

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΔΙΕΘΝΩΝ ΚΑΙ ΕΥΡΩΠΑΪΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΙΣ ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΚΑΙ ΕΥΡΩΠΑΙΚΕΣ**  
**ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ, ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΚΑΙ ΕΡΕΥΝΑ**



**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**Στρατηγική Ανάλυση του Κλάδου της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης  
στη Γερμανία**

Παναγιώτα Ν. Καλάκου

**Επιβλέποντες: Βικτωρία Πέκκα – Οικονόμου, Καθηγήτρια ΠΑΠΕΙ**

**Άγγελος Κόττιος, Κοσμήτορας Καθηγητής ΠΑΠΕΙ**

**Φωτεινή Ασδεράκη, Επίκουρη Καθηγήτρια ΠΑΠΕΙ**

ΠΕΙΡΑΙΑΣ,  
ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ 2017

## **ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**Στρατηγική Ανάλυση του Κλάδου της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης  
στη Γερμανία**

**Παναγιώτα Ν. Καλάκου**

A.M.: ΜΠ15011

### **ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΕΣ:**

**Βικτωρία Πέκκα – Οικονόμου, Καθηγήτρια ΠΑΠΕΙ**

**Άγγελος Κόττιος, Κοσμήτορας Καθηγητής ΠΑΠΕΙ**

**Φωτεινή Ασδεράκη, Καθηγήτρια ΠΑΠΕΙ**

### **ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ:**

**Βικτωρία Πέκκα – Οικονόμου, Καθηγήτρια ΠΑΠΕΙ**

**Άγγελος Κόττιος, Κοσμήτορας Καθηγητής ΠΑΠΕΙ**

**Φωτεινή Ασδεράκη, Επίκουρη Καθηγήτρια ΠΑΠΕΙ**

Νοέμβριος 2017

**Άλλαξε τον κόσμο: το' χει ανάγκη**

**[Ändere die Welt: sie braucht es]**

Χρειάζονται πολλά, τον κόσμο για να αλλάξεις:

Οργή και επιμονή. Γνώση και αγανάκτηση.

Γρήγορη απόφαση, στόχαση βαθιά.

Ψυχρή υπομονή, κι ατελείωτη καρτερία.

Κατανόηση της λεπτομέρειας και κατανόηση του συνόλου.

Μονάχα η πραγματικότητα μπορεί να μας μάθει πώς

την πραγματικότητα ν' αλλάξουμε.

Μπέρτολντ Μπρεχτ

Από το θεατρικό έργο «Η απόφαση» -Die Massnahme-, 1930

μτφρ. Μ. Πλωρίτης, εκδ. Θεμέλιο



## **Ευχαριστίες**

Η παρούσα εργασία πραγματοποιήθηκε υπό την επίβλεψη της καθηγήτριας Βικτωρίας Πέκκα – Οικονόμου, στην οποία θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές ευχαριστίες μου και την αμέριστη ευγνωμοσύνη μου, για την ενθάρρυνση, την υποστήριξη και καθοδήγηση στην εκπόνηση της μεταπτυχιακής μου εργασίας.

Ευχαριστώ επίσης θερμά τους καθηγητές μου και μέλη της εξεταστικής επιτροπής, κύριο Άγγελο Κόττιο και κυρία Φωτεινή Ασδεράκη, οι οποίοι ήταν συνεπιβλέποντες, για τη την επιστημονική καθοδήγηση και την τακτική παρακολούθηση της ερευνητικής μου προόδου, καθ' όλη τη διάρκεια της εκπόνησής της.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους γονείς μου και τον σύζυγό μου για την αμέριστη εμπιστοσύνη σε κάθε επιλογή και προσπάθειά μου, καθώς και για τη συνολική στήριξη καθ' όλη τη διάρκεια του μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών.

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Περίληψη.....	9
Abstract.....	9
Zusammenfassung.....	9
Δομή Εργασίας.....	11

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup> Η ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΓΕΡΜΑΝΙΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

1. Εισαγωγή.....	12
1.1. Γερμανική Εκπαίδευση, μια ιστορική αναδρομή.....	12
1.2. Το γερμανικό Εκπαιδευτικό Σύστημα.....	15
1.2.1. Η Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση στη Γερμανία.....	18
1.2.2. Γερμανική Εκπαιδευτική Πολιτική.....	19
1.3. Μεταναστευτική Πολιτική και Εκπαιδευτικά Μοντέλα.....	21
1.3.1. Το μοντέλο της αφομοίωσης.....	22
1.3.2. Το μοντέλο της ενσωμάτωσης ή ένταξης.....	23
1.3.3. Το πολυπολιτισμικό μοντέλο.....	24
1.3.4. Το αντιρατσιστικό μοντέλο.....	24
1.4. Διαπολιτισμική Εκπαιδευτική Πολιτική.....	25
1.4.1. Προβλήματα και Εμπόδια στην Διαπολιτισμική Εκπαίδευση.....	28
1.5. Μεταναστευτική Εκπαιδευτική Πολιτική της Γερμανίας.....	31
1.6. Συμπεράσματα.....	33
Βιβλιογραφία 1 <sup>ου</sup> Κεφαλαίου.....	34

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup> ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

2. Εισαγωγή.....	37
2.1. Ορισμός Στρατηγικής και Στρατηγικού Σχεδιασμού.....	37
2.1.1. Στρατηγική Ανταγωνισμού.....	40
2.1.2. Στρατηγικός Σχεδιασμός στην Εκπαίδευση.....	42
2.1.3. Αποστολή και Όραμα ενός Οργανισμού.....	43
2.1.4. Αποστολή του Εκπαιδευτικού Οργανισμού.....	45
2.2. Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ).....	47
2.3. Μοντέλο EFQM (European Foundation for Quality Management).....	49

2.4.	Η Έννοια της Ποιότητας στην Εκπαίδευση.....	50
2.5.	Κριτήρια Ποιότητας στην Εκπαίδευση.....	54
2.5.1.	Ο ρόλος της ηγεσίας.....	54
2.5.2.	Στρατηγική και Πολιτική στην Εκπαίδευση.....	55
2.5.3.	Ανθρώπινο Δυναμικό .....	56
2.5.4.	Συνεργάτες και Πόροι.....	57
2.5.5.	Διαδικασίες.....	59
2.5.6.	Σχεδιασμός – Προγραμματισμός και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων...59	
2.6.	SWOT Ανάλυση Κλάδου Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης.....	61
2.6.1.	Ανάλυση Περιβάλλοντος στη Γερμανία.....	62
2.7.	PEST Ανάλυση Κλάδου Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης στη Γερμανία.....	64
2.7.1.	Πολιτικό Περιβάλλον (P).....	65
2.7.2.	Οικονομικό Περιβάλλον (E).....	66
2.7.3.	Κοινωνικό Περιβάλλον (S).....	67
2.7.4.	Τεχνολογικό Περιβάλλον (T) .....	68
2.8.	Συμπεράσματα .....	70
	Βιβλιογραφία 2 <sup>ου</sup> Κεφαλαίου .....	72

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup> ΚΑΛΕΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΗ ΓΕΡΜΑΝΙΑ**

3.	Εισαγωγή.....	75
3.1.	Οριοθέτηση της Καλής Πρακτικής στην Εκπαίδευση.....	76
3.2.	Επιχειρηματικότητα στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση.....	77
3.3.	Καινοτομία και Αριστεία στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση.....	80
3.4.	Ευρωπαϊκά Προγράμματα για την Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση.....	83
3.5.	Βραβεία Ποιότητας στην Εκπαίδευση.....	86
3.6.	Συμπεράσματα .....	87
	Βιβλιογραφία 3 <sup>ου</sup> Κεφαλαίου.....	90
	Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα.....	93
	Συνολική Βιβλιογραφία.....	95

## **Περίληψη**

Οι οικονομίες των κρατών της ευρωπαϊκής οικογένειας, για να μπορέσουν ανταποκριθούν στις διαρκώς αυξανόμενες παγκόσμιες κοινωνικές προκλήσεις, οφείλουν να μετεξελιχθούν σε οικονομίες ανταγωνιστικές και βιώσιμες, στηριζόμενες στη γνώση και την εμπειρία. Ο κλάδος της εκπαίδευσης αποτελεί πρωταρχικό παράγοντα ανάπτυξης της οικονομίας και της επιχειρηματικότητας των κρατών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, αλλά η ανομοιογένεια του μαθητικού πληθυσμού, που αποτελεί πλέον μία πραγματικότητα, δημιουργεί απορρύθμιση των εκπαιδευτικών δομών και απαιτεί τη χάραξη νέων στρατηγικών σχεδίων και πολιτικών.

Στην παρούσα διπλωματική εργασία μελετήθηκε και αναλύθηκε η δομή, η οργάνωση και η ποικιλία των τύπων εκπαίδευσης του γερμανικού συστήματος, στο πλαίσιο ενός πολυπολιτισμικού περιβάλλοντος, και κυρίως του κλάδου της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. Αρχικά αναλύονται οι διαπολιτισμικές αρχές και τα μοντέλα μεταναστευτικής εκπαιδευτικής πολιτικής ενώ στη συνέχεια, κάνοντας χρήση των εργαλείων της στρατηγικής ανάλυσης, παρουσιάζεται και διασαφηνίζεται το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον των εκπαιδευτικών οργανισμών της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, αναδεικνύοντας μεν τα δυνατά και αδύναμα σημεία τους, δε τις ευκαιρίες, απειλές και τους πιθανούς κινδύνους του εξωτερικού περιβάλλοντος. Μέσω της στρατηγικής αυτής ανάλυσης και της ανάδειξης του κλάδου της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης της Γερμανίας, οριοθετούνται και προτείνονται ορισμένες «βέλτιστες» εκπαιδευτικές πρακτικές και πρότυπα ευρωπαϊκά σχολικά προγράμματα που συνδέονται με την καινοτομία, την αριστεία και την επιχειρηματικότητα στο σχολείο. Το θεωρητικό πλαίσιο της εργασίας βασίζεται σε βιβλιογραφικές πηγές και δεδομένα που αντλήθηκαν μέσω έγκυρων εγχειριδίων και ηλεκτρονικών πηγών.

**Θεματική περιοχή:** γερμανικό εκπαιδευτικό σύστημα, γερμανική εκπαιδευτική πολιτική, στρατηγική ανάλυση, πρωτοβάθμια εκπαίδευση, χάραξη ευρωπαϊκών πολιτικών.

**Λέξεις κλειδιά:** στρατηγική ανάλυση, SWOT ανάλυση, PEST ανάλυση, ευρωπαϊκά εκπαιδευτικά πρότυπα, κλάδος πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης.



## **Abstract**

The economies of the states of the European family, in order to respond to the ever-growing global social challenges, must evolve into competitive and sustainable economies, based on knowledge and experience. The education sector is a primary factor in the development of the economy and entrepreneurship of the Member States of the European Union, but the heterogeneity of the student population, which is now a reality, creates deregulation of educational structures and requires new strategic plans and policies.

In this thesis, the structure, organization and diversity of the education systems of the German system was studied and analyzed, within a multicultural environment, especially the primary education sector. Initially, intercultural principles and immigration education policy models are analyzed, and then, using the tools of the strategic analysis, the internal and external environment of the primary education institutions is presented and elucidated, highlighting their strengths and weaknesses, and the opportunities, threats and potential dangers of the external environment. Through this strategic analysis and the emergence of the primary education sector in Germany, some "best" educational practices and standard European curricula linked to innovation, excellence and entrepreneurship in school are delimited and proposed. The theoretical framework of the thesis is based on bibliographic sources and data obtained through valid handbooks and electronic sources.

**Thematic area:** German education system, German education policy, strategic analysis, primary education, European policy designing.

**Key words:** strategic analysis, SWOT analysis, PEST analysis, European educational standards, primary education.

## **Zusammenfassung**

Damit die Wirtschaft den Mitgliedern der europäischen Familie den ständig steigenden weltweit gesellschaftlichen Herausforderungen entsprechen können, müssen sie sich konkurrenz- und lebensfähig weiterentwickeln und den Schwerpunkt auf die Kenntnis und die Erfahrung legen. Die Bildungsbranche stellt einen fundamentalen Entwicklungsfaktor der Wirtschaft und Unternehmungslust der Mitgliedsstaaten der Europäischen Union dar, aber die Uneinheitlichkeit der

Schulbevölkerung, die nunmehr die Wahrheit ist, schafft Deregulierung bei den Bildungsstrukturen und verlangt das Abstecken neuer strategischen Pläne und Politik.

An dieser Masterarbeit wurde die Struktur, die Organisation und die Vielfähigkeit der Bildungsformen des deutschen Systems untersucht und analysiert, im Rahmen einer interkulturellen Umgebung, und vor allem des Zweiges der Grundschulbildung. Am Anhang werden die interkulturelle Prinzipien und das Modell des Migrations-Bildungs-Politik analysiert während anschließend, mit dem Gebrauch von Instrumenten der strategischen Analysierung, die innere und äußere Umgebung der Bildungsorganisationen der Grundschulbildung vorgestellt und geklärt wird, beim bekannt machen einerseits ihrer Stärke und ihrer Schwäche, andererseits die Möglichkeiten, die Drohungen und die möglichen Gefahren der äußeren Umwelt. Durch diese Strategische Analyse und der Ernennung der Branchen der Grundschulbildung in Deutschland, werden manche von der besten Bildungspraxis und vorbildliche und europäische Schulprogramme begrenzt und vorgeschlagen, die mit der Innovation dem Perfekt –sein und die Unternehmungslust in der Schule verknüpft sind. Das theoretischen Teil der Masterarbeit gründet sich auf bibliographische Quellen und Daten, die geschöpft wurden aus verlässlichen Handbücher und elektronischen Quellen.

**Thematisches Gebiet:** deutsches Bildungssystem, deutsche Bildungspolitik, strategische Analyse, Grundschulbildung, Abstecken europäischen Politik.

**Schlüsselwörter:** strategische Analyse, SWOT Analyse, PEST Analyse, europäische Bildungsmodelle, Branche der Grundschulbildung.

## Δομή Εργασίας

Στο 1<sup>ο</sup> Κεφάλαιο περιγράφεται το γερμανικό εκπαιδευτικό σύστημα και πιο συγκεκριμένα ο κλάδος της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης στη Γερμανία. Επίσης, μελετάται η μεταναστευτική πολιτική, η διαπολιτισμική εκπαιδευτική πολιτική και παρουσιάζονται εκτενέστερα τα μοντέλα της γερμανικής εκπαίδευσης. Στο τέλος του κεφαλαίου γίνεται ανάλυση των προβλημάτων και εμποδίων που προκύπτουν στη διαπολιτισμική εκπαίδευση, αλλά και παρουσίαση των αποτελεσμάτων της μεταναστευτικής πολιτικής της Γερμανίας.

Στο 2<sup>ο</sup> Κεφάλαιο μελετώνται οι ορισμοί της στρατηγικής και του στρατηγικού σχεδιασμού, ενώ στη συνέχεια γίνεται παρουσίαση του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (ΚΠΑ) και του μοντέλου EFQM (European Foundation for Quality Management). Επιπλέον, αναλύονται οι έννοιες της ποιότητας στην εκπαίδευση και παρουσιάζονται τα κριτήρια ποιότητας στην εκπαιδευτική διαδικασία. Δεν θα μπορούσαν να μην μελετηθούν εκτενώς οι SWOT και PEST αναλύσεις του κλάδου της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης στη Γερμανία.

Στο 3<sup>ο</sup> και τελευταίο Κεφάλαιο οριοθετείται η έννοια της «καλής –βέλτιστης εκπαιδευτικής πρακτικής» και τονίζεται η αναγκαιότητα υιοθέτησης νέων πολιτικών, μεθόδων, δράσεων και προγραμμάτων που να προετοιμάζουν τους μαθητές για τις σύγχρονες οικονομικο –κοινωνικές αλλαγές και απαιτήσεις της εποχής. Παρουσιάζεται ο τρόπος σύνδεσης της επιχειρηματικότητας με το εκπαιδευτικό σύστημα, καθώς και η σπουδαιότητα της καινοτομίας και αριστείας στην εκπαίδευση. Τέλος, παρουσιάζονται ορισμένα ευρωπαϊκά προγράμματα ενίσχυσης της εξωστρέφειας των σχολείων και προώθησης των καλών πρακτικών, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στην αξία της επιβράβευσης των σχολείων και των εκπαιδευτικών.

Τέλος, παρουσιάζονται τα συνολικά συμπεράσματα της εργασίας και οι προτάσεις για περαιτέρω έρευνα και προβληματισμό.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>

## Η ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΓΕΡΜΑΝΙΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

### Εισαγωγή

Η Ομοσπονδιακή Δημοκρατία της Γερμανίας είναι χωρισμένη σε δεκαέξι κρατίδια – πολιτείες, όπου κάθε πολιτεία έχει την ευθύνη των εκπαιδευτικών οργανισμών και τη διαχείριση του εκπαιδευτικού συστήματός της, σύμφωνα με τις κατευθυντήριες οδηγίες που ορίζονται από το Σύνταγμα. Κατά συνέπεια, υπάρχουν δεκαέξι διαφορετικά εκπαιδευτικά συστήματα που παρουσιάζουν κάποιες διαφορές, αλλά οι βασικές αρχές και η δομή τους είναι παρόμοιες και καθορίζονται από το Υπουργείο Εκπαίδευσης και Τεχνών. Η ευθύνη για την οργάνωση και λειτουργία του εκπαιδευτικού συστήματος ανήκει αποκλειστικά στα ομόσπονδα κρατίδια, ενώ το ομοσπονδιακό σύνταγμα περιέχει μόνο θεμελιώδεις διατάξεις που αφορούν θέματα εκπαίδευσης, πολιτισμού και επιστημών, όπως για παράδειγμα τη διασφάλιση της ελευθερίας στην τέχνη, την επιστήμη και την έρευνα. Για την αποφυγή μεγάλων αποκλίσεων και διαφορών στη δομή και οργάνωση των εκπαιδευτικών συστημάτων των κρατιδίων και τη διατήρηση ενός ενιαίου εκπαιδευτικού επιπέδου, έχουν θεσμοθετηθεί διάφορες μορφές συνεργασίας μεταξύ ομοσπονδίας και κρατιδίων (π.χ. η Διαρκής Σύνοδος των Υπουργών/ Ständige Kultusministerkonferenz). Στις υπο – ενότητες του πρώτου κεφαλαίου αναλύεται το γερμανικό εκπαιδευτικό σύστημα και πιο αναλυτικά ο κλάδος της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης, γίνεται περιγραφή της μεταναστευτικής εκπαιδευτικής πολιτικής, οριοθετείται η έννοια της Διαπολιτισμικής Εκπαίδευσης, καθώς και οι δυσκολίες στην εφαρμογή της στο πλαίσιο της γερμανικής – πολυπολιτισμικής πλέον – Γερμανίας.

### 1.1. ΓΕΡΜΑΝΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ, ΜΙΑ ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Κάνοντας μία σύντομη ιστορική αναδρομή αντιλαμβανόμαστε πως το σημερινό εκπαιδευτικό σύστημα της Γερμανίας, βασίζεται σε μεγάλο βαθμό σ' αυτό του 19ου και 20ου αιώνα. Πιο συγκεκριμένα εκείνη την εποχή στη Γερμανία η εκπαίδευση βρισκόταν σε έκρυθμη κατάσταση, καθώς δεν υπήρχε ισοτιμία στους τίτλους σπουδών από κρατίδιο σε κρατίδιο. Με το «Σύνταγμα της Βαϊμάρης» που ψηφίστηκε το 1919, ορίστηκε για πρώτη φορά για όλα τα ομοσπονδιακά κρατίδια της Γερμανίας, ένα κοινό

«Βασικό Σχολείο», το γερμανικό Grundschule, το Δημοτικό δηλαδή, το οποίο διαρκούσε τέσσερα χρόνια. Οι απόφοιτοί του μπορούσαν να εισέλθουν στο Δημοτικό Σχολείο με την ονομασία Volksschule (στην ελεύθερη μετάφραση το «σχολείο του λαού»), το οποίο διαρκούσε επιπλέον τέσσερα χρόνια. Μετά την επιτυχή του ολοκλήρωση, οι μαθητές μπορούσαν να αποκτήσουν απολυτήριο Δημοτικού. Πέρα από αυτό οι απόφοιτοι του «Βασικού Σχολείου» που επιθυμούσαν πιο υψηλή μόρφωση, μπορούσαν να συνεχίσουν στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση, ακολουθώντας είτε το πρακτικό Realschule, που διαρκούσε έξι χρόνια, είτε το επτατάξιο γερμανικό Γυμνάσιο. Το αρνητικό σ' αυτή τη βαθμίδα της εκπαίδευσης αποτελούσε το γεγονός ότι απαιτούνταν η καταβολή διδάκτρων από τους γονείς, γεγονός που το καθιστούσε δύσκολο για πολλές μικροαστικές οικογένειες (Δημητράκος, 1982: 77). Την εποχή του 1920, τέθηκε σε ισχύ το τετραετές Γενικό Γερμανικό Δημοτικό Σχολείο, ενώ ακολούθησαν τρεις τύποι σχολείων, πάνω στους οποίους βασίζεται η τριαδική εκπαίδευση στη σημερινή Γερμανία, το τετραετές Βασικό Σχολείο (Hauptschule στα γερμανικά), το εξαετές Μεσαίο Σχολείο (Realschule) και το εννεαετές Γυμνάσιο (Gymnasium), οι απόφοιτοι του οποίου αποκτούσαν απολυτήριο μέσης εκπαίδευσης, αυτό που ισχύει έως και σήμερα. Η παραπάνω διάκριση αντιστοιχούσε και στην κοινωνική προέλευση των μαθητών, καθώς το πρώτο ακολουθούσαν οι γόνιμοι εργατών και κατώτερων ιδιωτικών υπαλλήλων, το δεύτερο οι κοινωνικά μεσαίοι πολίτες και το τρίτο κυρίως οι μαθητές που προέρχονταν από κοινωνικά ανώτερες οικογένειες (Klafki, 1987: 98).

Σύμφωνα με τον Scholtz κατά τη διάρκεια του πολέμου το 1941 η σχολική εκπαίδευση βίωσε ανατίμηση. Μετά τον πόλεμο η κοινωνία ήταν ευάλωτη και οι εσωτερικές μεταρρυθμίσεις δεν είχαν τη απαιτούμενη προσοχή. Τα ριζοσπαστικά μέτρα μπορούσαν πλέον πιο εύκολα να επιβληθούν. Τα σχέδια του Schirach για τα σχολεία δεν συνέβαλαν στη βελτίωση της εκπαιδευτικής κατάστασης και στο σωστό σχεδιασμό των εκπαιδευτικών εγχειριδίων, αντιθέτως, είχαν ως στόχο να ασκήσουν επιρροή στη νέα γενιά και στην κατάσχεση των σχολικών εγκαταστάσεων, αυξάνοντας τον πολιτικό – ιδεολογικό έλεγχο της σχολικής εργασίας και στην επιλογή των μαθητών (Führ & Furk, 1989: 54 – 62). Την περίοδο του Ναζισμού οι μαθητές είχαν τριπλό ρόλο, έπρεπε να έχουν την ιδιότητα του στρατιώτη, του μαθητή και του ναζιστικού υποστηρικτή (Dithmar, 1989: 1 – 12), ενώ όπως αναφέρει ο Gies στο άρθρο του «Geschichtsunterricht als deutschkundliche Weiestunde», ο Χίτλερ έδινε μεγάλη προσοχή στους δασκάλους που θα μετέδιδαν στα παιδιά την ιστορία της χώρας. Το

χρονικό διάστημα μεταξύ 1934 και 1936 τα παιδιά έπρεπε να πηγαίνουν σε νυχτερινά μαθήματα την Κυριακή καθώς και σε απογευματινές υπηρεσίες δυο φορές την εβδομάδα. Παράλληλα, την περίοδο του ναζισμού υπήρχαν πολλές εθνικές εορτές οι οποίες επιδρούσαν καταλυτικά στην ιδεολογία και στην ιστορική συνείδηση των μαθητών. Ο Χίτλερ, ως ηγέτης, προσπαθούσε να αναδείξει τον ηρωισμό και τα κατορθώματα του, παρουσιάζοντάς ως σωτήρα του γερμανικού έθνους, με αποτέλεσμα να παραμερίζει τις ηρωικές πράξεις των στρατιωτών του.

Κατά τη Μεταπολεμική Περίοδο, αρχικά παρουσιάζονται αυστηρές δομές και ποικίλοι ιεραρχικοί τύποι σχολείων, ενώ τα πρώτα αιτήματα για εκδημοκρατισμό της εκπαίδευσης εκφράστηκαν το 1947. Τα αιτήματα αφορούσαν την ισότητα των εκπαιδευτικών ευκαιριών, τη δωρεάν, την εννεαετή υποχρεωτική εκπαίδευση, τη δημοκρατική οργάνωση και την ανώτατη εκπαίδευση για όλους τους δασκάλους. Στη μεταρρύθμιση ωστόσο ήρθαν αντιμέτωποι τα πολιτικά κόμματα, οι καθηγητές μέσης και επαγγελματικής εκπαίδευσης, τα πανεπιστήμια αλλά και η καθολική εκκλησία, υποστηρίζοντας ότι το Γυμνάσιο ήταν το αναγκαίο μέσο για τη διατήρηση της γερμανικής κουλτούρας, αγνοώντας την ταξική επιλογή (Μαραγκού – Πρόκου, 1980: 130). Σε γενικές γραμμές, το γερμανικό εκπαιδευτικό σύστημα, αναπαριστούσε την κοινωνική δομή του κράτους, οξύνοντας τις ήδη υπάρχουσες κοινωνικές ανισότητες, έτσι το τριμερές εκπαιδευτικό σύστημα διακρίνονταν σε μια μικρή «ελίτ» για το κοινωνικά ανώτερο, Γυμνάσιο, έναν μεγαλύτερο αριθμό μαθητών για τα Μεσαία Σχολεία και τέλος η πλειοψηφία του λαού για τα Λαϊκά Σχολεία, στα οποία και εισέρχονταν οι κοινωνικά κατώτεροι μαθητές (Becker, 1983: 86).

Οι ουσιαστικές μεταρρυθμίσεις στην εκπαίδευση ξεκίνησαν το 1957 όπου ιδρύθηκε το Επιστημονικό γερμανικό συμβούλιο, του οποίου οι συστάσεις για αποσυναρμολόγηση και ανέγερση των ανώτατων σχολών κέρδισαν μεγάλη αξία. Η ανάγκη για αλλαγή στο εκπαιδευτικό σύστημα εκφράστηκε κυρίως από τις πολιτικές δυνάμεις και το Μάρτιο του 1964 στη συνδιάσκεψη των υπουργών παιδείας και πολιτισμού σκιαγραφήθηκαν σαφείς και μακροπρόθεσμοι στόχοι για την αλλαγή του εκπαιδευτικού συστήματος της Ομοσπονδιακής Δημοκρατίας (Klafki, 1987:104 – 106). Ωστόσο, τα πολιτικά και κοινωνικά προβλήματα κατά τη διάρκεια εκπαιδευτικών αλλαγών ήταν αυξημένα, ενώ η πρώτη κρίση πετρελαίου το 1973 οδήγησε σε αναστοχασμό της εκπαιδευτικής πολιτικής. Η συζήτηση για αλλαγή βρισκόταν στο παρασκήνιο, καθώς είχε δοθεί περισσότερη σημασία στην οικονομική ανάπτυξη και στη σταθερότητα της πλήρους απασχόλησης. Όμως η κρίση πετρελαίου άρχισε να

πλήττει όχι μόνο μαθητές αλλά κυρίως εκπαιδευτικούς. Σύμφωνα με τον αρθρογράφο Tillmann την περίοδο αυτή όλο και λιγότεροι μαθητές της Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης παραπέμπονταν σε ειδικά σχολεία. Το γεγονός αυτό οφείλεται πιθανόν στο ότι στις μικρές τάξεις μπορούσε να δοθεί ακόμη και στους πιο αδύναμους μαθητές μια παιδαγωγική υποστήριξη (Wenzel & Weseman, 1989: 20) και σύμφωνα με τον Evers η αύξηση των ωρών της γυμναστικής και η «κληρονομική/ φυλετική» διδασκαλία, αντί της βιολογίας αποτέλεσαν τη βάση για την μετέπειτα αλλαγή (Wenzel & Weseman, 1989: 28).

## **1.2. ΤΟ ΓΕΡΜΑΝΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ**

Σήμερα, το γερμανικό εκπαιδευτικό σύστημα περιλαμβάνει την προσχολική εκπαίδευση, την πρωτοβάθμια, δευτεροβάθμια και τριτοβάθμια εκπαίδευση, καθώς και την εκπαίδευση ενηλίκων. Η υποχρεωτική εκπαίδευση ξεκινά με την ολοκλήρωση του έκτου έτους της ηλικίας των μαθητών και διαρκεί κατά κανόνα εννιά χρόνια (εκτός του κρατιδίου του Βερολίνου, της Βρέμης, του κρατιδίου της Βόρειας Ρηνανίας – Βεστφαλίας και του Βρανδεμβούργου που διαρκεί δέκα έτη). Μετά το πέρας της υποχρεωτικής εκπαίδευσης υπάρχει η δυνατότητα της εισαγωγής των μαθητών σε επαγγελματικά σχολεία δεύτερου κύκλου δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης ή η επιλογή της τριετούς μαθητείας σε επαγγελματικά σχολεία αντίστοιχα. Τα γερμανικά εκπαιδευτικά συστήματα παρέχουν μια ποικιλία τύπων εκπαίδευσης, λαμβάνοντας υπόψη τις διαφορετικές ανάγκες και ενδιαφέροντα των παιδιών και των γονιών τους. Η φοίτηση στο σχολείο είναι υποχρεωτική για όλα τα παιδιά που διαμένουν μόνιμα στη χώρα, ανεξαρτήτως εθνικότητας και καταγωγής. Οι γονείς μπορούν να επιλέξουν μεταξύ των δημόσιων σχολείων και των ιδιωτικών σχολείων (π.χ. ευρωπαϊκά, διεθνή κ.ά.) που λειτουργούν. Όσοι μαθητές φοιτούν στα δημόσια σχολεία της Γερμανίας, δεν απαιτείται να πληρώνουν δίδακτρα ή να συνεισφέρουν στο κόστος του εκπαιδευτικού υλικού, σε αντίθεση με τους μαθητές που φοιτούν στους ιδιωτικούς εκπαιδευτικούς οργανισμούς.

Το βαθμολογικό σύστημα του γερμανικού εκπαιδευτικού συστήματος, δηλαδή το σύστημα αξιολόγησης των μαθητών, ξεκινά από τη τρίτη τάξη της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, ενώ καθοριστικό θεωρείται το τέταρτο έτος, διότι μετά το δημοτικό συνεχίζεται η εκπαίδευση σε ένα από τα τρία σχολικά επίπεδα: (α) το πεντατάξιο (Hauptschule), (β) το εξατάξιο (Realschule) ή (γ) το οχτατάξιο Γυμνάσιο (Gymnasium). Οι τρεις κατευθύνσεις του συστήματος έχουν να κάνουν με τα σχολεία

επαγγελματικής κατεύθυνσης και οι απόφοιτοι κατευθύνονται στην αγορά εργασίας εφόσον κάνουν για ένα διάστημα πρακτική κατάρτιση (Ausbildung). Από το Γυμνάσιο (Gymnasium) μπορούν να κατευθυνθούν προς την Ανώτατη Εκπαίδευση και να αποκτήσουν το απολυτήριο (Abitur) της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης. Το σύστημα διαχωρισμού των μαθητών από την ηλικία των δέκα ετών σε «Gymnasium» (για ακαδημαϊκή κατεύθυνση), «Realschule» (για ενδιάμεση κατεύθυνση), ή «Hauptschule» (για βασική εκπαίδευση) αυξάνει τις ανισότητες, καθώς διαπιστώθηκε άμεση σύνδεση μεταξύ των αποτελεσμάτων των σχολείων και των κοινωνικοοικονομικών συνθηκών (Νικολάου, 2000).

Έπειτα από αξιολόγηση του γερμανικού εκπαιδευτικού συστήματος από το Διεθνές Πρόγραμμα PISA για την αξιολόγηση των μαθητών (Programme for International Student Assessment), τέθηκαν μία σειρά συγκεκριμένων στόχων και θεμελιωδών αξιών για την προώθηση της ένταξης των μαθητών που εφαρμόζονται σε εθνικό και τοπικό επίπεδο, μιας και το συγκεκριμένο βαθμολογικό σύστημα δεν βοηθά την μετάβαση των αλλόγλωσσων μαθητών στην ανώτερη και ανώτατη εκπαίδευση. Πιο συγκεκριμένα, στα αποτελέσματα της έρευνας, οι επιδόσεις των μαθητών της Γερμανίας που προέρχονταν από μη προνομιούχα κοινωνικά στρώματα ήταν απογοητευτικές, σε αντίθεση με τις επιδόσεις αυτών που φοιτούσαν στα Γυμνάσια. Πέρα από αυτή τη σημαντική διαφοροποίηση υπάρχει και διαφοροποίηση των επιδόσεων στα κρατίδια, καθώς τα κρατίδια της Βάδης – Βυρτεμβέργης, της Κάτω Σαξονίας, της Βαυαρίας και του Σλέβιγκ – Χολστάιν είχαν αρκετά υψηλότερες βαθμολογίες (Γιαγκουνίδης, Τζιανάρα & Φουτσιτζή, 2010: 56 – 60). Γίνονται, λοιπόν, συζητήσεις για μεγαλύτερη αποδοτικότητα στην εκπαίδευση, μέσω μιας ορθολογικής διάθεσης – κατανομής πόρων από τα κρατίδια, χωρίς την αύξηση των εκπαιδευτικών δαπανών, διότι με βάση τα σημερινά εμπειρικά δεδομένα, μόνο με την ανύψωση του επιπέδου των εισροών (π.χ. με την εισαγωγή ηλεκτρονικών υπολογιστών στην εκπαίδευση) δεν επήλθε η αναμενόμενη βελτίωση των μαθητικών επιδόσεων.

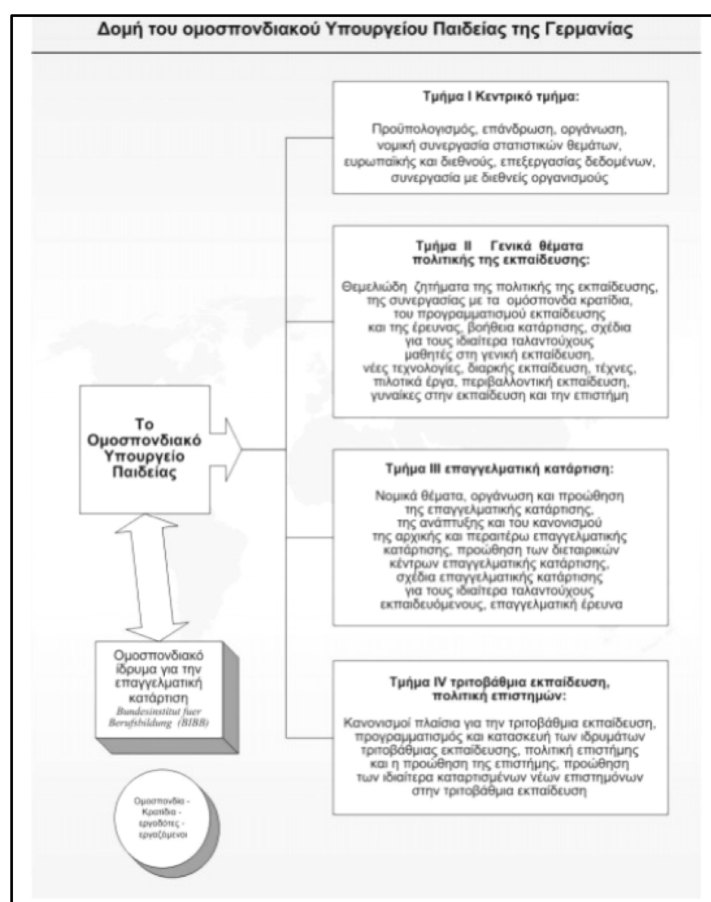
Όσον αφορά το αναλυτικό πρόγραμμα του κάθε κρατιδίου στηρίζεται στο τοπικό Σύνταγμα, ωστόσο, παρά τη σχετική σύγκλιση των απόψεων ανάμεσα στα τοπικά Συντάγματα και το ομοσπονδιακό, υπάρχει μια «παραδοσιακή» διάσταση των απόψεων ανάμεσα στο βορρά και το νότο, όπου βρίσκεται και η Βάδη – Βυρτεμβέργη. Παρά τις προσπάθειες συντονισμού όλων των εκπαιδευτικών συστημάτων και τη δημιουργία ενός ενιαίου συστήματος, αυτό δεν έχει επιτευχθεί σε μέγιστο βαθμό



(Μάρκου, Μπουζάκης, Παπασταύρου, Παπούλια – Τζελέπη & Χρυσαιφίδης, 1988:101).

Για τη διοίκηση των εκπαιδευτικών μονάδων, μέχρι τη δεκαετία του 1960, μόνο ο υπουργός πολιτισμού ήταν υπεύθυνος της εκπαιδευτικής διοίκησης, με εξαίρεση το κρατίδιο του Βερολίνου και του Αμβούργου. Στην εσωτερική οργάνωση των σχολικών μονάδων συμπεριλαμβάνονται οι κάτωθι: γραμματειακή υποστήριξη, επιστάτης, φύλακες, καθαρίστριες, γυμναστήρια, κολυμβητήρια, αποδυτήρια, εργαστήρια, αμφιθέατρα, αυλές, χώροι εστίασης. Οι εκπαιδευτικοί Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης διδάσκουν κάνουν εικοσιτέσσερις ώρες την εβδομάδα, ενώ υπάρχουν και καθηγητές μειωμένου ωραρίου. Οι δάσκαλοι διδάσκουν εικοσιεφτά ώρες εβδομαδιαίως στο βασικό τετρατάξιο δημοτικό σχολείο και επικρατεί η λογική της επιστροφής των βιβλίων και σχολικών εγχειριδίων μετά το πέρας της σχολικής χρονιάς σε καλή κατάσταση ή η συμβολική πληρωμή τους.

