

Ανάπτυξη στρατηγικού σχεδιασμού σε επίπεδο σχολικής μονάδας. Θεωρητικές πτυχές και πρακτικές εφαρμογές στο πλαίσιο του νηπιαγωγείου

Strategic planning at school level. Theory and practice in the context of pre-primary education

Μαρία Δάβουλου, Εκπαιδευτικός ΠΕ60 (Νηπιαγωγός), Μ.Α. Επιστήμες της Αγωγής- Εκπαιδευτική Ηγεσία και Πολιτική, madavoulou@hotmail.gr

Maria Davoulou, *Preschool Teacher, M. A. Education Studies – Educational Leadership and Policy, madavoulou@hotmail.gr*

Abstract: The purpose of this article is to present the concept and the process of developing strategic planning at school level. In the first chapter of the article, the main theoretical aspects of strategic planning are presented and strategic analysis, strategy selection and strategic implementation processes are examined with emphasis to the possibilities for their use in the educational context. The hypothetical example of a Greek public pre-primary school is then used to present ways of practical application of theoretical data to meet the needs and improve the efficiency of the school organization in the present and future, taking into account its culture, aims, priorities and strategic capacity, as well as the effects of the environment at micro and macro level. The present article is important in that it links theory to practice, by presenting proposals for implementing the concepts of strategic planning, which could be exploited by schools, tailored to their particular needs and the environment in which they operate.

Keywords: Strategic planning, efficiency, pre-primary education

Περίληψη: Σκοπός του παρόντος άρθρου είναι η παρουσίαση της έννοιας και της διαδικασίας ανάπτυξης του στρατηγικού σχεδιασμού σε επίπεδο σχολικής μονάδας. Στο πρώτο μέρος αναφέρονται οι βασικές θεωρητικές πτυχές του στρατηγικού σχεδιασμού και αναπτύσσονται οι διαδικασίες στρατηγικής ανάλυσης, στρατηγικής επιλογής και στρατηγικής εφαρμογής, με έμφαση στις δυνατότητες αξιοποίησής τους στο εκπαιδευτικό πλαίσιο. Στη συνέχεια, χρησιμοποιείται το υποθετικό παράδειγμα ενός ελληνικού δημόσιου ολοήμερου νηπιαγωγείου, ώστε να παρουσιαστούν τρόποι πρακτικής εφαρμογής των θεωρητικών δεδομένων, με στόχο την κάλυψη των αναγκών και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας του σχολικού οργανισμού στο παρόν και στο μέλλον, λαμβάνοντας υπόψη την κουλτούρα, τις επιδιώξεις, τις προτεραιότητες και τη στρατηγική ικανότητά του, καθώς και τις επιδράσεις του περιβάλλοντος σε μικροεπίπεδο και μακροεπίπεδο. Το παρόν άρθρο κρίνεται σημαντικό, στον βαθμό που συνδέει τη θεωρία με την πράξη, παρουσιάζοντας συγκεκριμένες προτάσεις εφαρμογής των εννοιών του στρατηγικού σχεδιασμού, οι οποίες θα μπορούσαν να

αξιοποιηθούν από σχολικές μονάδες, προσαρμοζόμενες στις ιδιαίτερες ανάγκες τους και στο περιβάλλον όπου λειτουργούν.

Λέξεις κλειδιά: Στρατηγικός σχεδιασμός, αποτελεσματικότητα, προσχολική εκπαίδευση.

Εισαγωγή

Ο στρατηγικός σχεδιασμός, ως έννοια και πρακτική, αναπτύχθηκε στο χώρο των επιχειρήσεων, προκειμένου ως οργανισμοί να προσαρμόζονται και να επιβιώνουν στη σύγχρονη εποχή, η οποία χαρακτηρίζεται από απρόβλεπτη ρευστότητα λόγω των ταχύτατων πολιτικών, οικονομικών και τεχνολογικών εξελίξεων, ενώ η μελέτη και εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού στους σχολικούς οργανισμούς είναι σχετικά πρόσφατη και προέκυψε ως απάντηση στην αύξηση της αβεβαιότητας του περιβάλλοντος και της ανάγκης για αποτελεσματικότητα και λογοδοσία (Pashiardis, 1996· Tsiakkios&Pashiardis, 2002). Η ανάλυση και η αξιολόγηση αναγκών αποτελούν τη βασική διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού, μέσω της οποίας επισημαίνονται, τεκμηριώνονται και ιεραρχούνται κενά στα αποτελέσματα της εκπαιδευτικής διαδικασίας και προσδιορίζονται τα πραγματικά προβλήματα που πρέπει να επιλυθούν, ώστε να επιτευχθεί η μετάβαση από το παρόν στο προσδοκώμενο μέλλον (Τσιάκκιος, 2015α).

