίησης της μελέτης περίπτωσης, συναποφασίστηκε μία από τις προτεραιότητες να είναι η βελτίωση των κοινωνικών, των ανθρώπινων και των τεχνικών δεξιοτήτων τους.

#### 4. Επίλογος

Αν θεωρήσουμε ότι η παρακολούθηση της ομαλής φοίτησης και της προόδου των μαθητών αποτελεί στοιχείο ποιότητας του εκπαιδευτικού συστήματός μας, τότε για την οικοδόμηση αυτής της ποιότητας και τη διασφάλισή της είναι ανάγκη να δοθεί έμφαση στην υποστήριξη των εκπαιδευτικών, όταν έχουν να αντιμετωπίσουν σύνθετα προβλήματα της σύγχρονης κοινωνικής πραγματικότητας και μάλιστα προβλήματα που δεν μπορούν να λυθούν με γρήγορες και «θαυματουργές» λύσεις. Η αλλαγή της κουλτούρας και η καλλιέργεια συστηματικότητας στην αντιμετώπιση προβλημάτων απαιτούν βηματισμό, δημιουργία μιας μακροχρόνιας σχέσης εμπιστοσύνης και ενεργό συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων στην εκπαιδευτική διαδικασία. Άλλωστε, ποιότητα και εμπιστοσύνη συνδέονται άρρηκτα μεταξύ τους.

Το σχολείο, προκειμένου να αντιμετωπίσει το πρόβλημα της μαθητικής διαρροής, οργάνωσε συγκεκριμένες δράσεις ετήσιας διάρκειας (λειτουργική στρατηγική), ωστόσο σχέδια αντιμετώπισης του προβλήματος είναι σκόπιμο να οργανωθούν σε περιφερειακό επίπεδο (στρατηγική επιχειρηματικού επιπέδου) αλλά και σε εθνικό επίπεδο (στρατηγική εταιρικού επιπέδου).

#### Βιβλιογραφία

- Breffni, I. (Eds.), (2003). *School development planning initiative*. National Progress Report 2002. Dublin: Stationery Office.
- Γιοκαρίνης, Κ. (2000). *Ο σχολικός σύμβουλος*. Αθήνα: Γρηγόρης.
- Hargreaves, A. (1994). Restructuring restructuring : post modernity and the prospects for educational change. *Journal of Educational Policy*, 9, pp. 47-65.
- Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (2008<sup>8</sup>). *Exploring corporate strategy*. England: Pearson Education Ltd.
- Jones, L. (2007). *The Importance of visions for schools and school improvement*. Available: <http://cnx.org/content/m15634/1.1/>. Retrieved: 1/5/2013.
- Καρατζιά-Σταυλιώτη, Ε. & Λαμπρόπουλος, Χ. (2006). *Αξιολόγηση, αποτελεσματικότητα & ποιότητα στην εκπαίδευση*. Αθήνα: Gutenberg.
- Κατσαρός, Ι. (2008). *Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης*. Αθήνα: ΥΠΕΠΘ, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
- Kotter, P. J. (2001). *Ηγέτης στις αλλαγές*. Αθήνα: Κριτική.
- Κουτούζης, Μ. (1999). Η εκπαιδευτική μονάδα ως οργανισμός. Στο Α. Ρέππα, Μ. Κουτούζης, Γ. Μαυρογιώργος, Β. Νιτσόπουλος, & Δ. Χαλκιώτης (Επιμ.), *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων*. Τόμος Α'. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Lippitt, R., Watson, J. & Westley, B. (1958). *The Dynamics of planned change*. New York: Harcourt, Brace and World.
- McBeath, J. (2002). *Η αυτοαξιολόγηση στο σχολείο*, μτφρ. Μ. Παπαδοπούλου. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Σαΐτης, Χ. (2005). *Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης*. Αθήνα: έκδ.ιδίου.
- Σαΐτης, Χ. (2008). *Ο διευθυντής στο δημόσιο σχολείο*. Αθήνα: ΥΠΕΠΘ, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.

## Θέματα διδασκαλίας και αγωγής στο πολυπολιτισμικό σχολείο

- Saskatchewan School Boards Association, (2007). *School board vision, mission and planning*, Module 3. Available: [http://www.saskschoolboards.ca/educationservices/modules/Module\\_3\\_Board\\_Vision\\_Mission\\_and\\_Planning.pdf&sa=U&ei=O7qYUZ3DIexhAfp74HwCA&ved=0CAcQFjAA&client=internal-uds-cse&usg=AFQjCNGoc5Ep9lfiwo3ZGEKNxH8HFFAQAQ](http://www.saskschoolboards.ca/educationservices/modules/Module_3_Board_Vision_Mission_and_Planning.pdf&sa=U&ei=O7qYUZ3DIexhAfp74HwCA&ved=0CAcQFjAA&client=internal-uds-cse&usg=AFQjCNGoc5Ep9lfiwo3ZGEKNxH8HFFAQAQ). Retrieved: 1/5/2013.
- Schon, D. (1983). *The Reflective practitioner*. New York: Basic Books.
- Warwick, R. (1995). *Beyond piecemeal improvements: how to transform your school using deming's quality principles*, Bloomington: National Educational Service.
- Ζαβλάνος, Μ. (2003). *Η ολική ποιότητα στην εκπαίδευση*. Αθήνα: Σταμούλης.