### Διάγραμμα 1.1: Δομή του ομοσπονδιακού Υπουργείου Παιδείας της Γερμανίας



Πηγή: Στεργιόπουλος Χ. (2008, αναφέρεται στο Συγκριτική προσέγγιση των εκπαιδευτικών συστημάτων Γερμανίας (Βάδη – Βυρτεμβέργη) και Φινλανδίας στο παράδειγμα της εκπαιδευτικής αξιολόγησης στη πρωτοβάθμια εκπαίδευση, σ.37).

Παρότι η Γερμανία είναι ένα ομόσπονδο κράτος και τα επιμέρους κρατίδια εφαρμόζουν μεμονωμένες εκπαιδευτικές πολιτικές, η επιλογή εκπαιδευτικών στελεχών γίνεται με βάση την ενιαία ομοσπονδιακή νομοθεσία για τη δημόσια διοίκηση. Η διαδικασία ακολουθεί τρεις βασικές φάσεις: (α) δημοσιοποίηση/κοινοποίηση κενών θέσεων, (β) αίτηση των ενδιαφερομένων που πληρούν τα απαραίτητα προσόντα, (γ) αξιολόγηση αιτήσεων και υποψηφίων από τις εποπτικές αρχές με βάση τα κριτήρια που θέτει κάθε κρατίδιο (Mielke & Rossler, 2007). Ιδιαίτερα εντυπωσιακή είναι η άποψη, πως παρότι τα περισσότερα διευθυντικά στελέχη και μη διορίζονται και τοποθετούνται για ολόκληρο τον επαγγελματικό τους βίο, παρατηρείται απροθυμία από τους ικανούς εκπαιδευτικούς να υποβάλλουν υποψηφιότητα για τις θέσεις αυτές (Mielke & Rossler, 2007).

### **1.2.1. Η ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΗ ΓΕΡΜΑΝΙΑ**

Σύμφωνα με το βασικό προσανατολισμό της Στρατηγικής της Λισαβόνας (2005), οι οικονομίες των κρατών της ευρωπαϊκής οικογένειας οφείλουν να μετεξελιχθούν σε οικονομίες ανταγωνιστικές και βιώσιμες, στηριζόμενες στη γνώση και την εμπειρία, έτσι ώστε να μπορούν να ανταποκριθούν στις διαρκώς αυξανόμενες κοινωνικές προκλήσεις. Η μακροχρόνια οικονομική ανάπτυξη και η εξάλειψη της κοινωνικής μίστιγας της ανεργίας, καθώς και η προώθηση της έρευνας, της καινοτομίας και της επιχειρηματικότητας ως απαραίτητα στοιχεία της αειφόρου ανάπτυξης αποτελούν κεντρικούς πυλώνες θέσπισης της στρατηγικής. Κατ' αυτό το μοντέλο, το γερμανικό εκπαιδευτικό σύστημα, στοχεύοντας στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας της Γερμανίας και όντας πλέον μία από τις σπουδαιότερες οικονομίες παγκοσμίως, έπειτα από μία σειρά δράσεων και πρωτοβουλιών, έχει επενδύσει στην εκπαίδευση διαμορφώνοντας ένα *κοινωνικό μοντέλο ένταξης* για όλους τους μαθητές.

Συγκεκριμένα, από την ηλικία των έξι ετών, όλα τα παιδιά φοιτούν στο Δημοτικό Σχολείο, το οποίο στα περισσότερα κρατίδια διαρκεί τέσσερα χρόνια. Αποστολή του Δημοτικού Σχολείου είναι να προωθήσει ένα συστηματικό τύπο μάθησης, να ενθαρρύνει τα παιδιά με διαφορετικές μαθησιακές ανάγκες και ιδιαιτερότητες και να παρέχει τη βάση για συνεχιζόμενη εκπαίδευση και δια βίου μάθηση. Βασικές προτεραιότητες της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης είναι η μάθηση των βασικών δεξιοτήτων όπως η ανάγνωση, γραφή και αριθμητική. Το εκπαιδευτικό

περιεχόμενο περιλαμβάνει βασικές γνώσεις για τα μαθήματα των γερμανικών, μαθηματικών, Sachunterricht (μίξη γνώσεων βιολογίας, ιστορίας και γεωγραφίας), τεχνών, μουσικής και αθλοπαιδιών. Το μάθημα της Κυκλοφοριακής Αγωγής θεωρείται ιδιαίτερα σημαντικό, ενώ η μετάβαση στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση για την ολοκλήρωση της υποχρεωτικής εκπαίδευσης είναι διαφορετική, ανάλογα με το εκάστοτε κρατίδιο. Όσον αφορά τους γονείς, έχουν τη δυνατότητα επιλογής του τύπου του σχολείου Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης για τα παιδιά τους, ενώ τα σχολεία τους υποστηρίζουν με υποδείξεις και συμβουλές κατά τη λήψη των αποφάσεων και σωστής επιλογής.

Το γερμανικό εκπαιδευτικό σύστημα αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της κοινωνικής διάστασης της Ευρώπης και μέσω δράσεων και προγραμμάτων εστιάζει στην ένταξη και ενσωμάτωση των μαθητών. Κατά τα πρώτα δύο έτη της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης οι μαθητές αξιολογούνται αναλυτικά, για κάθε μάθημα ξεχωριστά, αναδεικνύοντας ναί μεν τα ταλέντα και τα ισχυρά τους σημεία, αναγνωρίζοντας όμως δε και τις αδυναμίες τους. Όλα τα παιδιά ωστόσο προάγονται αυτόματα στη δεύτερη τάξη. Από το δεύτερο σχολικό έτος και έπειτα, οι μαθητές λαμβάνουν ενδεικτικά στα οποία βαθμολογούνται οι επιδόσεις τους, ενώ ο μαθητής προάγεται μόνο εάν πληροί συγκεκριμένες ελάχιστες προϋποθέσεις σε όλα τα κύρια μαθήματα (Ευρυδίκη, CEDEFOP, 1995). Οι κοινοί στρατηγικοί στόχοι γερμανικού και ευρωπαϊκού εκπαιδευτικού σχεδιασμού, που αφορούν στις «ικανότητες – κλειδιά» που επιβάλλεται από το Ευρωπαϊκό Πλαίσιο Επαγγελματικών Προσόντων (European Qualifications Framework) καλύπτονται σε όλους τους τομείς. Ωστόσο, σύμφωνα με την έκθεση Delors, η εκπαίδευση δεν αποτελεί ειδική, μαγική φόρμουλα και συνταγή, ένα παράθυρο που ανοίγεται σε έναν κόσμο με ιδεώδη και ευημερία, αλλά αποτελεί το μέσο για τη δημιουργία μίας αρμονικότερης και πιο ειρηνικής μορφής ανάπτυξης και μείωσης των φαινομένων της άγνοιας, της φτώχειας, του αποκλεισμού, δίνοντας στους μαθητές περισσότερες ευκαιρίες για καλλιέργεια των δεξιοτήτων τους.

### **1.2.2. ΓΕΡΜΑΝΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ**

Οι αρχές της διαπολιτισμικής εκπαίδευσης διατρέχουν σε γενικές γραμμές το γερμανικό εκπαιδευτικό σύστημα, σε συνδιασμό με το εκπαιδευτικό μοντέλο ενσωμάτωσης και ένταξης των μαθητών, βάσει του θεσμικού πλαισίου που θέσπισε την αποκαλούμενη «παιδαγωγική για αλλοδαπούς». Ωστόσο, οι εφαρμογή των αρχών

αυτών επαφίεται στην πρωτοβουλία κάθε διδάσκοντος, ενώ σε κάθε ομόσπονδο κρατίδιο αναλαμβάνονται διαφορετικές δράσεις, προγράμματα και εκπαιδευτικές πρωτοβουλίες (Καρπουχτσής, 2007).

Αναλυτικά παρουσιάζονται στη συνέχεια οι διαπολιτισμικές αρχές, καθώς επίσης και τα μοντέλα μεταναστευτικής εκπαιδευτικής πολιτικής. Σε γενικές γραμμές όμως εφαρμόζεται η πολιτική της ενσωμάτωσης των μαθητών, μιας και η «αποδοχή» του πολιτισμικού στοιχείου των μεταναστών υπάρχει μέχρι το σημείο εκείνο, όπου τα πολιτισμικά στοιχεία τους δεν θέτουν σε αμφισβήτηση τις βασικές και κυρίαρχες πολιτιστικές αξίες της χώρας υποδοχής, της Γερμανίας. Αναγνωρίζεται ότι το κάθε άτομο φέρει στοιχεία του δικού του πολιτισμού, τα οποία στην χώρα υποδοχής αποτελούν κομμάτι της νέας εθνικής του ταυτότητας, ενώ η εκμάθηση της μητρικής γλώσσας των αλλόγλωσσων μαθητών και τα ιστορικά και κοινωνικά στοιχεία που φέρουν ως «κληρονομιά» από την πατρίδα τους, συμβάλλουν στην αναγνώριση της διαφορετικότητας και της ετερότητάς τους.

Σε ότι αφορά της διδασκαλία της μητρικής γλώσσας των αλλόγλωσσων μαθητών, το γερμανικό εκπαιδευτικό σύστημα εφαρμόζει το εκπαιδευτικό μοντέλο της «καταβύθισης», στο οποίο η διδασκαλία γίνεται στη δεύτερη γλώσσα που είναι και η κοινωνικά κυρίαρχη γλώσσα, χωρίς παράλληλη στήριξη της πρώτης/μητρικής γλώσσας των παιδιών. Το σχολείο δεν παρέχει μαθήματα εγγραμματισμού στη μητρική και στη δεύτερη γλώσσα των αλλόγλωσσων μαθητών με αποτέλεσμα η προφορική διγλωσσία των περισσότερων παιδιών να ενισχύεται με το δίγλωσσο εγγραμματισμό του. Το ότι το γερμανικό εκπαιδευτικό πλαίσιο είναι μονόγλωσσο, δεν μπορεί να υποστηρίξει τους μαθητές που προέρχονται από μειονοτικές ομάδες και οι οποίοι μιλούν συνήθως άλλη γλώσσα στο σπίτι, μιας και η διδασκαλία στο σχολείο γίνεται αποκλειστικά στη κοινωνικά κυρίαρχη γλώσσα, χωρίς παράλληλη στήριξη της μητρικής. Ο απώτερος γλωσσικός στόχος του εκπαιδευτικού συστήματος επομένως είναι η κατάκτηση της γερμανικής γλώσσας, ενώ ο κοινωνικό – εκπαιδευτικός στόχος είναι η πλήρης ενσωμάτωση και αφομοίωση των μαθητών στην κυρίαρχη ομάδα (Baker, 2001: 277 – 280; Baker, 2006: 216 – 219).

### **1.3. ΜΕΤΑΝΑΣΤΕΥΤΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ & ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΑ ΜΟΝΤΕΛΑ**

Το φαινόμενο της μετανάστευσης προκαλεί εδώ και πολλές δεκαετίες πλήθος συζητήσεων και αντιδράσεων τόσο στις κοινωνίες υποδοχής, όσο και στις κοινωνίες των χωρών προέλευσης των μεταναστευτικών πληθυσμών. Μετά τον 2<sup>ο</sup> Παγκόσμιο Πόλεμο, στον Δυτικό κόσμο σημειώθηκαν έντονα φαινόμενα μεταναστευτικών ρευμάτων προς Αυστραλία, ΗΠΑ και τη Δυτική Ευρώπη. Λόγω της μετακίνησης των πληθυσμών παρουσιάστηκαν ποικίλα προβλήματα τόσο για τους μειονοτικούς πληθυσμούς, όσο και για τους κατοίκους των χωρών υποδοχής των μεταναστευτικών πληθυσμών. Τα περισσότερα προβλήματα σχετίζονταν με την ομαλή ένταξη των μειονοτικών ομάδων και την ενσωμάτωσή τους στο διαφορετικό κοινωνικό περιβάλλον.

Σε αυτά τα πλαίσια βρίσκονται και οι τεχνικές, οι μέθοδοι ενθάρρυνσης και διαχείρισης καθώς και οι πολιτικές που ακολουθούνται για την ομαλή ένταξη και ενσωμάτωση των πληθυσμών. Οι μεταναστευτικές πολιτικές, είναι αυτές που συνήθως ασχολούνται με τις επιπτώσεις και τα ευρύτερα προβλήματα που επιφέρει η εγκατάσταση των μεταναστών σε μία χώρα υποδοχής. Ελέγχονται ή προσπαθούν να ελέγξουν τους λόγους, το χρονικό διάστημα και την καταγωγή του πληθυσμού που μεταναστεύει, ενώ με τη χρήση διαφόρων συστηματοποιημένων σχεδίων προσπαθούν να αυξήσουν το επίπεδο συμμετοχής των αλλόγλωσσων στην κοινωνία. Αυτές χαρακτηρίζονται ως μεταναστευτικές πολιτικές ενσωμάτωσης (Hammar, 1985).

Στην Γερμανία, ειδικότερα, όπου πραγματοποιήθηκε και η συγκεκριμένη έρευνα, από τα μέσα της δεκαετίας του '70 κρίθηκε σκόπιμη η αναγκαιότητα δημιουργίας πολιτικών ενσωμάτωσης του πληθυσμού. Επίσης, έχουν εφαρμοστεί διάφορα εκπαιδευτικά μοντέλα και πολιτικές, ώστε να ανταποκριθούν στις ανάγκες των διαφοροποιημένων ομάδων μαθητών. Αυτές οι πολιτικές περιλαμβάνουν προγράμματα ανάπτυξης γλωσσικών ικανοτήτων, διαπολιτισμικά ή και πολυπολιτισμικά αναλυτικά προγράμματα. Ορισμένες χώρες μάλιστα έχουν υλοποιήσει ειδικές δράσεις εκπαίδευσης και στελέχωσης εξειδικευμένου εκπαιδευτικού προσωπικού (ΕΕΤΑΑ, 2011). Οι κοινωνικές πολιτικές και οι εκπαιδευτικές προσεγγίσεις δεν ήταν ενιαίες σε όλες τις χώρες υποδοχής και δημιουργήθηκαν διάφορα μοντέλα εκπαίδευσης των πολυπολιτισμικών πλέον κοινωνιών. Τα βασικά μοντέλα που αναπτύχθηκαν στις χώρες υποδοχής ήταν

θεμελιωμένα στις ιδεολογίες της αφομοίωσης, την πολυεθνική ιδεολογία και την ιδεολογία του πολιτισμικού πλουραλισμού (Γκόβαρης, 2004: 43 – 46).

### **1.3.1. Το μοντέλο της αφομοίωσης**

Η αφομοιωτική προσέγγιση αποτέλεσε τον κορμό της εκπαιδευτικής πολιτικής στις χώρες υποδοχής μεταναστών μέχρι τη δεκαετία του 1960 και επηρεάζει μέχρι σήμερα την εκπαιδευτική πολιτική σε αρκετές ευρωπαϊκές χώρες. Βέβαια, η έννοια της αφομοίωσης χρησιμοποιείται από τον 17<sup>ο</sup> αιώνα με σκοπό την βαθμιαία εξάλειψη των πολιτισμικών διαφορών μεταξύ ανθρώπων διαφορετικής πολιτισμικής προέλευσης και καταγωγής. Ο βασικός στόχος του αφομοιωτικού μοντέλου στην εκπαίδευση είναι η αντιστάθμιση του «πολιτισμικού ελλείμματος» των αλλόγλωσσων μαθητών, έτσι ώστε να αποκτήσουν εκείνες τις ικανότητες και δεξιότητες που είναι αναγκαίες, αλλά και απαραίτητες για την ισότιμη και λειτουργική συμμετοχή στα κοινωνικά υποσυστήματα της χώρας υποδοχής (Μάρκου, 1997: 219 – 220).

Τελικός στόχος του αφομοιωτικού μοντέλου θεωρείται η αφομοίωση μέσω των ενδιάμεσων σταδίων της επαφής, σύγκρουσης, προσαρμογής. Ο πληθυσμός πρέπει να αφομοιώσει τις εθνικές, φυλετικές και πολιτισμικές διαφορές σε ένα ομοιόμορφο σύνολο. Αυτό συνεπάγεται την αποδοχή του αξιακού συστήματος, των πολιτισμικών προτύπων της χώρας υποδοχής, η απουσία συγκρούσεων, οι μεικτοί γάμοι, τα οποία αποτελούν ενδείξεις μιας επιτυχημένης αφομοιωτικής πολιτικής. Το σχολείο είναι μονογλωσσικό, μονοπολιτισμικό, εθνοκεντρικό και η πολιτισμική διαφορά αντιμετωπίζεται ως «παιδαγωγικό πρόβλημα». Η εκμάθηση της μητρικής γλώσσας θεωρείται ατομική υπόθεση και όχι «υποχρέωση» του κράτους της χώρας υποδοχής (Νικολάου, 2000: 199 – 122).

Είναι πασιφανές λοιπόν, πως το εκπαιδευτικό μοντέλο της αφομοίωσης δυστυχώς δεν μπορεί να εξασφαλίσει επί της ουσίας ίσες ευκαιρίες για τους «διαφορετικούς» μαθητές και ειδικότερα για τους αλλόγλωσσους μαθητές που προέρχονται από οικογένειες μεταναστών. Αυτό που πρέπει να υπογραμμίσουμε από το σύνολο της κριτικής που έχει ασκηθεί κατά καιρούς στο αφομοιωτικό μοντέλο, είναι ότι το βασικότερο κριτήριο αξιολόγησης της ποιότητας του σχολείου, είναι εάν και κατά πόσο λαμβάνει υπόψη του τις διαφορές όλων των μαθητών και πως μέσα από πρακτικές στήριξης των διαφορετικών και «ξένων» μαθητών, είναι σε θέση το παιδί να

αξιοποιήσει δημιουργικά με τους συμμαθητές τους το σύνολο των διαδικασιών της μάθησης (ΥΠΕΠΘ, 2007: 19 – 25).

### **1.3.2. Το μοντέλο της ενσωμάτωσης ή ένταξης**

Σύμφωνα με την πολιτική της ενσωμάτωσης, η «αποδοχή» του πολιτισμικού στοιχείου των μεταναστών υπάρχει μέχρι το σημείο εκείνο, το όριο δηλαδή, όπου τα πολιτισμικά στοιχεία τους δεν θέτουν σε αμφισβήτηση τις βασικές και κυρίαρχες πολιτιστικές αξίες της χώρας υποδοχής. Με αυτό τον τρόπο οδηγούμαστε σε μια πολιτική διαχωρισμού με δημιουργία ειδικών σχολικών δομών για τους «διαφορετικούς» μαθητές. Εφόσον η πλειοψηφία των πολιτισμών των μειονοτικών ομάδων παρουσιάζουν διαφορετικά, αλλά και κοινά σημεία, κύριος στόχος της εκπαίδευσης του μοντέλου της ενσωμάτωσης, ορίζεται η θετική αναφορά σε συγκεκριμένα στοιχεία των πολιτισμών και της κουλτούρας των μεταναστών, έτσι ώστε τα παιδιά τους να αναπτύξουν κοινωνικές δεξιότητες που θα τους επιτρέψουν την ενεργό συμμετοχή σε όλες της δράσεις της νέας πολιτισμικής κοινωνίας της χώρας υποδοχής.

Με το μοντέλο της ενσωμάτωσης, η έννοια της «ένταξης» εδράζεται σε ένα «μοντέλο ανοχής σύμφωνα με το οποίο η διαφορετικότητα των μεταναστών οφείλει να εκδηλώνεται ως ιδιωτική υπόθεση, χωρίς αυτοί να έχουν δικαίωμα να εγείρουν αξιώσεις για ένα ισότιμο δημόσιο και πολιτικό στάτους» (ΥΠΕΠΘ, 2007: 23). Σε αυτό το μοντέλο οι διαφορετικές παραδόσεις αποτελούν μέρος της νέας εθνικής ταυτότητας των αλλόγλωσσων μαθητών, καθώς υπάρχει η παραδοχή ότι κάθε ομάδα είναι φορέας πολιτισμού που αλληλοεπιδρά με το γηγενή πληθυσμό της χώρας υποδοχής. Συνήθως η διαχωριστική γραμμή με το αφομοιωτικό μοντέλο είναι δυσδιάκριτη, διότι ο σεβασμός της πολιτισμικής ετερότητας είναι επιφανειακός και όχι ουσιαστικός, αφού δεν γίνεται καμία βαθύτερη παρέμβαση στις κοινωνικές και εκπαιδευτικές δομές και τα οι μαθητές καλούνται να προσαρμοστούν στις υπάρχουσες συνθήκες και όχι οι δομές στις δικές τους ανάγκες (Νικολάου, 2000: 122 – 125).

Ουσιαστικά το μοντέλο της ενσωμάτωσης, αναγνωρίζει ότι το κάθε άτομο φέρει στοιχεία του δικού του πολιτισμού, τα οποία στην χώρα υποδοχής αποτελούν κομμάτι της νέας εθνικής του ταυτότητας. Επιπροσθέτως, στηρίζεται στο σεβασμό προς την πολιτισμική ετερότητα και όσον αφορά την εκπαιδευτική πολιτική των χωρών υποδοχής, θεωρείται πως η εκμάθηση της μητρικής γλώσσας των αλλόγλωσσων μαθητών και τα ιστορικά και κοινωνικά στοιχεία που φέρουν ως «κληρονομιά» από

την πατρίδα τους, συμβάλλουν στην αναγνώριση της διαφορετικότητας και της ετερότητας.

### **1.3.3. Το πολυπολιτισμικό μοντέλο**

Το πολυπολιτισμικό μοντέλο, στηρίζεται στη θεωρία της κοινωνικής συνοχής που προωθείται με την αναγνώριση των πολιτισμικών ιδιαιτεροτήτων των κοινωνικών ομάδων. Στα πλαίσια αυτού, προτείνεται η διαμόρφωση ενός κοινωνικού πλαισίου, όπου μπορούν να συνυπάρχουν και να αναπτύσσονται όλες οι πολιτισμικές ομάδες, χωρίς να τίθεται σε κίνδυνο η συνοχή της κοινωνίας. Στην ουσία σηματοδοτεί μια μετατόπιση από τον εθνοκεντρισμό στον πλουραλισμό και στην πολυπολιτισμική εκπαίδευση, καθώς αναγνωρίζονται οι πολιτισμικές ιδιαιτερότητες και η ανάγκη συνύπαρξης τους και δημιουργούνται προγράμματα με βάση τις γλωσσικές και πολιτισμικές διαφορές (Νικολάου, 2000: 125 – 128).

Στο σχολείο εφαρμόζονται προγράμματα που έχουν στόχο την καλλιέργεια του σεβασμού και την ανοχή των ατόμων με διαφορετική εθνική, πολιτική και θρησκευτική προέλευση. Η εφαρμογή ενός πλουραλιστικού αναλυτικού προγράμματος και η διδασκαλία στοιχείων των ιδιαίτερων πολιτισμών θα βοηθήσουν τους ξένους μαθητές να δομήσουν μια θετική αυτό-εικόνα και να πετύχουν καλύτερες σχολικές επιδόσεις. Ένας άλλος βασικός στόχος της πολυπολιτισμικής προσέγγισης είναι η καταπολέμηση του ρατσισμού. Μια σημαντική αδυναμία του πολυπολιτισμικού μοντέλου είναι η “υπερβολική απλοϊκότητα” (Νικολάου, 2000: 126), διότι προβάλλει την εθνολογική διάσταση του πολιτισμού σε βάρος της ανθρωπιστικής του διάστασης, αγνοεί την πολυπλοκότητα των πολιτισμών, κατηγοριοποιώντας τους μονοδιάστατα και αποσπασματικά. Επίσης, έχει μια ολοκληρωτική οπτική που επιβάλλει την πλήρη ή μη – ένταξη, ενώ τις περισσότερες φορές οδηγεί στην αποξένωση των ομάδων.

### **1.3.4. Το αντιρατσιστικό μοντέλο**

Η αντιρατσιστική προσέγγιση στην εκπαίδευση αναπτύχθηκε πρωταρχικά στη Μεγάλη Βρετανία και την Ολλανδία, σε χώρες που διακρίνονται ιδιαίτερα για την εφαρμογή πολιτικών προστασίας των μεταναστών. Βασική αξίωση της αντιρατσιστικής προσέγγισης είναι η διατύπωση μιας εναλλακτικής παιδαγωγικής πράξης, η οποία νομιμοποιεί συγκεκριμένες μορφές γνώσης και απαξιώνει ή περιθωριοποιεί κάποιες άλλες που δεν προέρχονται από την Ευρώπη. Το αντιρατσιστικό μοντέλο εκπαίδευσης έχει ως βασικούς στόχους, αρχικά την ισότητα



ευκαιριών και πρόσβασης στην εκπαίδευση όλων των παιδιών ανεξάρτητα από το γλωσσικό και πολιτισμικό υπόβαθρό τους. Επιπλέον έχει ως στόχο τη δίκαιη αντιμετώπιση όλων των μαθητών και κατ' επέκταση πολιτών από το κράτος και την απαλλαγή από τα ρατσιστικά πρότυπα. Το μοντέλο αυτό θίγει ζητήματα ισότητας στην εκπαίδευση, ζητήματα κοινωνικής δικαιοσύνης, άρσης των ρατσιστικών προτύπων και αναφέρεται ουσιαστικά στην αναθεώρηση θεσμών και δομών (Νικολάου, 2000: 128 – 129). Συγκεκριμένα ο Mullard (1991) ορίζει την αντιρατσιστική εκπαίδευση ως εξής: «Αν έχουμε αναλύσει σωστά το πρόβλημα της ανισότητας και της αδικίας, δηλαδή ως πρόβλημα των δομών, τότε μας μένει μόνο ένας δρόμος δράσης, αυτός της αντιπολίτευσης και της ενεργούς αντίστασης. Αυτό είναι για μένα η αντιρατσιστική εκπαίδευση. Ο όρος αυτός μας παραπέμπει σε μια εκπαίδευση που στοχεύει στη ριζική αναδιάρθρωση των εθνοτικών και φυλετικών σχέσεων μεταξύ των ανθρώπων». Σύμφωνα με την αντιρατσιστική προσέγγιση, οι συγκρούσεις, οι ακραίες διαφορές και ο κοινωνικός αποκλεισμός των μεταναστών οφείλεται στην «ανύπαρκτη ετοιμότητα» των ίδιων των μεταναστών για πολιτισμική και κοινωνική ενσωμάτωση (Γκόβαρης, 2004) και ο ρατσισμός ερμηνεύεται ως κοινωνικό πρόβλημα με κοινωνικές και οικονομικές προεκτάσεις.

#### 1.4. ΔΙΑΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ

Η ανομοιογένεια του μαθητικού πληθυσμού ως προς τη γλώσσα, τη θρησκεία, τη φυλή ή την εθνότητα αποτελεί πραγματικότητα για το εκπαιδευτικό σύστημα των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης από τα μέσα ήδη του περασμένου αιώνα και δη του γερμανικού εκπαιδευτικού συστήματος. Η παρουσία «άλλων» σε διάφορες εκδοχές ετερότητας δεν είναι πια εξαίρεση, αλλά βασικό χαρακτηριστικό της κοινωνίας και τείνει όλο και περισσότερο να γίνει κανόνας (Μαντζαρίδου, Ράπτη, Χαμπιαούρης, 2008). Περισσότερο αναλυτικά, διαπιστώνεται ότι οι κοινωνίες μας χαρακτηρίζονται από το φαινόμενο της διεθνοποίησης των συνθηκών ζωής και από έναν έντονο πολιτισμικό πλουραλισμό. Ένα φαινόμενο, που στην εξέλιξή του, τείνει να αποτελεί αυτονόητο χαρακτηριστικό των κοινωνιών της Ευρώπης. Η χαλάρωση των εθνικών συνόρων συνεπάγεται την εύκολη μετακίνηση των ανθρώπων και, κατά συνέπεια, τα άτομα ως ο φορέας πολιτισμού, έρχονται σε μία πολυπολιτισμική επαφή και συνύπαρξη δανείζοντας συχνά μεταξύ τους μορφές διαβίωσης σε μια συνεχιζόμενη διαδικασία πολιτισμικής ανταλλαγής. Η πολυπολιτισμική κατάσταση που επικρατεί στις χώρες

υποδοχής αποτελεί την «αφετηρία» της διαπολιτισμικής ιδέας, αλλά και αντικείμενο ανάλυσης της διαπολιτισμικότητας.

Αν και τα εννοιολογικά όρια των όρων «πολυπολιτισμικός» (multicultural) και «διαπολιτισμικός» (inter – cultural) δεν είναι πάντοτε ευδιάκριτα, ο πρώτος όρος χρησιμοποιείται για να περιγράψει μια συγκεκριμένη κοινωνική πραγματικότητα και τη διαδικασία εξέλιξής της, ενώ ο δεύτερος για να δηλώσει το ανθρωπιστικό αίτημα για μία διαλεκτική σχέση, μια δυναμική διαδικασία αλληλεπίδρασης, αμοιβαίας αναγνώρισης και συνεργασίας ανάμεσα σε άτομα ή κοινότητες διάφορων εθνικών/μεταναστευτικών ομάδων, με στόχο την αρμονική και δημοκρατική συμβίωση, που θα σέβεται τα ανθρώπινα δικαιώματα (Δαμανάκης, 2010; Μαντζαρίδου κ.ά., 2008). Η πολυπολιτισμικότητα, με άλλα λόγια, εκφράζει απλά μία κοινωνική πραγματικότητα, ενώ η διαπολιτισμικότητα είναι το ζητούμενο: νοείται ως αρχή και ως στόχος, που πρέπει και μπορεί να επιτευχθεί στο πλαίσιο αυτής της πραγματικότητας, μέσα από την επιστημονική ανάλυση και τη δράση.

Τη διαφοροποίηση αυτή έχουν υιοθετήσει το Συμβούλιο της Ευρώπης και η Ευρωπαϊκή Ένωση στα σχετικά με την προβληματική της πολιτισμικής ετερότητας κείμενά τους (Τελική Έκθεση του Συμβουλίου της Ευρώπης για την εκπαίδευση και την πολιτισμική ανάπτυξη των μεταναστών (Project No7). Σύμφωνα με την εν λόγω έκθεση, η διαπολιτισμικότητα αποτελεί το βασικό μέσο για την προώθηση της ισοτιμίας των πολιτισμών και της ισότητας ευκαιριών στην εκπαίδευση και την κοινωνία. Οι βασικές αρχές που διέπουν τη Διαπολιτισμική Εκπαίδευση είναι οι εξής:

- Η αναγνώριση της ισοτιμίας των πολιτισμών και της μεταξύ τους αλληλεπίδρασης.
- Η ισοτιμία του μορφωτικού κεφαλαίου ατόμων διαφορετικής πολιτισμικής προέλευσης.
- Η εξασφάλιση του δικαιώματος όλων για ίσες ευκαιρίες στην εκπαίδευση και στη ζωή.
- Ο κάτω από πολιτισμικές συνθήκες αναπτυσσόμενος άνθρωπος είναι η αφετηρία και ο στόχος της διαπολιτισμικής παιδαγωγικής πράξης, ανεξάρτητα από το φύλο, τη φυλή, την εθνότητα και την κοινωνική του προέλευση.

Σύμφωνα με τον Helmut Essinger, η διαπολιτισμική εκπαίδευση αποτελεί την παιδαγωγική απάντηση στα προβλήματα διαπολιτισμικής φύσης, που ανακύπτουν σε μια πολυπολιτισμική και πολυεθνική κοινωνία και αναφέρει τέσσερις βασικές της αρχές:

1. Εκπαίδευση για ενσυναίσθηση (empathy), που σημαίνει να μάθουμε να κατανοούμε τους άλλους, να τοποθετούμε τον εαυτό μας στη θέση τους, να βλέπουμε τα προβλήματά τους μέσα από τα δικά τους τα μάτια και να καλλιεργούμε τη συμπάθειά μας γι' αυτούς. Πρώτιστο έργο της εκπαίδευσης είναι να ενθαρρύνει το άτομο να ενδιαφερθεί για τους άλλους, τα προβλήματά τους και τη διαφορετικότητά τους.
2. Εκπαίδευση για αλληλεγγύη, όπου θεωρείται βασικός στόχος της εκπαίδευσης σε μια ανθρώπινη κοινωνία.
3. Εκπαίδευση για διαπολιτισμικό σεβασμό. Σε μια κοινωνία που στερείται σεβασμού στην πολιτισμική ετερότητα η αρχή αυτή θεωρείται ιδιαίτερα σημαντική. Ο εκσυγχρονισμός που δε σέβεται την ιστορική μνήμη δε μπορεί να σέβεται τον πολιτισμικό. Ο σύγχρονος τρόπος ανάπτυξης εκμεταλλεύεται και καταστρέφει τόσο το φυσικό περιβάλλον όσο και τον πολιτισμό του ανθρώπου. Ο σεβασμός του πολιτισμού μπορεί να πραγματοποιηθεί με το άνοιγμά μας στους άλλους πολιτισμούς που αποτελεί ταυτόχρονα και μια πρόσκληση στους άλλους να συμμετέχουν στο δικό μας πολιτισμό.
4. Εκπαίδευση ενάντια στον εθνικιστικό τρόπο σκέψης, που σημαίνει εξάλειψη των εθνικών στερεοτύπων και προκαταλήψεων για να μπορέσουν οι διαφορετικοί λαοί να ανοίξουν διάλογο και να επικοινωνήσουν μεταξύ τους. Η διαπολιτισμική εκπαίδευση είναι πάνω από όλα μια έκκληση για συνάντηση και διάλογο που θα σπάσει τον ακραίο εθνικισμό και θα ανοίξει ένα νέο δρόμο στην αλληλεγγύη με τους συνανθρώπους μας ανεξάρτητα από την εθνική και πολιτισμική τους προέλευση.

Οι άνθρωποι σήμερα, σε αντίθεση με παλαιότερες εποχές, μόνο εν μέρει «ανήκουν» σε κάποιο ιδιαίτερο πολιτισμό και επομένως είναι ανάγκη να προετοιμαστούν για τη ζωή σε μια τέτοια κοινωνία, γιατί σε αυτή την κοινωνία θα ζήσουν και πρέπει να μπορούν να το κάνουν με επιτυχία. Μέσα σε αυτή τη νέα πραγματικότητα, το σχολείο καλείται να αναλάβει ένα ανοιχτό σχέδιο δράσης που σχετίζεται με τις κοινωνικές αλλαγές και εισάγει διαδικασίες ανανέωσης, συνεισφέροντας στην διαπολιτισμική αγωγή των πολιτών, στην ανάπτυξη της κοινωνικής συνοχής με βάση τις ανθρωπιστικές και δημοκρατικές αξίες και στην πρόληψη των κοινωνικών συγκρούσεων που οφείλονται στα φαινόμενα της δημιουργίας κοινωνικών προκαταλήψεων, στερεοτύπων και διακρίσεων.

Έτσι, το σχολείο, ως επίσημος θεσμός κοινωνικοποίησης και ανάπτυξης καλείται να προετοιμάσει τους αυριανούς πολίτες μέσα σε ένα πλουραλιστικό κλίμα αγωγής δημιουργώντας μέσω της Διαπολιτισμικής Αγωγής και τις συνθήκες που επιτρέπουν στο παιδί να αναπτύξει ανάλογες δεξιότητες ζωής, που χαρακτηρίζονται ως Διαπολιτισμική Ικανότητα (Γκόβαρης, 2005). Ως παραδείγματα βασικών δεξιοτήτων Δ. Ι. αναφέρονται: η ευαισθησία, η δι – ανάδραση, η ευκαμψία, η αυτοπεποίθηση, η συνειδητότητα της ίδιας κουλτούρας, η ανοχή και ο σεβασμός της ετερότητας, η ικανότητα δυναμικής διαχείρισης των αντιφάσεων και των αντιθέσεων (Μαντζαρίδου κ.ά., 2008).

#### **1.4.1. ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΕΜΠΟΔΙΑ ΣΤΗΝ ΔΙΑΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ**

Η διαπολιτισμική αγωγή δεν περιορίζεται όμως στην ανάλυση της υπάρχουσας κατάστασης, αλλά προσπαθεί και να διατυπώσει τους στόχους και το περιεχόμενο της διαπαιδαγώγησης και της εκπαίδευσης των νέων γενεών, έτσι ώστε αυτές να μπορούν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις μιας πολυπολιτισμικής κοινωνίας. Το σχολείο της χώρας υποδοχής καλείται «να αναγνωρίσει τη γλώσσα και τον πολιτισμό των χωρών προέλευσης, καθώς και τους ζωντανούς πολιτισμούς των μεταναστών στη χώρα υποδοχής, να τους απαλλάξει από το στίγμα μιας μειονοτικής υποκουλτούρας και να τους συμπεριλάβει στο κανονικό μάθημα». Για την υλοποίηση της διαπολιτισμικής ιδέας στο σχολείο, είναι αναγκαία μια «διαπολιτισμοποίηση» των σχολικών γνωστικών αντικειμένων, δηλαδή ο εμπλουτισμός τους με στοιχεία από τους ζωντανούς πολιτισμούς των μεταναστών και από τους πολιτισμούς των χωρών προέλευσης. Αυτό σημαίνει ότι επιδιώκεται μια μεταρρύθμιση των μονοπολιτισμικών αναλυτικών προγραμμάτων στην κατεύθυνση του πολιτισμικού πλουραλισμού. Με τη «διαπολιτισμοποίηση» των σχολικών προγραμμάτων επιδιώκεται κυρίως μια διεύρυνση του πολιτισμικού ορίζοντα των μαθητών, προϋπόθεση απαραίτητη για μια ειρηνική και δημιουργική συμβίωση σε κάθε πολυπολιτισμική κοινωνία. Η διαπολιτισμική θεωρία απαιτεί, μ' άλλα λόγια, την εισαγωγή και θεσμοθέτηση της γλώσσας και του πολιτισμού των μεταναστών στο εκπαιδευτικό σύστημα της χώρας υποδοχής. Βήματα σ' αυτήν την κατεύθυνση έκανε τα τελευταία χρόνια η Αυστραλία (βλ. Σύσταση υπουργικής μόνιμης μικτής επιτροπής για θέματα εκπαίδευσης, Δαμανάκης, 2010).

