

**Πρόταση υιοθέτησης του στρατηγικού σχεδιασμού στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα  
σε επίπεδο σχολικής μονάδας - Ανάλυση SWOT του περιβάλλοντος των εκπαιδευτικών  
οργανισμών**

**Proposal for adoption of strategic planning in the Greek educational system at school  
level - SWOT Analysis of the environment of educational institutions**

**Μπουρέλου Βαϊά**, *Υ.Π.Α.Ι.Θ., Εκπαιδευτικός Π.Ε.70, viviper85@gmail.com*

**Bourelou Vaia**, *Ministry of Education, Primary School Teacher, viviper85@gmail.com*

**Abstract:** Strategic planning is a practice that can increase the ability of organizations applying it to respond effectively to changes in the constantly changing environment and the benefits of its application can be utilized in the field of education as well. In the case of the Greek educational system the adoption of strategic planning at the school level is recommended, in spite of the centralization of the system which is labeled as weakness in the SWOT analysis where the environment in which a school unit will be required to implement the strategic planning is examined and the results of which should be considered in a long-term scope. The strategic planning of the school units is therefore necessary to take into account the particular context of each school along with the planning of the Ministry of Education, for the latter to be successful. Such practice can also work positively towards the autonomy of the school unit, which is a requirement for the Greek educational system.

**Περίληψη:** Ο στρατηγικός σχεδιασμός αποτελεί μια πρακτική η οποία μπορεί να αυξήσει την ικανότητα των οργανισμών που την εφαρμόζουν να ανταποκρίνονται αποτελεσματικά στις αλλαγές του συνεχώς μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος και τα οφέλη από την εφαρμογή του μπορούν να αξιοποιηθούν και στο χώρο της εκπαίδευσης. Στην περίπτωση του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος προτείνεται η υιοθέτηση του στρατηγικού σχεδιασμού στο επίπεδο της σχολικής μονάδας, παρά το συγκεντρωτισμό του συστήματος που επισημαίνεται ως αδυναμία στην ανάλυση SWOT όπου επισκοπείται το περιβάλλον στο οποίο μια σχολική μονάδα θα κληθεί να εφαρμόσει το στρατηγικό σχεδιασμό και τα αποτελέσματα της οποίας θα πρέπει να ληφθούν υπόψη σε μία μακροπρόθεσμη στοχοθεσία. Ο στρατηγικός σχεδιασμός από τις ίδιες τις σχολικές μονάδες κρίνεται λοιπόν αναγκαίος, ώστε να συνυπολογίζεται το ιδιαίτερο συγκεκριμένο κάθε σχολείου παράλληλα με το σχεδιασμό του Υπουργείου Παιδείας, προκειμένου ο τελευταίος να είναι επιτυχής. Μια τέτοια πρακτική μπορεί ταυτόχρονα να λειτουργήσει θετικά προς την κατεύθυνση της αυτονόμησης της σχολικής μονάδας, κάτι που αποτελεί ζητούμενο για το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα.

**Λέξεις κλειδιά:** στρατηγικός σχεδιασμός, ανάλυση SWOT, σχολική αποτελεσματικότητα

## Εισαγωγή

Όπως αναφέρουν οι Tsiakkiros και Pashiardis (2002), η εποχή στην οποία ζούμε χαρακτηρίζεται από αστάθεια, τα πάντα μεταβάλλονται με γρήγορους ρυθμούς. Τις τελευταίες δεκαετίες έχουν σημειωθεί αναρίθμητα επιστημονικά και τεχνολογικά επιτεύγματα (Pashiardis, 2004) και έχουν παρατηρηθεί πολιτικές, οικονομικές και κοινωνικές εξελίξεις σε παγκόσμιο επίπεδο (Pashiardis, 1997a). Δεδομένων αυτών των συνθηκών, όπως σημειώνουν οι Tsiakkiros και Pashiardis (2002), υπάρχει αβεβαιότητα όσον αφορά στο μέλλον. Η πραγματικότητα αυτή έχει αντίκτυπο και στον εκπαιδευτικό χώρο, εφόσον, κατά τον Pashiardis (2004), οι αλλαγές στην κοινωνία επηρεάζουν τα ανοιχτά κοινωνικά συστήματα όπως είναι τα σχολεία, τα οποία μάλιστα έχουν επιφορτιστεί με την ευθύνη της αυξημένης αποδοτικότητας. Σύμφωνα μάλιστα με τους Hoy και Miskel (2013), όσο πιο ασταθές το περιβάλλον τόσο πιο μεγάλη η αβεβαιότητα για τους σχολικούς οργανισμούς. Από την άλλη, υπάρχει η πεποίθηση ότι η πρόβλεψη του μέλλοντος δίνει τη δυνατότητα στον άνθρωπο για αποτελεσματικότερη αντιμετώπισή του (Στυλιανίδης & Πασιαρδής, 2006). Έτσι λοιπόν, ο σύγχρονος άνθρωπος πολύ συχνά προβαίνει σε προσπάθειες πρόβλεψης του μέλλοντος, βασιζόμενος στη λογική ότι αυτό μπορεί να οικοδομηθεί μέσα από τη δημιουργικότητα και την καινοτομία του ίδιου του ανθρώπου (Buchen, 1999) και η πρακτική αυτή, κατά τον Darling-Hammond (2000), βρίσκει εφαρμογή και στην εκπαίδευση.