Η Δ.Ε. εκλαμβάνεται ως ένα ανοιχτό σχέδιο δράσης που σχετίζεται με τις κοινωνικές αλλαγές και για το λόγο αυτό εισάγει διαδικασίες ανανέωσης. Βασίζεται στην παιδοκεντρική διδασκαλία και δίνει έμφαση στα βιώματα και σε πραγματικές εμπειρίες, στην αυτονομία, στην αυθορμητικότητα και στις ατομικές διαφορές. Εμπεριέχει τις παιδαγωγικές αρχές με τις οποίες ρυθμίζονται μέτρα και διαδικασίες που απευθύνονται σε όλα τα μέλη ενός κοινωνικού συνόλου όπου αναπόφευκτα υπάρχουν διαφοροποιήσεις στη νοοτροπία, στις αντιλήψεις, στον τρόπο ζωής. Διότι η ανάπτυξη της Δ.Ι. αποτελεί εκπαιδευτική ανάγκη τόσο για τα παιδιά των μειονοτικών πληθυσμών όσο και για τα παιδιά της πλειοψηφίας, αφού δεν παρέχει μόνο το σύνολο δεξιοτήτων επικοινωνίας και σύναψης σχέσεων μεταξύ ατόμων ετερογενών και διαφορετικών πολιτισμών (Κανακίδου & Παπαγιάννη, 2003), αλλά σημαίνει και τη συνάντηση της προσωπικής κουλτούρας του καθενός με εκείνη του διπλανού του, κουλτούρες που, εξ ορισμού, είναι ανομοιογενείς, ακόμα και στο πλαίσιο μιας ομοιογενούς εθνικής ομάδας (Ανδρούσου, 2000).

Η παραδοσιακής μορφής υποδοχή μεταναστών αποσκοπούσε στο παρελθόν, αλλά και σε πολλές περιπτώσεις χωρών ακόμη και σήμερα, σε μια προσπάθεια αφομοίωσης των «άλλων» μέσα από την ομογενοποίηση με κύριο μοχλό την επίσημη εθνική γλώσσα (Ανδρούσου, 2000). Στο μοντέλο της αφομοίωσης η διαφορετικότητα του μορφωτικού κεφαλαίου των αλλοδαπών μαθητών, συγκρινόμενο με εκείνο της κυρίαρχης ομάδας, κρίνεται ως ένα είδος ελλείμματος. Πρόκειται για μια πρακτική που δεν αφήνει περιθώρια στην πολιτισμική ταυτότητα των «διαφορετικών» μαθητών να κριθεί ως διατηρήσιμη και καλλιεργήσιμη αξία, αλλά οδηγεί στον σταδιακό μαρασμό της και στην αφομοίωση των πολιτισμικά διαφορετικών ομάδων στο υπάρχον σύστημα. Με τον τρόπο αυτό αφαιρεί από τους μαθητές αυτούς εκπαιδευτικές ευκαιρίες, αφού τους στερεί το δικαίωμα να κάνουν χρήση των γλωσσικών και πολιτισμικών εφοδίων που φέρουν (Δαμανάκης, 1989). Η υποβάθμιση της ταυτότητας που εκδηλώνεται στις σχέσεις αλληλεπίδρασης εκπαιδευτικών και μαθητών πείθει πολλούς μαθητές ότι η προσπάθεια για μάθηση είναι μάταιη. Οι μαθητές μερικές φορές αντιστέκονται στην περαιτέρω υποβάθμιση της ταυτότητάς τους με το να αποσύρονται πνευματικά από τη συμμετοχή στη ζωή του σχολείου και να επιδεικνύουν δυσπροσάρμοστη συμπεριφορά (Cummins, 2003).

Τα παρατηρούμενα υψηλά ποσοστά σχολικής αποτυχίας που χαρακτηρίζουν τη φοίτηση των «άλλων» μαθητών οδηγούν σε ένα προβληματισμό και στην ανάγκη ριζικής μεταβολής αυτής της διαδικασίας με την αντικατάσταση της λογικής του

«ελλείμματος» από μια αντίληψη που αναγνωρίζει «το δικαίωμα στη διαφορά» και δίνει θετικό περιεχόμενο στην πολιτισμική ποικιλία (Δαμανάκης, 2007). Στόχος της πολιτικής της ενσωμάτωσης είναι να ενταχθούν δυναμικά στην κοινωνία της χώρας υποδοχής οι «διαφορετικοί» μαθητές διατηρώντας όμως τις πολιτισμικές τους ιδιαιτερότητες. Οι εκπαιδευτικές πρακτικές που υιοθετούν αυτή τη λογική δίνουν έμφαση στην αρμονική συνύπαρξη των διαφορετικών ομάδων και θεωρούν ότι η αναγνώριση και η αποδοχή από το σχολείο της ιδιαίτερης κουλτούρας των μαθητών λειτουργούν ως μοχλός ένταξής τους στην εκπαιδευτική πραγματικότητα. Παράλληλα στηρίζονται στην πεποίθηση ότι η γνώση για τους άλλους πολιτισμούς και η ανάπτυξη της ικανότητας να διευρύνει τις οπτικές αντίληψης των πολιτισμικών γεγονότων, εμποδίζει τη δημιουργία στερεοτύπων και περιορίζει τις προκαταλήψεις και τις διακρίσεις σε βάρος των μειονοτήτων (Ανδρούσου & Ασκούνη, 2001). Κατά συνέπεια, η Δ.Ε. δεν νοείται ούτε ως εξέλιξη μεθόδων αφομοίωσης με στόχο την ενσωμάτωση πολιτών ή ομάδων μιας χώρας, ούτε όμως ως μέθοδος χάραξης πολιτισμικών ορίων και συντήρησης των ιδιαιτεροτήτων με την έννοια μια γκετοποιητικής διαφοροποίησης και κατηγοριοποίησης των μελών μιας πολιτισμικής κοινωνίας (Κανακίδου & Παπαγιάννη, 1998).

Το ερώτημα που τίθεται, αλλά και η μεγάλη πρόκληση, είναι να απαντήσουμε τι σημαίνει «άλλος» πολιτισμός. Όταν ο πολιτισμός ορίζεται ως τρόπος και στάση ζωής που διαμορφώνεται υπό συγκεκριμένες ιστορικές, κοινωνικές, οικονομικές και πολιτικές συνθήκες (Banks, 1991) για να τον γνωρίσει κανείς είναι άραγε αρκετό να δει παράξενες φορεσιές, να δοκιμάσει αλλιώτικες γεύσεις και να ακούσει παραδοσιακές μουσικές; Πολλά εκπαιδευτικά προγράμματα, για παράδειγμα, που εστιάζουν στους «μακρινούς» πολιτισμούς όχι μόνο στο χώρο, αλλά και στο χρόνο, ενισχύουν άθελά τους τη στερεοτυπική εικόνα του διαφορετικού και την εξωτική διάσταση του «άλλου», γεγονός που ενισχύει έμμεσα την ιεράρχηση ανάμεσα στο «δικό μας» και το «διαφορετικό». Ένα άλλο σημείο επίσης της προβληματικής που αναπτύσσεται, είναι και το γεγονός ότι η εκπαιδευτική πολιτική που αφορά στη διαπολιτισμικότητα, συχνά παραγνωρίζει και άλλες σημαντικές διαστάσεις της κοινωνικής ταυτότητας των ατόμων, οι οποίες όμως τα εντάσσουν σε θεμελιώδεις κοινωνικές κατηγορίες, όπως είναι το φύλο και η κοινωνική τάξη. Τα παιδιά των μεταναστών ή των μειονοτικών πληθυσμών στο σχολείο δεν είναι μόνο φορείς ενός άλλου πολιτισμού, αλλά είναι ταυτόχρονα αγόρια και κορίτσια και φέρνουν τη σφραγίδα της κοινωνικής τάξης στην οποία ανήκουν. Με τον τρόπο αυτό, η

ομοιογένεια που προβάλλεται συσκοτίζει την κοινωνική πολλαπλότητα κάθε εθνικής ομάδας. Από αυτή την οπτική ιδωμένη, η Δ.Ε. έχει βασικές συνιστώσες όχι μόνο τις έννοιες της διαφοράς και της διαφορετικότητας αλλά και αυτές της ανισότητας και της κοινωνικής ιεράρχησης (Γκότοβος, 1997, Ανδρούσου & Ασκούνη, 2001) .

Έτσι, όπως προαναφέρθηκε, μια παιδαγωγική κατάλληλη να απαντήσει στην πολλαπλή ετερογένεια των σχολικών τάξεων δεν μπορεί να είναι μια παιδαγωγική μόνο για μειονότητες. Αντίθετα, θα πρέπει να αφορά με τον ίδιο τρόπο τα μέλη της κυρίαρχης ομάδας. Μόνο αν αναδείξει κανείς την ετερογένεια και την πολλαπλότητα της «δικής του» ομάδας, τις εντάσεις και τις συγκρούσεις που τη συνοδεύουν και τις μορφές εξουσίας που τη συγκροτούν, μπορεί να δει μέσα από ένα πιο καθαρό πρίσμα τη σχέση με το «άλλο» (Μαντζαρίδου, κ.ά., 2008; Ανδρούσου & Ασκούνη, 2001).

### **1.5. ΜΕΤΑΝΑΣΤΕΥΤΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΤΗΣ ΓΕΡΜΑΝΙΑΣ**

Στη Γερμανία δεν υπήρξε ποτέ πραγματική πολιτική ενσωμάτωσης (Νικολάου, 2000: 151 – 162). Ο κύριος σκοπός του γερμανικού εκπαιδευτικού μοντέλου, παρ' όλες τις προβλεπόμενες αποφάσεις για ένταξη και αφομοίωση των αλλοδαπών μαθητών, ήταν η φυσική απομόνωση και η καλλιέργεια της αποξένωσης τους. Με τον όρο φυσική απομόνωση νοείται η αποξένωση που βιώνουν οι μαθητές στα πλαίσια της διδασκαλίας, καθώς διδάσκονταν ξεχωριστά από τους Γερμανούς μαθητές. Γίνεται φανερό λοιπόν ότι το εκπαιδευτικό σύστημα της Γερμανίας έχει επιλέξει να εφαρμόσει ένα μοντέλο διαχωρισμού (segregation) του μαθητικού πληθυσμού με βάση την εθνότητα, γεγονός που υποθάλλει συνθήκες εκπαιδευτικών ανισοτήτων σε βάρος των αλλοδαπών μαθητών (Δαμανάκης, 2010: 41 – 45).

Τα φαινόμενα ρατσισμού που εκδηλώθηκαν μέσω της αλληλεπίδρασης γηγενών και ξένων πολιτών σε συνδυασμό με την έκρηξη του μεταναστευτικού κύματος προς τη χώρα, ιδιαίτερα κατά τα τέλη του 1960, συνέλαβαν στη δημιουργία σημαντικών κενών στην εκπαιδευτική πολιτική. Έγιναν βέβαια ετεροχρονισμένες προσπάθειες με εξωσχολικές πρωτοβουλίες εθελοντών και φορέων, ώστε η ενσωμάτωση να γίνει με ομαλό και ανώδυνο τρόπο (Νικολάου, 2000: 156). Αρχικά ο κύριος σκοπός του γερμανικού εκπαιδευτικού μοντέλου ήταν η φυσική απομόνωση και η καλλιέργεια της αποξένωσης των αλλοδαπών μαθητών. Αυτό προέκυπτε από το γεγονός ότι οι αλλόγλωσσοι μαθητές, αντιμετωπίζονταν ως προσωρινοί επισκέπτες και όχι σαν μόνιμο εργατικό προσωπικό το οποίο θα δημιουργούσε νέα δεδομένα στην

γερμανική κοινωνία. Συγκεκριμένα παιδιά των Ελλήνων μεταναστών, όπως και άλλων λαών που μετανάστευσαν για οικονομικούς κυρίως λόγους στη Γερμανία, θα έπρεπε να προστατεύονται από κάθε είδους διακρίσεις λόγω καταγωγής, πεποιθήσεων, γλώσσας και θρησκείας. Η χώρα υποδοχής ήταν υποχρεωμένη να σέβεται τα δικαιώματα τόσο των μεταναστών, όσο και των παιδιών του και να εγγυώνται σε κάθε παιδί που υπάγεται στη δικαιοδοσία τους, χωρίς καμία διάκριση φυλής, χρώματος, γλώσσας, φύλου, εθνικής καταγωγής, πολιτικών ή άλλων πεποιθήσεων του ίδιου ή των γονέων του. Επίσης, θα έπρεπε να πάρει όλα τα κατάλληλα μέτρα ώστε «να προστατεύεται αποτελεσματικά το παιδί έναντι σε κάθε μορφής διάκρισης ή κύρωσης, βασισμένης στη νομική κατάσταση, στις δραστηριότητες, στις εκφρασμένες απόψεις ή στις πεποιθήσεις των γονέων ή μελών της οικογένειάς του» (Συνήγορος του πολίτη, 2012).

Η λειτουργία των γερμανικών οργανισμών, υπηρεσιών και εκπαιδευτικών ιδρυμάτων θα έπρεπε να εξασφαλίζουν σε όλους την πρόσβαση στην ανώτατη παιδεία ώστε να υπάρχει ισότητα ευκαιριών σε γηγενείς και αλλοδαπούς μαθητές. Θα έπρεπε να ενθαρρύνεται η συνεργασία μεταξύ Ελλάδας και Γερμανίας στο χώρο της παιδείας, με σκοπό τη συμβολή στην εξάλειψη της άγνοιας και του αναλφαριθμητισμού των αλλοδαπών μαθητών, αλλά και τη διευκόλυνσή στην πρόσβαση στις επιστημονικές και τεχνικές γνώσεις και τις σύγχρονες εκπαιδευτικές μεθόδους. Σύμφωνα με το Άρθρο 29, η εκπαίδευση του παιδιού πρέπει να αποσκοπεί στην ανάπτυξη της προσωπικότητάς και των ιδιαίτερων χαρισμάτων, καθώς και των πνευματικών και σωματικών ικανοτήτων του. Έτσι, η απουσία ουσιαστικής υποστήριξης από τις πολιτικές ηγεσίες των ομοσπονδιακών κρατιδίων της Γερμανίας και η αντιμετώπιση της σχολικής αποτυχίας των αλλόγλωσσων μαθητών αντιμετωπιζόταν ως «αναγκαίο κακό». (Δαμανάκης, 2010: 66). Το πρόβλημα, τελικά, εστιάζεται στο ότι τα μεταναστόπουλα δεν αναπτύσσουν μια «πολυπολιτισμική ταυτότητα», επειδή οι επιδράσεις που δέχονται από τους πολιτισμούς των διαφόρων μειονοτήτων είναι πολύ περιορισμένες, αποσπασματικές και συμπτωματικές. Ένα σχολείο που λειτουργεί μονοπολιτισμικά, παρόλο που στους κόλπους του εκπροσωπούνται πολλοί πολιτισμοί, απλώς αναπαράγει τον εθνοκεντρικό του χαρακτήρα και δίδει τροφή σε στερεότυπα, προκαταλήψεις και πιθανές ρατσιστικές αντιλήψεις.



## 1.6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Το παρόν κεφάλαιο επιχείρησε να διαφωτίσει ορισμένες σημαντικές πτυχές αναφορικά με την εκπαιδευτική δομή της Γερμανίας και δη του κλάδου της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης και παράλληλα να εξετάσει συνοπτικά τα βασικότερα μεταναστευτικά εκπαιδευτικά μοντέλα που εφαρμόζονται σε αυτόν. Ανέδειξε την καταλυτική σημασία εφαρμογής των αρχών της Διαπολιτισμικής Εκπαίδευσης στην εκπαίδευση και την επιτακτική ανάγκη της εποχής για εκπαιδευτικές αλλαγές και μεταρρυθμίσεις. Όμως κάθε εκπαιδευτική μεταρρύθμιση αποτελεί πιθανή αντίδραση σε κοινωνικές αλλαγές, αλλά και η επανάσταση μέσα από το σχολείο δύσκολα μπορεί να επιτευχθεί, πόσο μάλλον στο γερμανικό εκπαιδευτικό χώρο όπου κάθε επιμέρους κρατίδιο υπάρχουν διαφορετικές εκπαιδευτικές τάσεις και μεμονωμένες εκπαιδευτικές πολιτικές. Οι παγκόσμιες αλλαγές, μετακινήσεις πληθυσμών και οι νέες προσφυγικές και μεταναστευτικές ροές στην Ευρώπη και κυρίως στη Γερμανία απαιτούν αλλαγές της βασικής δομής της εκπαίδευσης. Οι βασικοί στόχοι του γερμανικού εκπαιδευτικού αφομοιωτικού μοντέλου θα πρέπει να επαναπροσδιοριστούν για να αποφευχθεί η φυσική απομόνωση και η αποξένωση των μαθητών με μεταναστευτικό υπόβαθρο και να διατηρηθεί η πολιτισμική τους ταυτότητα στο υπάρχον εκπαιδευτικό σύστημα. Με τον τρόπο αυτό θα διατηρηθεί το δικαίωμά τους να κάνουν χρήση των γλωσσικών και πολιτισμικών εφοδίων που φέρουν από τη χώρα καταγωγής τους, έτσι ώστε να διατηρηθούν τα μητρικά γλωσσικά τους στοιχεία. Με αυτό το τρόπο όλα τα προσφυγόπουλα και μεταναστόπουλα θα αναπτύσσουν μια «πολυπολιτισμική ταυτότητα» και το σχολείο θα πάψει να λειτουργεί μονοπολιτισμικά, μιας και πλέον στη σχολική αυλή εκπροσωπούνται πολλοί διαφορετικοί πολιτισμοί, απομακρύνοντας κάθε εθνοκεντρικό στοιχείο και χαρακτήρα.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 1<sup>ΟΥ</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

### Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

- Banks, J. A. (1991). *Teaching Strategies for Ethnic Studies*. Boston., MA; Allyn & Bacon.
- Becker, H. (1983). *Προβλήματα της εκπαιδευτικής μεταρρύθμισης στη Γερμανία*, Νέα Παιδεία, 24, 85 – 100.
- Cummins, J. (2003). *Ταυτότητες υπό διαπραγμάτευση*. Εκπαίδευση με σκοπό την ενδυνάμωση σε μια κοινωνία της ετερότητας. Εισαγωγή – επιμ. Ε. Σκούρτου (μτφρ. Σ. Αργύρη). Αθήνα: Gutenberg.
- Dithmar, R. (1989). *Schule und Unterricht im Dritten Reich*, Neuwied: Luchterhand.
- Hammar, T. (1985). *European Immigration Policy: A Comparative Study*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Klafki, W. (1987). *Η εκπαιδευτική μεταρρύθμιση στην Ομοσπονδιακή Δημοκρατία της Γερμανίας*, Παδαγωγική Επιθεώρηση, 4, 42 – 57.
- Mielke, B., B. Roessler, M. (2007). *Recreating Linkages between National Programmes and the European Dimension in Educational Leadership*, paper presented in Nicosia CCEAM Conference „School Leadership – Further Education for a Profession“, October 2007.
- Wenzel, H. & Weseman M. (1989). *Schule auf dem Weg ins 21. Jahrhundert: Bilanz, Probleme, Perspektiven*. Weinheim: Deutscher Studien Verlag.

### Ελληνική Βιβλιογραφία

- Ανδρούσου, Α. (2000). Η διαπολιτισμική διάσταση στην Εκπαίδευση. Στο Αναστασία Βαφέα (συντ.) «*Το πολύχρωμο σχολείο*». Μία εμπειρία διαπολιτισμικής εκπαίδευσης μέσα από την Τέχνη. Κέντρο Διαπολιτισμικής και Καλλιτεχνικής Επιμόρφωσης.
- Ανδρούσου, Α. & Ασκούνη, Ν. (2001). Οι «άλλοι» μαθητές στο σχολείο. Από την αφομοίωση των διαφορών στη «διαπολιτισμική αναζήτηση». Στο Εκπαίδευση: *Πολιτισμικές διαφορές και κοινωνικές ανισότητες. Εθνο – πολιτισμικές διαφορές και εκπαίδευση*. Τόμος Β΄. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Γιαγκουνίδης, Π. (2005 – 2006). *Die Schuelerbeurteilung in den griechischen muttersprachlichen Klassen in der Bundesrepublik in Vrgl. zu den deutschen Regelklassen (1.-6. Klasse)*, Κίνητρο, 7.

- Γιαγκουνίδης Π., Τζιανάρα Γ. & Φουτσιτζή Α. (2010). *Το γερμανικό εκπαιδευτικό σύστημα και η πρόκληση της PISA για την ισότητα εκπαιδευτικών ευκαιριών – Μια ιστορικό – συγκριτική προσέγγιση*, Κίνητρο, 11, 56 – 60.
- Γκόβαρης, Χ.. (2001, 2004). *Εισαγωγή στη Διαπολιτισμική Εκπαίδευση*, Αθήνα, Ατραπός.
- Γκόβαρης, Χ., (2005). *Διαπολιτισμική Ικανότητα – Παρατηρήσεις για μια κριτική χρήση του όρου στην επιμόρφωση εκπαιδευτικών*, στο Βρατσάλης, Κ. (Επιμ.), *Κείμενα για την Επιμόρφωση των Εκπαιδευτικών*, Αθήνα, Ατραπός, 207 – 218.
- Γκότοβος, Α. (1997). *Εθνική ταυτότητα και διαπολιτισμική εκπαίδευση*, Η Λέσχη των Εκπαιδευτικών, τχ.19, Αθήνα, Πατάκης, 1997, 23 – 27.
- Δαμανάκης, Μ. (1989). *Πολυπολιτισμική και Διαπολιτισμική Αγωγή*. Τα Εκπαιδευτικά, τχ. 16, Αθήνα, Εκπαιδευτικός Σύνδεσμος, 1989, 75 – 87.
- Δαμανάκης, Μ. (2010). Αποτίμηση της μέχρι το 2010 ελληνόγλωσσης εκπαίδευσης στο εξωτερικό και οι προοπτικές της. *Πρακτικά Έκθεσης - «Ελληνόγλωσση εκπαίδευση σε επιλεγμένες χώρες»*. Πανεπιστήμιο Κρήτης, Ε.ΔΙΑ.Μ.ΜΕ.. Ρέθυμνο, Σεπτέμβριος.
- Δημητράκος Γ. (1982). *Η εκπαίδευση στην Ομοσπονδιακή Δημοκρατία της Γερμανίας*, Νέα Παιδεία, 23, 30 – 35.
- ΕΕΤΑΑ (2011). *Ένταξη των παιδιών των Μεταναστών στην Ελληνική Κοινωνία «Δεύτερη Γενιά»*, Οδηγός Καλών Πρακτικών. Αθήνα.
- Κανακίδου, Ε., & Παπαγιάννη, Β. (1998). *Διαπολιτισμική Αγωγή*, Αθήνα, Ελληνικά Γράμματα.
- Μαντζαρίδου Α., Ράπτη, Α., Χαμπιαούρης, Κ. (2008). *Διαπολιτισμική Εκπαίδευση μέσω του Εκπαιδευτικού Λογισμικού « Όλος ο Κόσμος – Ένας κόσμος»*. 6ο Πανελλήνιο Συνέδριο με διεθνή συμμετοχή «Οι ΤΠΕ στην Εκπαίδευση. Νέες Τεχνολογίες και Διαπολιτισμικότητα: Μια συνάντηση στο πλαίσιο της συνεργατικής Μάθησης» Πανεπιστήμιο Κύπρου, 25 – 28 Σεπτ. 2008, Β΄ τόμος.
- Μαραγκού – Πρόκου, Σ. (1980). *Εκπαιδευτική Μεταρρύθμιση και Σχολικό Κτίριο*, Θεσ/νίκη: Επιστημονική Επετηρίδα της Πολυτεχνικής Σχολής.
- Μάρκου Γ., Μπουζάκης Σ., Παπασταύρου Α., Παπούλια – Τζελέπη Π. & Χρυσοφίδης Δ. (1988). *Συγκριτική Παιδαγωγική: Η εκπαίδευση στην Ευρώπη*, Αθήνα: Gutenberg.
- Μάρκου, Γ. (1997). *Εισαγωγή στη Διαπολιτισμική Εκπαίδευση*. Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Αθήνα.
- Νικολάου, Γ. (2000). *Ένταξη και εκπαίδευση των αλλοδαπών μαθητών στο δημοτικό σχολείο – Από την ομοιογένεια στην πολυπολιτισμικότητα*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Συνήγορος του πολίτη, *Διεθνής Σύμβαση για τα δικαιώματα του παιδιού*, Ανακτημένο στις 04-09 – 2017 από το διαδικτυακό τόπο: <http://www.0-18.gr/gia-megalouys/dsdp>.

ΥΠΕΠΘ (2007). *Επιμορφωτικός Οδηγός, Πρόγραμμα: Ένταξη Τσιγγανοπαίδων στο Σχολείο. Ετερότητα στη Σχολική Τάξη και Διδασκαλία της Ελληνικής Γλώσσας και των Μαθηματικών: η περίπτωση των Τσιγγανοπαίδων*. Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, Βόλος.

### **Ηλεκτρονικές Πηγές**

Deutsche Schulgesichte, ανακτημένο στις 12 – 09 – 2017 από το διαδικτυακό τόπο: <https://www.bochum.de/C125708500379A31/CurrentBaseLink/W28C6CQE563BOLDDE#par3>

EQF, Ευρωπαϊκός Οργανισμός Διοίκησης Ποιότητας (European Foundation for Quality Management) IPMA: <http://gpm-ipma.com>, ανακτημένο στις 01 – 10 – 2017 από το διαδικτυακό τόπο: <http://www.efqm.org>

Geschichte des Schulzwangs in Deutschland zusammengestellt von hansbalthasar die heutigen Schulgesetze sind das Erbe des nationalen Sozialismus (2008) ανακτημένο στις 01 – 08 – 2017 από το διαδικτυακό τόπο: [http://www.netzwerkbildungsfreiheit.de/pdf/Geschichte\\_Schulzwang.pdf](http://www.netzwerkbildungsfreiheit.de/pdf/Geschichte_Schulzwang.pdf).

ΟΟΣΑ, Διάρθρωση του εκπαιδευτικού συστήματος, ανακτημένο στις 04 – 09 – 2017 από το διαδικτυακό τόπο: <http://www.statathens.aueb.gr/~jpan/oosa-report/oosa-report-ch4.pdf>

PISA, Programme for International Student Assessment, ανακτημένο στις 08 – 11 – 2017 από το διαδικτυακό τόπο: <http://www.compareyourcountry.org/pisa/country/deu?lg=en>

Report on economic and monetary union in the European Community, ανακτημένο στις 04 – 11 – 2017 από το διαδικτυακό τόπο: [http://aei.pitt.edu/1007/1/monetary\\_delors.pdf](http://aei.pitt.edu/1007/1/monetary_delors.pdf)

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>

### ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

#### Εισαγωγή

Οι ποικίλες κοινωνικές, πολιτικές, οικονομικές και πολιτισμικές συνθήκες της εποχής έχουν ως κύριο χαρακτηριστικό τη ρευστότητα, η οποία επιτείνεται από τη ραγδαία επιστημονική και τεχνολογική ανάπτυξη. Στο πλαίσιο αυτό η εκπαίδευση έχει καθοριστικό ρόλο, ως βασικός κοινωνικός θεσμός, να μεν στην παροχή γνώσεων και την ανάπτυξη δεξιοτήτων, αλλά και στη διαμόρφωση ενός νέου πλαισίου μορφωτικών και κοινωνικών αναγκών για τον κάθε μαθητή ξεχωριστά. Για την άμεση και αποτελεσματική ανταπόκριση της εκπαίδευσης στις αλλαγές του περιβάλλοντος απαιτείται στρατηγικός σχεδιασμός, με στόχο την αύξηση της αποδοτικότητας των οργανισμών σε όλες τις βαθμίδες εκπαίδευσης. Έτσι λοιπόν, το παρόν κεφάλαιο εστιάζεται στον προσδιορισμό της έννοιας της στρατηγικής και στη διερεύνηση των εννοιών που την περιβάλλουν. Το περιεχόμενο των εννοιών αυτών είναι απαραίτητο για την κατανόηση της έννοιας της στρατηγικής ανάλυσης, ενώ περαιτέρω συμβάλλει στη πλέξη του ιστού της παρούσας εργασίας. Στη συνέχεια του κεφαλαίου αναλύεται η έννοια της ποιότητας στην εκπαίδευση, καθώς και τα βασικά κριτήριά της. Επιπροσθέτως, μελετάται και αναλύεται το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης, το μοντέλο EFQM και μέσω των PEST και SWOT αναλύσεων, λαμβάνοντας υπόψη τις μελλοντικές ευκαιρίες, απειλές και τα παγκόσμια συνεχώς μεταβαλλόμενα δεδομένα, επιχειρείται η ολοκληρωμένη στρατηγική ανάλυση του κλάδου της εκπαίδευσης στη Γερμανία. Η υιοθέτηση και πρόταση νέων μοντέλου στρατηγικού σχεδιασμού θεωρείται αναγκαία, μιας και οι σύγχρονες προκλήσεις και κοινωνικο – πολιτικές ανάγκες είναι πολλές και οι παγκόσμιες ισορροπίες και διεθνείς σχέσεις είναι πλέον τεταμένες.

#### 2.1. ΟΡΙΣΜΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

*«Το στρατηγικό μάνατζμεντ δεν είναι ένα κουτί γεμάτο τεχνάσματα ή ένα σύνολο από τεχνικές. Είναι αναλυτική σκέψη, καθώς και κινητοποίηση σημαντικών πόρων»*

Peter Drucker (1985)

*«Η στρατηγική συνίσταται στο να κάνεις διαφορετικά πράγματα απ' ότι οι ανταγωνιστές σου, ή να κάνεις τα ίδια πράγματα με διαφορετικό τρόπο»*

Michael Porter (1980)

Στη διεθνή βιβλιογραφία της διοίκησης των επιχειρήσεων, η λέξη στρατηγική χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά το 1951 από τον Newman, ο οποίος υπήρξε ιδρυτικό μέλος της Ακαδημίας του Μάνατζμεντ και έχει τις ρίζες της στην πολεμική στρατηγική. Πιο συγκεκριμένα η λέξη «στρατηγική» έχει συνδεθεί με την αρχαία Ελλάδα και συγκεκριμένα προέρχεται από τη λέξη «στρατηγός». Αποτελεί τη σύνθεση του ουσιαστικού «στρατός» και του ρήματος «άγω», που σημαίνει οδηγώ. Είναι το σχέδιο δράσης που θέτει σε εφαρμογή ο στρατηγός προκειμένου να νικήσει στον πόλεμο, ή ο μάνατζερ προκειμένου να επιβιώσει η επιχείρησή του στον ανταγωνισμό. Παρά την ελληνική προέλευση της λέξης, ο στρατηγός Sun Tzu, χρησιμοποιεί σε πολλά βιβλία του τη λέξη αυτή αναλύοντας τις βασικές αρχές της επιτυχημένης στρατηγικής του και δίνοντας συνταγές επιτυχίας στα σημερινά στελέχη επιχειρήσεων.

Η στρατηγική είναι «ο καθορισμός των βασικών μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης μέσω της υιοθέτησης μίας σειράς πράξεων» σύμφωνα με τον Alfred Chandler. Οι Hofer και Schendel (1978) ορίζουν τη στρατηγική ως «την αντιστοίχιση ενός οργανισμού μεταξύ των εσωτερικών του πόρων και ικανοτήτων, αλλά και των ευκαιριών και κινδύνων που δημιουργούνται στο εξωτερικό του περιβάλλον». Ο Henderson (1989) αναφέρει ότι «στρατηγική είναι μία προσεκτική έρευνα για ένα σχέδιο δράσης που θα αναπτύξει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης και θα το επαυξήσει». Ωστόσο στη βιβλιογραφία μπορεί κανείς να βρει πληθώρα ορισμών, κύριο χαρακτηριστικό όμως όλων αυτών, είναι η αποδοχή του ορθολογικού προγραμματισμού (rational planning) ως βασικής διαδικασίας διαμόρφωσης της στρατηγικής μίας επιχείρησης. Η στρατηγική αποτελεί την κατεύθυνση και το πλήθος εκείνων των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης που μακροπρόθεσμα της εξασφαλίζουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, την βοηθούν να ανταποκριθεί στις ανάγκες της αγοράς και να ικανοποιεί τις προσδοκίες των βασικών ομάδων ενδιαφέροντος και ακολουθεί τα τρία διακριτά στάδια της διαμόρφωσης, υλοποίησης και της αξιολόγησης – ελέγχου (Grant, 1991).

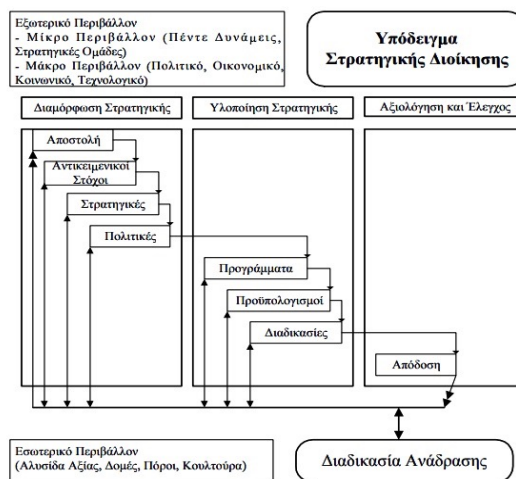
Μέσα από όλους τους ορισμούς της στρατηγικής συνεπάγεται το συμπέρασμα ότι η στρατηγική ως έννοια συνδέεται με το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον, περιβαλλοντικές αλλαγές και οργανωτικές προσαρμογές, που πλαισιώνουν μία

επιχείρηση ή οργανισμό, καθότι αυτό επηρεάζεται από μεταλλασσόμενους παράγοντες. Η στρατηγική θέτει τη γραμμή πλευσης και λειτουργεί με τρόπο ανάλογο με αυτόν που λειτουργεί σε μία μάχη. Εάν αποδειχτεί σωστή, τότε ακόμα και εάν γίνουν κάποια λάθη, με επιμέρους τακτικές κινήσεις βελτίωσης μπορεί να μη βγει ζημιωμένη. Αντίστοιχα, ο στρατηγικός σχεδιασμός αποτελεί τη διαδικασία του μανάτζμεντ της δημιουργίας και διατήρησης μιας βιώσιμης σχέσης ανάμεσα στους αντικειμενικούς στόχους ενός οργανισμού ή επιχείρησης και τους πόρους αφενός, και τις μεταβαλλόμενες ευκαιρίες της αγοράς, αφετέρου. Βασικός στόχος του στρατηγικού σχεδιασμού είναι να διαμορφώσει και να αναδιαμορφώσει με τις στρατηγικές εκείνες που μέσω δραστηριοτήτων θα παράγουν ικανοποιητικά κέρδη και ανάπτυξη στην επιχείρηση. Σύμφωνα με τον Bryson (1991) ο σχεδιασμός της στρατηγικής ενός οργανισμού, αποτελεί τη «συστηματική προσπάθεια λήψης σημαντικών αποφάσεων και πλάνων δράσης, τα οποία θεωρούνται απαραίτητα για να κατανοήσουμε τι είναι ο οργανισμός, τι προσπαθεί να πετύχει και για ποιο λόγο». Αρχικά, καθορίζει τους μακροπρόθεσμους στόχους και σκοπούς του οργανισμού, ενώ συνδέεται αναπόσπαστα με την αποστολή του. Παράλληλα, κατανέμει αποτελεσματικά τους απαιτούμενους πόρους για την υλοποίηση των δράσεων και την επίτευξη των στρατηγικών στόχων, ενώ επιτρέπει την παρακολούθηση της πορείας της επιχείρησης, αλλά και την ανάληψη διορθωτικών ενεργειών όπου και όταν απαιτείται. Τέλος, ο στρατηγικός προγραμματισμός ενθαρρύνει τα στελέχη να λάβουν αποφάσεις σήμερα για θέματα που θα επηρεάσουν τον οργανισμό τους στο μέλλον (Bridges & Roquemore, 1998). Ωστόσο, υπάρχουν σημαντικές διαφορές μεταξύ των διαφόρων επιχειρήσεων και οργανισμών, όσον αφορά το μέγεθος, τη φύση των δραστηριοτήτων, την τεχνολογία που εφαρμόζουν, τα οικονομικά στοιχεία, τη χρηματοδότηση των δραστηριοτήτων, τις συνθήκες αγοράς και τον κλάδο ή τομέα διοίκησης στον οποίο ανήκουν κλπ.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός εξαρτάται και επηρεάζεται άμεσα από τα κίνητρα και προθέσεις του επιχειρηματία, ο οποίος θα πρέπει να ορίζεται πάντα ως κερδοσκόπος (Mises, 1996). Η επιτυχία ή αποτυχία του εξαρτάται από την ορθότητα της πρόβλεψής του. Οι προθέσεις, με βάση τις οποίες προκύπτει η αποστολή της επιχείρησης είναι συνδεδεμένες με τρεις ομάδες κινήτρων, (α) τα οικονομικά κίνητρα, δηλαδή η εξασφάλιση κερδών, (β) τα κίνητρα απόκτησης δύναμης, και (γ) τα κίνητρα ηθικής, δηλαδή η προσπάθεια πραγματοποίησης προθέσεων χρησιμότητας της επιχείρησης. Όλα τα παραπάνω συνδέονται αναπόφευκτα με την αποστολή του οργανισμού και τους γενικότερους, είτε άμεσους, είτε έμμεσους στόχους και

προσδοκίες της επιχείρησης. Αναλυτικότερα, η αποστολή του οργανισμού απεικονίζει την επίσημη δέσμευση του επιχειρηματία, σχετικά με τους γενικότερους στόχους, τη φύση των υπηρεσιών ή των προϊόντων του, τα στοχευμένα μέλη, χρήστες ή καταναλωτές στους οποίους απευθύνεται. Το όραμα και οι αόριστες σκέψεις του επιχειρηματία, όπως αυτές διαμορφώνονται μέσα στις συνθήκες και την πίεση του περιβάλλοντος, διαμορφώνουν ένα σύστημα προθέσεων που κατά τη γνώμη του επιχειρηματία είναι πραγματοποιήσιμες και καταλήγουν ακολούθως στη διατύπωση της αποστολής του οργανισμού. Το όραμα του οργανισμού σε γενικές γραμμές, περιγράφει τη «μορφή» της επιχείρησης στο μέλλον, θέτει συγκεκριμένους στόχους και οδηγεί τη στρατηγική του.