Σύμφωνα με τον Baile (1998), καθοριστική συμβολή στην πρόβλεψη του μέλλοντος έχει ο στρατηγικός σχεδιασμός, ο οποίος, έχοντας ως στόχο την αύξηση της αποτελεσματικότητας των οργανισμών, παρέχει ένα πλαίσιο προκειμένου να δημιουργηθεί το όραμα για τη διαχείριση του μέλλοντος. Ο McCuskey (2003) αναφέρει το στρατηγικό σχεδιασμό ως τη διαδικασία με την οποία ένας οργανισμός αξιοποιεί τις διαθέσιμες πληροφορίες με σκοπό να προβεί στην ανάπτυξη σχεδίων που συμβάλλουν στην επίτευξη της αποστολής του. Η αποστολή του σχολείου, σύμφωνα με την Chaffee (1990), πρέπει να είναι η αύξηση της παραγωγικότητας και της ποιότητας της εκπαίδευσης, έτσι ώστε να αντιμετωπίζονται τα προβλέψιμα κοινωνικοοικονομικά προβλήματα και να παρέχονται «εφόδια» στους μαθητές που θα διασφαλίζουν όσο το δυνατόν το μέλλον τους. Για να το επιτύχουν αυτό, οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί θα πρέπει να μελετούν και να αναλύουν το περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργούν, να εντοπίζουν τις διαθέσιμες επιλογές και μετά από αξιολόγησή τους να επιλέγουν αυτή που μπορεί να επιτευχθεί (Tsiakkiros & Pashiardis, 2002). Ο στρατηγικός σχεδιασμός λοιπόν μπορεί να λειτουργήσει αποτελεσματικά για τους εκπαιδευτικούς οργανισμούς (Tsiakkiros & Pashiardis, 2002), γεγονός που καταδεικνύεται και από την έρευνα της Lumby (1999), όπου η εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού σε εκπαιδευτικά ιδρύματα επέφερε θετικά αποτελέσματα. Όπως υπογραμμίζει ο Τσιάκκιρος (2012), ο στρατηγικός σχεδιασμός μπορεί να επιφέρει μία σειρά από πλεονεκτήματα για τα σχολεία, τα οποία συνοψίζονται στην αύξηση της αποτελεσματικότητάς τους και της ανταπόκρισής τους στις προσδοκίες της σύγχρονης κοινωνίας μέσω της πρόβλεψης του μέλλοντος και της ανταπόκρισης στις αλληπάλλληλες αλλαγές του περιβάλλοντος. Κατά τον Pashiardis (1993), η πρακτική αυτή δίνει τη δυνατότητα στο σχολικό οργανισμό να παίρνει καλύτερες αποφάσεις,

λαμβάνοντας υπόψη μελλοντικές ευκαιρίες και απειλές, από το να περιμένει απλώς να συμβούν τα γεγονότα. Η παρούσα μελέτη λοιπόν έχει σχεδιαστεί με σκοπό να καταθέσει μία επιστημονική πρόταση για την υιοθέτηση του στρατηγικού σχεδιασμού στο επίπεδο της σχολικής μονάδας στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα.

## **1. Πρόταση υιοθέτησης του στρατηγικού σχεδιασμού στο επίπεδο της σχολικής μονάδας**

Όπως επισημαίνει ο Bell (2002), οι σχολικοί οργανισμοί «δεν μπορούν να αφεθούν να παρασύρονται άσκοπα σε μια ταραχώδη θάλασσα αλλαγών» (σ.419). Οι Davies και Ellison (2001) αναφέρουν ότι, προκειμένου να οικοδομηθεί μία μελλοντική προοπτική για το σχολείο, είναι αναγκαίος ο στοχασμός σχετικά με το μέλλον, ενώ, κατά τον Pashiardis (1993), ο στρατηγικός σχεδιασμός αποτελεί την πιο μεγάλη ελπίδα για το μέλλον του δημόσιου εκπαιδευτικού συστήματος μιας χώρας. Δεδομένου επίσης ότι, κατά τον Robbins (1983), υπάρχει η δυνατότητα για περιορισμό της περιβαλλοντικής αστάθειας και της αβεβαιότητας στο χώρο της εκπαίδευσης στο βαθμό που μπορεί να γίνει επιτυχής πρόβλεψη των διακυμάνσεων και των αλλαγών του περιβάλλοντος, γίνεται εισήγηση για την υιοθέτηση της πρακτικής αυτής στο επίπεδο της σχολικής μονάδας στο πλαίσιο του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος.