**Διάγραμμα 2.1: Υπόδειγμα Στρατηγικής Διοίκησης**



Πηγή: Wheelen & Hunger, 1995

### 2.1.1. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ

Η στρατηγική μιας επιχείρησης καθορίζει τον προσανατολισμό της στην αγορά, την ανταγωνιστική συμπεριφορά της και την κατανομή των διαθέσιμων πόρων της (Barney 2001, Hofer & Schendel, 1978) και αναφέρεται στους τρόπους όπου οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονται σε συγκεκριμένες αγορές και στο πώς οι οργανισμοί μπορούν να αποκομίσουν διάφορα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στο περιβάλλον αγοράς τους. Η στρατηγική του ανταγωνισμού αποτελεί δηλαδή ένα ταίριασμα μεταξύ των ευκαιριών και των κινδύνων που υπάρχουν στο περιβάλλον και των εσωτερικών ικανοτήτων που κατέχονται από την εταιρία. Σύμφωνα με τον Porter υπάρχουν τρεις γενικές στρατηγικές που ένας οργανισμός μπορεί να υιοθετήσει: τη διαφοροποίηση



(differentiation), την ηγεσία κόστους (cost leadership), και την εστίαση (focus). Οι Miles και Snow (1983) περαιτέρω πρότειναν τέσσερις βασικούς στρατηγικούς τύπους: defender, prospector, analyzer, reactor, καθώς θεώρησαν μια επιχείρηση ως πλήρες και ολοκληρωμένο σύστημα στη δυναμική αλληλεπίδραση με το περιβάλλον του και πρότειναν ότι α) περισσότεροι από ένας τύποι στρατηγικής μπορούν να είναι επιτυχείς σε ένα δεδομένο περιβάλλον και β) είναι σημαντικό για μια εταιρία να οργανώνεται κατάλληλα και να προγραμματίσει και να εφαρμόσει σχετικές στρατηγικές για έναν ιδιαίτερο στρατηγικό τύπο. Οι επιχειρήσεις με στρατηγικό τύπο prospector τείνουν να ακολουθήσουν μια επιθετική ανταγωνιστική στρατηγική πρωτοπορώντας σε προϊόντα και αγορές. Λειτουργούν σε περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από γρήγορες και απρόβλεπτες αλλαγές. Το πλαίσιο των Miles και Snow (1983) είναι ιδιαίτερα χρήσιμο για την ανάλυση των τρόπων με τους οποίους οι εταιρίες αλληλεπιδρούν με το περιβάλλον τους, εστιάζει την συμπεριφορά μιας εταιρίας στο συνολικό σύστημα παρά ως στις υπομονάδες της, και χτίζεται γύρω από τη «διακριτική ικανότητα» (distinctive competence). Η διακριτική ικανότητα αναφέρεται σε εκείνα τα πράγματα που μια εταιρία κάνει πολύ καλά σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές της. Πρόκειται για ένα σύνολο από πολυάριθμες συγκεκριμένες δραστηριότητες που η εταιρία εκτελεί καλύτερα από άλλες εταιρίες μέσα σε ένα παρόμοιο περιβάλλον. Μια επέκταση της παραπάνω τυπολογίας των Wright, Kroll, Pringle, και Johnson (1990) οδηγεί στην στρατηγική balancer.

Η ανταγωνιστική στρατηγική είναι ένας σημαντικός παράγοντας για την πρόβλεψη της χρήσης της τεχνολογίας από μια επιχείρηση, την δομή, τον στρατηγικό προσανατολισμό, τις στρατηγικές λήψης αποφάσεων και τελικά το επίπεδο ωρίμανσης της επιχείρησης. Η ευθυγράμμιση είναι η εγγύτητα της ικανότητας της επιχείρησης ή του οργανισμού στην ιδανική ικανότητα για την ανταγωνιστική της στρατηγική. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στη νέα οικονομία και, το νέο ανταγωνιστικό περιβάλλον είναι βασισμένο στη καινοτομία του προϊόντος ή της υπηρεσίας, της διαδικασίας, της δομής, ή κάποιο συνδυασμό των τριών. Μόλις αποφασίσει να ακολουθήσει μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός μια αρχική ανταγωνιστική στρατηγική, θα πρέπει να επιλέξει μια στρατηγική ανταγωνιστικού ρόλου. Σε ότι αφορά τη στρατηγική και δη την ανταγωνιστική στρατηγική στην εκπαίδευση, στο πλαίσιο δηλαδή ενός εκπαιδευτικού οργανισμού, θα υπάρξει εκτεταμένη ανάλυση στις παρακάτω ενότητες.

### 2.1.2. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Ο στρατηγικός σχεδιασμός στην εκπαίδευση θα πρέπει να οδηγεί στη διαμόρφωση ενός εκπαιδευτικού συστήματος το οποίο πρέπει να ανταποκρίνεται στη δυναμική των καιρών και θα απαντά στις προκλήσεις της εποχής μας, καθώς και να απαιτεί γενναίες προσαρμοστικές αλλαγές στα δεδομένα της σημερινής πολυπολιτισμικής κοινωνίας. Προς την κατεύθυνση αυτή θεωρείται αναγκαίο να προωθηθούν αρχικά η εξασφάλιση των συνθηκών εκείνων που επιτρέπουν στο μαθητή να αναπτύξει την προσωπικότητά του με ισχυρή αυτοαντίληψη, συναισθηματική σταθερότητα, κριτική και διαλεκτική ικανότητα, καθώς και θετική διάθεση για συνεργασία και αυτενέργεια, χωρίς θρησκευτικές και πολιτισμικές προκαταλήψεις. Επιπλέον, η δημιουργία συνθηκών που παρέχουν σε κάθε παιδί, ανεξαρτήτως καταγωγής, τη δυνατότητα της δια βίου ανανέωσης γνώσεων και δεξιοτήτων, διατηρώντας με αυτό το τρόπο την κοινωνική συνοχή μέσα από την παροχή ίσων ευκαιριών και την καλλιέργεια κοινών στάσεων και αξιών. Τέλος, η καλλιέργεια της συνείδησης του ευρωπαϊού πολίτη με την ταυτόχρονη διατήρηση της εθνικής ταυτότητας κάθε μαθητή με στόχο την ανάπτυξη πνεύματος συνεργασίας και συλλογικότητας.

Αναλυτικότερα, ο προσανατολισμός και στρατηγικός σχεδιασμός της Ευρωπαϊκής Ένωσης για την εκπαίδευση στοχεύει στη δημιουργία ανοιχτών πλουραλιστικών κοινωνιών, οι οποίες να πλαισιώνουν τον κοινό μελλοντικό σκοπό της Ευρωπαϊκής Εκπαίδευσης. Το 2009, το στρατηγικό πλαίσιο «ΕΚ 2020» έθεσε τους παρακάτω τέσσερις κοινούς στόχους σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης για την αντιμετώπιση των προκλήσεων στα συστήματα εκπαίδευσης και κατάρτισης έως το 2020:

- να εφαρμοστεί στην πράξη η διά βίου μάθηση και η κινητικότητα,
- να βελτιωθεί η ποιότητα και η αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης και της κατάρτισης,
- να προαχθούν η ισότητα, η κοινωνική συνοχή και η ενεργός συμμετοχή στα κοινά,
- να ενθαρρυνθεί η δημιουργικότητα και η καινοτομία, καθώς και το επιχειρηματικό πνεύμα, σε όλα τα επίπεδα εκπαίδευσης και κατάρτισης.

Στο πλαίσιο, λοιπόν, αυτό, και με γνώμονα την αναγκαιότητα ανάπτυξης της ποιότητας της εκπαίδευσης, πρέπει κάθε εκπαιδευτικό σύστημα να ενταχθεί με τις κατάλληλες

προσαρμογές, που θα το καταστήσουν περισσότερο ποιοτικό, περισσότερο δυναμικό, περισσότερο αποτελεσματικό.

### **2.1.3. ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΚΑΙ ΟΡΑΜΑ ΕΝΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ**

Σύμφωνα με τον καθηγητή Δρ. Παπαδόπουλο, το όραμα μιας επιχείρησης είναι αυτό που αιτιολογεί το λόγο ύπαρξής της. Το όραμα αυτό θα πρέπει να αναφέρεται στον προσανατολισμό της επιχείρησης προς το μέλλον και να ενσωματώνει τις προσδοκίες, τις ελπίδες και τις φιλοδοξίες του επιχειρηματία για την πορεία της επιχείρησης. Κάθε επιχείρηση ή οργανισμός θα πρέπει να έχει το δικό της όραμα και να πορεύεται με βάση αυτό, διότι χωρίς όραμα, η επιχείρηση μοιάζει με «πλοίο χωρίς πυξίδα». Είναι πολύ σημαντικό το όραμα μιας επιχείρησης να αντανακλά τις πεποιθήσεις και τις πραγματικές επιθυμίες του επιχειρηματία και να ταυτίζεται με τις αρχές και τις αξίες αυτού, δηλαδή με τη κουλτούρα του. Το όραμα μιας μικρής, μικρομεσαίας, μεσαίας ή μεγάλης επιχείρησης θα πρέπει να κοινοποιείται στους εργαζόμενους της μιας και η κοινοποίηση αυτή συνδέεται άμεσα με την μεταβίβαση της κουλτούρας της επιχείρησης στους εργαζόμενους. Αμφισβητείται έντονα η βιωσιμότητα των επιχειρήσεων που δεν «μεταλαμπαδεύουν» στους εργαζόμενους τα στοιχεία της κουλτούρας και του οράματός τους. Αξίζει, όμως, να σημειωθεί ότι εξαιτίας του γεγονότος ότι το όραμα απορρέει, συνήθως, από το επιχειρηματικό πνεύμα του επιχειρηματία, είναι, πολλές φορές, δύσκολο να εκφρασθεί και να αποτυπωθεί γραπτά. Το όραμα της επιχείρησης πρέπει να είναι σύντομο, χωρίς περιττές προεκτάσεις, απλό και περιεκτικό, σαφές, μοναδικό, συνεπές και σταθερό για να γίνεται κατανοητό σε όλους τους εμπλεκόμενους. Πολλοί ερευνητές και συγγραφείς υποστηρίζουν ότι το όραμα πρέπει να είναι ευμετάβλητο και προσαρμόσιμο, ανάλογα με τις καταστάσεις που αντιμετωπίζει η κάθε επιχείρηση. Άλλοι θεωρούν ότι το όραμα πρέπει να είναι συνεπές και σταθερό, ενώ ευμετάβλητες και προσαρμόσιμες μπορεί να είναι οι στρατηγικές που θα ακολουθήσει η επιχείρηση, όταν επέλθουν κάποιες σημαντικές μεταβολές στο εσωτερικό ή εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Οι στρατηγικές αυτές μπορούν να διαφοροποιηθούν με μοναδικό σκοπό να επιτευχθεί το μακροπρόθεσμο όραμα της επιχείρησης. Οι ίδιοι συγγραφείς συγχέουν λανθασμένα το «όραμα» με την «αποστολή» της επιχείρησης. Οι δύο αυτές έννοιες είναι τελείως διαφορετικές, έχοντας η κάθε μια το δικό της περιεχόμενο και σε καμία περίπτωση δεν μπορεί η μια να αντικαταστήσει το περιεχόμενο της άλλης.

Αντίστοιχα, η αποστολή ή σκοπός, της επιχείρησης είναι μια ακριβής περιγραφή του τι ακριβώς κάνει η επιχείρηση, περιγράφει δηλαδή τις δραστηριότητες της επιχείρησης ή του οργανισμού σε ότι αφορά τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες, τις αγορές και την τεχνολογία. Η αποστολή είναι η επίσημη δέσμευση του επιχειρηματία σχετικά με τους γενικότερους στόχους της επιχείρησης. Στις μέρες μας, πολλοί οργανισμοί επιχειρούν να ορίσουν την «αποστολή» τους με μία συνοπτική περίληψη του θεμελιώδους σκοπού της επιχείρησης, δηλαδή για ποιο ακριβώς λόγο υπάρχει και ποια σχέση επιθυμεί να έχει με το κοινωνικό περιβάλλον. Η αποστολή του οργανισμού προκύπτει από την ιστορία, την παράδοση μιας επιχείρησης, τις δυνατότητές της, τα προσόντα της, τις ευκαιρίες και τους διαθέσιμους πόρους. Κατά κανόνα η αποστολή της επιχείρησης εστιάζεται σε θέματα όπως οι αγορές τις οποίες η επιχείρηση θέλει να εξυπηρετήσει, το επιθυμητό ύψος ποιότητας, τη στάση προς τα στελέχη, τους μετόχους, τους πελάτες και το φυσικό περιβάλλον, και αν η εταιρεία επιθυμεί να τεθεί επικεφαλής των ανταγωνιστών ή να είναι ουραγός. Όσο πιο σαφής είναι η δήλωση αποστολής της εταιρείας ή του οργανισμού, τόσο ευκολότερος είναι ο καθορισμός των στόχων, αφού η δήλωση της αποστολής, επιβάλλει περιορισμούς στις πολιτικές και κατά κανόνα ορίζει τις παραμέτρους των στρατηγικών που ενδεχομένως θα υιοθετήσει η εταιρεία.

Οι στόχοι αποτελούν σημαντικό κομμάτι του σχεδιασμού για την εκπλήρωση της αποστολής της επιχείρησης. Όσο πιο σαφείς είναι οι στόχοι του οργανισμού, τόσο αυταπόδεικτη είναι η επιλογή των τακτικών που θα χρειαστούν για την επίτευξή τους. Πιο συγκεκριμένα, οι στόχοι πρέπει να εντάσσονται στο πλαίσιο του οράματος και της αποστολής της επιχείρησης, να «γεννιούνται» από το όραμα και την αποστολή της επιχείρησης και είναι αυτοί που θα οδηγήσουν στην επίτευξη της αποστολής και του οράματος της επιχείρησης. Πρέπει να αντανakλούν την πραγματική κατάσταση της επιχείρησης και να αναφέρονται σε μετρήσιμα αποτελέσματα, να είναι εύλογοι και να κινούνται στο πλαίσιο των διαθέσιμων πόρων της επιχείρησης. Θα ήταν άτοπο για παράδειγμα να τεθεί ως στόχος από μια επιχείρηση μια επένδυση που θα προϋπέθετε υψηλό κόστος, ενώ το κεφάλαιο και η περιουσιακή κατάσταση της επιχείρησης να είναι χαμηλά. Κατά κανόνα οι στόχοι αφορούν θέματα όπως η οικονομική απόδοση, ο ρυθμός ανάπτυξης, το μερίδιο της αγοράς, εισαγωγή νέων προϊόντων ή υπηρεσιών, η βελτίωση της αποτελεσματικότητας, τα προγράμματα περικοπής του κόστους και την απομάκρυνση ανταγωνιστών από την αγορά. Αντίστοιχα, το όραμα προσβλέπει στο απώτερο μέλλον και η αποστολή εκφράζει την τωρινή κατάσταση και το άμεσο μέλλον,

ενώ οι στόχοι πρέπει να περιλαμβάνουν μια συγκεκριμένη χρονική προθεσμία για την ολοκλήρωσή τους. Οι στόχοι θα πρέπει λοιπόν να είναι εφικτοί και να αποτελούν πρόκληση για την επιχείρηση και τους εργαζομένους της να τους επιτύχουν.

Συμπερασματικά *«το όραμα μιας επιχείρησης, αν και απορρέει από το πνεύμα του επιχειρηματία, δεν πρέπει να εκφράζει αόριστες επιχειρηματικές σκέψεις και δεν πρέπει να αποτελεί αποτέλεσμα πίεσης που μπορεί να προέρχεται από τις συνθήκες ή το γενικότερο περιβάλλον της επιχείρησης»*. Το όραμα γεννά πρωτοβουλίες, δραστηριότητες και κατευθύνσεις στον επιχειρηματία και όσο μεγαλεπήβολο θεωρείται τόσο περισσότερα κίνητρα παρέχει στον επιχειρηματία και τους εργαζομένους της επιχείρησης για την επίτευξη του.

#### **2.1.4. ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΤΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ**

Η σημερινή κοινωνική πραγματικότητα διαμορφώνει ένα νέο πλαίσιο μορφωτικών και εκπαιδευτικών αναγκών για το κάθε άτομο, ενώ η ραγδαία και συνεχής αύξηση της γνώσης και της πληροφορίας, παρά τις ευκαιρίες που μας παρέχει και την πρόοδο που σηματοδοτεί, εμπεριέχει και τον κίνδυνο διεύρυνσης των κοινωνικών ανισοτήτων. Για το λόγο αυτό, η διασφάλιση δυνατότητας πρόσβασης όλων στην πληροφορία και τη γνώση, επιβάλλει την αναγκαιότητα παροχής ίσων ευκαιριών εκπαίδευσης για όλα τα παιδιά. Επιπροσθέτως, οι συνεχείς ανακαλύψεις και καινοτομίες στα διάφορα πεδία της επιστήμης και της τεχνολογίας, επιφέρουν συνεχή αναθεώρηση της γνώσης, γεγονός που εξαναγκάζει τόσο τα άτομα όσο και τις κοινωνίες να υιοθετούν πρακτικές δια βίου μάθησης. Ταυτόχρονα, τα φαινόμενα της διεθνοποίησης του πολιτισμού και της παγκοσμιοποίησης της οικονομίας, συντελούν στη δημιουργία κοινωνικού περιβάλλοντος με ποικιλία πολιτισμικών, γλωσσικών, εθνοτικών και κοινωνικο – οικονομικών χαρακτηριστικών. Γι' αυτό το λόγο κυρίως, πρέπει να ελαχιστοποιηθεί αφενός το πιθανό ενδεχόμενο της επιβολής ενός μμονοδιάστατου πολιτισμικού μοντέλου εκπαίδευσης, και αφετέρου η ενίσχυση φαινομένων ξενοφοβίας και ρατσισμού.

Σύμφωνα με δήλωση του προέδρου της Επιτροπής Jean – Claude Juncker στο Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο στο Στρασβούργο στις 15 Ιουλίου 2014 *«το τραγικό ξέσπασμα του βίαιου εξτρεμισμού στις αρχές του 2015 στην Ευρώπη, αποτέλεσε μια οδυνηρή υπενθύμιση του εφάλωτου χαρακτήρα των κοινωνιών μας. Η εκπαίδευση και η κατάρτιση είναι σημαντικές στο να διασφαλίζουν ότι οι ανθρώπινες και πολιτικές αξίες που*

*συμμεριζόμαστε διαφυλάσσονται και μεταβιβάζονται στις μελλοντικές γενεές, να προωθούν την ελευθερία της σκέψης και της έκφρασης, να προάγουν την κοινωνική ενσωμάτωση και τον σεβασμό για τους άλλους, καθώς και στο να προλαμβάνουν και να καταπολεμούν κάθε μορφής διάκριση, να ενισχύουν από πολύ νεαρή ηλικία τη διδασκαλία και την αποδοχή αυτών των κοινών θεμελιωδών αξιών και να θέτουν μέσω της εκπαίδευσης τα θεμέλια για τη δημιουργία κοινωνιών χωρίς αποκλεισμούς». Η εκπαίδευση και η κατάρτιση εφοδιάζουν τα άτομα με τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις ικανότητες εκείνες που θα τους επιτρέψουν να αναπτυχθούν και να βελτιώσουν τη θέση τους, διευρύνοντας τις προοπτικές τους, προσφέροντάς τους πλεονεκτήματα για το μέλλον, θέτοντας τα θεμέλια για την ενεργό συμμετοχή στα κοινά και τον σεβασμό των δημοκρατικών αξιών και προωθώντας την ένταξη, τη δικαιοσύνη και την ισότητα.*

Κατά το 19ο αιώνα η διαμόρφωση της εθνικής ταυτότητας και η ενίσχυση των θεσμών και της εξουσίας του εθνικού κράτους ήταν πρωταρχική επιδίωξη της εκπαίδευσης (Green, 1990). Στη συνέχεια, η εκπαίδευση κλήθηκε να προβάλλει και να προωθήσει την ιδέα μιας συλλογικότητας και αλληλεγγύης, τα μέλη της οποίας μοιράζονταν την ίδια πολιτιστική καταγωγή και συνέπιπταν στην επιθυμία τους να ζήσουν μαζί με αλληλεγγύη, παρά τις μεγάλες ανάμεσά τους κοινωνικές ανισότητες (Davies, 1997: 812). Στη Δυτική Ευρώπη των ταξικών διακρίσεων και της έντονης διεκδίκησης πολιτικού ρόλου από την ανερχόμενη αστική τάξη, η ανώτατη εκπαίδευση ανέλαβε την προετοιμασία της ηγεσίας του εθνικού κράτους και τη διαμόρφωση της πολιτισμικής φυσιογνωμίας του, ενώ η στοιχειώδης εκπαίδευση την κοινωνικοποίηση των μαζών σε μια κουλτούρα σεβασμού της κοινωνικής ιεραρχίας. Αντιθέτως στις ΗΠΑ, οι προτεραιότητες των πολιτικών και οικονομικών ελίτ συνηγορούσαν υπέρ της δημιουργίας ενός «κοινού σχολείου» για όλους και υπέρ μιας πραγματιστικής εκπαίδευσης. Στη σημερινή εποχή όμως, αποστολή του σχολείου δεν αποτελεί μόνο η διαμόρφωση συνθηκών που προάγουν τις αξίες της δημοκρατίας, του σεβασμού των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, της ειρήνης και της ελευθερίας, αλλά η πλήρης επιδίωξη της ολόπλευρης ανάπτυξης της προσωπικότητας του μαθητή, καθώς και η επιτυχής κοινωνική ένταξή του. Με την έννοια αυτή ο μαθητής καθίσταται ικανός να αντιμετωπίζει με επιτυχία προβλήματα που δύναται να παρουσιαστούν και επιπλέον να διαμορφώνει άποψη, λειτουργώντας ως υπεύθυνος και ενεργός πολίτης σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο και απαιτητικό κοινωνικό περιβάλλον. Κύριοι άξονες αυτής της προσπάθειας, της αποστολής του σχολικού οργανισμού, θα πρέπει να είναι:

- η παροχή γενικής παιδείας,

- η καλλιέργεια των δεξιοτήτων του μαθητή και η ανάδειξη των ενδιαφερόντων του,
- η εξασφάλιση ίσων ευκαιριών και δυνατοτήτων μάθησης για όλα τα παιδιά,
- η ενίσχυση της πολιτισμικής και γλωσσικής ταυτότητας στο πλαίσιο μιας πολυπολιτισμικής κοινωνίας,
- η ευαισθητοποίηση για την αναγκαιότητα προστασίας του φυσικού περιβάλλοντος και η υιοθέτηση ανάλογων προτύπων συμπεριφοράς,
- η προετοιμασία για την αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών πληροφόρησης και επικοινωνίας,
- η φυσική, ψυχική και κοινωνική ανάπτυξη και
- η ευαισθητοποίηση σε θέματα ανθρωπίνων δικαιωμάτων, παγκόσμιας ειρήνης και η διασφάλιση της ανθρώπινης αξιοπρέπειας.

Στο νέο αυτό εκπαιδευτικό περιβάλλον που διαμορφώνεται, θεωρείται αναγκαία η υιοθέτηση προτύπων συμπεριφοράς που χαρακτηρίζονται από σεβασμό στις πνευματικές και ανθρωπιστικές αξίες. Γι' αυτό, το σχολείο καλείται να συμβάλλει πρωτίστως στη διαμόρφωση προσωπικοτήτων με στέρεες ηθικές αρχές και ισχυρή αυτοαντίληψη. Αποτελεί το βασικό θεσμό που συμβάλλει στη διαμόρφωση της προσωπικότητας του μαθητή και την αρμονική ένταξή του στην κοινωνία. Κατά συνέπεια, είναι απαραίτητος ένας εκπαιδευτικός σχεδιασμός, με έναρξη από την υποχρεωτική εκπαίδευση και υπό το πρίσμα των νέων δεδομένων, αλλά και των επιθυμητών και προσδοκώμενων επιδιώξεων.

## **2.2. ΚΟΙΝΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ (ΚΠΑ)**

Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης αποτελεί ένα εργαλείο, το οποίο προέκυψε από τη συνεργασία των υπουργών Δημόσιας Διοίκησης της Ευρωπαϊκής Ένωσης και μπορεί να βοηθήσει και να καθοδηγήσει τους δημόσιους ευρωπαϊκούς οργανισμούς στην αποτελεσματική χρήση των τεχνικών της διοίκησης της ποιότητας. Το ΚΠΑ συνιστά ένα εύχρηστο εργαλείο, κατάλληλο για την αυτό – αξιολόγηση των οργανώσεων του δημοσίου τομέα και έχει ως στόχο τη βελτίωση των επιδόσεων του οργανισμού, καθώς αποτελεί τη «γέφυρα» μεταξύ των διαφορετικών μοντέλων που χρησιμοποιούνται στη διαχείριση ποιότητας και έχει επηρεαστεί από το Πρότυπο Αριστείας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος για τη Διοίκηση Ποιότητας (European Foundation Quality Management – EFQM) που θα αναλυθεί στη συνέχεια, καθώς και το πρότυπο του Γερμανικού Πανεπιστημίου Διοικητικών Επιστημών Speyer.

Αναλυτικότερα, το ΚΠΑ διαμορφώθηκε από την Ομάδα Καινοτόμων Δημοσίων Υπηρεσιών (Innovative Public Services Group – IPSG), που αποτελείται από εθνικούς εμπειρογνώμονες και συστάθηκε με απόφαση των Γενικών Διευθυντών. Σκοπός της ομάδας αυτής είναι η προώθηση ανταλλαγών και η οργάνωση συνεργασιών στο πεδίο των διοικητικών καινοτομιών και της παροχής δημοσίων υπηρεσιών στους πολίτες των κρατών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Κατ’ αυτό το τρόπο διευκολύνονται οι συγκριτικές επιδόσεις μεταξύ των οργανώσεων του δημοσίου τομέα και οδηγούμαστε σε καλύτερη και αποδοτικότερη διοίκησή του. Η δομή του αποτελείται από εννέα κριτήρια τα οποία θα αναλυθούν πιο συγκεκριμένα παρακάτω, αναφέρονται στις βασικές πτυχές ενός οργανισμού και εξετάζονται σε κάθε μορφή διοικητικής ανάλυσης. Μέσω του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης παρέχεται ένα ισχυρότερο, ευρύτερο πλαίσιο για μία διαρκώς συνεχιζόμενη βελτίωση του οργανισμού, ενώ σε σύγκριση με ένα πλήρως ανεπτυγμένο μοντέλο Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, το ΚΠΑ είναι ιδιαίτερα πρόσφορο για την απόκτηση μίας ολοκληρωμένης εικόνας λειτουργίας μίας οργάνωσης.

Σύμφωνα με τη Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας του υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης (2007), το ΚΠΑ έχει τέσσερις βασικούς σκοπούς:

- να εισαγάγει στη δημόσια διοίκηση τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και προοδευτικά να την οδηγήσει, μέσω της χρήσης και της κατανόησης της αυτό-αξιολόγησης, από την αλληλουχία των δραστηριοτήτων «Προγραμματισμός – Εκτέλεση» σε έναν ολοκληρωμένο κύκλο ποιότητας αποτελούμενο από τον Προγραμματισμό, την Εκτέλεση, τον Έλεγχο και την Ανάδραση,
- να διευκολύνει την αυτό-αξιολόγηση μιας δημόσιας οργάνωσης, ώστε να αποτυπωθεί επαρκώς η υφιστάμενη κατάσταση και να σχεδιαστούν δράσεις βελτίωσης
- να αποτελέσει τη «γέφυρα» μεταξύ των διαφορετικών μοντέλων που χρησιμοποιούνται στη διοίκηση ποιότητας,
- να διευκολύνει τη συγκριτική μάθηση μεταξύ των οργανώσεων του δημοσίου τομέα.



**Διάγραμμα 2.2: Το μοντέλο ΚΠΑ**



*Πηγή: Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας του Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης – Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (2007, σ.8.)*

Καθώς το ΚΠΑ είναι ένα γενικό εργαλείο, κατά την εφαρμογή του μπορεί να προσαρμοστεί ανάλογα, δίχως όμως να τροποποιούνται τα εννιά κριτήρια, τα είκοσι οχτώ υπο – κριτήρια και το σύστημα βαθμολογίας. Τα παραδείγματα και η διαδικασία αυτό – αξιολόγησης όπως περιγράφονται στις κατευθυντήριες αρχές μπορεί να προσαρμόζονται ανάλογα αλλά προτείνεται να ληφθούν υπόψη τα κύρια σημεία των κατευθυντήριων αρχών.

### **2.3. ΜΟΝΤΕΛΟ EFQM (EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT)**

Το έναυσμα για τη σύστασή του δόθηκε από την πρωτοβουλία επιχειρήσεων και την υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Ένωσης, που τον Οκτώβριο του 1989 ίδρυσε έναν οργανισμό υπεύθυνο για θέματα ποιότητας με την επωνυμία Ευρωπαϊκό Ίδρυμα Διοίκησης της Ποιότητας – European Foundation for Quality Management (EFQM). Το μοντέλο EFQM αποτελεί ένα μοντέλο αριστείας, καλλιέργειας της ποιότητας ενός οργανισμού και ενός ολοκληρωμένου πλαισίου διαχείρισης που χρησιμοποιείται από τριάντα χιλιάδες επιχειρήσεις στην Ευρώπη. Βασίζεται σε ένα σύνολο ευρωπαϊκών αξιών, αξίες οι οποίες εκφράζονται και στη Συνθήκη των Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων (1953), αλλά και στον Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Χάρτη (αναθεώρησή του το 1996). Οι

αρχές αυτού του μοντέλου οικοδομούνται πάνω στα θεμέλια των θεμελιωδών αρχών της αριστείας, με την προϋπόθεση να εφαρμόζονται. Σήμερα πολλοί εκπαιδευτικοί οργανισμοί χρησιμοποιούν το μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας του EFQM, ως εργαλείο για την μακροπρόθεσμη επίτευξη των στόχων τους μέσω στρατηγικών αποφάσεων, ιδιαίτερα οργανισμοί τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (Μποχώρης, 2014). Υπό τη γενικότερη προσπάθεια για την προώθηση της ποιότητας, δημιουργήθηκαν και οι κυριότεροι οργανισμοί που εκπροσωπούν ορισμένα από τα πιο γνωστά βραβεία ποιότητας όπως το National Institute for Science and Technology στις Η.Π.Α, το Ευρωπαϊκό Δίκτυο Διασφάλισης Ποιότητας ENQA (European Network of Quality Assurance), κ.ά. (Dedhia, 2001). Σε εθνική κλίμακα οι προσπάθειες πολλών κρατών κατευθύνθηκαν προς την δημιουργία βραβείων ποιότητας, με στόχο την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας της χώρας τους.

#### **2.4. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ**

Σε μία περίοδο κοινωνικοοικονομικών ανακατατάξεων στην Ευρώπη και διεθνώς, η εκπαίδευση αποτελεί την αιχμή του δόρατος κάθε αλλαγής και αναπροσαρμογής και διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο. Η εκπαίδευση συμβάλει να μεν στην τρέχουσα κοινωνική, πολιτική, πολιτιστική και οικονομική ανάπτυξη, δε στη θεμελίωση πνεύματος, γνώσης και δεξιοτήτων, με στόχο την προσαρμογή και την επιβίωση των νέων σε κάθε απρόσμενη πολυπλοκότητα. Τα κείμενα εκπαιδευτικής πολιτικής της ΕΕ (European Commission, 2000; Official Journal of EU, 1998 & 2001) και του ΟΟΣΑ (OECD, 1989) βρίθουν από σχετικές αναφορές, διακηρύξεις και προτάσεις για το πρακτέο, ενώ ειδική ενότητα αφιερωμένη στη διασφάλιση της ποιότητας στον υπό διαμόρφωση Ενιαίο Χώρο Ανώτατης Εκπαίδευσης υπάρχει επίσης σε όλα τα ανακοινωθέντα των Συμβουλίων Υπουργών, τα οποία παρακολουθούν την πορεία εφαρμογής της Διακήρυξης της Μπολόνια. Σε πολλές χώρες έχει ήδη δημιουργηθεί ένα πυκνό δίκτυο οργανισμών που ασχολούνται, παρακολουθούν, ελέγχουν και προωθούν την ποιότητα σε όλες τις βαθμίδες της εκπαίδευσης, όπως για παράδειγμα στην Αγγλία, όπου η σχετική λίστα περιλαμβάνει οργανισμούς, όπως το OFSTED, το QAA, το QCA, το QIA και το TDA<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> OFSTED – Office for Standards in Education, QAA - Quality Assurance Agency, QCA – Qualifications and Curriculum Authority, QIA – Quality Improvement Agency, TDA – Training and Development Agency for Schools

Η παιδεία ως βασικό κοινωνικό αγαθό και η εκπαίδευση αντίστοιχα ως διαδικασία παραγωγής της, προσδίδουν ποιοτικά χαρακτηριστικά στο μοντέλο ανάπτυξης κάθε χώρας, στην στήριξη της κοινωνικής συνοχής των τοπικών κοινωνιών και στην ενθάρρυνση της ενεργού συμμετοχής των πολιτών στα κοινωνικά δρώμενα. Γι' αυτό το λόγο και η υιοθέτηση κριτηρίων ποιότητας για τις εισροές του εκπαιδευτικού συστήματος (π.χ. προγράμματα σπουδών, υλικοτεχνική υποδομή, διοικητική και επιστημονική υποστήριξη, τα διαθέσιμα εκπαιδευτικά μέσα και υλικά, εκπαίδευση και κατάρτιση εκπαιδευτικών και στελεχών της εκπαίδευσης) δεν αποτελούν απλές προϋποθέσεις για τη λειτουργία της παρεχόμενης υπηρεσίας, αλλά ουσιαστικές παραμέτρους αποτελεσματικότητας και δείκτες διασφάλισης της ποιότητας. Ο ορισμός ωστόσο της ποιότητας της εκπαίδευσης και κατά συνέπεια της αποτίμησής της είναι ένα εξαιρετικά πολύπλοκο θέμα, το οποίο επηρεάζεται από κοινωνικές και ιστορικές συγκυρίες αλλά και πολιτικές επιλογές. Η προσέγγιση του εκπαιδευτικού συστήματος, βάσει ενιαίων κριτηρίων ποιότητας, αναγνωρίζει εξ' αρχής το συστημικό χαρακτήρα της εκπαίδευσης, λαμβάνει υπόψη της το συνεχή διάλογο με τους οριζόντιους, αλλά και τους κάθετους άξονες, που διατρέχουν συνολικά τις βαθμίδες του εκάστοτε εκπαιδευτικού συστήματος. Με αυτό το τρόπο αναγνωρίζονται οι παθογένειες του εκπαιδευτικού συστήματος στις πραγματικές τους διαστάσεις, εντοπίζονται οι βαθύτερες αιτίες και μπορούν να αναζητηθούν αποτελεσματικοί χειρισμοί και πιθανές προτάσεις για λύσεις.

Πολλές παραδοσιακές και ιδεολογικές θεωρήσεις για τα κριτήρια ποιότητας στην εκπαίδευση έχουν διατυπωθεί με το πέρασ το τελευταίων δεκαετιών και διάφορα ιδεολογικά ρεύματα και εθνικές επιδιώξεις σημάδεψαν την ταυτότητά της. Σε γενικές γραμμές όμως πρωταρχικός στόχος της σχολικής εκπαίδευσης σύμφωνα με τον Green (1990) ήταν η διαμόρφωση της εθνικής ταυτότητας και η ενίσχυση των θεσμών και της εξουσίας του εθνικού κράτους. Η εκπαίδευση κατά τον 19<sup>ο</sup> αιώνα κλήθηκε να προβάλλει και να προωθήσει την ιδέα μιας συλλογικότητας, τα μέλη της οποίας μοιράζονταν την ίδια πολιτιστική καταγωγή και συνέπιπταν στην επιθυμία τους να ζήσουν μαζί με αλληλεγγύη, παρά τις μεγάλες ανάμεσά τους κοινωνικές ανισότητες (Davies, 1997: 812). Στην προετοιμασία προώθησης και ενίσχυση των θεσμών μέσω της διαμόρφωσης της εθνικής ταυτότητας, είχαν κινητοποιηθεί άνθρωποι των γραμμάτων, των τεχνών, του πολιτισμού και της πολιτικής. Ως κριτήριο ποιότητας θεωρήθηκε λοιπόν η επίτευξη ενός συγκεκριμένου και κοινωνικά προσδιορισμένου στόχου.

Βασικό κριτήριο ποιότητας αποτελούσε η ανθρώπινη και η υλικοτεχνική υποδομή ενός ιδρύματος. Δεν είναι τυχαίο ότι τα επιβλητικά κτήρια, τα εργαστήρια, οι βιβλιοθήκες, οι χώροι άθλησης αποτέλεσαν σύμβολα κύρους για τα εκπαιδευτικά ιδρύματα και τεκμήρια ποιότητας του επιτελούμενου σε αυτά έργου. Εν συνεχεία τα κριτήρια ποιότητας αποδίδονται και το διδακτικό προσωπικό ενός εκπαιδευτικού οργανισμού, μιας και οι σπουδές, η ενεργός συμμετοχή στις δραστηριότητες της επιστημονικής κοινότητας, το ήθος και οι ηγετικές ικανότητες, αποτελούσαν κριτήρια ποιότητας με αντικειμενική αξία. Δεν πρέπει να παραβλέψουμε όμως τη συμμετοχή και επιρροή των πολιτικών και διοικητικών αρχών στον καθορισμό των εκπαιδευτικών στόχων – η επιτυχία στην επίτευξη των οποίων αποτέλεσε το πρώτο κριτήριο ποιότητας – με τη συναίνεση και την καθοριστική συνδρομή των ελίτ.

Η στροφή της εκπαίδευσης προς την οικονομία, η υποχώρηση του εθνικού κράτους, της ενίσχυσης της εθνικής ταυτότητας και των κρατικών δομών σε συνδυασμό με την ανάγκη αντιμετώπισης του σκληρού διεθνούς ανταγωνισμού και την προσπάθεια του ατόμου να εξασφαλίσει επαγγελματική απασχόληση, σε μια ρευστή αγορά εργασίας, συνέβαλαν στον επαναπροσδιορισμό των στόχων της εκπαίδευσης. Οι πολιτικές ηγεσίες αποδίδουν πλέον αυξημένη βαρύτητα στην οικονομική λειτουργία της εκπαίδευσης με αποτέλεσμα την επαναπροσαρμογή των στόχων της και την επιρροή της κρατούσας αντίληψης περί ποιότητας. Η επίτευξη του εθνικού στόχου, της διατήρησης της πολιτιστικής ταυτότητας και της ενίσχυσης της κρατικής εξουσίας ως κριτηρίου ποιότητας, υποσκελίστηκε από την ταχύρρυθμη ανάπτυξη των οικονομιών του διεθνούς περιβάλλοντος. Σε μεγάλο βαθμό η ανατροπή της ιεράρχησης των κριτηρίων ποιότητας ήταν το αναπόφευκτο αποτέλεσμα της αδυναμίας του εθνικού κράτους για διαχείριση των οικονομικών εξελίξεων σε ένα παγκοσμιοποιημένο και ρευστό επιχειρηματικό περιβάλλον (Ματθαίου, 2007α). Ως ποιοτική εκπαίδευση δεν μπορεί πλέον παρά να στοιχειοθετεί η ικανοποίηση αυτών των προτεραιοτήτων που παραπέμπουν στη στενή σχέση που οφείλει να έχει η εκπαίδευση με την οικονομία.

Στη νέα εννοιολογική και ιδεολογική θεώρηση της ποιότητας στην εκπαίδευση, έχει ενσωματωθεί και το κριτήριο της προώθησης της κοινωνικής ισότητας και δικαιοσύνης (European Commission, 1997; European Presidency, 2000; OECD, 2001), όπου πλέον οι επίσημοι εθνικοί και διεθνείς φορείς διακηρύσσουν την αφοσίωσή τους στην επίτευξη του σκοπού αυτού. Δίνοντας έμφαση δε στο μεταναστευτικό και προσφυγικό ρεύμα, έχουν δημιουργήσει πρόσθετες εστίες ανισότητας και αυξημένοι κίνδυνοι κοινωνικού αποκλεισμού. Εντούτοις η ποιότητα στην εκπαίδευση θέτει ως

κριτήριο την ισότητα ως προϋπόθεση της κοινωνικής ομαλότητας, την οποία έχει ανάγκη η εύρυθμη λειτουργία της αγοράς. Ωστόσο, από πιο συντηρητικούς επιστημονικούς και ακαδημαϊκούς κύκλους θεωρείται ότι η μαζικοποίηση της εκπαίδευσης υπονομεύει την ποιότητά της και ότι η ισότητα συχνά χρησιμοποιείται ως ο εννοιολογικός αντίποδάς της. Το δίλημμα «ισότητα ή ποιότητα», που πολλές φορές απασχολεί όσους σχεδιάζουν τις εκπαιδευτικές πολιτικές, κωδικοποιεί την αντίφαση της περιορισμένης σημασίας που αποδίδεται στην ισότητα ως κριτήριο ποιότητας.

Τέλος, το κριτήριο ποιότητας συνδέεται με το πρόγραμμα σπουδών όλων των εκπαιδευτικών βαθμίδων, το περιεχόμενο, τους διδακτικούς στόχους καθώς και προσεγγίσεις και το γενικότερο παιδαγωγικό κλίμα. Παράλληλα, με τις απαιτήσεις της αγοράς, για τις οποίες έγινε λόγος προηγουμένως, το κέντρο βάρους της ποιότητας μετατοπίζεται από τις γνώσεις στις δεξιότητες και ικανότητες και στο νέο σκηνικό χαρακτηρίζεται πλέον ποιοτική, η εκπαίδευση που προετοιμάζει το άτομο στην διαβίου προσαρμογή σε μια κοινωνία υψηλής διακινδύνευσης, καινοτομίας και παραγωγής. Η γνώση και οι δεξιότητες αποτελούν την πεμπτουσία της ποιοτικής εκπαίδευσης. Πρότυπο για το νέο αυτό μηχανισμό αξιολόγησης της ποιοτικής εκπαίδευσης αποτέλεσαν οι επιχειρήσεις. Έτσι το σχολείο λειτουργεί πλέον κι αυτό ως επιχείρηση. Οι υπεύθυνοι της εκπαιδευτικής πολιτικής σχεδιάζουν αναπτυγμένους και δοκιμασμένους μηχανισμούς παρακολούθησης της ποιότητας κάνοντας χρήση διαφόρων προτύπων, συστημάτων και μηχανισμών διασφάλισής της, αρχικά ως μηχανισμούς «επιθεώρησης ποιότητας» για να αναβαθμιστούν στη συνέχεια σταδιακά σε μηχανισμούς «ελέγχου ποιότητας», «διασφάλισης ποιότητας», «βελτίωσης ποιότητας» και «διοίκησης ολικής ποιότητας». Ποιοτικό θεωρείται οτιδήποτε ικανοποιεί τις επιδιώξεις και τις επιθυμίες των αποδεκτών του εκπαιδευτικού αγαθού, δηλαδή των σπουδαστών, των γονέων, των εκπαιδευτικών και της αγοράς εργασίας. Κατά τους Harvey και Green «αν μια υπηρεσία δεν ανταποκρίνεται στο σκοπό της, τότε και η απόλυτη τελειότητα δεν έχει νόημα» (1993). Με αυτό το τρόπο οδηγούμαστε στην κινητοποίηση των συστημάτων ποιότητας όπου θέτονται στόχοι, ενεργοποιούνται άτομα υπηρεσίες και οργανισμοί και οδηγείται η εκπαίδευση εν τέλει σε μια πορεία διαρκούς βελτίωσης της ποιότητάς της. Τέλος, θεωρείται σκόπιμο να αναφερθούν επιγραμματικά οι πέντε βασικές της αρχές για την βελτίωση της ποιότητας, οι οποίες προτάθηκαν από τη Motorola (1983):

1. Ο προσδιορισμός της αξίας ανά προϊόν ή υπηρεσία,

2. ο προσδιορισμός της ροής αξίας, δηλαδή της ακολουθίας ενεργειών, δραστηριοτήτων μέσω των οποίων το προϊόν ή η υπηρεσία πηγαίνει στον πελάτη,
3. η δημιουργία ροής αξίας,
4. η παραγωγή προϊόντων / παροχή υπηρεσιών με βάση τη ζήτηση και
5. η επιδίωξη της αριστείας.

## **2.5. ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ**

### **2.5.1. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ**

Η ηγεσία αφορά τον τρόπο με τον οποίο τα ανώτερα στελέχη αναπτύσσουν το όραμα και την αποστολή του εκπαιδευτικού οργανισμού, καθώς και τις αξίες που τον διέπουν, με σκοπό τη μακροπρόθεσμη επιτυχία του. Οι ηγέτες αναπτύσσουν την αποστολή, το όραμα και τις αξίες του και αποτελούν υποδείγματα για καλλιέργεια κουλτούρας αριστείας, ενώ τις περισσότερες φορές αναλαμβάνουν οι ίδιοι προσωπικά την διασφάλιση της ανάπτυξης, εφαρμογής και διαρκούς βελτίωσης του συστήματος διοίκησης του οργανισμού. Η ηγεσία αποτελεί, με άλλα λόγια, τη «διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, των συναισθημάτων, των στάσεων και των συμπεριφορών μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη), με τέτοιο τρόπο ώστε οικειοθελώς/εθελοντικά και πρόθυμα, αλλά και με την κατάλληλη συνεργασία όλα τα άτομα μίας ομάδας να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό για να υλοποιούν τους στόχους αποτελεσματικά», οι οποίοι στόχοι απορρέουν από την αποστολή της ομάδας και τη φιλοδοξία της για πρόοδο και ευημερία (Μπουραντάς, 2005).

Ηγέτες εκπαιδευτικοί και διευθυντικά στελέχη χρειάζονται και στην εκπαίδευση, διότι ενισχύουν μια κουλτούρα αριστείας προς το ανθρώπινο δυναμικό της εκπαιδευτικής κοινότητας και ηγούνται των προσπαθειών για οργανωτική αλλαγή. Οι ηγέτες κάθε εκπαιδευτικού οργανισμού θα πρέπει να συνεργάζονται με τις βασικές ομάδες συμφερόντων για να κατανοήσουν τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους και μέσω της αμφίδρομης επικοινωνίας να διασφαλίζουν ότι όλοι έχουν κατανοήσει την αποστολή, το όραμα, τις αξίες και τις στρατηγικές της εκπαιδευτικής μονάδας. Επιπλέον, θα πρέπει να προβλέπουν τις διαδικασίες, να αναγνωρίζουν, να αξιολογούν, να επιβραβεύουν και να ανταμείβουν όλα τα μέλη της εκπαιδευτικής μονάδας, ώστε να ενθαρρύνουν και υποκινούν τη συνεργασία των μελών της εκπαιδευτικής μονάδας. Να ενθαρρύνουν τη μάθηση και την εισαγωγή καινοτομιών και να υποκινούν τη

δημιουργικότητα των μελών του εκπαιδευτικού οργανισμού, διασφαλίζοντας την ύπαρξη των αναγκαίων συστημάτων για την ανάπτυξη στρατηγικής και τη μέτρηση βασικών αποτελεσμάτων απόδοσης. Επίσης, θα πρέπει να υποστηρίζουν **την** εμπλοκή/συμμετοχή των μελών της εκπαιδευτικής μονάδας σε δραστηριότητες βελτίωσης της ποιότητας παρέχοντας τους αναγκαίους πόρους και βοήθεια έχουν αναπτύξει τρόπους ενημέρωσης για τα πρότυπα ποιότητας και τις προσεγγίσεις Αριστείας στην εκπαίδευση που ισχύουν σε παγκόσμιο επίπεδο. μας υιοθετούν συμπεριφορές με βάση τα πρότυπα ποιότητας και Αριστείας στην εκπαίδευση και η αποτελεσματικότητα τους κρίνεται σύμφωνα με αυτά.

### **2.5.2. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ**

Η πολιτική και η στρατηγική ενός εκπαιδευτικού συστήματος βασίζονται στις τωρινές και μελλοντικές ανάγκες και προσδοκίες των ομάδων συμφερόντων. Οι σχολικές μονάδες που θεωρούνται πως ανήκουν στα πρότυπα μοντέλα εκπαίδευσης και αριστεύουν, υλοποιούν την αποστολή και το όραμά τους, αναπτύσσοντας στρατηγική που είναι εστιασμένη σε αυτούς. Πολιτικές, σχέδια, σκοποί, και διεργασίες, αναπτύσσονται και εφαρμόζονται για την υλοποίηση της στρατηγικής του εκπαιδευτικού. Αντίστοιχα η πολιτική και στρατηγική του εκπαιδευτικού οργανισμού βασίζεται σε δεδομένα που προκύπτουν από τις μετρήσεις επιδόσεων, την έρευνα, τη μάθηση, την εμπειρία και εξωτερικές δραστηριότητες, καθώς οι στρατηγικές υλοποιούνται, αναπτύσσονται, εξετάζονται και αναθεωρούνται μέσω της δημιουργίας υποδομής κρίσιμων διαδικασιών. Οι παράγοντες που επηρεάζουν τις πολιτικές που ακολουθούνται, εξαρτώνται από την παρακολούθηση του περιβάλλοντος, έτσι ώστε να γίνονται κατανοητές και προβλέψιμες οι ανάγκες και οι προσδοκίες των ομάδων συμφερόντων. Η στρατηγική και οι πολιτικές που ακολουθούνται και αναλύονται σε σχέδια δράσης, αντανakλούν την αποστολή της εκπαιδευτικής μονάδας και κατ' επέκταση του σχεδιασμού του εκπαιδευτικού συστήματος. Στη συνέχεια κάθε στρατηγική αλλαγή, οι πολιτικές, καθώς και τα σχέδια δράσης/πλάνα θα πρέπει να κοινοποιούνται στα μέλη της εκπαιδευτικής κοινότητας και να ορίζονται υπεύθυνοι/ες για όλες τις σημαντικές διαδικασίες που αφορούν στην υλοποίηση αυτών. Γίνεται συλλογή πληροφοριών για το εξωτερικό περιβάλλον, πληροφορίες που απαιτούνται για τον έλεγχο της προόδου κάθε εκπαιδευτικού οργανισμού, αναφορικά με επίτευξη αριστείας, ενώ σε τακτική βάση αξιολογούνται οι κίνδυνοι και τα εναλλακτικά σενάρια, αναπτύσσοντας παράλληλα σχέδια για την αντιμετώπιση κάθε είδους

πρόκλησης ή αλλαγής. Τέλος, γίνεται συγκριτική αξιολόγηση με αντίστοιχες εκπαιδευτικές μονάδες και εκπαιδευτικά συστήματα – πρότυπα, με σκοπό να τροποποιηθούν τα εκάστοτε σχέδια.

### **2.5.3. ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ**

Ο παράγοντας του ανθρώπινου δυναμικού εξετάζει πώς διοικείται και σχεδιάζεται η ανάπτυξη των γνώσεων και δυνατοτήτων του προσωπικού σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο μέσα στον οργανισμό και η αξιοποίησή τους για την υποστήριξη της πολιτικής και στρατηγικής και την αποτελεσματική λειτουργία των διαδικασιών. Στην περίπτωση της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης ο παράγοντας αυτός αποτελεί ίσως το σπουδαιότερο στοιχείο και περιλαμβάνει όλα τα στελέχη της εκπαίδευσης (εκπαιδευτικούς, διευθυντές, συντονιστές, υπεύθυνους υλοποίησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων, διοικητικό προσωπικό σχολικών μονάδων κ.ά.). Το ανθρώπινο δυναμικό ενός σχολείου αποτελεί το πολυτιμότερο κεφάλαιο ενός εκπαιδευτικού συστήματος. Τα προσόντα και η διάθεση των εργαζομένων, ο ενθουσιασμός τους, η ικανοποίηση που αντλούν από την εργασία τους, το αίσθημα της δίκαιης μεταχείρισής τους και η συμμετοχή τους στους κοινούς στόχους, διαμορφώνουν και επηρεάζουν την παραγωγικότητα, τη φήμη και την εικόνα του σχολείου, το επίπεδο της εξυπηρέτησης των πελατών/ μαθητών και τέλος την επιβίωσή του και επίτευξη των στόχων του (Παπαλεξανδρή – Μπουραντάς, 2003).

Ο κλάδος της εκπαίδευσης τις τελευταίες δεκαετίες λειτουργεί σε ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον και οι πιέσεις που αντιμετωπίζει απαιτούν ριζική αναθεώρηση των παλαιότερων τρόπων διοίκησής τους. Οι πιέσεις αυτές αφορούν την παγκοσμιοποίηση του ανταγωνισμού αναπτύσσονται, τη σταδιακή μείωση της καταναλωτικής ζήτησης, τη διαφοροποίηση των αγορών εργασίας και τις πολιτικές ανακατατάξεις. Κατά συνέπεια οι στόχοι των εκπαιδευτικών συστημάτων θα πρέπει να προσανατολιστούν προς μία άλλη πιο αποτελεσματική κατεύθυνση. Για να διαφοροποιηθεί ένα εκπαιδευτικό σύστημα ως προς τις προκλήσεις και ανάγκες του περιβάλλοντος θα πρέπει να εκπαιδεύει τα στελέχη της, έτσι ώστε να μπορούν να ανταποκριθούν στις νέες απαιτήσεις του περιβάλλοντος, να γίνουν οι πομποί και πολλαπλασιαστές των εξελίξεων, με προοπτική το μέλλον, όσον αφορά στα θέματα του ανταγωνισμού, άμιλλας και συνεργασίας, του τρόπου οργάνωσης, αλλά και της στρατηγικής. Στη νέα πραγματικότητα που διαμορφώνεται, το ανθρώπινο δυναμικό ενός σχολικού οργανισμού αποκτά ιδιαίτερη σημασία. Είναι οι άνθρωποι που θα



προβλέψουν, θα εκτιμήσουν, θα οργανώσουν και θα υλοποιήσουν τη νέα στρατηγική με αποτέλεσμα να υποστηρίζεται ότι η αποτελεσματική διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να προσδώσει στο σχολείο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Ξηροτύρη, 2001). Η επιτυχία ενός εκπαιδευτικού συστήματος και πιο συγκεκριμένα ενός σχολικού οργανισμού, βασίζεται εξ' ολοκλήρου στον ανθρώπινο παράγοντα, ενώ η ποιότητα των εργαζομένων, ο ενθουσιασμός τους, η ικανοποίησή τους από την εργασία που εκτελούν, η εμπειρία τους αλλά και το αίσθημα της δίκαιης μεταχείρισής τους και τα παρεχόμενα κίνητρα, όλα αυτά επηρεάζουν την παραγωγικότητα και τη βιωσιμότητα του.

Η αναγκαιότητα της εκπαίδευσης των εργαζομένων σχετίζεται και με τις αλλαγές, αλλά και τις συνθήκες που επικρατούν, τόσο στο εξωτερικό όσο και στο εσωτερικό περιβάλλον. Συγκεκριμένα, οι αιτίες που καθιστούν αναγκαία την εκπαίδευση είναι: α) η τεχνολογική πρόοδος, όπου απαιτούνται νέες ειδικότητες, νέες γνώσεις και εφαρμογή νέων μεθόδων και διαδικασιών, β) νέες ανάγκες των μαθητών, όπου απαιτούνται νέες θέσεις εργασίας και ειδικοτήτων με διαφορετικό περιεχόμενο. γ) συγχωνεύσεις σχολείων ή δημιουργία περισσότερων σχολικών μονάδων με νέα οργανωσιακή κουλτούρα και θέσεις εργασίας με διαφορετικό περιεχόμενο έργου, δ) νέος σχεδιασμός και οργανωτικές αλλαγές, προσαρμοσμένα αναλυτικά προγράμματα. Χρειάζονται νέες αρμοδιότητες και διευρυμένα καθήκοντα τόσο στο εκπαιδευτικό προσωπικό, όσο και στο διοικητικό (Χυτήρης, 2001). Δεν είναι τυχαίο άλλωστε το ότι «οι πιο πετυχημένοι οργανισμοί/ επιχειρήσεις – και κατ' επέκταση εκπαιδευτικοί οργανισμοί – γνωρίζουν ότι η πραγματική και χωρίς όρια παραγωγικότητα πηγάζει από την ύπαρξη ομάδων ανθρώπων που ανταποκρίνονται στις προκλήσεις, είναι ενθουσιώδεις, αφοσιωμένοι και κατάλληλα αμειβόμενοι. Η πρόοδος έρχεται αν ο κάθε εργαζόμενος, είτε εκπαιδευτικός είτε στέλεχος της εκπαιδευτικής μονάδας, αξιοποιηθεί, ενταχθεί στη δράση του και του επιτραπεί να έχει μια φωνή – ρόλο στην επιτυχία της υλοποίησης των εκάστοτε εκπαιδευτικών στόχων. Αυτό αυξάνει την παραγωγικότητα όχι απλώς αριθμητικά, αλλά γεωμετρικά, σύμφωνα με τον Jack Welch της General Electric Company.

#### **2.5.4. ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ ΚΑΙ ΠΟΡΟΙ**

Ο παράγοντας των συνεργατών και των πόρων/χρηματοδότησης προσδιορίζουν τον τρόπο με τον οποίο οργανώνονται και διαχειρίζονται οι εξωτερικές συνεργασίες και οι εσωτερικοί πόροι για την αποτελεσματικότερη απόδοση των

διαδικασιών και για την υλοποίηση της στρατηγικής ενός εκπαιδευτικού οργανισμού. Με τον όρο χρηματοδότηση αναφέρεται η πραγματοποιούμενη επένδυση προκειμένου να καλυφθούν οι λειτουργικές δαπάνες της εκπαίδευσης. Οι πηγές χρηματοδότησης προκύπτουν μέσω δημόσιων ή ιδιωτικών δαπανών, μέσω χρηματοδοτούμενων ευρωπαϊκών προγραμμάτων, αλλά και μέσω ιδιωτών. Στην ευρωπαϊκή έκθεση του Δικτύου Ευρυδίκη, αναφέρεται πως τα επίπεδα των εμπλεκόμενων αρχών χρηματοδότησης των εκπαιδευτικών οργανισμών διακρίνονται σε κεντρικό/ανώτερο, περιφερειακό και τοπικό και σχολικό επίπεδο. Συχνά, περισσότερα από ένα διοικητικά επίπεδα εμπλέκονται στις μεταβιβάσεις κονδυλίων, ανάλογα με τους πόρους για τους οποίους προορίζονται (προσωπικό, λειτουργικά αγαθά και υπηρεσίες και κεφαλαιουχικά αγαθά). Η δαπάνη για το προσωπικό (ιδιαίτερα το διδακτικό προσωπικό) αντιστοιχεί στο μεγαλύτερο ποσοστό της δαπάνης για τα δημόσια σχολεία. Στο ένα τρίτο και πλέον των χωρών, τα υπουργεία σε κεντρικό/ανώτερο επίπεδο μεταβιβάζουν τα κονδύλια για το διδακτικό προσωπικό απευθείας στα σχολεία (Ιρλανδία, Ισπανία, Κροατία, Κύπρος, Κάτω Χώρες, Πορτογαλία και Σλοβενία) ή καταβάλλουν τον μισθό των εκπαιδευτικών (Βέλγιο, Γερμανία, Ιταλία, Ουγγαρία, Μάλτα και Λιχτενστάιν). Αντίθετα, ενδιάμεσες αρχές ενδέχεται να εμπλέκονται στη μεταβίβαση πόρων για το μη – διδακτικό προσωπικό ή/και το διοικητικό προσωπικό. Στις περισσότερες χώρες, η μεταβίβαση πόρων για λειτουργικά αγαθά, υπηρεσίες και κεφαλαιουχικά αγαθά εμπλέκει δύο ή τρία επίπεδα αρχών. Είναι δυνατό, ωστόσο, να καταγράφονται τεράστιες αποκλίσεις μεταξύ των χωρών, κάτι που αποτυπώνεται με σαφήνεια στα πιο κάτω διαγράμματα που αναφέρονται στην Πολωνία και τη Σουηδία. Ξεκινώντας από το επίπεδο των αρμοδίων αρχών και καταλήγοντας στο σχολικό επίπεδο, στη χρηματοδότηση των σχολείων εμπλέκονται περισσότερες αρχές και προϋπολογισμοί στην Πολωνία σε σύγκριση με τη Σουηδία.

Μέσα από την έκθεση «Ευρυδίκη» προκύπτει ότι σε όλες τις ευρωπαϊκές χώρες οι κεντρικές/ανώτερες αρχές καταρτίζουν μια σειρά μετρήσιμων κριτηρίων για να προσδιορίσουν το ύψος των πόρων που θα διατεθούν στα σχολεία ή τις ενδιάμεσες αρχές για το προσωπικό. Περίπου στα μισά εκπαιδευτικά συστήματα όπου οι ενδιάμεσες αρχές καθορίζουν επίσης το ύψος των κονδυλίων που θα δοθούν στα σχολεία για το προσωπικό, ισχύουν ενιαία κριτήρια τα οποία κατήρτισε η κεντρική/ανώτερη αρχή. Όλα αυτά τα συστήματα εξετάζουν τον αριθμό των μαθητών ή των μελών του προσωπικού σε ένα σχολείο για να καθορίσουν το ύψος των πόρων που θα λάβει το εν λόγω εκπαιδευτικό ίδρυμα. Στις περισσότερες περιπτώσεις, ωστόσο,

λαμβάνονται επίσης υπόψη τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του σχολείου ή των μαθητών, επιτρέποντας την παροχή διαφοροποιημένης χρηματοδότησης. Συνολικά, μπορούμε να πούμε ότι οι περισσότερες χώρες, και στη Γερμανία, ενσωματώνονται κριτήρια που βοηθούν στη μείωση των ανισοτήτων μεταξύ σχολείων ή περιοχών διασφαλίζοντας ότι όλοι οι μαθητές απολαμβάνουν ίσες ευκαιρίες. Για παράδειγμα, πολλές χώρες λαμβάνουν υπόψη το γλωσσικό ή εθνικό υπόβαθρο των μαθητών, ενώ πέραν της κατανομής πόρων βάσει κοινών κριτηρίων που συμφωνούνται σε κεντρικό επίπεδο, τα σχολεία μπορούν επίσης να υποβάλουν αίτηση για συγκεκριμένα κονδύλια με στόχο να ικανοποιήσουν επιπλέον ανάγκες των μαθητών. Ωστόσο, τα κριτήρια αυτά δεν αποκλείουν την ύπαρξη και διατήρηση των χαρακτηριστικών του γερμανικού εκπαιδευτικού μοντέλου ενσωμάτωσης μαθητών όλων των εθνικοτήτων.

#### **2.5.5. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ**

Οι διαδικασίες αφορούν στον σχεδιασμό, τη διαχείριση και τη βελτίωση της πολιτικής και η στρατηγικής του εκπαιδευτικού συστήματος και κατ' επέκταση του σχολικού οργανισμού για τη δημιουργία αυξανόμενης προστιθέμενης αξίας για τους πελάτες/μαθητές και τους έχοντες οφέλη από την εκπαιδευτική ή μαθησιακή διαδικασία. Σχεδιάζονται και διοικούνται συστηματικά και όταν θεωρηθεί απαραίτητο ή/και αναγκαίο, βελτιώνονται μέσω καινοτομιών. Τα προγράμματα σπουδών και οι υπηρεσίες σχεδιάζονται και αναπτύσσονται βάση των αναγκών και προσδοκιών των εκπαιδευόμενων (Μποχώρης, 2014). Οι εκπαιδευτικές διαδικασίες αφορούν (α) το ποσοστό στόχων του προγράμματος σπουδών που διδάχτηκαν, (β) την ποσοστιαία αποτίμηση της επίτευξης των στόχων του προγράμματος σπουδών ανά γνωστικό αντικείμενο και ανά αριθμό μαθητών, (γ) τη συγκρότηση τράπεζας φύλλων εργασίας ανά γνωστικό αντικείμενο και ανά τάξη, τράπεζας θεμάτων για την αξιολόγηση των μαθητών εγκεκριμένων από το σύνολο των διδασκόντων ανά γνωστικό αντικείμενο και (δ) τη διαμόρφωση και ενημέρωση φακέλου μαθητή ανά γνωστικό αντικείμενο με εργασίες, γραπτές δοκιμασίες κ.ά.).

#### **2.5.6. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ – ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΧΟΛΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ**

Ο σχεδιασμός και προγραμματισμός προηγείται όλων των διοικητικών λειτουργιών μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, διότι όλες οι επιμέρους δραστηριότητες (οργάνωση, διεύθυνση και έλεγχος) στοχεύουν στην επίτευξη των

αντικειμενικών σκοπών του, εφόσον έχουν καθοριστεί κατά τη διαδικασία της λειτουργίας του σχεδιασμού – προγραμματισμού. Στη παρούσα εργασία ως σχεδιασμός – προγραμματισμός θεωρείται η διαδικασία, η οποία αποτελεί την κύρια και αρχική λειτουργία της διοίκησης, είναι μια πολύπλοκη διανοητική διαδικασία, που θέτει την κατεύθυνση την οποία ο οργανισμός πρέπει να ακολουθήσει και πρότυπα τα οποία διευκολύνουν τον έλεγχο. Επιπλέον, προϋποθέτει τη λήψη αποφάσεων μεταξύ εναλλακτικών λύσεων για μια μελλοντική πορείας δράσης, και στοχεύει στην ομαλή και αρμονική συνεργασία όλων των μελών, χωρίς επικαλύψεις ενεργειών και σπατάλη χρόνου, με απώτερο στόχο το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Συμπερασματικά, η λειτουργία του σχεδιασμού – προγραμματισμού, έχει γίνει απαραίτητο εργαλείο για τα διοικητικά στελέχη των σύγχρονων οργανισμών, διότι συμπεριλαμβάνει πολλά θετικά στοιχεία που απορρέουν από τη διαμόρφωση των στόχων, τη συντονισμένη προσπάθεια, τη μείωση των επικαλύψεων, των άσκοπων ενεργειών και φυσικά των παραλείψεων.

Η διαδικασία του σχεδιασμού – προγραμματισμού συνδέεται στενά με τη λήψη αποφάσεων, αφού η διοικητική αυτή λειτουργία καθορίζει τι πρέπει να εκπληρωθεί στο μέλλον και πώς πρόκειται να επιτευχθεί. Πρόκειται δηλαδή για μια δραστηριότητα που περιλαμβάνει ορισμένες φάσεις ή βήματα. Οι φάσεις αυτές, που είναι επαναλαμβανόμενες και αλληλοεπηρεαζόμενες (Κανελλόπουλος, 1995, Τζωρτζάκης κ.ά., 1999) είναι οι εξής: (α) καθορισμός των αντικειμενικών στόχων του οργανισμού, όπου ως «στόχοι» νοούνται «οι επιθυμίες ή η αποστολή που πρέπει να πετύχει ένας οργανισμός για να επιβιώσει» (Κανελλόπουλος, 1995: 78). Δεύτερη φάση της διαδικασίας του σχεδιασμού – προγραμματισμού θεωρείται (β) ο προσδιορισμός της υφιστάμενης κατάστασης του οργανισμού, όπου τα διοικητικά στελέχη αξιολογούν την υφιστάμενη κατάσταση του οργανισμού και εξετάζουν τόσο τις εσωτερικές δυνατότητες, όσο και τον επηρεασμό που δέχεται ο οργανισμός από το εξωτερικό του περιβάλλον. Παράλληλα, εξετάζεται αν ο οργανισμός μπορεί, βάσει συγκεκριμένων προϋποθέσεων, να πετύχει μελλοντικά τους καθορισμένους αντικειμενικούς στόχους. Επιπλέον (γ) η καταγραφή εναλλακτικών λύσεων ή προτάσεων, συνεπάγεται τη μελέτη όλων των διαθέσιμων στοιχείων και την καταγραφή εναλλακτικών προτάσεων σχετικά με την εκπλήρωση των στόχων του οργανισμού.

## 2.6. SWOT ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΛΑΔΟΥ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Η SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) ανάλυση έχει ως κύριο σκοπό την ανάδειξη των ευκαιριών ή και των απειλών που αντιμετωπίζει ο κλάδος της Πρωτοβάθμιας τετραετούς Εκπαίδευσης στη Γερμανία και την υποβολή προτάσεων και ιδεών για την αντιμετώπισή τους στο πλαίσιο της συνεχώς εξελισσόμενης ευρωπαϊκής κοινωνίας. Η έννοια SWOT περιλαμβάνει τις δυνατότητες και αδυναμίες που αναφέρονται στο εσωτερικό περιβάλλον των εκπαιδευτικών οργανισμών και κατ' επέκταση του γερμανικού εκπαιδευτικού συστήματος, καθώς και τις ευκαιρίες και απειλές που αναφέρονται στο εξωτερικό περιβάλλον μιας σχολικής μονάδας. Σύμφωνα με τον Πασιαρδή (2008), η ανάλυση SWOT «είναι ένα χρήσιμο εργαλείο για τη διατύπωση των δυνατοτήτων και των αδυναμιών του συστήματος, καθώς και των ευκαιριών και των απειλών». Η SWOT ανάλυση συνίσταται από τέσσερις βασικές παραμέτρους: τα δυνατά ή ισχυρά σημεία της επιχείρησης ή του οργανισμού, τα αδύνατα σημεία, τις απειλές και κινδύνους του περιβάλλοντος. Μετά τη διαμόρφωση των προθέσεων του οργανισμού, τον καθορισμό της αποστολής του και την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, πρέπει να καθοριστούν οι στρατηγικοί στόχοι του, τα χαρακτηριστικά των οποίων είναι η καταλληλότητα, η σκοπιμότητα, η ρεαλιστικότητα και η δυνατότητα επίτευξης των στόχων του. Η επιλογή της στρατηγικής αποτελεί το τελικό στάδιο της διαδικασίας ανάπτυξης στρατηγικής και πρέπει να βασίζεται στην αποστολή αλλά και στο συνδυασμό των δυνατοτήτων και των αδυναμιών του οργανισμού (Pickton & Wright, 1998). Αν καταφέρει η επιχείρηση να συνδέσει τις εσωτερικές δυνατότητες με τις ευκαιρίες που υπάρχουν στο εξωτερικό περιβάλλον, μπορεί να πετύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και σημαντική αύξηση των κερδών ή επίτευξη των επιδιωκόμενων στόχων, στην περίπτωση που αναφερόμαστε σε εκπαιδευτικό οργανισμό.

Οι ευκαιρίες αποτελούν εξωτερικούς παράγοντες ή καταστάσεις τις οποίες η εκπαιδευτική μονάδα μπορεί να εκμεταλλευτεί για να εκπληρώσει καλύτερα την αποστολή της (π.χ. αναλυτικό πρόγραμμα, τρόποι προσέγγισης της διδασκαλίας και μάθησης, αξιοποίηση εκπαιδευτικών με δεξιότητες και ικανότητες, εκπαιδευτικά καινοτόμα προγράμματα). Αντίστοιχα, οι απειλές αποτελούν τους εξωτερικούς παράγοντες ή καταστάσεις οι οποίες επηρεάζουν τον εκπαιδευτικό οργανισμό με αρνητικό τρόπο δυσχεραίνοντας την εκπλήρωση της αποστολής του (π.χ. συχνή αλλαγή διδακτικού προσωπικού, φτωχός σύνδεσμος/σύλλογος γονέων, οικονομικές

δυσκολίες για εξεύρεση νέων πόρων). Όταν αναφερόμαστε στις δυνατότητες ενός εκπαιδευτικού κλάδου, αναφερόμαστε στα χαρακτηριστικά ή τις συνθήκες του σχολικού οργανισμού που συνεισφέρουν στην εκπλήρωση της αποστολής του (π.χ. διευθυντής με όραμα, κουλτούρα συνεργασίας, χαρισματική διευθυντική ομάδα). Μιλώντας για αδυναμίες, αναφερόμαστε στα χαρακτηριστικά ή τις συνθήκες που περιορίζουν ή/και εμποδίζουν την ικανότητα του σχολείου να επιτελέσει την αποστολή του και τον αποσπών από την απόδοσή του (π.χ. έλλειψη οικονομικών πόρων, γραφειοκρατία).

### **2.6.1. ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΣΤΗ ΓΕΡΜΑΝΙΑ**

Το βαυαρικό εκπαιδευτικό σύστημα πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, σύμφωνα με την έκθεση παρακολούθησης και κατάρτισης της Ευρωπαϊκής Ένωσης προκύπτει ότι υπάρχουν πολλοί και ικανοί εκπαιδευτικοί, οι οποίοι μέσω των συνεχών επιμορφώσεων βελτιώνουν με κάθε τρόπο τη διδασκαλία και εκπαίδευση των μαθητών. Αυτό άλλωστε είναι και το βασικότερο στοιχείο των σχολείων, το ανθρώπινο δυναμικό, το διδακτικό προσωπικό δηλαδή, όπου αναβαθμίζει την ποιότητα της εκπαίδευσης (Day, 1993). Επίσης, η χρήση των ΤΠΕ και η συνεχής ένταξη λογισμικών και προγραμμάτων στην εκπαίδευση, αποτελούν καθοριστικό παράγοντα για τη συνεχή βελτίωση και αναβάθμιση της ποιότητας στην εκπαίδευση (Σχορετσανίτου & Βεκύρη, 2010).

Σύμφωνα με την ευρωπαϊκή έκθεση «Ευρυδίκη», η οποία εξετάζει τη χρηματοδότηση της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης σε όλα τα κράτη – μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης, οι συνολικές δαπάνες για την παιδεία είναι υψηλές και μεγάλα ποσά επενδύονται στην ανακαίνιση και αναδόμηση κτιριακών εγκαταστάσεων και υλικοτεχνικών υποδομών των σχολείων. Πιο συγκεκριμένα, ο φορέας που είναι υπεύθυνος για τη συντήρηση του σχολείου, χρηματοδοτεί τα κεφαλαιουχικά αγαθά, αλλά για την πλειοψηφία των κρατιδίων, οι τοπικές αρχές ενδέχεται να λάβουν οικονομική υποστήριξη από το κάθε κρατίδιο για κατασκευαστικές εργασίες, αγορά κτιρίων, ανακαινίσεις, κ.ά. Επίσης, η μεταβίβαση των κονδυλίων που παρέχονται για το διδακτικό προσωπικό είναι ο τομέας στον οποίο συμμετέχει ενεργά η Γερμανία, με τα κονδύλια να μεταφέρονται απευθείας στα σχολεία. Ωστόσο, τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται για τον καθορισμό του ύψους των πόρων που διατίθενται σε κάθε σχολείο ποικίλουν, καθώς επιλέγονται από κάθε ένα από τα 16 κρατίδια.

Από την άλλη πλευρά, ως βασική αδυναμία του συστήματος θεωρείται ο συγκεντρωτισμός του, μιας και οι σχολικές μονάδες αποτελούν αποκεντρωμένες υπηρεσίες και εξαρτώνται ιεραρχικά από τον αντίστοιχο φορέα εκπαίδευσης του κρατιδίου. Η σχολική μονάδα έχει περιορισμένες δυνατότητες για ανεξάρτητη άσκηση και διαμόρφωση εκπαιδευτικής πολιτικής. Σύμφωνα δε με εμπειρικές έρευνες και συγκριτικές αναλύσεις της ποιότητας και της απόδοσης των εκπαιδευτικών συστημάτων, όπως η TIMS, η γνωστή PISA (Programme for International Student Assessment, 2001, 2002, 2006), οι μελέτες και εκθέσεις του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (OECD Starting Strong I & II, OECD 2001, 2006), αλλά και έρευνες που διεξήχθησαν σε διάφορα ευρωπαϊκά κράτη, όπως στη Γερμανία με τις μελέτες του Lenzen et al. (2003, 2007, 2008) διαπιστώνουν ότι το γερμανικό εκπαιδευτικό σύστημα δεν παράγει υψηλή ποιότητα έργου, αδυνατούν να ανταποκριθούν στις ανάγκες της σύγχρονης κοινωνίας, δεν προσφέρει ίσες ευκαιρίες σε όλα τα παιδιά, αδικεί συστηματικά ομάδες παιδιών, όπως παιδιά μεταναστών, κυρίως αγόρια, (όχι κορίτσια) και παιδιά από κατώτερα κοινωνικά στρώματα.