Όπως αναφέρει ο Thomas (1993), ο στρατηγικός σχεδιασμός σε έναν οργανισμό έχει την πρόθεση να δώσει σε αυτόν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με άλλους οργανισμούς, ενώ, σύμφωνα με τους Preedy, Glatte και Levažic (1997), ο στρατηγικός σχεδιασμός στο σχολείο παρέχει τη δυνατότητα για ανάπτυξη πόρων σε αυτό. Κατά τον Καράλλη (2007), σε επίπεδο σχολείου όσο πιο αυτόνομο είναι το σχολείο τόσο πιο ουσιαστικός και αναγκαίος καθίσταται ο στρατηγικός σχεδιασμός. Σε μία νεοφιλελεύθερη πολιτική στην περίπτωση του σχολείου απαντάται η γραφειοκρατική αποκέντρωση, η οποία συνεπάγεται την αυτοδιοίκηση της σχολικής μονάδας, καθώς και τη δυνατότητα των γονέων για επιλογή σχολείων, ισχύει δηλαδή στην περίπτωση αυτή το μοντέλο της ελεύθερης αγοράς (Hargreaves, 1994). Τα σχολεία στην Ελλάδα ωστόσο δεν λειτουργούν σε τέτοια βάση, δεδομένου ότι, κατά την Αθανασούλα-Ρέππα (2008), οι σχολικές μονάδες αποτελούν αποκεντρωμένες μεν υπηρεσίες, αλλά ιεραρχικά εξαρτώμενες από το Υπουργείο και, κατά τον Μαυρογιώργο (1999), δεν έχουν πλήρη ευθύνη και αρμοδιότητα για τη διαχείριση οικονομικών και ανθρώπινων πόρων. Παρόλα αυτά, ακόμα και σε ένα συγκεντρωτικό σύστημα όπως αυτό, ο σχεδιασμός είναι αναγκαίος, διότι κάθε σχολείο έχει ιδιαίτερες ανάγκες, δυνατότητες, χαρακτηριστικά τα οποία αν παραβλεφθούν ο όποιος σχεδιασμός από την κεντρική αρχή κρίνεται ανεπιτυχής (Καράλλη, 2007). Επιπλέον, σε μια εποχή αυξημένης λογοδοσίας σχετικά με τα επιτεύγματα των οργανισμών προς την κοινωνία που τους συντηρεί (Πασιαρδής, 2004), οι σχολικοί οργανισμοί, οι οποίοι χρησιμοποιούν δημόσιους πόρους, πρέπει να διοικούνται όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικά (Güçlü, 2003) και προκειμένου, μέσα στο αβέβαιο περιβάλλον, να επέλθει αυτή η αποτελεσματικότητα και παραγωγικότητα που συνοδεύεται από

αποτελεσματική και παραγωγική αξιοποίηση των δημόσιων πόρων, είναι αναγκαίος ο στρατηγικός σχεδιασμός (Altinkurt & Yilmaz, 2010).

Σύμφωνα με τους Dobson και Starkey (1994), αυτοί που έχουν την ευθύνη του στρατηγικού σχεδιασμού στους οργανισμούς πρέπει να είναι σε θέση να κατανοήσουν το περιβάλλον στο οποίο οι οργανισμοί λειτουργούν, δεδομένου ότι κατά κανόνα η λήψη των στρατηγικών αποφάσεων γίνεται μέσα σε συνθήκες αβεβαιότητας. Η ανάλυση του περιβάλλοντος λοιπόν, συμβάλλοντας στο να κατανοηθεί η αβεβαιότητα και στο να περιοριστούν οι περιβαλλοντικές επιδράσεις, δίνει τη δυνατότητα να συντονιστούν και να αξιολογηθούν κατάλληλα οι στρατηγικές επιλογές, γι' αυτό και αποτελεί βασικό στοιχείο για το στρατηγικό σχεδιασμό (Τσιάκκιρος & Πασιαρδής, 2012). Όπως μάλιστα σημειώνει ο Pashiardis (1996), η περιβαλλοντική ανάλυση είναι απαραίτητη για έναν αποτελεσματικό σχεδιασμό. Ένα «εργαλείο» με το οποίο κάτι τέτοιο μπορεί να επιτευχθεί αποτελεσματικά είναι η ανάλυση SWOT, η οποία συνίσταται στην ανάλυση τόσο του εσωτερικού περιβάλλοντος των οργανισμών, περιλαμβάνοντας δυνατότητες και αδυναμίες, όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος περιλαμβάνοντας ευκαιρίες και απειλές (Schneider & De Meyer, 1991). Η μέθοδος αυτή<sup>1</sup> λοιπόν θα αξιοποιηθεί για την κατανόηση της στρατηγικής θέσης του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος και το περιβάλλον μέσα στο οποίο οι σχολικές μονάδες θα κληθούν να αναπτύξουν στρατηγικό σχεδιασμό.

## **2. Επισκόπηση του περιβάλλοντος των εκπαιδευτικών οργανισμών μέσω της ανάλυσης SWOT**

Μέσα από την ανάλυση SWOT, όσον αφορά καταρχάς στις δυνατότητες στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα, προκύπτει ότι υπάρχουν ικανοί και μάχιμοι εκπαιδευτικοί οι οποίοι στο σύνολό τους σχεδόν, κατά την Παπαναούμ (2003), αναγνωρίζουν τη σημασία της συνεχούς επιμόρφωσης, η οποία, κατά την ίδια (2003), θεωρείται ένα εκ των ουκ άνευ μέσο για τη βελτίωση της εκπαίδευσης. Το γεγονός αυτό θεωρείται σημαντικό, δεδομένου ότι, κατά τον Day (1993), το βασικότερο στοιχείο των σχολείων αποτελεί το εκπαιδευτικό τους δυναμικό. Επιπλέον, ως δυνατότητα μπορεί να θεωρηθεί η διάδοση των ΤΠΕ στην εκπαίδευση (Κουστουράκης & Παναγιωτακόπουλος, 2008), που, σύμφωνα με τον Κουτσογιάννη (2005), αντανakλάται στη μαζική προσπάθεια δημιουργίας εργαστηρίων υπολογιστών στις σχολικές μονάδες και την πρόοδο όσον αφορά στην αναλογία μαθητών-υπολογιστών και στην πρόσβαση στο διαδίκτυο των σχολικών μονάδων. Το γεγονός αυτό επίσης θεωρείται σημαντικό, δεδομένου ότι, κατά τον Giddens (2006), η σύγχρονη εποχή της κοινωνίας πληροφοριών είναι συνυφασμένη με τη διαχείριση και τον έλεγχο της γνώσης μέσω των ΤΠΕ.

Από την άλλη πλευρά, για την ένταξη των ΤΠΕ στην εκπαίδευση είναι καθοριστικός ο ρόλος των εκπαιδευτικών (Σχορετσανίτου & Βεκύρη, 2010), εντούτοις οι εκπαιδευτικοί σε μεγάλο

---

1 Περιγράφει το περιβάλλον εξετάζοντας ισχύουσες καταστάσεις, αλλά και (στην περίπτωση των ευκαιριών, απειλών) πιθανές τάσεις (Horn, Niemann, Kaut & Kemmler, 1994).

ποσοστό είτε δεν έχουν εξοικειωθεί με την ιδέα της αξιοποίησης των ΤΠΕ στη σχολική ζωή είτε δεν διαθέτουν τις απαραίτητες γνώσεις για το χειρισμό τους (Κουστουράκης & Παναγιωτακόπουλος, 2008; Σχορετσανίτου & Βεκύρη, 2010), κάτι που θεωρείται ότι συνιστά αδυναμία για το εκπαιδευτικό σύστημα. Ως μία ακόμα αδυναμία θεωρείται ο συγκεντρωτισμός του συστήματος, εφόσον, σύμφωνα με την Αθανασούλα-Ρέππα (2008), οι σχολικές μονάδες είναι αποκεντρωμένες υπηρεσίες, ωστόσο εξαρτώνται ιεραρχικά από το Υπουργείο Παιδείας, ενώ η σχολική μονάδα έχει περιορισμένο περιθώριο όσον αφορά στη διαμόρφωση πολιτικής και συνιστά περισσότερο αποδέκτη και εκτελεστή της εθνικής πολιτικής. Σύμφωνα με τον Μαυρογιώργο (1999), η σχολική μονάδα έχει περιορισμένες δυνατότητες για την άσκηση και διαμόρφωση εκπαιδευτικής πολιτικής, ενώ, όπως ο ίδιος επισημαίνει, οποιαδήποτε αλλαγή και καινοτομία δεν μπορεί να προχωρήσει σε επίπεδο σχολικής μονάδας εάν αυτή δεν γίνει κατανοητή από την ίδια τη σχολική μονάδα. Μία ακόμα αδυναμία έχει να κάνει με τις χαμηλές δαπάνες για την παιδεία, καθώς, όπως αναφέρει ο Μοσχονάς (2010), σύμφωνα με στοιχεία της Ευρωπαϊκής Στατιστικής Υπηρεσίας, το ελληνικό κράτος διαθέτει από τα χαμηλότερα ποσοστά στην Ευρώπη για την παιδεία, το οποίο μάλιστα είναι αρκετά χαμηλότερο από τον ευρωπαϊκό μέσο όρο. Το γεγονός αυτό είναι σαφές ότι περιορίζει τη δυνατότητα δράσης των σχολείων. Περιοριστικά όμως λειτουργούν και οι κτιριακές και υλικοτεχνικές υποδομές στα σχολεία της χώρας, οι οποίες, σύμφωνα με τους Γκιζελή, Αγγελάκη, Ιατρού, Μακρίδη και Τσάλμα (2007), είναι ελλιπείς, ενώ, σύμφωνα με τους ίδιους (2007), οι υποδομές διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στην επίτευξη των στόχων της εκπαίδευσης.

Όσον αφορά στις ευκαιρίες στον ορίζοντα του εκπαιδευτικού συστήματος, καταρχάς επισημαίνεται η συμμετοχή της χώρας στην Ευρωπαϊκή Ένωση στο πλαίσιο της οποίας η Στρατηγική της Λισσαβόνας, κατά τους Γκόβαρη και Ρουσσάκη (2008), έχει ως αποτέλεσμα την εφαρμογή προγραμμάτων που εκσυγχρονίζουν την εκπαίδευση. Επίσης, στο πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Εκπαίδευση & Δια Βίου Μάθηση», το οποίο θα διανύσει την 5<sup>η</sup> προγραμματική του περίοδο μέχρι το 2020, δίνει τη δυνατότητα για απορρόφηση ευρωπαϊκών πόρων για την εφαρμογή καινοτόμων εκπαιδευτικών δράσεων που έχουν να κάνουν με την ενίσχυση της επαγγελματικής κατάρτισης των εκπαιδευτικών και την ενίσχυση των υποδομών της εκπαίδευσης ([www.edulll.gr](http://www.edulll.gr)) οι οποίες προαναφέρθηκαν ως δυνατότητα και αδυναμία αντίστοιχα. Κάτι ακόμα που θα μπορούσε να συγκαταλεχθεί στις ευκαιρίες είναι το αυξανόμενο ενδιαφέρον των γονέων για τη φοίτηση των μαθητών (ειδικά στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση), όπως προκύπτει από έρευνες (Κοζύβα, 2009), το οποίο δημιουργεί ευνοϊκές συνθήκες για τη συμμετοχή των γονέων στο έργο του σχολείου, παράγοντας ο οποίος, κατά τον Πασιαρδή (2004), συμβάλλει στην αποτελεσματικότητά του.