Όσον αφορά τις ευκαιρίες του εκπαιδευτικού συστήματος, θεωρείται πολύ ουσιαστική η συμμετοχή της χώρας στην Ευρωπαϊκή Ένωση, στο πλαίσιο της οποίας η Στρατηγική της Λισσαβόνας την εντάσσει σε προγράμματα εκσυγχρονισμού της εκπαίδευσης, σε εφαρμογή καινοτόμων εκπαιδευτικών δράσεων και ενίσχυσης υποδομών της εκπαίδευσης (Γκόβαρης & Ρουσσάκης, 2008). Αναφορικά με τις απειλές στο εκπαιδευτικό σύστημα, η κρίση των ευρωπαϊκών χωρών (Ελλάδα, Πορτογαλία, Ισπανία κ.ά.) και το προσφυγικό πρόβλημα, οδηγεί στη μετακίνηση πολλών οικονομικών μεταναστών, αλλά και προσφύγων, τα παιδιά των οποίων εντάσσονται στο δημόσιο εκπαιδευτικό σύστημα της χώρας. Οι συνέπειες αυτής της μετακίνησης δημιουργεί έναν κυκεώνα απειλών για την εκπαίδευση, οι οποίες απαιτούν περαιτέρω αύξηση των κονδυλίων και χρηματοδοτήσεων των σχολικών μονάδων, προσλήψεις εξειδικευμένου προσωπικού για παράλληλη στήριξη των μαθητών με ιδιαίτερες μαθησιακές δυσκολίες, μεταβολές προσαρμοσμένες στα νέα δεδομένα και μαθησιακές ανάγκες κ.ά. Επιπλέον ως απειλή μπορεί να θεωρηθεί το ήδη εφαρμοσμένο γερμανικό εκπαιδευτικό μοντέλο, το μοντέλο της αφομοίωσης, όπου δημιουργεί ειδικές σχολικές δομές για τους «διαφορετικούς» μαθητές, αποτρέποντας την καλλιέργεια και ανάπτυξη της ιδιαίτερης πολιτισμικής τους κουλτούρας. Όπως αναφέρει άλλωστε ο Christensen (1997), η ανάλυση SWOT αποτελεί μία διαδικασία χαρτογράφησης και προσδιορισμού κινητήριων δυνάμεων που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη για την ανάπτυξη

κατάλληλων στρατηγικών σχεδιασμών σε κάθε οργανισμό ή επιχείρηση, στη δική μας περίπτωση σε έναν σχολικό οργανισμό. Ωστόσο, η ανάλυση SWOT δεν αποτελεί το πρώτο βήμα του στρατηγικού σχεδιασμού, καθώς προηγείται ο ακριβής προσδιορισμός της αποστολής και του οράματος του κάθε οργανισμού (Schraeder, 2002).

## **2.7. PEST ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΛΑΔΟΥ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΣΤΗ ΓΕΡΜΑΝΙΑ**

Ο όρος PEST (Political, Economical, Social, Technological) προέρχεται από τα αρχικά των παραγόντων που επιδρούν στην λειτουργία ενός οργανισμού και αποτελεί ένα στρατηγικό εργαλείο του μάρκετινγκ που χρησιμοποιείται για την ανάλυση του περιβάλλοντος μίας επιχείρησης, δηλαδή την ανάλυση των συστημάτων και δομών που περιβάλλουν μία επιχείρηση ή ένας οργανισμό. Στο πολιτικό παράγοντα/διάσταση εμπίπτει η πολιτική σταθερότητα, οι νόμοι, το πολιτικό καθεστώς και η μορφή κυβέρνησης. Αυτοί και άλλοι παράγοντες του περιβάλλοντος αυτού μπορούν ακόμα και να επιτρέψουν ή να απαγορεύσουν την λειτουργία μίας επιχείρησης. Στο πολιτικό περιβάλλον εντάσσεται επίσης και αυτό που λειτουργεί σε τοπικό επίπεδο (π.χ. τοπική και νομαρχιακή αυτοδιοίκηση). Ως πολιτικό περιβάλλον για την εργασία θα θεωρηθεί η υπάρχουσα πολιτική κατάσταση της Γερμανίας, η νομοθεσία που αφορά την Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση, οι πολιτικοί – εκπαιδευτικοί στόχοι της χώρας/ κρατιδίου. Το οικονομικό περιβάλλον στην PEST ανάλυση αναφέρεται στην οικονομική ζωή μίας χώρας ή κοινωνίας και οι παράγοντες που το επηρεάζουν είναι κυρίως αυτοί του επιτοκίου του δανεισμού, ο ρυθμός του πληθωρισμού, η οικονομική ανάπτυξη. Ως οικονομικό περιβάλλον θα θεωρηθούν στην ανάλυσή μας οι δαπάνες για την εκπαίδευση, ο τρόπος χρηματοδότησης των σχολείων και ο ρυθμός ανάπτυξης της χώρας, ο οποίος συνδέεται άμεσα με την εκπαίδευση και παιδεία των μαθητών και μελλοντικών Γερμανών πολιτών. Η δομή της κοινωνίας, οι αντιλήψεις των κατοίκων μίας συγκεκριμένης κοινότητας, τα δημογραφικά, ψυχογραφικά και άλλα κριτήρια όπου σαφώς επηρεάζουν την επιχείρηση που δραστηριοποιείται σε αυτή τη κοινωνία και αποτελούν τον παράγοντα του κοινωνικού περιβάλλοντος. Ως κοινωνικό πλαίσιο αναφερόμαστε στα κοινωνικά χαρακτηριστικά των σχολείων της Γερμανίας και το μοντέλο εκπαίδευσης που εφαρμόζουν, ενώ τέλος όσον αφορά τον τεχνολογικό παράγοντα, συμπεριλαμβάνουμε τις καινοτόμες δράσεις και προγράμματα, τα τεχνολογικά επιτεύγματα και κάθε είδους νεοφυή ιδέα για σύνδεση σχολείου και επιχειρηματικότητας. Τέλος, το τεχνολογικό περιβάλλον έχει και αυτό καθοριστικό



ρόλο στην διαμόρφωση του περιβάλλοντος. Οι καινοτομίες, τα εμπόδια που σχετίζονται με τεχνολογικά επιτεύγματα, καθώς και η μεταφορά της τεχνολογίας, αποτελούν κρίσιμα ζητήματα που επηρεάζουν την εξέλιξη και βιωσιμότητα κάθε οργανισμού. Παρακάτω αναλύεται εκτενέστερα κάθε περιβάλλον ξεχωριστά, δίνοντας έμφαση στην μοναδική σημασία τους αλλά και την σύνδεσή τους για την μακροπρόθεσμή και πετυχημένη λειτουργία της επιχείρησης.

### **2.7.1. ΠΟΛΙΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ (P)**

Η Ομοσπονδιακή Δημοκρατία της Γερμανίας είναι χωρισμένη σε δεκαέξι κρατίδια – πολιτείες, οι οποίες έχουν τοπικές κυβερνήσεις και νομοθετικές μονάδες που απολαμβάνουν σημαντική αποκέντρωση σε σχέση με την ομοσπονδιακή κυβέρνηση. Ο επικεφαλής της κυβέρνησης είναι ο καγκελάριος και εκλέγεται από την απόλυτη πλειοψηφία στην Ομοσπονδιακή Συνέλευση για μια τετραετή θητεία. Ο καγκελάριος κατέχει την εκτελεστική εξουσία, η οποία περιλαμβάνει την εφαρμογή του νόμου και τη διαχείριση των καθημερινών δραστηριοτήτων της χώρας. Ο αρχηγός του εκάστοτε κρατιδίου είναι ο Πρόεδρος και εκλέγεται για πενταετή θητεία από την Ομοσπονδιακή Συνέλευση (Worldwide Press Freedom Index, 2017). Σε ότι αφορά το εκπαιδευτικό σύστημα της Γερμανίας και του κάθε κρατιδίου ξεχωριστά, κάθε πολιτεία έχει την ευθύνη των εκπαιδευτικών οργανισμών και τη διαχείριση του εκπαιδευτικού συστήματος της, σύμφωνα με τις κατευθυντήριες οδηγίες που ορίζονται από το Σύνταγμα. Κατά συνέπεια, υπάρχουν δεκαέξι διαφορετικά εκπαιδευτικά συστήματα που παρουσιάζουν κάποιες διαφορές, αλλά οι βασικές αρχές και η δομή τους είναι παρόμοιες και καθορίζονται από το Υπουργείο Εκπαίδευσης και Τεχνών. Η ευθύνη για την οργάνωση και λειτουργία του εκπαιδευτικού συστήματος ανήκει αποκλειστικά στα ομόσπονδα κρατίδια, ενώ το ομοσπονδιακό σύνταγμα περιέχει μόνο θεμελιώδεις διατάξεις που αφορούν θέματα εκπαίδευσης, πολιτισμού και επιστημών, όπως για παράδειγμα τη διασφάλιση της ελευθερίας στην τέχνη, την επιστήμη και την έρευνα.

Υπάρχουν διάφοροι πολιτικοί παράγοντες, οι οποίοι μπορούν να επηρεάσουν άμεσα την εκπαίδευση στη Γερμανία. Μεταξύ των παραγόντων περιλαμβάνονται οι νομοθεσίες εφαρμογής, οι οποίες μπορούν να σχετίζονται με τα αναλυτικά προγράμματα σπουδών, τα προγράμματα ένταξης και προσαρμογής μεταναστευτικών και προσφυγικών ομάδων μαθητών, τα καινοτόμα προγράμματα. Επομένως, η πολιτική σταθερότητα της χώρας έχει θετικό αντίκτυπο στον κλάδο της εκπαίδευσης. Είναι πλέον κοινώς αποδεκτό ότι αυτό που χρειάζεται τόσο σε διεθνές, όσο και σε εθνικό –

γερμανικό επίπεδο είναι ένας στρατηγικός σχεδιασμός για το θέμα της ομαλής ενσωμάτωσης των διαφορετικών πολιτισμικών. Η χάραξη σωστής εκπαιδευτικής αλλά και μεταναστευτικής πολιτικής θα πρέπει να περιλαμβάνεται στην γερμανική πολιτική ατζέντα και ιδιαίτερα το θέμα της εκπαίδευσης σε όλες τις μορφές της, πλαισιωμένης από σχετική νομοθεσία, προκειμένου να επιτευχθεί ομαλή κοινωνική ένταξη όλων των κοινωνικών ομάδων. Ένα σημαντικό κενό στο γερμανικό εκπαιδευτικό κλάδο εντοπίζεται όσον αφορά την κάλυψη των εκπαιδευτικών αναγκών των νεοεισερχόμενων προσφύγων και μεταναστών, παρότι έχει σχεδιαστεί το διαπολιτισμικό μοντέλο δημόσιας εκπαίδευσης. Απαιτούνται λοιπόν επιπλέον στάδια υλοποίησης, πιο συγκεκριμένες και στοχευμένες δράσεις, μιας και το εκπαιδευτικό μοντέλο που ακολουθείται τις τελευταίες δεκαετίες είναι το μοντέλο της πλήρους ενσωμάτωσης και ένταξης.

### **2.7.2. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ (Ε)**

Η Γερμανία είναι ένα εξαιρετικά αναπτυγμένο έθνος με τεράστια βιομηχανική ικανότητα, ενώ η γερμανική οικονομία είναι η πέμπτη μεγαλύτερη οικονομία στον κόσμο και η μεγαλύτερη στην Ευρώπη. Θεωρείται μηχανικός κόμβος και αποτελεί τον κορυφαίο εξαγωγέα μηχανημάτων, οχημάτων, χημικών και οικιακού εξοπλισμού και επωφελείται από εργατικό δυναμικό υψηλής εξειδίκευσης. Εξαιτίας της πρόσφατης οικονομικής κρίσης στην ευρωζώνη αντιμετωπίζει πολλές οικονομικές προκλήσεις και λόγω του εξαιρετικά απρόβλεπτου εξωτερικού περιβάλλοντος, οι εξαγωγές της έχουν πληγεί σοβαρά. Από τη σκοπιά του κλάδου, η χώρα απολαμβάνει τη διαθεσιμότητα υψηλής ειδίκευσης εργασίας. Ο σημερινός ρυθμός ανάπτυξης της βιομηχανικής παραγωγής είναι περίπου 6,7% και μπορεί να θεωρηθεί υγιής. Οι υποδομές υποδομής είναι πολύ ισχυρές και διευκολύνουν την ανάπτυξη οποιασδήποτε επιχείρησης στη χώρα. Έχει ένα από τα πιο τεχνολογικά προηγμένα τηλεπικοινωνιακά συστήματα στον κόσμο. Τα μέσα ραδιοηλεκτρικών μεταδόσεων, ειδικά η τηλεόραση και το ραδιόφωνο, διαπερνούν βαθιά, καθώς πάνω από το 90% των σπιτιών έχουν καλωδιακή τηλεόραση, η οποία παρέχει άφθονες ευκαιρίες για αποτελεσματικές επιχειρηματικές προσφορές και μάρκετινγκ. Ο πληθυσμός του διαδικτύου είναι 20,416 εκατομμύρια, ο οποίος είναι ο πέμπτος μεγαλύτερος στον κόσμο. Επιπλέον, διαθέτει καλά αναπτυγμένα συστήματα μεταφορών από άποψη αεραγωγών, σιδηροδρόμων, οδών, λιμένων. Η Γερμανία είναι ο τρίτος μεγαλύτερος παραγωγός αυτοκινήτων στον

κόσμο, με πάνω από το 70% των οχημάτων να παράγονται για εξαγωγή (Essays UK, 2013).

Η κατασκευή μηχανημάτων και εγκαταστάσεων, στην οποία συμμετέχουν οι περισσότερες βιομηχανίες της Γερμανίας, έχει επίσης εξαιρετική διεθνή σημασία, ενώ αποτελεί παγκόσμιο ηγέτη στη χημική βιομηχανία. Γνωστές παγκόσμιες γερμανικές εταιρίες είναι η Mercedes Benz, η BMW, η Adidas, η Audi, η Porsche, η Volkswagen, η Bayer, η BASF, η Bosch, η Siemens, η Lufthansa, η SAP και η Nivea. Επιπλέον, μεταξύ των πιο καινοτόμων τομέων της Γερμανίας με ρυθμούς αύξησης άνω του μέσου όρου είναι εκείνοι των τεχνολογιών για τη χρήση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας καθώς και της τεχνολογίας της πληροφορίας και της βιοτεχνολογίας. Τέλος, είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι περισσότεροι από 29 εκατομμύρια άνθρωποι εργάζονται στον τομέα των υπηρεσιών. Η τράπεζα και η ασφάλιση αποτελούν τον πυλώνα του τομέα των υπηρεσιών. Χαρακτηριστικό είναι πως η οικονομία της χώρας ακολουθεί τις αρχές της ελεύθερης αγοράς με σημαντικό βαθμό κυβερνητικής ρύθμισης και γενναιόδωρα προγράμματα κοινωνικής πρόνοιας και προστασίας. Το κράτος διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην οικονομία, παρέχοντας επιδοτήσεις σε ορισμένους τομείς και διατηρώντας την κυριότητα ορισμένων τομέων της οικονομίας, προωθώντας παράλληλα τον ανταγωνισμό και την ελεύθερη επιχείρηση. Η οικονομική ζωή στη Γερμανία είναι πιο διεθνούς χαρακτήρα από ό, τι στις περισσότερες άλλες μεγάλες βιομηχανικές χώρες (Essays UK, 2013). Η γερμανική βιομηχανία εξακολουθεί να συμβάλει σημαντικά στην απασχόληση και στη γενικότερη ευημερία της χώρας και κατάφερε να αντιμετωπίσει επιτυχώς ορισμένες διαρθρωτικές προκλήσεις και, χάρη στις ισχυρές επιδόσεις της αυτοκινητοβιομηχανίας και του μηχανολογικού τομέα, μπόρεσε να βγει κερδισμένη από την ταχεία οικονομική άνοδο της Κίνας, σε αντίθεση βέβαια με τη βιομηχανία των περισσότερων άλλων ανεπτυγμένων οικονομιών, η οποία έχει συρρικνωθεί σημαντικά τα τελευταία χρόνια. Πρόκειται για ένα μοντέλο, για μια σύγχρονη οικονομία η οποία προσφέρει ευκαιρίες απασχόλησης διαδραματίζοντας ένα πρωτοποριακό ρόλο στην πορεία προς την οικονομία, που βασίζεται στη γνώση και είναι μια ασήμαντη πηγή πρωτότυπων καινοτόμων ιδεών. Οι διεθνείς επενδυτές θεωρούν τη Γερμανία ως ένα από τα πιο ελκυστικά κέντρα.

### **2.7.3. ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ (S)**

Η Γερμανία είναι η πολυπληθέστερη χώρα της Ευρωπαϊκής Ένωσης και αποτελεί μια σύγχρονη, πολυπολιτισμική χώρα. Ο πληθυσμός της στο μεγαλύτερο

ποσοστό του είναι καλά μορφωμένος με σύγχρονες και κοσμοπολίτικες απόψεις. Παρουσιάζει μία πολυμορφία στον τρόπο ζωής, καθώς η κοινωνία της παρουσιάζει μία διαφορετική εθνοκοινοπολιτισμική ποικιλομορφία. Ωστόσο, έχει ορισμένες δημογραφικές προκλήσεις, όπως η γήρανση του πληθυσμού και τα θέματα της μετανάστευσης και του προσφυγικού. Η επιχειρηματική κουλτούρα στη Γερμανία είναι μοναδική στον κόσμο, οι μηχανικοί και οι διαχειριστές λαμβάνουν μεγάλη εκτίμηση από τους λογιστές και τους δικηγόρους με καλό ακαδημαϊκό υπόβαθρο και τεχνική επάρκεια. Η ιεραρχία είναι εξέχουσα θέση σε σχεδόν κάθε οργάνωση και το μεγαλύτερο μέρος της εξουσίας ανήκει στα χέρια υψηλόβαθμων ανώτερων στελεχών. Οι ρόλοι, οι ευθύνες και οι επιχειρηματικές διαδικασίες είναι πολύ καλά και αυστηρά καθορισμένες.

Σε αντίθεση με της χώρες του νότου, η γερμανική κοινωνία τη τελευταία δεκαετία βρίσκεται σε ευημερία, παρέχοντας υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης και συμβάλλοντας στην παροχή του απαραίτητου σχεδιασμού για την ομαλή ενσωμάτωση των μεταναστών και προσφύγων, διαπολιτισμικής εκπαίδευσης με πόρους προερχόμενους από το διεθνές, το περιφερειακό (ευρωπαϊκά κονδύλια και πρωτοβουλίες) και το εθνικό επίπεδο (ιδιωτικές χρηματοδοτήσεις). Ωστόσο, χρειάζεται αμεσότερη δράση και συγχρονισμός, μιας και οι μαθητικές ομάδες είναι πολυπληθείς.

#### **2.7.4. ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ (Τ)**

Η τάση στην ανάπτυξη του τεχνολογικού περιβάλλοντος και των περιβαλλόντων μάθησης, αποτελεί την ανάπτυξη νέων προηγμένων συστημάτων που θα χρησιμοποιούν όλα τα διαθέσιμα τεχνολογικά μέσα, και όλους τους δυνατούς τρόπους μετάδοσης της πληροφορίας, έτσι ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι τόσο του διδάσκοντα όσο του εκπαιδευόμενου, με μείωση του λόγου κόστους /ωφέλειας και με ποιότητα στην παρεχόμενη υπηρεσία, ενώ τα οφέλη που αναμένονται για την εκπαίδευση με τη χρήση των Νέων Τεχνολογιών, είναι πολυποίκιλα.

Αρχικά η αστείρευτη δυνατότητα αναζήτησης μιας μεγάλης κλίμακας πληροφοριών μέσα από την πρόσβαση σε διάφορες τράπεζες δεδομένων και η άντληση πληροφοριών, άρθρων, δημοσιευμάτων που υποστηρίζουν την εκπαιδευτική διαδικασία. Επιπλέον η χρήση εκπαιδευτικών προγραμμάτων με την τεχνολογία των πολυμέσων (συνδυασμός κειμένου – εικόνας – ήχου), η οποία δίνει τη δυνατότητα επεξεργασίας σύνθετων πληροφοριών με ποικίλους συνδυασμούς και δυνατότητες. Με αυτή την τεχνολογία, ιδιαίτερα τα πολιτισμικά ή εθνικά μαθήματα του εκπαιδευτικού συστήματος μιας χώρας, μπορούν να διδαχθούν με νέους ελκυστικούς,

ανανεωμένους και ουσιαστικούς τρόπους και όχι μια απλή παθητική προσέγγιση. Κατ' αυτό το τρόπο καλλιεργείται μία βασική αρχή της διαπολιτισμικής εκπαίδευσης, η αρχή της ισοτιμίας των πολιτισμών και, ειδικότερα, της αποδοχής του πολιτισμικού κεφαλαίου του κάθε μαθητή. Διδάσκοντας την ιστορία μιας περιόδου ενός λαού, μπορούν ταυτόχρονα με τις πληροφορίες για τα γεγονότα να παρουσιαστούν χάρτες, πορείες, σχέσεις, γεγονότα της ιστορίας γειτονικών χωρών, πληροφορίες για τη λογοτεχνία, τις επιστήμες, τις τέχνες, την παράδοση, τη θρησκεία, τη γλώσσα με εικόνα, με ήχο, κείμενο, με τρόπο διαδραστικό. Για την προσαρμογή του περιεχομένου και της μορφής του πολιτισμικού εκπαιδευτικού υλικού στο πλαίσιο διδασκαλίας/μάθησης, υπάρχει η ανάγκη ενεργών μαθησιακών περιβαλλόντων που αξιοποιούν γνώση σχετικά με το γνωστικό αντικείμενο, τη νοητική κατάσταση των μαθητών (ενδιαφέροντα, γνώση, προτιμήσεις κ.ά.), καθώς και στρατηγικές και μεθόδους για το σχεδιασμό παρουσιάσεων της πληροφορίας με χρήση πολλαπλών μέσων. Τα ενεργή μαθησιακά περιβάλλοντα μέσω των Νέων Τεχνολογιών, πρέπει να συμμετέχουν σε καλά οργανωμένους, με σαφήνεια και συμβατότητα διάλογους με τους μαθητές για την ικανοποίηση ενός κοινού στόχου. Αυτές οι τεχνολογίες της πληροφορίας ενδείκνυνται για την προσέγγιση θεμάτων όπως η εκπαίδευση, καθώς διευκολύνουν το σχεδιασμό και την αξιοποίηση των ψηφιακών εργαλείων. Επιπρόσθετα, στο πλαίσιο λόγω της κυρίαρχης θέσης της Κοινωνίας της Πληροφορίας και της τεχνολογίας στην ζωή των ανθρώπων, θεωρείται δεδομένο, βάσει σχετικών μελετών, ότι η πλειοψηφία των προσφύγων και μεταναστών μαθητών θα έχουν αναπτύξει τις στοιχειώδεις γνώσεις ψηφιακού εγγραμματοσμού.

Συμπερασματικά, τα συστήματα πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης θα πρέπει να ενισχύουν την οικονομία της γνώσης και να ανταποκρίνεται στις ανάγκες και τις απαιτήσεις της μεταβαλλόμενης κοινωνίας και αγοράς εργασίας, βελτιώνοντας τις δεξιότητες και το ανθρώπινο κεφάλαιο της Ευρώπης και ενισχύοντας τη συμβολή της στην οικονομική ανάπτυξη. Για την επίτευξη του στόχου αυτού, θα πρέπει να εξασφαλίσει ότι ο εκσυγχρονισμός επικεντρώνεται σε συνέργειες μεταξύ της εκπαίδευσης, της έρευνας, της καινοτομίας, μέσω της διασύνδεσης των ιδρυμάτων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης και των τοπικών κοινοτήτων και περιφερειών, της εφαρμογής καινοτόμων προσεγγίσεων για τη βελτίωση της καταλληλότητας των προγραμμάτων σπουδών, περιλαμβανομένης της χρήσης τεχνολογιών της πληροφορίας (ΤΠΕ).

## 2.8. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Η Γερμανία είναι ένα ανεπτυγμένο έθνος που παρόλες τις δυσμενείς ευρωπαϊκές οικονομικές συνθήκες και την επικρατούσα διεθνή πολιτική αστάθεια, ευημερεί και αναπτύσσεται με ταχύτατους ρυθμούς. Κάθε οργανισμός και επιχείρηση που προσπαθεί να επεκτείνει την παρουσία του στη γερμανική κοινωνία, πρέπει να έχει πλήρη εικόνα και σαφή κατανόηση των πολιτικών, οικονομικών, κοινωνικών, τεχνολογικών, περιβαλλοντικών και νομικών πτυχών της χώρας, κατανοώντας τις τοπικές ανάγκες και κάνοντας παράλληλα ανάλυση του πολυπολιτισμικού χαρακτήρα της χώρας. Θα πρέπει δηλαδή η οργανωτική δομή και η οργανωτική κουλτούρα του οργανισμού να είναι σύμφωνη με τα γερμανικά πρότυπα. Η εκπαίδευση σε συνδυασμό με έναν στοχευμένο στρατηγικό σχεδιασμό αποτελούν το κλειδί της ευημερίας και ανάπτυξης ενός οργανισμού, μιας και η εκπαίδευση παίζει σημαντικό ρόλο στην οικονομική ανάπτυξη μιας χώρας καθώς είναι ο πρωταρχικός παράγοντας του ανθρώπινου κεφαλαίου. Η επιχειρηματικότητα επίσης είναι συνδεδεμένη με την οικονομικό – κοινωνική ανάπτυξη μιας χώρας και τη δημιουργία θέσεων εργασίας και βοηθά τον μαθητή να αναπτύξει χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του, απαραίτητων για μια επιτυχημένη προσωπική και επαγγελματική ζωή, αλλά και καλλιεργεί και αναπτύσσει τις γνώσεις, ικανότητες, εμπειρίες, αξίες, και δεξιότητές του για την επιτυχή μετάβασή του από το σχολείο στη σύγχρονη αγορά εργασίας. Δεν είναι τυχαίο ότι διάφορες μελέτες της Ευρωπαϊκής Ένωσης αναλύουν και προωθούν τη στρατηγική ανάλυση των εκπαιδευτικών οργανισμών και χρηματοδοτούν την καινοτομία και την επιχειρηματικότητα στο σχολείο. Συγκεκριμένα, η μελέτη του Δικτύου Ευρυδίκη (Eurydice, 2012: 3) παρουσιάζει τα κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης, τα οποία εφαρμόζουν στο πλαίσιο ανάλυσης του περιβάλλοντος των εκπαιδευτικών οργανισμών, στρατηγικές για την εφαρμογή της εκπαίδευσης για την επιχειρηματικότητα στην πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια εκπαίδευση: Σουηδία, Δανία, Εσθονία, Λιθουανία, Ουαλία, Κάτω Χώρες, και Βέλγιο.

Η κοινωνική οικονομία και η κοινωνική επιχειρηματικότητα αποτελούν αναπόσπαστο τμήμα της πλουραλιστικής κοινωνικής οικονομίας της γερμανικής αγοράς, διαδραματίζοντας σημαντικό ρόλο στη διασφάλιση μεγαλύτερης κοινωνικής σύγκλισης στην Ευρώπη. Βασιζόμενες αμφότερες στις αρχές της αλληλεγγύης, της ευθύνης, και της υπεροχής του κοινωνικού σκοπού έναντι του κεφαλαίου, προωθούν την κοινωνική ευθύνη, την κοινωνική συνοχή και την κοινωνική ένταξη μέσω του

εκπαιδευτικού συστήματος και διαφόρων δράσεων των κοινωνικών και πολιτικών φορέων της χώρας. Οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί μπορούν να ενεργούν ως καταλύτες κοινωνικών αλλαγών, επινοώντας καινοτόμους λύσεις και προωθώντας αγορές εργασίας χωρίς αποκλεισμούς και κοινωνικές υπηρεσίες προσιτές σε όλους. Ως εκ τούτου, προσφέρουν πολύτιμη συμβολή στην επίτευξη των στόχων της Ευρώπης 2020 (European Parliament and Council, 2013b: 4) και τηρουμένης της αρχής της επικουρικότητας εφαρμόζουν και να αναπτύσσουν περαιτέρω στρατηγικές και προγράμματα, για να ενισχύσουν την κοινωνική οικονομία, την κοινωνική επιχειρηματικότητα και την κοινωνική καινοτομία. Η ενσωμάτωση της κοινωνικής οικονομίας στα προγράμματα σπουδών και τις δραστηριότητες όλων των επιπέδων εκπαίδευσης και κατάρτισης ενθαρρύνει τους εκπαιδευτικούς οργανισμούς και όλους τους συνεργαζόμενους φορείς να αξιοποιήσουν τα διάφορα χρηματοδοτούμενα ευρωπαϊκά προγράμματα, δίνοντας έτσι στους νέους τη δυνατότητα να αναπτύξουν ειδικές δεξιότητες και ικανότητες.

Ο επαναπροσδιορισμός των προτεραιοτήτων στην εκπαίδευση με σύγχρονα ευέλικτα και αποτελεσματικά προγράμματα σπουδών που στοχεύουν στην προαγωγή της κοινωνικής συνοχής, της κοινωνικής ένταξης και της ευημερίας, λαμβάνοντας υπόψη τις σύγχρονες προκλήσεις των προσφυγικών και μεταναστευτικών ροών, είναι επιτακτικός ώστε να εξασφαλιστούν, οι κατάλληλες συνθήκες ενσωμάτωσης και η αποφυγή εγκλωβισμού σε έναν αέναο κύκλο περιθωριοποίησης και κοινωνικού αποκλεισμού. Ο συνδυασμός της στρατηγικής ανάλυσης, του στρατηγικού σχεδιασμού και της επιχειρηματικότητας στην εκπαίδευση σε μία κοινωνία πολιτών, όπου οι επιχειρήσεις βρίσκονται στο επίκεντρο των ευρωπαϊκών στρατηγικών και στοχεύουν στην προαγωγή της κοινωνικής συνοχής, της κοινωνικής ένταξης και της ευημερίας, αποτελεί το κλειδί για την ευρωπαϊκή ευημερία και την ειρηνική συμβίωση στο πλαίσιο μιας πολυπολιτισμικής κοινωνίας, όπως αυτή της Γερμανίας. Η καλύτερη στρατηγική θα μπορούσε να συνοψιστεί ως «Be global, think and act local».

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 2<sup>ΟΥ</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

### Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

Bryson, J. M. & J. M. & Alston F. K. (1996). *Creating and Creating and implementing your strategic plan: a workbook for public and implementing your strategic plan: a workbook for public and nonprofit organizations*. Jossey – Bass: San Francisco.

Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure: chapters in the history of the American industrial enterprise*. MA: MIT Press, pp.13.

Davies, N. (1997). *Europe. A History*. London, Pimlico.

Doyle, D. (1990). *Strategic management Strategic management*. Paris: Edition Paris: Edition Communications Actives. Communications Activ.

European Parliament and Council, (2013a). *Regulation (Eu) No 346/2013 of the European Parliament and of the Council of 17 April 2013 on European Social Entrepreneurship funds*, Official Journal of the European Union L 115/18, 25.4.2013.

European Parliament and Council, (2013b). *Regulation No 1296/2013 of the European Parliament and of the Council of 11 December 2013 on a European Union Programme for Employment and Social Innovation (“EaSi”) and amending Decision No 283/2010/EU establishing a European Progress Microfinance Facility for employment and social inclusion*, Official Journal of the European Union L 347/238, 20.12.2013.

Eurydice, (2012). *Entrepreneurship Education at School in Europe National Strategies, Curricula and Learning Outcomes*. ISBN 978-92-9201-252-6. doi:10.2797/80384.

European Commission (1997). *Towards a Europe of Knowledge. Communication from the Commission to the Council, the European Parliament, the Economic and Social Committee and the Committee of the Regions*. COM (97) 563 final, 12.11.1997.

European Commission (2000). *European Report on the Quality of School Education: Sixteen Quality Indicators*. Report Based on the Work of the Working Committee on Quality Indicators, Luxemburg: Office for Official Publications.

Grant, R. M., (1991). *Contemporary Strategy Analysis*. Basis Blackwell.



- Green, A. (1990). *Education and State Formation – The Rise of Education Systems in England, France and USA*. London, McMillan.
- Hague, P., Hague, N., Morgan A. (2004). *Market Research in Practice*.
- Hambrick, D.C. (1983). *Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types*. *Περ. Academy of Management*, 26, pp. 5 – 26.
- Harvey, L. & Green, D. (1993), *Defining Quality in Assessment and Evaluation in Higher Education*, 18 (1), pp. 9 – 34 Harvey, L. Bowers-Brown & Leman, J. (2003), *External Quality Evaluation: Findings of the Web Survey conducted in October 2003*, Sheffield, Centre for Research and Evaluation.
- Henderson, B., D. (1989). *Theority of Strategy*. *Harvard Business Review*, November – December, pp.139 – 143.
- Hofer, C., W. & Schendel, D. (1978). *Strategy Formulation: analytical concepts*, West.
- Hooley, Graham, J. (2011). *Marketing Strategy and Competitive Positioning*.
- Hill, T., Westbrook, R., (1997). *SWOT analysis: it's time for a product recall*. *Long Range Planning*.
- Kotter, J. P. (1990). *A force for change: How leadership differs from management*. *The Free press, New York, NY*.
- Newman, W., H. (1951). *Administrative Action: the techniques of organization and management*.
- OECD (1989). *Schools and Quality: An International Report*. Paris.
- OECD (2001). *The Well-being of Nations: the Role of Human and Social Capital*. Paris.
- Official Journal of the European Union (1998), Council Recommendation (EC) No 561/98 of 24 September 1998 on European Cooperation in Quality Assurance in Higher Education [Official Journal L 270 of 07.10.1998]
- Official Journal of the European Union (2001), *Recommendation of the European Parliament and of the Council of 12 February 2001 on European cooperation in quality evaluation in school education* [Official Journal L 60 of 01.03.2001].
- Pickton, D.W. and Wright, S.W. (1998). *What's SWOT in strategic analysis? Strategic Change*. Vol.7, No.2.

Vouros, G. A. (1999). *Towards a Generic Architecture for Cooperative Learning Environments*, International Journal of Continuous education and Life – Long Learning, special issue in Intelligent Agents for education and Training Systems, to appear.

### **Ελληνική Βιβλιογραφία**

Ματθαίου, Δ. (2007α), «Ζητήματα διεθνούς εκπαιδευτικής πολιτικής. Ιστορικές καταβολές, σύγχρονες τάσεις και προοπτικές. Συγκριτική θεώρηση», στο Δ. Ματθαίου (επ.), Συγκριτική Σπουδή της Εκπαίδευσης, τομ. ΙΙ, Ζητήματα διεθνούς εκπαιδευτικής πολιτικής – ιστορικές καταβολές, σύγχρονες τάσεις και προοπτικές, Αθήνα, ΕΣΠΑΙΔΕΠΕ, 733 – 781.

Ματθαίου, Δ. (2007β), «Παράδοση και Αλλαγή στην Ελληνική Εκπαίδευση (19ος κ' 20ος αιώνας)», στο Δ. Ματθαίου (επ.), Συγκριτική Σπουδή της Εκπαίδευσης τομ. ΙΙ Ζητήματα διεθνούς εκπαιδευτικής πολιτικής – ιστορικές καταβολές, σύγχρονες τάσεις και προοπτικές, Αθήνα, ΕΣΠΑΙΔΕΠΕ, 83 – 166.

Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία – ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.

Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ*. Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.

Παπαδημητρίου, Δ. (2005). *Διοίκηση αθλητικών οργανισμών και επιχειρήσεων*. Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα, 100 – 107.

### **Ηλεκτρονικές Πηγές**

Essays, UK. (November 2013). *A Pestle Analysis of Germany Economics Essay*, ανακτημένο στις 13 – 10 – 2017 από το διαδικτυακό τόπο: <https://www.ukessays.com/essays/economics/a-pestle-analysis-of-germany-economics-essay.php?cref=1>

PISA, Programme for International Student Assessment, ανακτημένο στις 08 – 11 – 2017 από το διαδικτυακό τόπο: <http://www.compareyourcountry.org/pisa/country/deu?lg=en>

Report on economic and monetary union in the European Community, ανακτημένο στις 04 – 11 – 2017 από το διαδικτυακό τόπο: [http://aei.pitt.edu/1007/1/monetary\\_delors.pdf](http://aei.pitt.edu/1007/1/monetary_delors.pdf)

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>**

### **ΚΑΛΕΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΗ ΓΕΡΜΑΝΙΑ**

#### **Εισαγωγή**

Σκοπός του κεφαλαίου είναι να παρουσιάσει την έννοια της «καλής» πρακτικής στην εκπαίδευση και πώς οι βέλτιστες εκπαιδευτικές πρακτικές συνδέονται με το αναλυτικό πρόγραμμα σπουδών, την επαγγελματική ανάπτυξη και εξέλιξη των εκπαιδευτικών, καθώς και με τις δυνατότητες – ευκαιρίες που παρέχονται στους μαθητές. Στη συνέχεια, αναλύεται και οροθετείται η έννοια της επιχειρηματικότητας στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση, αιτιολογώντας τη σύνδεση της οικονομικής ανάπτυξης μιας χώρας σε συνάρτηση αυτή. Η επιχειρηματικότητα, σε συνδυασμό με την καινοτομία στην εκπαίδευση, αναγνωρίζονται όλο και περισσότερο ως ιδιαίτερα σημαντικοί παράγοντες οικονομικής ανάπτυξης, παραγωγικότητας και απασχόλησης και αναλύονται εκτενέστερα αναδεικνύοντας τη σπουδαιότητα του ρόλου τους. Μέσω αναφορών για τις πολιτικές και δράσεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης που αφορούν την ενίσχυση της επιχειρηματικότητας στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση, αναδεικνύεται η αναγκαιότητα της καινοτομίας καθώς και η σημασία της επιχειρηματικότητας στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας και προώθησης της αριστείας και των νέων καλών πρακτικών. Οριοθετείται η έννοια της καινοτομίας, ως μιας κοινωνικής διαδικασίας εντοπισμού ευκαιριών και παραγωγής ιδεών και προτείνονται τρόποι καλλιέργειας της δημιουργικότητας και της φαντασίας των παιδιών με απώτερο στόχο την δημιουργία νέων, πρωτότυπων ιδεών. Η αριστεία και η καινοτομία στην εκπαίδευση συνδέεται με την ανάδειξη καινοτόμων πρακτικών, σχεδίων, δράσεων βάση για τον εμπλουτισμό και την ενδυνάμωση του εκπαιδευτικού έργου μέσα από την επιβράβευση και την δημόσια ανάδειξη «βέλτιστων πρακτικών», ενώ με τη δημιουργία δικτύων και την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών, η εκπαίδευση οδηγείται στην τελειότητα. Τέλος, γίνεται αναφορά στη σημαντικότητα της επιβράβευσης στην εκπαίδευση και την σημασία και συμβολή των βραβείων εκπαίδευσης για την διατήρηση και ενίσχυση της αριστείας αλλά και την ανάδειξη «βέλτιστων πρακτικών» με στόχο τη διάχυσή τους στο σύνολο της ευρωπαϊκής εκπαιδευτικής κοινότητας.

### 3.1. ΟΡΙΟΘΕΤΗΣΗ ΤΗΣ ΚΑΛΗΣ ΠΡΑΚΤΙΚΗΣ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Η έννοια «καλή» ή «βέλτιστη» πρακτική χρησιμοποιείται για να υποδηλώσει την αποτελεσματικότητα μίας ήδη δοκιμασμένης διαδικασίας ή δράσης, όταν εφαρμόζεται σε συγκεκριμένες συνθήκες. Καλή πρακτική θεωρείται ο κοινός και αποδεκτός ορισμός που έχει χρησιμοποιηθεί από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2013), αλλά και το Ευρωπαϊκό Κοινοτικό Ταμείο και παρουσιάζει τα παρακάτω κριτήρια:

- α. της καινοτομίας, δηλαδή την πρόταση νέων, πρωτότυπων και ταυτόχρονα δημιουργικών λύσεων,
- β. της αποτελεσματικότητας,
- γ. της βιωσιμότητας,
- δ. της δυνατότητας αναπαραγωγής και επαναχρησιμοποίησης, υπό τις ίδιες συνθήκες, καθώς και
- ε. της δυνατότητας μεταφοράς και αξιοποίησης σε διαφορετικά περιβάλλοντα εφαρμογής της.

Οι καλές πρακτικές στοχεύουν στη δημοσιοποίησή τους, ώστε να γίνονται πρότυπα και να αποτελούν παράδειγμα εφαρμογής και αξιοποίησης άλλων φορέων, αλλά και για να ενσωματώνονται σε νέες πολιτικές και δράσεις. Ο όρος «καλές εκπαιδευτικές πρακτικές» συνδέεται με τις στρατηγικές διδασκαλίας, καθώς και με το αποτέλεσμα που έχουν αυτές στη μάθηση. Σύμφωνα με τους Grouws και Cebulla (2000) καλή εκπαιδευτική πρακτική είναι αυτή που παρέχει την ευκαιρία της μάθησης σε όλους τους μαθητές, εστιάζοντας στην κατανόηση και στο νόημα του κάθε μαθήματος, ενώ παράλληλα εμπλέκει τους μαθητές στην λύση κάθε προβλήματος. Επίσης, δίνει ευκαιρίες στους μαθητές για επινόηση και εφαρμογή των ιδεών τους, εξασφαλίζει διαφάνεια στις λύσεις τους και παρέχει ευκαιρίες για διάλογο και αλληλεπίδραση. Τέλος, δημιουργεί κατάλληλες συνθήκες για εργασία σε μικρές ομάδες και για διάλογο μέσα στην τάξη. Οι καλές πρακτικές στην εκπαίδευση και στη διδασκαλία των μαθημάτων στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση, συνδέονται άμεσα και με το αναλυτικό πρόγραμμα σπουδών, την επαγγελματική ανάπτυξη και εξέλιξη των εκπαιδευτικών, καθώς και με τις δυνατότητες – ευκαιρίες που παρέχονται στους μαθητές. Με την παροχή πρόσβασης σε ποικίλα τεχνολογικά εργαλεία και την ενσωμάτωση της τεχνολογίας σε όλα τα προγράμματα σπουδών, όπως επίσης και με την επιλογή κατάλληλων στρατηγικών διδασκαλίας από τους εκπαιδευτικούς και κατ’

επέκταση την αξιολόγηση της απόδοσης τους, παρέχοντας την κατάλληλη ανατροφοδότηση, μπορούν να επιτευχθούν με μεγαλύτερη επιτυχία οι εκπαιδευτικοί στόχοι (The Education Alliance, 2006). Οι στόχοι αυτοί επιτυγχάνονται αποτελεσματικά όταν ακολουθούνται καινοτόμες στρατηγικές όπως η ενεργητική μάθηση, τα ανοικτά θέματα και συζητήσεις, οι συνεργασίες μαθητών και τα παιδιά ενθαρρύνονται και αναλαμβάνουν την ευθύνη για τη μάθησή τους, αναπτύσσουν δικά τους νοήματα και κατασκευάζουν την δική τους γνώση βιωματικά.

Δεν πρέπει να θεωρηθεί αμελητέας σημασίας η επιμόρφωση και συνεχής δυνατότητα επικαιροποίησης των γνώσεων των εκπαιδευτικών, μιας και η ακαδημαϊκή γνώση αποτελεί το θεωρητικό υπόβαθρο για την ανάπτυξη καλών πρακτικών της διδασκαλίας (Wittmann, 2001; Ruthven, 2004). Η επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού ενός εκπαιδευτικού οργανισμού, τόσο στη χρήση των νέων τεχνολογιών, όσο στην αξιοποίηση των ψηφιακών μέσων στη διδακτική διαδικασία, μπορεί να ενισχύσει την επαγγελματική του γνώση και να μεταλλάξει τις ήδη υπάρχουσες πρακτικές (Κυνηγός, Γαβρίλης & Κεϊσογλου, 2008).

### **3.2. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ**

*“It’s not about ideas, it’s about making ideas happen”*

Scott Belsky (2010)

*«Το μυστικό στις επιχειρήσεις είναι να ξέρεις κάτι, που δεν το ξέρει κανένας άλλος»*

*«Ποτέ μην αρχίζεις μια δουλειά, μια μάχη, μια ερωτική σχέση,  
εάν ο φόβος της ήττας επισκιάζει την προοπτική της νίκης»*

Αριστοτέλης Ωνάσης (1963)

Η επιχειρηματικότητα αποτελεί μία έννοια που χρησιμοποιείται κατά κόρον στην καθημερινότητα, στις πολιτικές δηλώσεις, στις ακαδημαϊκές αναλύσεις και πλέον στον εκπαιδευτικό χώρο τόσο της Πρωτοβάθμιας όσο και της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης. Αυτό συμβαίνει διότι είναι κοινή η διαπίστωση ότι η οικονομική ανάπτυξη μιας χώρας είναι συνάρτηση και προσδιορίζεται μεταξύ άλλων παραγόντων και από την επιχειρηματικότητα. Η ανάληψη επιχειρηματικών πρωτοβουλιών συνεπάγεται για κάθε ανεπτυγμένη χώρα την αύξηση του εθνικού πλούτου της, την παραγωγή τεχνολογίας και καινοτομιών, αφθονία και ποικιλία προϊόντων και

υπηρεσιών καθώς και τη δημιουργία νέων θέσεων απασχόλησης και μείωσης της ανεργίας. Στο πλαίσιο διατύπωσης ενός καθολικού ορισμού για την επιχειρηματικότητα έχουν γίνει σημαντικές προσπάθειες εδώ και πολλές δεκαετίες. Σύμφωνα με τον OECD<sup>2</sup> (2016: 15 – 24), η έννοια της επιχειρηματικότητας συσχετίζεται με τη δημιουργία νέων επιχειρήσεων, την έξοδο αυτών από την αγορά, τις χρεωκοπίες, την αυτοαπασχόληση και τη δημιουργία θέσεων εργασίας. Οι Cuervo et al. (2007: 3) θεωρούν πως η επιχειρηματικότητα αναφέρεται συχνά υπό το πρίσμα του επιχειρηματικού παράγοντα, της επιχειρηματικής λειτουργίας, της επιχειρηματικής πρωτοβουλίας και συμπεριφοράς ή του επιχειρηματικού πνεύματος. Ο επιχειρηματικός παράγοντας αναφέρεται κυρίως σε έναν καινούριο παράγοντα που διαφέρει από τις κλασσικές ιδέες για την ιδιοκτησία, την εργασία και το κεφάλαιο, ο οποίος αποκτά αξία μέσω του εισοδήματος του επιχειρηματία, σε συνδυασμό με την έλλειψη ανθρώπων με επιχειρηματικές ικανότητες.

Παρά τις διαφορές των μελετητών στην προσπάθειά τους για έναν πλήρως στοχευμένο ορισμό της επιχειρηματικότητας, υπάρχει μια κοινή συμφωνία στην αντίληψη ότι η επιχειρηματικότητα περιλαμβάνει τη δημιουργία κάτι καινούριου (Gutterman, 2012: 2). Σύμφωνα δε με τον Hisrich (2007: 8) η επιχειρηματικότητα είναι η διαδικασία της δημιουργίας κάτι καινούριου με αξία, αφιερώνοντας τον απαραίτητο χρόνο και την κατάλληλη προσπάθεια, αναλαμβάνοντας τους οικονομικούς, ψυχικούς και κοινωνικούς κινδύνους, και απολαμβάνοντας τα προκύπτοντα οφέλη της ανεξαρτησίας και της οικονομικής και προσωπικής ικανοποίησης. Αυτό το «καινούριο» μπορεί να είναι η δημιουργία ενός νέου οργανισμού, η δημιουργία μίας νέας οικονομικής δραστηριότητας, η οποία μπορεί να προκύψει και από την αναγνώριση και αξιοποίηση ευκαιριών και τη μετατροπή ιδεών σε καινοτομία. Επομένως, όπως αναφέρει η Morisson (2000), η επιχειρηματικότητα μπορεί να θεωρηθεί ως μέσον για την αλλαγή της κουλτούρας μιας εποχής. Οι ακαδημαϊκοί και οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής, και αντίστοιχα εκπαιδευτικής πολιτικής, συμφωνούν ότι οι νέοι επιχειρηματίες και οι επιχειρήσεις που ιδρύονται, παίζουν καθοριστικό ρόλο στην ανάπτυξη και ευημερία των κοινωνιών τους. Σύμφωνα με τον Drucker (1990) η επιχειρηματικότητα χαρακτηρίζεται από τη δημιουργία καινοτομίας, δηλαδή «επιχειρηματική καινοτομία» είναι η «αναζήτηση και εκμετάλλευση νέων ευκαιριών

---

<sup>2</sup> Organization for Economic Co-Operation and Development (OECD)  
Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ)

προς ικανοποίηση ανθρώπινων επιθυμιών και αναγκών». Ο Schumpeter (1978) αναφέρει πως η επιχειρηματικότητα αποτελεί την εκμετάλλευση των ευκαιριών κέρδους από τον επιχειρηματία και μπορεί να επιτευχθεί όταν δραστηριοποιείται στις παρακάτω καινοτομικές ενέργειες:

- στην είσοδο στην αγορά ενός νέου ή/και καλύτερου ποιοτικά αγαθού ή υπηρεσίας,
- στη χρήση και εφαρμογή μίας νέας ή βελτιωμένης μεθόδου παραγωγής με χαμηλότερο κόστος,
- στη δημιουργία μίας νέας αγοράς ή ανάγκης και
- στη χρησιμοποίηση νέων βελτιωμένων μορφών οργάνωσης της επιχείρησης με χαμηλότερο κόστος.

Σύμφωνα λοιπόν με τον Schumpeter (1978) «ο επιχειρηματίας είναι το άτομο που κατορθώνει να κάνει νέα πράγματα και όχι κατ' ανάγκη το άτομο που τα εφευρίσκει, ενώ με την καινοτομική του δράση προκαλεί συνεχώς τη «δημιουργική καταστροφή» και με τη μιμητική του δράση, αντίστοιχα, αποκαθιστά συνεχώς εκ νέου την ισορροπία». Η επιχειρηματικότητα αποδεικνύεται λοιπόν ως μία δυναμική συλλογική διαδικασία. Απαιτεί σχέσεις όχι μόνο μεταξύ ατόμων αλλά και μεταξύ ποικίλων οργανισμών, ενώ όσο πιο πολυσύνθετο, πιο ποικιλόμορφο και πιο δημιουργικό είναι το δίκτυο αυτών των σχέσεων, τόσο μεγαλύτερες είναι οι προοπτικές για το νέο εγχείρημα και τόσο ευκολότερη γίνεται η πρόσβαση του επιχειρηματία σε ευκαιρίες (Ιωαννίδης, 2001).

Η επιχειρηματικότητα σε συνδυασμό με την καινοτομία, η οποία αναλύεται στη συνέχεια, αναγνωρίζονται όλο και περισσότερο ως ιδιαίτερα σημαντικοί παράγοντες οικονομικής ανάπτυξης, παραγωγικότητας και απασχόλησης (United Nations, 2010: 3). Η δημιουργικότητα και η καινοτομία αποτελούν βασικές έννοιες για την κατανόηση της επιχειρηματικότητας στην εκπαίδευση, αφού αμφότερες «είναι βασικές προϋποθέσεις του επιχειρείν» (Ιωαννίδης, 2001). Οι πολιτικές και οι δράσεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης για την ενίσχυση της επιχειρηματικότητας στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση είναι ποικίλες και εστιάζουν σε τομείς – κλειδιά που μπορούν να την ενισχύσουν. Πιο συγκεκριμένα, η Πράσινη Βίβλος (2003), εξετάζει την επιχειρηματικότητα στο πλαίσιο μίας επιχείρησης ή οργανισμού και την θεωρεί ως νοοτροπία και τρόπο δημιουργίας καθώς και ανάπτυξης της οικονομικής δραστηριότητας (Επιτροπή Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, 2003). Η επιχειρηματικότητα σε όλα τα επίπεδα εκπαίδευσης αποτελεί την καινοτομία μέσω της τεχνολογικής αλλαγής,

δηλαδή την αξιοποίηση νέων επιχειρηματικών ευκαιριών στη ψηφιακή εποχή (EC, 2013a: 8) και τη χρηματοδότηση – ενίσχυση των επιχειρηματιών για την υλοποίηση νέων ιδεών.

Η συλλογική επιχειρηματική δραστηριότητα στο πλαίσιο της σχολικής κοινότητας, και γιατί όχι στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση, θα μπορούσε να δώσει ευκαιρίες και κίνητρα σε όλους τους μαθητές, ανεξαρτήτως επιδόσεων, να μοιράζονται και να ενσωματώνουν ιδέες, σκέψεις και πληροφορίες για την ανακάλυψη και εκμετάλλευση νέων δραστηριοτήτων και καινοτομιών. Επίσης, θα μπορούσε να δημιουργήσει τις δομές εκείνες που επιτρέπουν στους μελλοντικούς Ευρωπαίους επιχειρηματίες να ενώσουν τις προσπάθειές τους για την ανακάλυψη και εκμετάλλευση νέων ευκαιριών, καλλιεργώντας παράλληλα μία σύγχρονη επιχειρηματική κουλτούρα.

### **3.3. ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ ΑΡΙΣΤΕΙΑ ΣΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ**

*«Η κρίση γεννάει Κροίσους»*

Αριστοτέλης Ωνάσης (1950)

Το παγκόσμιο εκπαιδευτικό περιβάλλον χαρακτηρίζεται από αλλαγές οι οποίες απαιτούν τον επαναπροσδιορισμό των εκπαιδευτικών οργανισμών από την εστίαση στην αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα στην καινοτομία. Σύμφωνα με τον Janszen (2000), τα στελέχη των επιχειρήσεων και των οργανισμών, στη δική μας περίπτωση η εκπαιδευτική ηγεσία και οι εκπαιδευτικοί, οφείλουν να επιδιώκουν την ανάπτυξη νέων δραστηριοτήτων μέσα από τις οποίες θα μεταφράζονται οι ανάγκες και οι επιθυμίες των μαθητών, σε επιτυχημένες υπηρεσίες. Βασική προϋπόθεση για κάτι τέτοιο όμως είναι η ανάπτυξη κατάλληλης κουλτούρας, η οποία θα υποστηρίζει την καινοτομία και την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, δηλαδή των παιδιών, μέσω της ενθάρρυνσης της δημιουργικότητάς τους, την ενθάρρυνση ανάληψης ρίσκου, αλλά και πρωτοβουλιών. Οι Cuervo et al. (2007: 3) επισημαίνουν ότι όταν δεν υφίσταται «αγορά για ευκαιρίες», ο εκάστοτε επιχειρηματίας είναι αρμόδιος να τις αξιοποιεί, γεγονός που σημαίνει ότι πρέπει να αναπτύξει ικανότητες για την απόκτηση των πόρων, καθώς και την οργάνωση και οικονομική εκμετάλλευση των ευκαιριών.

Στην περίπτωση του κλάδου της εκπαίδευσης, η δημιουργικότητα και η καινοτομία αποτελούν βασικές έννοιες για την κατανόηση της επιχειρηματικότητας. Η



δημιουργικότητα μπορεί σε γενικές γραμμές να γίνει κατανοητή ως η ικανότητα να σκέφτεται κάποιος με νέους τρόπους – παίρνοντας νέες ιδέες. Η καινοτομία ορίζεται ως μια κοινωνική διαδικασία στην οποία εντοπίζονται οι ευκαιρίες και η δημιουργικότητα μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την παραγωγή ιδεών που αποσκοπούν στη δημιουργία νέων προϊόντων, υπηρεσιών, ή μεθόδων που έχουν αξία για το άτομο και τους άλλους (FFE – YE<sup>3</sup>: 12) και περιλαμβάνει νέες τεχνολογίες, αλλά και νέους τρόπους με τους οποίους γίνονται τα πράγματα (Porter, 1990). Ο Drucker (1985) ορίζει την καινοτομία ως ένα εργαλείο το οποίο βρίσκεται στη διάθεση των επιχειρηματιών, αλλά και ως το σύνολο των μέσων με τα οποία αυτοί αξιοποιούν την αλλαγή, θεωρώντας την ευκαιρία για μια νέα επιχειρηματική δραστηριότητα ή υπηρεσία . Μπορεί δε να αποτελέσει αντικείμενο ή διαδικασία μάθησης ή πρακτικής, στενά συνδεδεμένης με ένα ευρύ σύστημα διαδικασιών διαχείρισης της γνώσης όπως είναι η μάθηση, η τεχνολογική συνεργασία, η διάχυση πληροφοριών και η αξιολόγηση της τεχνολογίας. Ως διαδικασία μέσα σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό, η καινοτομία περιλαμβάνει γενικά τέσσερις φάσεις:

- την ανίχνευση του περιβάλλοντος (εξωτερικού και εσωτερικού) για ευκαιρίες αλλαγής ή κινδύνους και απειλές στο πλαίσιο της σχολικής κοινότητας και γενικότερα της εκπαιδευτικής πολιτικής της χώρας,
- τη λήψη αποφάσεων για εστίαση σε συγκεκριμένα ερεθίσματα και προκλήσεις με βάση τις στρατηγικές επιλογές του σχολείου, καθώς η επιτυχία προέρχεται από το κατάλληλο ταίριασμα γνώσης και εξειδίκευσης του προσωπικού, από το σχολικό εξοπλισμό και τα υλικά καθώς και των πόρων,
- την εύρεση των απαραίτητης χρηματοδότησης για υλοποίηση των εκπαιδευτικών δράσεων και
- την εφαρμογή – υλοποίηση της καινοτόμους δράσης.

Μπορεί δε να προστεθεί άλλο ένα βασικό στάδιο στη διαδικασία της καινοτομίας, αυτό της μάθησης, από τη στιγμή που οι επιχειρήσεις μαθαίνουν από αυτήν τη διαδικασία και μπορούν να τη βελτιώνουν. Έτσι συμπεραίνουμε πως η καινοτομία μπορεί να προκύψει όταν η δημιουργικότητα λαμβάνει χώρα μέσα στις κατάλληλες συνθήκες μιας επιχείρησης ή οργανισμού. Στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση ως κατάλληλες συνθήκες θα μπορούσαν να θεωρηθούν οι δυνατότητες των μαθητών για την ανάπτυξη

---

<sup>3</sup> The Danish Foundation for Entrepreneurship –Young Enterprise

ατομικών και ομαδικών ικανοτήτων, τεχνικές παραγωγής νέων ιδεών μέσω της συνεχούς ροή πληροφοριών, γνώσεων, ερεθισμάτων. Σύμφωνα με την Boden (1998) υπάρχουν τρεις τύποι δημιουργικότητας που συνιστούν διαφορετικούς τρόπου δημιουργίας καινοτόμων ιδεών:

- η «συνδυαστική» δημιουργικότητα που περιλαμβάνει τη δημιουργία νέων συνδυασμών και ήδη γνωστών ιδεών,
- η «διερευνητική» δημιουργικότητα που περιλαμβάνει τη δημιουργία νέων ιδεών με τη διερεύνηση δομημένων εννοιών,
- η «μετασχηματιστική» δημιουργικότητα που περιλαμβάνει τον μετασχηματισμό κάποιας διάστασης ή χαρακτηριστικού μιας δομής προκειμένου να δημιουργηθούν νέες δομές.

Ως καινοτομία λοιπόν, μπορεί να οριστεί η μετατροπή μιας νέας εφεύρεσης ή ιδέας σε επιχειρηματική δραστηριότητα ή άλλη χρήσιμη εφαρμογή, ενώ στο ευρύτερο σύστημα θεσμών και οργάνων άσκησης πολιτικής η καινοτομική δραστηριότητα αξιοποιεί πλεονεκτήματα που δημιουργούν τα δίκτυα που συνδέουν την εκπαίδευση με το περιβάλλον της: πανεπιστημιακά εργαστήρια, ινστιτούτα έρευνας και ανάπτυξης, οργανισμούς μεταφοράς τεχνολογίας, τεχνολογικά πάρκα, τεχνολογικά δίκτυα, οργανισμούς χρηματοδότησης και τέλος, κρατικά όργανα άσκησης πολιτικής. Η καινοτομία δε σε ψηφιακό περιβάλλον δημιουργεί νέες προοπτικές για την εκπαίδευση μέσω ζωντανών (on line) εργαλείων καινοτομίας, βάσεων δεδομένων και ενισχύει την καινοτομική δραστηριότητα των εκπαιδευτικών οργανισμών.

Στο σύγχρονο πολυδιάστατο οικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον, οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί έχουν να αντιμετωπίσουν πληθώρα προκλήσεων και δυσκολιών προκειμένου να ικανοποιήσουν τη στρατηγική και τους στόχους τους. Η αναζήτηση μεθόδων για την επίτευξη του βέλτιστου δυνατού αποτελέσματος και της επίτευξης των προκαθορισμένων στόχων, οδηγεί πολλά σχολεία στο δρόμο της εφαρμογής βέλτιστων πρακτικών καθώς και στην αριστεία, ως βασικά οχήματα ανάπτυξης και ευημερίας. Η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών, μέσα από ένα σχολικό περιβάλλον ποιοτικών δεδομένων και σχέσεων, συμβάλλει έτσι ώστε η τελειότητα, η αριστεία, όπως έλεγε ο Αριστοτέλης για την ποιότητα, να μην είναι απλώς θέμα συγκεκριμένων ενεργειών αλλά τρόπος ζωής μέσα στο σχολείο.

Η αριστεία και η καινοτομία στην εκπαίδευση συνδέεται με την ανάδειξη καινοτόμων πρακτικών, σχεδίων, δράσεων, που εφαρμόζονται σε σχολεία της χώρας

με στόχο την γενικότερη αξιοποίησή τους ως καλές και βέλτιστες πρακτικές. Ως αριστεία μπορεί να οριστεί η εξαιρετική πρακτική διοίκησης ενός οργανισμού, βασισμένη σε ένα σύνολο θεμελιωδών αρχών (European Foundation for Quality Management). Οι δράσεις των σχολικών μονάδων που εφαρμόζουν τις αρχές της αριστείας, μέσα από την επιβράβευση και την δημόσια ανάδειξη «βέλτιστων πρακτικών», θα μπορούσαν να αποτελέσουν μοναδικές πρωτοβουλίες που επιχειρούν να ανοίξουν το δρόμο σε ένα σχολείο που επιδιώκει τη συνεχή βελτίωση, την αλλαγή, την πολυμορφία καθώς και σε μηχανισμούς συνεχούς ανατροφοδότησης και υποστήριξης της επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών. Επίσης, η ανάδειξη των «άριστων» προγραμμάτων θα μπορούσαν να αποτελέσουν εκπαιδευτική γέφυρα συνεργασίας ανάμεσα στα σχολεία των κρατιδίων και κατ' επέκταση της Ευρώπης, ενδυναμώνοντας τη συνεργασία και την επικοινωνία των μαθητικών κοινοτήτων. Τα σχολεία του μέλλοντος που θα θεωρούνται πετυχημένα και αποτελεσματικά, θα είναι αυτά τα οποία ικανοποιούν όλες τις ομάδες ειδικών συμφερόντων, δίχως να αγνοούν τη λειτουργική και πολιτισμική αριστεία εσωτερικά, δεδομένου ότι οι επιχειρήσεις αποτελούνται από άτομα τα οποία λαμβάνουν αποφάσεις οι οποίες επηρεάζουν τις κοινωνίες.

### **3.4. ΕΥΡΩΠΑΪΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ**

Η ενίσχυση της ευρωπαϊκής διάστασης της εκπαίδευσης και οι προσπάθειες για διεθνείς συνεργασίες και ανάπτυξη αποτελούν βασικά στοιχεία της σύγχρονης ευρωπαϊκής εκπαιδευτικής πραγματικότητας. Σε συνδυασμό με την ανάπτυξη των δυνατοτήτων του διαδικτύου για τη βελτίωση αφενός της πρόσβασης στην εκπαίδευση και κατάρτιση και αφετέρου της ποιότητας της μάθησης είναι καθοριστικής σημασίας η οικοδόμηση της ευρωπαϊκής κοινωνίας της γνώσης, καθώς και η ενίσχυση των δράσεων των διάφορων προγραμμάτων για την εκπαίδευση.

Τα καινοτόμα ευρωπαϊκά προγράμματα στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση διακρίνονται σε προγράμματα «Σωκράτης Comenius» τα οποία αποσκοπούν στην βελτίωση της εκπαίδευσης των μαθητών, μέσα από τις διακρατικές εκπαιδευτικές συνεργασίες, αλλά και στην ανάπτυξη της ευρωπαϊκής ταυτότητας και ενίσχυση της ευρωπαϊκής της διάστασης. Αφορούν κυρίως ανταλλαγές εκπαιδευτικών και μαθητών, οι οποίοι με τις επισκέψεις σε διάφορα σχολεία της Ευρώπης μεταφέρουν στοιχεία της γερμανικής εκπαίδευσης και κουλτούρας, διευρύνουν τους ορίζοντες και τις

αντιλήψεις τους, συλλέγουν στοιχεία και πληροφορίες και στοχεύουν στην αναβάθμιση των αναλυτικών προγραμμάτων της γερμανικής πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. Επίσης, το ευρωπαϊκό πρόγραμμα «eTwinning», το οποίο αφορά ηλεκτρονικές αδελφοποιήσεις σχολείων από διαφορετικές ευρωπαϊκές χώρες μέσω του διαδικτύου, παρέχει πλούσιο πληροφοριακό υλικό για τη διάδοση της δράσης στην ευρωπαϊκή εκπαιδευτική κοινότητα. Μέσω της κεντρικής ευρωπαϊκής διαδικτυακής πύλης, μέσω της οποίας υλοποιούνται οι σχολικές συνεργασίες, αναδεικνύονται οι βέλτιστες εργασίες των εμπλεκόμενων εκπαιδευτικών. Επίσης, το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο Νέων είναι μια πανευρωπαϊκή οργάνωση με σκοπό την ανταλλαγή απόψεων σε ποικίλα θέματα μεταξύ των νέων της Ευρώπης. Αποτελεί ένα από τα μεγαλύτερα δίκτυα οργανισμών για την ευρωπαϊκή νεολαία και μπορούν να αιτηθούν μαθητές ηλικίας άνω των δεκαπέντε ετών. Βασικότεροι στόχοι της προσομοίωσης του κοινοβουλίου είναι η ευαισθητοποίηση των νέων για θέματα ευρωπαϊκού και εθνικού χαρακτήρα, η προώθηση του διαπολιτισμικού διαλόγου μέσω του πλουραλισμού απόψεων και η ανάπτυξη προσωπικών ικανοτήτων του κάθε νέου. Ωστόσο δεν θα ήταν κακή ιδέα το συγκεκριμένο πρόγραμμα, καταλλήλως διαμορφωμένο, να μπορούσε να εφαρμοστεί και να αξιοποιηθεί από εκπαιδευτικούς και μαθητές της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. Τέλος, το μαθητικό συμπόσιο της Unesco αποτελεί μία έκθεση και προβληματική των μαθητών στα ευρωπαϊκά αλλά παγκόσμια κοινωνικά προβλήματα. Μέσω του συμποσίου δίνεται η ευκαιρία ανάδειξης και προώθησης της εκπαιδευτικής καινοτομίας.

Για να ανταποκριθεί η εκπαίδευση στις απαιτήσεις των σύγχρονων παγκόσμιων οικονομιών της γνώσης, όπως για παράδειγμα η απορρύθμιση των εργασιακών σχέσεων, οι νέες ευέλικτες μορφές εργασίας, ο περιορισμός των αντισταθμιστικών πολιτικών, η ανταγωνιστικότητα, η προσαρμοστικότητα, πρέπει να αξιοποιήσει τις θεμελιώδεις ικανότητες στις σύγχρονες κοινωνίες και οικονομίες της γνώσης μέσω της αξιοποίησης των ευρωπαϊκών εκπαιδευτικών σχολικών προγραμμάτων. Μέσω των προγραμμάτων ενισχύεται ο εν δυνάμει «πολυδύναμος εργαζόμενος» με τις «πολλαπλές ικανότητες και δεξιότητες», τα πολλαπλά πτυχία, τις δεξιότητες της δημιουργικότητας, της ευελιξίας, της καινοτομίας, της πρωτοβουλίας, της συνεργασίας, των διαπροσωπικών δεξιοτήτων, των διαφορετικών εμπειριών, των πολυσχιδών δραστηριοτήτων και των «δικτύων των εργαζομένων» (Πασιάς, Φλουρής & Φωτεινός: 2016). Με την αξιοποίηση των προγραμμάτων μπορεί να καλλιεργηθεί η διαπολιτισμική κατανόηση, η ευαισθητοποίηση ως προς τις διαφορετικές εθνικές,

φυλετικές, θρησκευτικές και οργανωτικές κοινότητες. Μέσω δε της αποτελεσματικής χρήσης ψηφιακών δεδομένων και εργαλείων γνώσης, δηλαδή της αποτελεσματικής χρήσης των νέων τεχνολογιών, μπορεί η όλη διαδικασία να γίνει πολύ πιο εύκολα, γρήγορα και αποτελεσματικά.

Με τη συμμετοχή των σχολείων στα ευρωπαϊκά εκπαιδευτικά προγράμματα ενισχύεται ο «νέος τύπος εκπαίδευσης», όπου σύμφωνα με την επιτροπή της Unesco (1999), θα πρέπει να αφυπνίζει την περιέργεια των παιδιών, να αναπτύσσει την παρατηρητικότητα, να είναι σε θέση να συνεισφέρει στην εξέλιξη της κοινωνίας, να μορφώνει το άτομο για θέματα σχετικά με το περιβάλλον, την υγεία και τη διατροφή. Η προοπτική αυτής της ανάπτυξης βασίζεται σε μια σειρά αρχών, όπως η υπευθυνότητα, η συμμετοχικότητα, η ενθάρρυνση της πρωτοβουλίας των μαθητών, η ομαδικότητα και η συνεργασία, η καλλιέργεια του επιχειρηματικού πνεύματος, αλλά και η αυτοαπασχόληση, αξίες και δεξιότητες που μπορούν να καλλιεργηθούν και να αναδειχθούν μέσω αυτών. Με τη χάραξη νέων κατευθυντήριων γραμμών, οι οποίες θα μπορούσαν να εφαρμοστούν τόσο σε εθνική, ευρωπαϊκή όσο και σε παγκόσμια κλίμακα, με την ελπίδα να ξεπεραστούν οι δυσκολίες από τη σχετικά μεγάλη ποικιλία συνθηκών που επικρατούν ανά τον κόσμο (Delors, 2002), αποτελούν ένα όραμα για την εκπαίδευση που μπορεί να υλοποιηθεί μέσω της συμμετοχής όλο και περισσότερων σχολείων σε προγράμματα και δράσεις, με στόχο την ενίσχυση της εξωστρέφειας και προώθησης της αριστείας. Έτσι λοιπόν αναδεικνύεται η αναγκαιότητα της εκπαίδευσης για συνολική αντιμετώπιση και αξιοποίηση της γνώσης και της μάθησης. Η εκπαίδευση που θα παρέχει στο μαθητή σφαιρική εμπειρία για τη ζωή και θα εστιάζει τόσο στο άτομο όσο και στην κοινωνία, αλλά ταυτόχρονα θα είναι και σε θέση να διευρύνει τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις στάσεις του παιδιού απέναντι στη ζωή και θα προσαρμόζεται σε συνεχώς μεταβαλλόμενα, πολύπλοκα και αλληλεξαρτώμενα περιβάλλοντα, θα αποτελέσει το μελλοντικό πρότυπο εκπαίδευσης των συνεχώς εξελισσόμενων παγκόσμιων κοινωνιών.

Με τη συμμετοχή των σχολείων σε ευρωπαϊκές και διεθνείς εκπαιδευτικές συνεργασίες, την ανάδειξη βέλτιστων πρακτικών, την ενίσχυση της εξωστρέφειάς τους και την ενθάρρυνση συνεργασιών με ανώτερα εκπαιδευτικά ιδρύματα, οι μαθητές εξοικειώνονται με το παγκόσμιο κοινωνικό περιβάλλον, εμπνέονται από άξιους ακαδημαϊκούς και ενημερώνονται με τρόπο άμεσο και βιωματικό για προωθημένες επιστημονικές εφαρμογές, προκειμένου με πληρέστερη κατάρτιση και ασφαλέστερα

κριτήρια, να μπορούν να επιλέγουν τη μελλοντική επιστημονική τους πορεία (Academic Quality Improvement Project, 2002).

### **3.5. ΒΡΑΒΕΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ**

Η έννοια της ποιότητας και η συνεχής βελτίωσή της τόσο σε προϊόντα όσο και σε υπηρεσίες είναι όροι επιτακτικοί για την ανταγωνιστική ευρωπαϊκή και παγκόσμια κοινωνία μας. Η Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση χαρακτηρίζεται ως ένας ιδιαίτερα πολύπλοκος οργανισμός τις τελευταίες δεκαετίες, αν λάβουμε υπόψη τις νέες μετακινήσεις πληθυσμών και τις παγκόσμιες ανακατατάξεις σε πολλές ευρωπαϊκές χώρες, έτσι θεωρείται αναγκαία η απόδοση της έννοιας της ποιότητας στις προσφερόμενες υπηρεσίες. Η έννοια της εκπαιδευτικής προσφοράς περιλαμβάνει όλες τις δράσεις, τα προγράμματα και πρωτοβουλίες που εμπνέουν και καθοδηγούν κάθε μαθητή στην έρευνα, τις επιστήμες, την εκπαίδευση και τον πολιτισμό. Επιπλέον, είναι συνυφασμένη με την καινοτομία, την αλλαγή, τη διασύνδεση του σχολείου με την τοπική και κατ' επέκταση την ευρωπαϊκή κοινωνία, την αντιμετώπιση του κοινωνικού αποκλεισμού και την καλλιέργεια της ενσυναίσθησης. Γι' αυτόν κυρίως τον λόγο, αφενός η αναγνώριση και επιβράβευση των εκπαιδευτικών αλλά και μαθητών για την εξαιρετική συμβολή τους στην κοινότητα της ανοικτής εκπαίδευσης, αφετέρου η ανάδειξη «βέλτιστων πρακτικών» με στόχο τη διάχυσή τους στο σύνολο της εκπαιδευτικής κοινότητας, θεωρείται αναγκαία (Academic Quality Improvement Project, 2002). Επίσης, λόγω μεν της παγκοσμιοποίησης της αγοράς και δε της διάδοσης και ευρείας εφαρμογής των Συστημάτων Διοίκησης Ποιότητας, πολλές κυβερνήσεις κρατών ανά τον κόσμο προσπαθούν να θεσπίσουν ή έχουν ήδη θεσπίσει αντίστοιχα Εθνικά Βραβεία Εκπαιδευτική Ποιότητας (National Educational Quality Awards). Για παράδειγμα, η Unesco αξιοποιώντας τη τεχνολογία της πληροφορίας και επικοινωνίας, προάγοντας τη δημιουργικότητα και προωθώντας της προτεραιότητές της υλοποιεί κάθε χρόνο βραβεία εκπαιδευτικής ποιότητας με ορισμένα ενδεικτικά πεδία και κριτήρια.

Απώτερος σκοπός της θέσπισης των βραβείων ποιότητας στην εκπαίδευση είναι η υποστήριξη, αναγνώριση και προώθηση των προσπαθειών των εκπαιδευτικών οργανισμών, αλλά και των εκπαιδευτικών, να εφαρμόσουν συστήματα διοίκησης ολικής ποιότητας μιας και η βράβευσή τους θα αποτελέσει ύψιστη αναγνώριση για τους υπόλοιπους εκπαιδευτικούς οργανισμούς. Οι εκπαιδευτικοί – φιναλίστ των βραβείων

μέσω του τιμητικού τίτλου έχουν την ευκαιρία να αναδείξουν το επαγγελματικό τους προφίλ διεθνώς, να διευρύνουν τα επαγγελματικά τους δίκτυα και να δώσουν ώθηση στην καριέρα τους. Η Ευρωπαϊκή Ένωση απονέμει κάθε χρόνο βραβεία Εκπαίδευσης Ενηλίκων (European Adult Education Association – EAEA), τα βραβεία Grundtvig, τα οποία καθιερώθηκαν από το 2003 και απονέμονται σε έργα τα οποία παρουσιάζουν νέες ιδέες, νέα συνεργατικά σχήματα, νέες μεθοδολογίες και γνώση σε ό,τι αφορά στη μάθηση ενηλίκων.

Το σημαντικότερο βραβείο εκπαιδευτικής ποιότητας είναι το Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA), το οποίο είχε ως στόχο να βοηθήσει και να προωθήσει τη «συστηματική αλλαγή» στα εκπαιδευτικά ιδρύματα των ΗΠΑ. Η εμπειρία από την εφαρμογή του MBNQA στον επιχειρηματικό κόσμο ήταν τέτοια ώστε θεωρήθηκε πως θα εξασφάλιζε και την επιτυχία του στον τομέα της εκπαίδευσης. Ωστόσο, κατά τη μελέτη και θεσμοθέτηση του βραβείου δημιουργήθηκαν διάφορα βραβεία ποιότητας, τόσο σε τοπικό όσο και σε πολιτειακό επίπεδο στις ΗΠΑ, με σκοπό την επιβράβευση της επίτευξης των στόχων των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων και οργανισμών. Για να αντιμετωπιστούν οι νέες παγκόσμιες προκλήσεις, και να ανταποκριθούν όλες οι βαθμίδες εκπαίδευσης στους νέους ρυθμούς προόδου, θα πρέπει να προσφέρουν τόσο ποιοτικά όσο και ανταγωνιστικά προγράμματα σπουδών. Θα πρέπει να συμμετέχουν ενεργά στο διεθνή ανταγωνισμό, να αφομοιώσουν τις νέες τεχνολογίες, αλλά και να συνδεθούν παράλληλα με την αγορά εργασίας και την παραγωγή. Το βραβείο MBNQA λειτουργεί ως βέλτιστη πρακτική για την βελτίωση της ποιότητας ενός εκπαιδευτικού οργανισμού. Τα κριτήρια του βραβείου μπορούν να βοηθήσουν τους εκπαιδευτικούς οργανισμούς της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, ύστερα από επιτυχημένη εκπαίδευση, να βελτιώσουν την αποδοτικότητά τους, την παραγωγικότητά τους και να οργανώσουν την πορεία τους με στόχο την ποιότητα (Παπαδημητρίου & Τσιότρας 2007).