Αναφορικά με τις απειλές στο εκπαιδευτικό σύστημα, η οικονομική κρίση στην οποία η χώρα έχει περιέλθει δημιουργεί έναν κυκεώνα απειλών για την εκπαίδευση. Οι συνέπειες λοιπόν της κρίσης συνίστανται σε περαιτέρω μείωση της χρηματοδότησης των σχολικών μονάδων, συγχωνεύσεις και καταργήσεις σχολείων, μείωση των προσλήψεων εκπαιδευτικού προσωπικού, μειώσεις στο μισθό των εκπαιδευτικών, ελαστικοποίηση των εργασιακών

σχέσεων των εκπαιδευτικών (π.χ. αναγκαστικές μετακινήσεις ακόμα και σε άλλες περιφέρειες) (Τρίγκα, 2012). Έτσι, η μείωση της ήδη περιορισμένης χρηματοδότησης η οποία αποτελεί αδυναμία στο σύστημα, οι μεταβολές στις σχολικές μονάδες δεδομένων των ελλিপών υποδομών που επίσης αναφέρθηκαν ως αδυναμία, καθώς και οι ελλείψεις που αναμένεται να δημιουργηθούν σε εκπαιδευτικό προσωπικό λόγω των μειωμένων προσλήψεων αναμένεται να εντείνουν τα προβλήματα στη λειτουργία των σχολικών μονάδων. Η ανασφάλεια μάλιστα που δημιουργείται στους εκπαιδευτικούς ως αποτέλεσμα της αστάθειας στο οικονομικό και εργασιακό τους μέλλον σύμφωνα με τη θεωρία του Maslow, η οποία περιγράφεται στον Πασιαρδη (2004), αναμένεται να δίνει περιορισμένα κίνητρα ενεργοποίησής τους προς όφελος της εκπαίδευσης.

Επιπρόσθετα, όπως σημειώνει ο Φωτόπουλος (2013), η οικονομική κρίση και η αύξηση της ανεργίας έχουν ως συνέπεια την πρόωρη εγκατάλειψη του σχολείου, η οποία, σύμφωνα με όλες τις εκτιμήσεις, αναμένεται να αυξηθεί τα επόμενα έτη. Δεδομένου επίσης ότι, κατά τον Φωτόπουλο (2013), η μείωση του αριθμού των εισακτέων στα ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα συμβάλλει στην αύξηση της μαθητικής διαρροής, εκτιμάται ότι το σχέδιο «Αθηνά» το οποίο προώθησε η κυβέρνηση και το οποίο προέβλεπε μείωση των θέσεων στα ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα ([http://www.minedu.gov.gr/index.php?option=com\\_content&view=article&id=9325](http://www.minedu.gov.gr/index.php?option=com_content&view=article&id=9325)) θα λειτουργήσει αρνητικά ως προς τη μαθητική διαρροή. Δεδομένου ότι, κατά τον ίδιο (2013), η πρόωρη σχολική εγκατάλειψη έχει ως αποτέλεσμα την ενίσχυση των φαινομένων δυσμενών εργασιακών συνθηκών, γίνεται αντιληπτό ότι σε αυτό το πλαίσιο το σχολείο, το οποίο, κατά την Chaffee (1990), πρέπει να αποσκοπεί στην παροχή «εφοδίων» στους μαθητές, ώστε αυτοί να διασφαλίζουν το μέλλον τους, δεν εκπληρώνει το σκοπό του. Επιπλέον, ως απειλή μπορεί να θεωρηθεί η πολιτική αστάθεια με τη συνεχή αλλαγή Υπουργών Παιδείας, εφόσον σε διάστημα 36 χρόνων έχουν αλλάξει 23 υπουργοί ([http://www.esos.gr/article/eidisis-defterovathmia-ekpaidefsi/27\\_ypourgoi\\_paideias\\_teleytai\\_on\\_36\\_eton\\_treis\\_fores\\_allaxe\\_titlo\\_ypourgeio\\_paideias](http://www.esos.gr/article/eidisis-defterovathmia-ekpaidefsi/27_ypourgoi_paideias_teleytai_on_36_eton_treis_fores_allaxe_titlo_ypourgeio_paideias)), γεγονός που επιφέρει αδυναμία στη λήψη μακρόπνοων μέτρων και έλλειψη συνέχειας και συνέπειας στην εκπαιδευτική πολιτική (Καζάκος, 2005).

Όπως σημειώνει ο Christensen (1997), η ανάλυση SWOT συνιστά διαδικασία χαρτογράφησης και προσδιορισμού των κινητήριων δυνάμεων που ένας οργανισμός πρέπει να λαμβάνει υπόψη και σε ένα επόμενο επίπεδο ο οργανισμός μπορεί να είναι σε θέση να αναπτύσσει τις κατάλληλες στρατηγικές για να αντιμετωπίζει τις δυνάμεις αυτές. Η ανάλυση που προηγήθηκε επομένως αποτελεί μία προσπάθεια αποτύπωσης του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο ένας σχολικός οργανισμός θα κληθεί να εφαρμόσει το στρατηγικό σχεδιασμό και τα δεδομένα της ανάλυσης θα πρέπει να ληφθούν υπόψη σε μία μακροπρόθεσμη στοχοθεσία στο πλαίσιο του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος. Πρέπει βέβαια να σημειωθεί ότι μία ανάλυση SWOT δεν αποτελεί το πρώτο βήμα στο στρατηγικό σχεδιασμό, καθώς προϋπόθεση για τη διαδικασία αυτή αποτελεί ο ακριβής προσδιορισμός της αποστολής και του οράματος του κάθε οργανισμού, τα οποία και θα πρέπει να αποτελέσουν θεμέλιο σε οποιαδήποτε δραστηριότητα του σχεδιασμού (Schraeder, 2002).