### **3.6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ**

Η βελτίωση της ποιότητας της εκπαίδευσης μέσω της επιχειρηματικότητας και της καινοτομίας αποτελεί συνεχή μέριμνα κατά τις πολιτικές συζητήσεις, τόσο σε εθνικό όσο και σε ευρωπαϊκό επίπεδο, όπως μαρτυρούν και οι κοινοί στόχοι για τα εκπαιδευτικά συστήματα που προβλέπονται στο ευρωπαϊκό στρατηγικό πλαίσιο. Αυτό συμβαίνει διότι οι κυβερνήσεις των κρατών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης έχουν

συνειδητοποιήσει τη σημαντικότητα της ανάπτυξης της οικονομίας και πως αυτή συνδέεται με την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού συστήματος. Το σχολείο δεν αποτελεί μόνο φορέα γνώσης, αλλά φορέα παιδείας και πολιτισμού, ο οποίος καλλιεργεί και διαμορφώνει τόσο τον χαρακτήρα, όσο και την προσωπικότητα των εν δυνάμει πολιτών του κόσμου, με αξίες και ιδανικά. Η επιχειρηματικότητα στην εκπαίδευση, σε συνδυασμό με την καινοτομία, αναγνωρίζονται όλο και περισσότερο ως ιδιαίτερα σημαντικοί παράγοντες παραγωγικότητας και απασχόλησης, ενώ συμβάλουν στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας και την προώθηση της αριστείας και των καλών – βέλτιστων πρακτικών. Εκπαιδευτικές καινοτόμες δράσεις, που άλλοτε εμπλουτίζουν την σχολική πραγματικότητα και άλλοτε αναδεικνύουν το σχολείο ως ένα κέντρο παιδείας και δημιουργίας, καθώς και δημιουργικές δράσεις που δεν καθηλώνουν τον μαθητή σε ένα θρανίο, όπως επίσης και προγράμματα που τον ενεργοποιούν, του παρέχουν σημαντικά ερεθίσματα, τον μετατρέπουν σε πρωταγωνιστή και τον καθιστούν το κέντρο της εκπαιδευτικής διαδικασίας, αποτελούν παραδείγματα προς μίμηση για όλα τα ευρωπαϊκά σχολεία που οραματίζονται ένα «βιωματικό σχολείο». Αυτό το σχολείο δίνει στους μαθητές ευκαιρίες να αναδείξουν τις δεξιότητες και τα ταλέντα τους, να διευρύνουν τους ορίζοντές τους, να αποκτήσουν εμπειρίες και γνώσεις που θα αποβούν ιδιαίτερα χρήσιμες στην πορεία τους στο μέλλον. Προγράμματα που υλοποιούνται στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς της γερμανικής σχολικής κοινότητας και έχουν ως σκοπό να γεφυρώσουν την σχολική αίθουσα με τον επιχειρηματικό κόσμο, βοηθούν τους μαθητές να αποκτήσουν βασικές γνώσεις που αφορούν τον κόσμο των επιχειρήσεων, να εντρυφήσουν και να εξοικειωθούν με έννοιες όπως η οικονομία, το κέρδος, η παγκοσμιοποίηση, να κατανοήσουν την έννοια της επιχειρηματικότητας, το ρόλο των επιχειρήσεων στην παγκόσμια οικονομία, την αξία της ανταγωνιστικότητας και της καινοτομίας. Η συμμετοχή σε παγκόσμια αλλά και ευρωπαϊκά προγράμματα όπως αυτό της Formula1, το eTwinning, τα προγράμματα – προσομοιώσεις Ηνωμένων Εθνών M.U.N. (Model United Nations), τα προγράμματα Erasmus ανταλλαγής μαθητών και εκπαιδευτικού προσωπικού και άλλες δράσεις που καλλιεργούν το ομαδοσυνεργατικό πνεύμα, την επιμονή και τη συνεχή προσπάθεια για την επίτευξη κοινών στόχων, που εφαρμόζουν τις σύγχρονες τεχνολογίες στον τομέα της κατασκευής και της έρευνας και καλλιεργούν την ενσυναίσθηση, μειώνοντας ή και εξαλείφοντας περιστατικά ρατσιστικών συμπεριφορών και καταστάσεων, στο πλαίσιο της διαπολιτισμικής επαφής και της ενσωμάτωσης διαφόρων εθνικοτήτων μπορούν να



οδηγήσουν την οικονομία της Ευρώπης στην ευημερία και την ειρηνική συνύπαρξη όλων των ευρωπαϊκών λαών. Έτσι λοιπόν, αναδεικνύεται η αναγκαιότητα της εκπαίδευσης για συνολική αντιμετώπιση και αξιοποίηση της γνώσης, της τεχνολογίας, της επιχειρηματικότητας και της καινοτομίας, καθώς και για ανάδειξη καινοτόμων πρακτικών, σχεδίων, δράσεων, όπου μέσα από την επιβράβευση και την ανάδειξη «βέλτιστων πρακτικών», εμπλουτίζουν και ενδυναμώνουν το εκπαιδευτικό έργο και δημιουργούν δίκτυα παροχής ποιοτικών υπηρεσιών που οδηγούν τους εκπαιδευτικούς οργανισμούς στη τελειότητα και την αριστεία.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 3<sup>ΟΥ</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

### Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

- Academic Quality Improvement Project (AQIP) (2002). *North Central Association Commission on Institutions of Higher Education accredits colleges and universities*. The Higher Learning Commission. Addendum to the Handbook of Accreditation.
- Boden, M.A., *Creativity and artificial intelligence*. Artificial Intelligence, No 103, pp. 347 – 356.
- Cuervo, A., Ribeiro, D. & Roig, S., (2007). *Entrepreneurship: Concepts, Theory and Perspective. Introduction*. Αναφέρεται στο Cuervo et al. (2007). *Entrepreneurship: Concepts, Theory and Perspective*. Springer Science & Business Media.
- Delors, J. (2002). *Εκπαίδευση. Ο θησαυρός που κρύβει μέσα της. Έκθεση της Διεθνούς Επιτροπής για την Εκπαίδευση στον 21ο αιώνα*. 23 – 32.
- Drucker, P. (1985). *Innovation and entrepreneurship*. New York: Harper and Row.
- Gutterman, A.S., (2012). *Definitions of entrepreneurship*. Αναφέρεται στο Gutterman A.S. (2012). *Organizational Management and Administration: A Guide for Managers and Professionals*. Thomson Reuters/West.
- Grouws D., Cebulla K. J (2000). *Improving Student Achievement in Mathematics: Part 1: Research Findings*. ERIC Publications.
- Morisson, A., (2000), *Entrepreneurship: what triggers it?* International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, Vol. 6, No. 2, 2000, pp. 59 – 71.
- OECD (1989). *Schools and Quality: An International Report*. Paris.
- OECD (2001). *The Well-being of Nations: The Role of Human and Social Capital*. Paris.
- OECD, (2005). *Oslo Manual, Guidelines for collecting and interpreting innovation data, 3<sup>rd</sup> edition*, OECD Publishing.
- Porter, M.E. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York: Free Press.

Schumpeter J.A., (1978). *The theory of Economic Development: An inquiry into Profits, Capital, Interest and the Business Cycle*. Oxford University Press.

The Education Alliance (2006). *Closing the Achievement Gap: Best Practices in Teaching Mathematics*. Charleston.

Unesco, (1999). *Εκπαίδευση. Ο θησαυρός που κρύβει μέσα της. Έκθεση της Διεθνούς Επιτροπής για την Εκπαίδευση στον 21<sup>ο</sup> Αιώνα*. Εκδόσεις: Gutenberg.

United Nations, (1987). *Our Common Future: Report of the World Commission on the Environment and Development* (Brundtland Report).

United Nations, (2010). *Entrepreneurship education, innovation and capacity-building in developing countries*, United Nations Conference on Trade and Development, TD/B/C. II /MEM.1/9.

Wittmann E. (2001). *Developing Mathematics Education in a systemic process, Educational Studies in Mathematics*. 48: 1 – 20.

### **Ελληνική Βιβλιογραφία**

Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, (2003). *Πράσινη Βίβλος για την επιχειρηματικότητα στην Ευρώπη*. COM.

Ευρωπαϊκή Επιτροπή, (2013). *Απασχόληση και κοινωνικές υποθέσεις. Επενδύοντας στην απασχόληση, την κοινωνική ένταξη και την κοινωνική πολιτική*.

Ευρωπαϊκή Επιτροπή, (2013). *Απασχόληση και κοινωνικές υποθέσεις. Επενδύοντας στην απασχόληση, την κοινωνική ένταξη και την κοινωνική πολιτική*.

Ευρωπαϊκή Επιτροπή, (2013). *Ευρώπη 2020: η αναπτυξιακή στρατηγική της Ευρώπης. Για ένα βιώσιμο μέλλον με πολλές δυνατότητες απασχόλησης*.

Ιωαννίδης Στ. (1995). *Σύγχρονες θεωρίες για τη φύση της επιχείρησης*. Εκδ. Παπαζήση.

Ιωαννίδης Στ. (2001). *Επιχείρηση και Επιχειρηματικότητα*. Εκδ. Παπαζήση.

Κυνηγός, Χ. & Δημαράκη. Β. (Επιμ.) (2002). *Νοητικά Εργαλεία και Πληροφοριακά Μέσα: Παιδαγωγική Αξιοποίηση της Σύγχρονης Τεχνολογίας για τη Μετεξέλιξη της Εκπαιδευτικής Πρακτικής*. Αθήνα: Καστανιώτη.

Κυνηγός Χ., Ψυχάρης Γ., Γαβρίλης Κ., Κεϊσογλου Σ. (2008). *Επιμορφωτικό υλικό για την επιμόρφωση των εκπαιδευτικών στα Κέντρα Στήριξης Επιμόρφωσης*. 4: Κλάδος ΠΕ03, ΕΑΙΤΥ.

Παπαδημητρίου, Α., & Τσιότρας, Γ. Δ. (2007). *Το MBNQA μια βέλτιστη πρακτική για την βελτίωση της ποιότητας στην εκπαίδευση*. Δημοσιεύτηκε στον Τιμητικό τόμο για τον ομότιμο καθηγητή Αριστοκλή Ιγνατιάδη.

Πασιάς, Γ., Φλουρής, Γ., και Φωτεινός, Δ., (2016). *Παιδαγωγική και Εκπαίδευση*. Εκδόσεις Γρηγόρη.

### **Ηλεκτρονικές Πηγές**

Hisrich, R., (2016). *The entrepreneurial perspective. The nature and importance of entrepreneurs*, ανακτημένο στις 04 – 09 – 2017 από το διαδικτυακό τόπο: [http://novellaqalive2.mhhe.com/sites/dl/free/0072873744/120285/his73744\\_c\\_h01pms.pdf](http://novellaqalive2.mhhe.com/sites/dl/free/0072873744/120285/his73744_c_h01pms.pdf)

## ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΈΡΕΥΝΑ

Οι παγκόσμιες αλλαγές επιδρούν καθοριστικά στην οργάνωση της εκπαίδευσης, η οποία αποτελεί επίκαιρο θέμα της διεθνούς ατζέντας ενδιαφέροντος με πολιτικές, οδηγίες, προτάσεις, τάσεις και καινοτομίες που σχεδιάζονται να εφαρμοστούν, στο πλαίσιο της ανάγκης για εκσυγχρονισμό. Η δομή και ο σχεδιασμός των ευρωπαϊκών εκπαιδευτικών συστημάτων χαρακτηρίζεται από μια εμφανή ασυνέχεια. Σύμφωνα με τον καθηγητή Φθενάκη, η εκπαίδευση παρομοιάζεται με «ένα καλοσχεδιασμένο πολυώροφο κτίριο, στην κατασκευή του οποίου, ανά όροφο, εργάστηκαν διαφορετικοί αρχιτέκτονες. Ωστόσο, ο εκάστοτε αρχιτέκτονας πραγματοποίησε το δικό του σχέδιο, αλλά όλοι μαζί λησμόνησαν τις κλίμακες που θα έπρεπε να ενώνουν τους ορόφους μεταξύ τους». Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τη μη συνέχεια και επαρκή επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ των εκπαιδευτικών βαθμίδων. Παρατηρούμε λοιπόν, ότι το σύγχρονο εκπαιδευτικό μοντέλο αποδεικνύεται ανεπαρκές για την πρόοδο και εξέλιξη της ανθρωπότητας, καθώς παρουσιάζει σημαντικές αδυναμίες. Για τη διασφάλιση της εκπαιδευτικής ποιότητας απαιτείται βελτίωση των όρων και των προϋποθέσεων υπό τις οποίες διεξάγεται η εκπαιδευτική διαδικασία. Με την επιτυχημένη καθοδήγηση και την εφαρμογή εκπαιδευτικών μοντέλων αριστείας, που οδηγούν στην βέλτιστη αξιοποίηση των πόρων και επιτυγχάνουν ικανοποιητικότερα αποτελέσματα για όλους τους εμπλεκόμενους του σχολικού περιβάλλοντος, μπορεί να οδηγηθεί η εκπαίδευση στην τελειότητα και την αριστεία, με πλήρη επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων της. Θα ήταν λοιπόν πολύ γόνιμο και εξαιρετικά ενδιαφέρον να σχεδιαστούν ομάδες εργασίας ανά κράτος μέλος της ευρωπαϊκής οικογένειας και με βάση τα στοιχεία της κουλτούρας κάθε λαού, το σεβασμό και αποδοχή των ιδιαιτεροτήτων των μεταναστευτικών και προσφυγικών πληθυσμών καθώς και την καθοδήγηση και υποστήριξη ειδικών επαγγελματιών του χώρου του μάνατζμεντ, να σχεδιαστούν και να επανεξεταστούν – επικαιροποιηθούν τα σχολικά προγράμματα ενίσχυσης της καινοτομίας και της αλλαγής. Διότι ένα αποτελεσματικό σχολείο πρέπει να καινοτομεί, να αλλάζει τις πρακτικές του για να ανταποκρίνεται στις νέες προσδοκίες και κοινωνικές απαιτήσεις. Αυτό θα μπορούσε να επιτευχθεί με την εφαρμογή καινοτόμων εκπαιδευτικών προσεγγίσεων και μεθόδων, με νέες μεθόδους διαχείρισης του εκπαιδευτικού προσωπικού και με ευέλικτα προγράμματα εργασίας, αλλά και με την εισαγωγή

καινοτόμων υπηρεσιών με υψηλότερη προστιθέμενη αξία για τους μαθητές, τους γονείς, τους εκπαιδευτικούς και όλους τους βασικούς ενδιαφερόμενους φορείς. Για την εξασφάλιση της ανάπτυξης του εκπαιδευτικού οργανισμού, ως ένα αποδοτικό σύστημα διοίκησης αλλαγών, θα πρέπει να διασφαλιστεί ο έλεγχος της προόδου στην καινοτομία και την αυτοβελτίωση. Για να μην παρομοιάζεται πλέον ο θεσμός της σημερινής εκπαίδευσης ως «ένα φως που μπορεί να συγκριθεί με εκείνο των αστερισμών, που οι αστρονόμοι θεωρούν πως έχουν σβήσει εδώ και πολύ καιρό» όπως αναφέρει ο Michel Serres, επιβάλλεται άμεση ανασκόπηση και επαναπροσδιορισμός του τρίπτυχου MVV (Mission, Vision, Value), δηλαδή επαναπροσδιορισμός της αποστολής, του οράματος και των αξιών της εκπαίδευσης.

## ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

- Academic Quality Improvement Project (AQIP) (2002). *North Central Association Commission on Institutions of Higher Education accredits colleges and universities*. The Higher Learning Commission. Addendum to the Handbook of Accreditation.
- Banks, J. A. (1991). *Teaching Strategies for Ethnic Studies*. Boston., MA; Allyn & Bacon.
- Becker, H. (1983). *Προβλήματα της εκπαιδευτικής μεταρρύθμισης στη Γερμανία*, Νέα Παιδεία, 24, pp. 85 – 100.
- Boden, M.A., *Creativity and artificial intelligence*. Artificial Intelligence, No 103, pp. 347 – 356.
- Bohoris, G. A. (1995). *A comparative assessment of some major quality awards*. International Journal of Quality and Reliability Management. Vol.12, No. 9.
- Bryson, J. M. & J. M. & Alston F. K. (1996). *Creating and Creating and implementing your strategic plan: a workbook for public and implementing your strategic plan: a workbook for public and nonprofit organizations*. Jossey – Bass: San Francisco.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure: chapters in the history of the American industrial enterprise*. MA: MIT Press, pp.13.
- Cuervo, A., Ribeiro, D. & Roig, S., (2007). *Entrepreneurship: Concepts, Theory and Perspective. Introduction*. Αναφέρεται στο Cuervo et al. (2007). *Entrepreneurship: Concepts, Theory and Perspective*. Springer Science & Business Media.
- Cummins, J. (2003). *Ταυτότητες υπό διαπραγμάτευση*. Εκπαίδευση με σκοπό την ενδυνάμωση σε μια κοινωνία της ετερότητας. Εισαγωγή – επιμ. Ε. Σκούρτου (μτφρ. Σ. Αργύρη). Αθήνα: Gutenberg.
- Davies, N. (1997). *Europe. A History*. London, Pimlico.
- Delors, J. (2002). *Εκπαίδευση. Ο θησαυρός που κρύβει μέσα της. Έκθεση της Διεθνούς Επιτροπής για την Εκπαίδευση στον 21ο αιώνα*. 23 – 32.

- Dithmar, R. (1989). *Schule und Unterricht im Dritten Reich*, Neuwied: Luchterhand.
- Doyle, D. (1990). *Strategic management Strategic management*. Paris: Edition Paris: Edition Communications Actives. Communications Activ.
- Drucker, P. (1985). *Innovation and entrepreneurship*. New York: Harper and Row.
- European Parliament and Council, (2013a). *Regulation (Eu) No 346/2013 of the European Parliament and of the Council of 17 April 2013 on European Social Entrepreneurship funds*, Official Journal of the European Union L 115/18, 25.4.2013.
- European Parliament and Council, (2013b). *Regulation No 1296/2013 of the European Parliament and of the Council of 11 December 2013 on a European Union Programme for Employment and Social Innovation (“EaSi”) and amending Decision No 283/2010/EU establishing a European Progress Microfinance Facility for employment and social inclusion*, Official Journal of the European Union L 347/238, 20.12.2013.
- Eurydice, (2012). *Entrepreneurship Education at School in Europe National Strategies, Curricula and Learning Outcomes*. ISBN 978-92-9201-252-6. doi:10.2797/80384.
- European Commission (1997). *Towards a Europe of Knowledge. Communication from the Commission to the Council, the European Parliament, the Economic and Social Committee and the Committee of the Regions*. COM (97) 563 final, 12.11.1997.
- European Commission (2000). *European Report on the Quality of School Education: Sixteen Quality Indicators*. Report Based on the Work of the Working Committee on Quality Indicators, Luxemburg: Office for Official Publications.
- Grant, R. M., (1991). *Contemporary Strategy Analysis*. Basis Blackwell.
- Green, A. (1990). *Education and State Formation – The Rise of Education Systems in England, France and USA*. London, McMillan.
- Greenfield, S. M., and Stricken, A., (1986). *Entrepreneurship and Social Changes*, Los Angeles: University Press of America. Αναφέρεται στους Bruyat, C., & Julien P.A., (2000). *Defining the field of research in entrepreneurship*, Journal of Business Venturing 16, 165 – 180, Elsevier Science Inc.



- Gutterman, A.S., (2012). *Definitions of entrepreneurship*. Αναφέρεται στο Gutterman A.S. (2012). *Organizational Management and Administration: A Guide for Managers and Professionals*. Thomson Reuters/West.
- Grouws D., Cebulla K. J (2000). *Improving Student Achievement in Mathematics: Part 1: Research Findings*. ERIC Publications.
- Gutterman, A.S., (2012). *Definitions of entrepreneurship*. Αναφέρεται στο Gutterman A.S. (2012). *Organizational Management and Administration: A Guide for Managers and Professionals*. Thomson Reuters/West.
- Hague, P., Hague, N., Morgan A. (2004). *Market Research in Practice*.
- Hargreaves, A. and Evans, R. (1997). *Beyond Educational Reform: Bringing Teachers Back In*. Buckingham: Open University Press.
- Hammar, T. (1985). *European Immigration Policy: A Comparative Study*. Cambridge University Press.
- Harvey, L. & Green, D. (1993), *Defining Quality in Assessment and Evaluation in Higher Education*, 18 (1), pp. 9 – 34 Harvey, L. Bowers-Brown & Leman, J. (2003), *External Quality Evaluation: Findings of the Web Survey conducted in October 2003*, Sheffield, Centre for Research and Evaluation.
- Hill, T., Westbrook, R., (1997). *SWOT analysis: it's time for a product recall*. *Long Range Planning*.
- Henderson, B., D. (1989). *Theority of Strategy*. Harvard Business Review, November – December, pp.139 – 143.
- Hofer, C., W. & Schendel, D. (1978). *Strategy Formulation: analytical concepts*, West.
- Hooley, Graham, J. (2011). *Marketing Strategy and Competitive Positioning*.
- Klafki, W. (1987). *Η εκπαιδευτική μεταρρύθμιση στην Ομοσπονδιακή Δημοκρατία της Γερμανίας*, Παδαγωγική Επιθεώρηση, 4, pp. 42 – 57.
- Kotter, J. P. (1990). *A force for change: How leadership differs from management*. The Free press, New York, NY.
- Mielke, B., B. Roessler, M. (2007). *Recreating Linkages between National Programs and the European Dimension in Educational Leadership*, paper presented in Nicosia CCEAM Conference „School Leadership – Further Education for a Profession”, October 2007.

- Morisson, A., (2000), *Entrepreneurship: what triggers it?* International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, Vol. 6, No. 2, 2000, pp. 59 – 71.
- Newman, W., H. (1951). *Administrative Action: the techniques of organization and management*.
- OECD (1989). *Schools and Quality: An International Report*. Paris.
- OECD (2001). *The Well-being of Nations: The Role of Human and Social Capital*. Paris.
- OECD, (2005). *Oslo Manual, Guidelines for collecting and interpreting innovation data, 3<sup>rd</sup> edition*, OECD Publishing.
- Organization for Economic Co – Operation and Development (OECD) (2016). *Entrepreneurship at a Glance 2016*, OECD Publishing, Paris.
- Official Journal of the European Union (1998), Council Recommendation (EC) No 561/98 of 24 September 1998 on European Cooperation in Quality Assurance in Higher Education [Official Journal L 270 of 07.10.1998]
- Official Journal of the European Union (2001), *Recommendation of the European Parliament and of the Council of 12 February 2001 on European cooperation in quality evaluation in school education* [Official Journal L 60 of 01.03.2001].
- Pickton, D. W. and Wright, S.W. (1998). *What's SWOT in strategic analysis? Strategic Change*. Vol.7, No.2.
- Porter, M.E. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York: Free Press.
- Ruthven K., (2004). *Linking researching with teaching: Towards synergy of scholarly and craft knowledge*. The 10th IC ME, Copenhagen, Denmark.
- Schumpeter J.A., (1978). *The theory of Economic Development: An inquiry into Profits, Capital, Interest and the Business Cycle*. Oxford University Press.
- The Education Alliance (2006). *Closing the Achievement Gap: Best Practices in Teaching Mathematics*. Charleston.
- Unesco, (1999). *Εκπαίδευση. Ο θησαυρός που κρύβει μέσα της. Έκθεση της Διεθνούς Επιτροπής για την Εκπαίδευση στον 21<sup>ο</sup> Αιώνα*. Εκδόσεις: Gutenberg.

- United Nations, (1987). *Our Common Future: Report of the World Commission on the Environment and Development* (Brundtland Report).
- United Nations, (2010). *Entrepreneurship education, innovation and capacity-building in developing countries*, United Nations Conference on Trade and Development, TD/B/C. II/MEM.1/9.
- Vouros, G. A. (1999). *Towards a Generic Architecture for Cooperative Learning Environments*, International Journal of Continuous education and Life – Long Learning, special issue in Intelligent Agents for education and Training Systems, to appear.
- Wenzel, H. & Weseman M. (1989). *Schule auf dem Weg ins 21. Jahrhundert: Bilanz, Probleme, Perspektiven*. Weinheim: Deutscher Studien Verlag.
- Wittmann E. (2001). *Developing Mathematics Education in a systemic process*, *Educational Studies in Mathematics*. 48: 1–20.
- World Economic Forum, (2009). *Educating the Next Wave of Entrepreneurs, unlocking entrepreneurial capabilities to meet the global challenges of the 21<sup>st</sup> Century, a Report of the Global Education Initiative*.
- Zemelman S., Daniels H., Hyde A. (2005). *Best practices. Today's Standards for teaching and learning in America's schools*. 3rd Edition. Heinemann Portsmouth, New Hampshire.

### **Ελληνική Βιβλιογραφία**

- Ανδρούσου, Α. (2000). Η διαπολιτισμική διάσταση στην Εκπαίδευση. Στο Αναστασία Βαφέα (συντ.) «*Το πολύχρωμο σχολείο*». Μία εμπειρία διαπολιτισμικής εκπαίδευσης μέσα από την Τέχνη. Κέντρο Διαπολιτισμικής και Καλλιτεχνικής Επιμόρφωσης.
- Ανδρούσου, Α. & Ασκούνη, Ν. (2001). Οι «άλλοι» μαθητές στο σχολείο. Από την αφομοίωση των διαφορών στη «διαπολιτισμική αναζήτηση». Στο Εκπαίδευση: *Πολιτισμικές διαφορές και κοινωνικές ανισότητες. Εθνο – πολιτισμικές διαφορές και εκπαίδευση*. Τόμος Β΄. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Γιαγκουνίδης, Π. (2005 – 2006). *Die Schuelerbeurteilung in den griechischen muttersprachlichen Klassen in der Bundesrepublik in Vrgl. zu den deutschen Regelklassen (1.– 6. Klasse)*, Κίνητρο, 7.

- Γιαγκουνίδης Π., Τζιανάρα Γ. & Φουτσιτζή Α. (2010). *Το γερμανικό εκπαιδευτικό σύστημα και η πρόκληση της PISA για την ισότητα εκπαιδευτικών ευκαιριών – Μια ιστορικό – συγκριτική προσέγγιση*, Κίνητρο, 11, 56 – 60.
- Γκόβαρης, Χ.. (2001, 2004). *Εισαγωγή στη Διαπολιτισμική Εκπαίδευση*, Αθήνα, Ατραπός.
- Γκόβαρης, Χ., (2005). *Διαπολιτισμική Ικανότητα – Παρατηρήσεις για μια κριτική χρήση του όρου στην επιμόρφωση εκπαιδευτικών*, στο Βρατσάλης, Κ. (Επιμ.), Κείμενα για την Επιμόρφωση των Εκπαιδευτικών, Αθήνα, Ατραπός, 207 – 218.
- Γκότοβος, Α. (1997). *Εθνική ταυτότητα και διαπολιτισμική εκπαίδευση*, Η Λέσχη των Εκπαιδευτικών, τχ.19, Αθήνα, Πατάκης, 1997, 23 – 27.
- Δαμανάκης, Μ. (1989). *Πολυπολιτισμική και Διαπολιτισμική Αγωγή*. Τα Εκπαιδευτικά, τχ. 16, Αθήνα, Εκπαιδευτικός Σύνδεσμος, 1989, 75 – 87.
- Δαμανάκης, Μ. (2010). Αποτίμηση της μέχρι το 2010 ελληνόγλωσσης εκπαίδευσης στο εξωτερικό και οι προοπτικές της. *Πρακτικά Έκθεσης - «Ελληνόγλωσση εκπαίδευση σε επιλεγμένες χώρες»*. Πανεπιστήμιο Κρήτης, Ε.ΔΙΑ.Μ.ΜΕ. Ρέθυμνο, Σεπτέμβριος.
- Δημητράκος Γ. (1982). *Η εκπαίδευση στην Ομοσπονδιακή Δημοκρατία της Γερμανίας*, Νέα Παιδεία, 23, 30 – 35.
- ΕΕΤΑΑ (2011). *Ένταξη των παιδιών των Μεταναστών στην Ελληνική Κοινωνία «Δεύτερη Γενιά»*, Οδηγός Καλών Πρακτικών. Αθήνα.
- Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, (2012). *Ενοποιημένη Απόδοση της Συνθήκης για την ΕΕ και της Συνθήκης για τη Λειτουργία της ΕΕ (2012/C 326/01)*.
- Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, (2003). *Πράσινη Βίβλος για την επιχειρηματικότητα στην Ευρώπη*. COM.
- Ευρωπαϊκή Επιτροπή, (2013). *Απασχόληση και κοινωνικές υποθέσεις. Επενδύοντας στην απασχόληση, την κοινωνική ένταξη και την κοινωνική πολιτική*.
- Ευρωπαϊκή Επιτροπή, (2013). *Ευρώπη 2020: η αναπτυξιακή στρατηγική της Ευρώπης. Για ένα βιώσιμο μέλλον με πολλές δυνατότητες απασχόλησης*.
- Ιωαννίδης Στ. (1995). *Σύγχρονες θεωρίες για τη φύση της επιχείρησης*. Εκδ. Παπαζήση.
- Ιωαννίδης Στ. (2001). *Επιχείρηση και Επιχειρηματικότητα*. Εκδ. Παπαζήση.

- Κανακίδου, Ε., & Παπαγιάννη, Β. (1998). *Διαπολιτισμική Αγωγή*, Αθήνα, Ελληνικά Γράμματα.
- Κιγμά, Α. (2006). *Διερεύνηση βέλτιστων πρακτικών στη διοίκηση ολικής ποιότητας*.
- Κομνηνός Ν. (1993). *Τεχνοπόλεις και στρατηγικές ανάπτυξης στην Ευρώπη*. Gutenberg.
- Κυνηγός, Χ. & Δημαράκη, Β. (Επιμ.) (2002). *Νοητικά Εργαλεία και Πληροφοριακά Μέσα: Παιδαγωγική Αξιοποίηση της Σύγχρονης Τεχνολογίας για τη Μετεξέλιξη της Εκπαιδευτικής Πρακτικής*. Αθήνα: Καστανιώτη.
- Κυνηγός Χ., Ψυχάρης Γ., Γαβρίλης Κ., Κεϊσογλου Σ. (2008). *Επιμορφωτικό υλικό για την επιμόρφωση των εκπαιδευτικών στα Κέντρα Στήριξης Επιμόρφωσης*. 4: Κλάδος ΠΕ03, ΕΑΙΤΥ.
- Μαντζαρίδου Α., Ράπτη, Α., Χαμπιαούρης, Κ. (2008). *Διαπολιτισμική Εκπαίδευση μέσω του Εκπαιδευτικού Λογισμικού « Όλος ο Κόσμος – Ένας κόσμος»*. 6ο Πανελλήνιο Συνέδριο με διεθνή συμμετοχή «Οι ΤΠΕ στην Εκπαίδευση. Νέες Τεχνολογίες και Διαπολιτισμικότητα: Μια συνάντηση στο πλαίσιο της συνεργατικής Μάθησης» Πανεπιστήμιο Κύπρου, 25 – 28 Σεπτ. 2008, Β' τόμος.
- Μαραγκού – Πρόκου, Σ. (1980). *Εκπαιδευτική Μεταρρύθμιση και Σχολικό Κτίριο*, Θεσ/νίκη: Επιστημονική Επετηρίδα της Πολυτεχνικής Σχολής.
- Μάρκου Γ., Μπουζάκης Σ., Παπασταύρου Α., Παπούλια – Τζελέπη Π. & Χρυσοφίδης Δ. (1988). *Συγκριτική Παιδαγωγική: Η εκπαίδευση στην Ευρώπη*. Αθήνα: εκδ. Gutenberg.
- Μάρκου, Γ. (1997). *Εισαγωγή στη Διαπολιτισμική Εκπαίδευση. Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία*. Αθήνα.
- Ματθαίου, Δ. (2007α), «Ζητήματα διεθνούς εκπαιδευτικής πολιτικής. Ιστορικές καταβολές, σύγχρονες τάσεις και προοπτικές. Συγκριτική θεώρηση», στο Δ. Ματθαίου (επ.), *Συγκριτική Σπουδή της Εκπαίδευσης*, τομ. ΙΙ, Ζητήματα διεθνούς εκπαιδευτικής πολιτικής – ιστορικές καταβολές, σύγχρονες τάσεις και προοπτικές, Αθήνα, ΕΣΠΑΙΔΕΠΕ, 733 – 781.
- Ματθαίου, Δ. (2007β), «Παράδοση και Αλλαγή στην Ελληνική Εκπαίδευση (19ος κ' 20ος αιώνας)», στο Δ. Ματθαίου (επ.), *Συγκριτική Σπουδή της Εκπαίδευσης* τομ. ΙΙ Ζητήματα διεθνούς εκπαιδευτικής πολιτικής – ιστορικές καταβολές, σύγχρονες τάσεις και προοπτικές, Αθήνα, ΕΣΠΑΙΔΕΠΕ, 83 – 166.

Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία – ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.

Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ*. Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.

Νικολάου, Γ. (2000). *Ένταξη και εκπαίδευση των αλλοδαπών μαθητών στο δημοτικό σχολείο – Από την ομοιογένεια στην πολυπολιτισμικότητα*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Παπαδημητρίου, Δ. (2005). *Διοίκηση αθλητικών οργανισμών και επιχειρήσεων*. Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα, 100 – 107.

Παπαδημητρίου, Α., & Τσιότρας, Γ. Δ. (2007). *Το MBNQA μια βέλτιστη πρακτική για την βελτίωση της ποιότητας στην εκπαίδευση*. Δημοσιεύτηκε στον Τιμητικό τόμο για τον ομότιμο καθηγητή Αριστοκλή Ιγνατιάδη.

Πασιάς, Γ., Φλουρής, Γ., και Φωτεινός, Δ., (2016). *Παιδαγωγική και Εκπαίδευση*. Εκδόσεις Γρηγόρη.

Ραφαηλίδης Α, Τσελεκίδης Ι. (2005). *Τεχνολογία, Καινοτομία, Κοινωνία της γνώσης και Ελλάδα*, στη συλλογή «Σύγχρονες προσεγγίσεις της Ελληνικής οικονομίας» επιμ. Κόλλιας Χρ., Ναζάκης Χ., Χλέτσος Μ., Πατάκης.

Συμεωνίδου, Κ. (2015). *Η Διοίκηση ολικής ποιότητας στην ανώτατη εκπαίδευση: μελέτη περίπτωσης: η προσέγγιση του ευρωπαϊκού μοντέλου αριστείας (EFQM) στον ΕΛΚΕ του ΑΠΘ*.

Τσιότρας, Γ. (1995). *Βελτίωση Ποιότητας*, Εκδ. Ευγ. Μπένου, Αθήνα.

ΥΠΕΠΘ (2007). *Επιμορφωτικός Οδηγός, Πρόγραμμα: Ένταξη Τσιγγανοπαίδων στο Σχολείο. Ετερότητα στη Σχολική Τάξη και Διδασκαλία της Ελληνικής Γλώσσας και των Μαθηματικών: η περίπτωση των Τσιγγανοπαίδων*. Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, Βόλος.

### **Ηλεκτρονικές Πηγές**

Deutsche Schulgesichte, ανακτημένο στις 12 – 09 – 2017 από το διαδικτυακό τόπο: <https://www.bochum.de/C125708500379A31/CurrentBaseLink/W28C6CQE563BOLDDE#par3>

EQF, Ευρωπαϊκός Οργανισμός Διοίκησης Ποιότητας (European Foundation for Quality Management) IPMA: <http://gpm-ipma.com>, ανακτημένο στις 01 – 10 – 2017 από το διαδικτυακό τόπο: <http://www.efqm.org>

Essays, UK. (November 2013). *A Pestle Analysis of Germany Economics Essay*, ανακτημένο στις 13 – 10 – 2017 από το διαδικτυακό τόπο: <https://www.ukessays.com/essays/economics/a-pestle-analysis-of-germany-economics-essay.php?cref=1>

Geschichte des Schulzwangs in Deutschland zusammengestellt von hansbalthasar die heutigen Schulgesetze sind das Erbe des nationalen Sozialismus (2008) ανακτημένο στις 01 – 08 – 2017 από το διαδικτυακό τόπο: [http://www.netzwerkbildungsfreiheit.de/pdf/Geschichte\\_Schulzwang.pdf](http://www.netzwerkbildungsfreiheit.de/pdf/Geschichte_Schulzwang.pdf).

ΟΟΣΑ, Διάρθρωση του εκπαιδευτικού συστήματος, ανακτημένο στις 04 – 09 – 2017 από το διαδικτυακό τόπο: <http://www.statathens.aueb.gr/~jpan/oosa-report/oosa-report-ch4.pdf>

PISA, Programme for International Student Assessment, ανακτημένο στις 08 – 11 – 2017 από το διαδικτυακό τόπο: <http://www.compareyourcountry.org/pisa/country/deu?lg=en>

Report on economic and monetary union in the European Community, ανακτημένο στις 04 – 11 – 2017 από το διαδικτυακό τόπο: [http://aei.pitt.edu/1007/1/monetary\\_delors.pdf](http://aei.pitt.edu/1007/1/monetary_delors.pdf)

Συνήγορος του πολίτη, Διεθνής Σύμβαση για τα δικαιώματα του παιδιού, ανακτημένο στις 04 – 09 – 2017 από το διαδικτυακό τόπο: <http://www.0-18.gr/gia-megaloy/dsdp>

Hisrich, R., (2016). *The entrepreneurial perspective. The nature and importance of entrepreneurs*, ανακτημένο στις 04 – 09 – 2017 από το διαδικτυακό τόπο: [http://novellaqalive2.mhhe.com/sites/dl/free/0072873744/120285/his73744\\_ch01pms.pdf](http://novellaqalive2.mhhe.com/sites/dl/free/0072873744/120285/his73744_ch01pms.pdf)