## Συμπεράσματα

Συμπερασματικά, ο τομέας της εκπαίδευσης δεν θα μπορούσε να μείνει ανεπηρέαστος από τις αλλαγές στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον και ο στρατηγικός σχεδιασμός φαίνεται ότι αποτελεί μια διαδικασία-κλειδί που δίνει τη δυνατότητα στους σχολικούς οργανισμούς να ανταποκρίνονται στο περιβάλλον αυτό και να διασφαλίζουν την επιβίωση και την ευημερία τους. Για το λόγο αυτό κρίνεται αναγκαία η εφαρμογή του από τις σχολικές μονάδες, ακόμα και στο πλαίσιο ενός συγκεντρωτικού συστήματος όπως είναι το ελληνικό. Η ανάλυση του περιβάλλοντος, η οποία, κατά τον Pashiardis (1996), είναι απαραίτητη για την αποτελεσματικότητα του σχεδιασμού, στην περίπτωση του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος έγινε με την ανάλυση SWOT και οι δυνατότητες, αδυναμίες, ευκαιρίες και απειλές για το σύστημα που αναδύθηκαν μέσα από αυτή αναμένεται να συμβάλλουν ώστε οι σχολικές μονάδες που θα προβούν στην εφαρμογή του σχεδιασμού να οδηγηθούν στις κατάλληλες στρατηγικές επιλογές. Προκειμένου όμως ο στρατηγικός σχεδιασμός να εφαρμοστεί με τρόπο ώστε να μην υπονομεύεται η αξία και η αποτελεσματικότητά του, όπως συνέβη στην περίπτωση του αγγλικού εκπαιδευτικού συστήματος, σύμφωνα με τον Bell (2002), θα πρέπει όπως ο ίδιος εισηγείται (2002), η διαδικασία να είναι ευέλικτη, να προκύπτει μέσα από συζήτηση και συμφωνία μεταξύ των μελών του οργανισμού και όχι από αμετάβλητους στόχους που επιβάλλονται έξωθεν ή την «αυθεντία» της διοίκησης, κάτι που απαιτεί να υπάρχει ευέλικτη και διαλεκτική σχέση και διασύνδεση μεταξύ των τριών επιπέδων του οργανισμού (στρατηγικό, οργανωσιακό, λειτουργικό).

Καταληκτικά, στο πλαίσιο του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος, δεδομένου ότι ο συγκεντρωτικός χαρακτήρας του συστήματος περιορίζει τα περιθώρια εφαρμογής του στρατηγικού σχεδιασμού στο επίπεδο του σχολείου, μια και οι στρατηγικοί, μακροπρόθεσμοι στόχοι τίθενται κεντρικά (από το Υπουργείο) (Ανδρέου & Παπακωνσταντίνου, 1994) και προκειμένου ο περιορισμός αυτός να αρθεί όσο είναι δυνατόν, προτείνεται να ληφθεί υπόψη η εισήγηση του Καράλλη (2007). Λαμβάνοντας υπόψη την εισήγηση του Καράλλη (2007) λοιπόν προτείνεται η εφαρμογή ενός τοπικής εμβέλειας στρατηγικού σχεδιασμού που θα συνάδει με τον κεντρικό σχεδιασμό αλλά ταυτόχρονα θα συνυπολογίζει τα δεδομένα το τοπικού συγκεκριμένου και τις ανάγκες της σχολικής μονάδας, κάτι που, όπως ο ίδιος σημειώνει, (2007) δίνει τη δυνατότητα για αυτονόμηση του σχολικού οργανισμού αλλά και για άσκηση περαιτέρω πίεσης προς αυτή την κατεύθυνση. Εξάλλου, όπως οι Tsiakkios και Pashiardis (2002) επισημαίνουν, η αποκέντρωση και η ενδυνάμωση των σχολικών μονάδων είναι σημαντικές, καθώς έτσι δίνεται έμφαση στις ιδιαιτερότητες και ανάγκες του κάθε σχολείου αλλά και του κάθε ατόμου μέσα σε αυτό, ενώ, όπως τονίζει ο Μαυρογιώργος (1999), η ανάγκη για αυτοδιαχείριση των σχολικών μονάδων προβάλλει επιτακτική.

## Βιβλιογραφικές αναφορές

- Altinkurt, Y., & Yılmaz, K. (2010). Stratejik yönetim ve stratejik liderlik. H. B. Memduhoğlu, & K. Yılmaz (Ed.), *Yönetimde yeni yaklaşımlar içinde* (s. 125-140), Ankara: Pegem A.
- Baile, K. (1998). *A Study of Strategic Planning in Federal Organizations*. Doctoral Dissertation, Virginia Polytechnic Institute and State University, Falls Church, Virginia.
- Bell, L. (2002). Strategic planning and school management: Full of sound and fury, signifying nothing? *Journal of Educational Administration*, 40(5), 409-424.
- Buchen, I. (1999). Creating the Future: innovation and the unlearning organization. *Foresight*, 1(2), 117-123.
- Chaffee, E. E. (1990). Strategies for the 1990s. *New Directions for Higher Education*, 70, 59-66.
- Christensen, C. M. (1997). Making strategy: learning by doing. *Harvard Business Review*, 75(1), 141-150.
- Darling-Hammond, L. (2000). Futures of teaching in American education. *Journal of Educational Change*, 1(4), 353-373.
- Davies, B., & Ellison, L. (2001). Organizational Learning: building the future of school. *The International Journal of Educational Management*, 15(2), 78-85.
- Day, C. (1993). *Research and Continuing Professional Development of Teachers*. Nottingham: Nottingham University.
- Dobson, P. W. & Starkey, K. (1994). *The Strategic Management Blueprint*. Oxford: Blackwell.
- Giddens, A. (2006). *Sociology* (5th ed.). Cambridge: Polity Press.
- Güçlü, N. (2003). Stratejik yönetim. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 61-85.
- Hargreaves, A. (1994). Restructuring restructuring : post modernity and the prospects for educational change. *Journal of Educational Policy*, 9, 47-65.
- Horn, L., Niemann, F., Kaut, C., & Kemmler, A. (1994). *SWOT analysis and strategic planning*. Hamburg: GFA-Consulting Group.
- Hoy, W., & Miskel, C. (2013). *Educational Administration: theory, research and practice*. (9th Edition). New York: McGraw-Hill, Inc.
- Lumby, J. (1999). Strategic planning in further education-the business of values. *Educational Management and Administration*, 27(1), 71-83.
- McCuskey, B. M. (2003). *The Future of the University Housing Profession and Implications for Practitioners: a delphi study*. Doctoral Dissertation, West Virginia University, Morgantown.
- Pashiardis, P. (1993). Strategic Planning: The Public School Setting. *International Journal of Educational Management*, 7(4), 4-9.



- Pashiardis, P. (1996). Environmental scanning in educational organizations: uses, approaches, sources and methodologies. *The International Journal of Educational Management*, 10(3), 5-9.
- Pashiardis, P. (1997a). Higher Education in Cyprus: Facts, Issues, Dilemmas and Solutions. *Higher Education in Europe*, 22(2), 183-192.
- Pashiardis, P. (2004). Democracy and Leadership in the Educational System of Cyprus. *Journal of Educational Administration*, 42 (6), 656-668.
- Preedy, M., Glatter, R., & Levačić, R. (1997). *Educational Management: Strategy, Quality and Resources*. Buckingham: Open University Press.
- Robbins, S. (1983). *The Structure and Design of Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Schneider, S. C., & De Meyer, A. (1991). Interpreting and responding to strategic issues: the impact of national culture. *Strategic Management Journal*, 12(1), 307-320.
- Schraeder, M. (2002). A simplified approach to strategic planning: Practical considerations and an illustrated example. *Business Process Management*, 8(1), 8-18.
- Thomas, H. (1993). Perspectives on theory building in strategic management. *Journal of Management Studies*, 30(1), 3-10.
- Tsiakkuros, A., & Pashiardis, P. (2002). Strategic planning and education: the case of Cyprus. *The International Journal of Educational Management*, 16(1), 6-17.
- [www.edulll.gr](http://www.edulll.gr)
- [www.esos.gr/article/eidisis-defterovathmia-ekpaidefsi/27\\_ypoyrgoi\\_paideias\\_telytaion\\_36\\_eton\\_treis\\_fores\\_allaxe\\_titlo\\_ypoyrgeio\\_paideias](http://www.esos.gr/article/eidisis-defterovathmia-ekpaidefsi/27_ypoyrgoi_paideias_telytaion_36_eton_treis_fores_allaxe_titlo_ypoyrgeio_paideias)
- [www.minedu.gov.gr/index.php?option=com\\_content&view=article&id=9325](http://www.minedu.gov.gr/index.php?option=com_content&view=article&id=9325)
- Αθανασούλα-Ρέππα, Α. (2008). Εκπαιδευτική Διοίκηση και Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Αθήνα: Έλλην.
- Ανδρέου, Α., & Παπακωνσταντίνου, Γ. (1994). Εξουσία και οργάνωση – διοίκηση του εκπαιδευτικού συστήματος. Αθήνα: Νέα Σύνορα.
- Γκιζελή, Β. Δ., Αγγελάκης, Γ., Ιατρού, Κ., Μακρίδης, Γ., & Τσάλμα, Μ. (2007). Υλικοτεχνική υποδομή. Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων, 13, 99-112.
- Γκόβαρης, Χ., & Ρουσσάκης, Ι. (2008). Ευρωπαϊκή Ένωση: Πολιτικές στην Εκπαίδευση. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
- Καζάκος, Π. (2005). Μεταρρυθμίσεις παντού: στο κράτος, στην αγορά, στην κοινωνία των πολιτών. Στο Θ. Πελαγίδης (Επιμ.), *Η εμπλοκή των μεταρρυθμίσεων στην Ελλάδα* (σ.53). Αθήνα: Παπαζήση.
- Καράλλης, Γ. (2007). Το στρατηγικό σχέδιο ανάπτυξης της σχολικής μονάδας ως μέρος της διαδικασίας αυτονόμησής της. Δελτίο Παιδαγωγικού Ινστιτούτου Κύπρου, 9. Ανακτήθηκε Μάρτιος 30, 2013, από [http://www.pi.ac.cy/pi/files/tekmiriosi/ekdoseis/deltia/deltio09\\_apr\\_dec2007.pdf](http://www.pi.ac.cy/pi/files/tekmiriosi/ekdoseis/deltia/deltio09_apr_dec2007.pdf)

- Κοζύβα, Χ. (2009). Στάσεις και απόψεις των γονέων σχετικά με την επικοινωνία σχολείου-οικογένειας και την επίδρασή της στην επίδοση των παιδιών. Διπλωματική διατριβή, Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο, Αθήνα.
- Κουστουράκης, Γ., & Παναγιωτακόπουλος, Χ. (2008, Μάρτιος). Οι ΤΠΕ στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση: επιδράσεις και προβλήματα από την προσπάθεια της εφαρμογής τους στην παιδαγωγική πράξη. Παρουσίαση στο 4ο συνέδριο διδακτικής πληροφορικής της Ελληνικής Επιστημονικής Ένωσης Τεχνολογιών, Πληροφορίας και Επικοινωνιών στην Εκπαίδευση, Πάτρα.
- Κουτσογιάννης, Δ. (2005). Ο μύθος του νέου γραμματισμού. Στο Γ. Κουζέλης, Μ. Πουρνάρη, & Β. Τσελφές (Επιμ.), Γνώση χρήσης και Νέες Τεχνολογίες (167-183). Αθήνα: Νήσος.
- Μαυρογιώργος, Γ. (1999). Η Εκπαιδευτική μονάδα ως φορέας διαμόρφωσης και άσκησης εκπαιδευτικής πολιτικής. Στο Α. Ρέππα, Μ. Κουτούζης, Γ. Μαυρογιώργος, Β. Νιτσόπουλος, & Δ. Χαλκιώτης (Επιμ.), Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων. Τόμος Α΄. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Μοσχονάς, Κ. (2010, Σεπτέμβριος 10). Τελευταίοι σε δαπάνες για Παιδεία, Υγεία. Ελευθεροτυπία. Ανακτήθηκε από <http://www.enet.gr/?i=news.el.article&id=201445>
- Παπαναούμ, Ζ. (2003). Το Επάγγελμα του Εκπαιδευτικού. Αθήνα: Δαρδανός.
- Πασιαρδής, Π. (2004). Εκπαιδευτική Ηγεσία: Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή. Αθήνα: Μεταίχιμο.
- Στυλιανίδης, Μ., & Πασιαρδής, Π. (2006, Ιούνιος). Το μελλοντικό Κυπριακό σχολείο μέχρι το έτος 2020: Προς ένα μοντέλο στρατηγικής πρόβλεψης και σχεδιασμού στην εκπαίδευση. Παρουσίαση στο 9ο συνέδριο Παιδαγωγικής Εταιρίας Κύπρου, Λευκωσία, Κύπρος.
- Σχορετσανίτου, Π., & Βεκύρη, Ι. (2010). Ένταξη των ΤΠΕ στην εκπαίδευση: παράγοντες πρόβλεψης της εκπαιδευτικής χρήσης. Στο Α. Τζιμογιάννης (Επιμ.), Πρακτικά Εργασιών 7ου Πανελλήνιου Συνεδρίου με Διεθνή Συμμετοχή «Οι ΤΠΕ στην Εκπαίδευση», τόμος II (σσ. 617-624). Κόρινθος: Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου.
- Τρίγκα, Ν. (2012, Ιούνιος 6). Οι επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης στην εκπαίδευση. Έθνος. Ανακτήθηκε από <http://www.ethnos.gr/entheta.asp?catid=23327&subid=2&pubid=63666258>
- Τσιάκκιρος, Α. (2012). Η στρατηγική πρόγνωση του μέλλοντος - Εισαγωγή στην έννοια της στρατηγικής. Στο Π. Πασιαρδής (Επιμ.), ΕΠΑ71Κ: Διαχείριση αλλαγής, σχολική αποτελεσματικότητα και στρατηγικός σχεδιασμός - Τόμος Ι: Διαχείριση αλλαγής, σχολική αποτελεσματικότητα και βελτίωση (σσ. 30-86). Λευκωσία: Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου.
- Τσιάκκιρος, Α., & Πασιαρδής, Π. (2012). Στρατηγική ανάλυση – (Ι) Το εξωτερικό και ανταγωνιστικό περιβάλλον των οργανισμών. Στο Π. Πασιαρδής (Επιμ.), ΕΠΑ71Κ: Διαχείριση αλλαγής, σχολική αποτελεσματικότητα και στρατηγικός σχεδιασμός - Τόμος Ι: Διαχείριση αλλαγής, σχολική αποτελεσματικότητα και βελτίωση (σσ. 87-121). Λευκωσία: Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου.

Φωτόπουλος, Ν. (2013, Φεβρουάριος 24). Σχολική διαρροή και περιθωριοποίηση των νέων.  
Ελευθεροτυπία. Ανακτήθηκε από <http://www.enet.gr/?i=news.el.article&id=345913>