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η παρουσίαση των θεωρητικών πτυχών του στρατηγικού σχεδιασμού και των διαδικασιών ανάπτυξής του σε επίπεδο σχολικής μονάδας, καθώς και η σύνδεση των βιβλιογραφικών δεδομένων με τις δυνατότητες πρακτικής αξιοποίησής τους. Στο επόμενο κεφάλαιο αναφέρεται το εννοιολογικό περιεχόμενο του στρατηγικού σχεδιασμού, ενώ έπεται η παρουσίαση των εργαλείων και διαδικασιών που συνδέονται με την υλοποίησή του στους σχολικούς οργανισμούς. Στη συνέχεια, περιγράφεται ένα υποθετικό παράδειγμα ανάπτυξης στρατηγικού σχεδιασμού από νηπιαγωγείο που λειτουργεί στο ελληνικό εκπαιδευτικό πλαίσιο.

1. Στρατηγικός σχεδιασμός - στρατηγική διοίκηση

Οι όροι στρατηγικός σχεδιασμός (strategicplanning) και στρατηγική διοίκηση (strategicmanagement) χρησιμοποιούνται εναλλακτικά και περιλαμβάνουν τη λέξη «στρατηγική», η οποία έχει τις ρίζες της στην αρχαία λέξη «στρατηγός». Από τη στρατιωτική του προέλευση, ο στρατηγικός σχεδιασμός διατηρεί την εστίαση στην επίτευξη ενός μελλοντικού στόχου, λαμβάνοντας υπόψη τις πιθανές εναλλακτικές επιλογές και το μεταβαλλόμενο περιβάλλον (UNESCO, 2010). Σύμφωνα με τον ορισμό των Johnson, Scholes και Whittington (2005), η στρατηγική αφορά τη μακροπρόθεσμη κατεύθυνση και οπτική ενός οργανισμού, η οποία τον θέτει σε πλεονεκτική θέση στο πλαίσιο ενός μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος, μέσω του ταιριάσματος των πόρων και ικανοτήτων του οργανισμού με το στόχο της ικανοποίησης των προσδοκίων όλων των εμπλεκομένων.

Τα σχολεία ως οργανισμοί, όπως οι επιχειρήσεις, έχουν «πελάτες» (γονείς, επόμενες βαθμίδες εκπαίδευσης, τοπική κοινότητα, αγορά εργασίας) που ζητούν αποτελεσματικότητα και λογοδοσία, λειτουργούν σε πλαίσιο ανταγωνισμού και επιδιώκουν την επίτευξη των στόχων τους και την ικανοποίηση των απεριόριστων αναγκών τους με περιορισμένους πόρους (Pashiardis, 1996· Tsiakkiros&Pashiardis, 2002). Όμως, τα σχολεία ως δημόσιοι οργανισμοί διακρίνονται σαφώς από τις επιχειρήσεις, δεδομένου ότι στόχος τους δεν είναι το οικονομικό κέρδος, αλλά η παραγωγή κοινωνικής αξίας μέσω της προαγωγής της νοητικής και ηθικής αρετής των μαθητών τους (Hansen, 2011· Hargreaves, 2001). Επιπλέον διαφορές των σχολείων από τις επιχειρήσεις εντοπίζονται στη σταθερή δομή, στην αδυναμία ελέγχου των εισδοχών τους (προσωπικό, μαθητές), στην έλλειψη ευελιξίας, στο συγκεντρωτισμό, στο μακροπρόθεσμο όραμα και στο γεγονός ότι τα αποτελέσματα δεν είναι άμεσα ορατά. Ωστόσο, παρά την προέλευσή του από το χώρο των επιχειρήσεων και τις ιδιαιτερότητες των σχολικών οργανισμών που αναφέρθηκαν, ο στρατηγικός σχεδιασμός μπορεί να υιοθετηθεί σε μεγάλο βαθμό από τα σχολεία για την πρόβλεψη και αντιμετώπιση των περιβαλλοντικών διακυμάνσεων, της ασάφειας και της αβεβαιότητας, προκειμένου να ανταποκρίνονται πιο αποτελεσματικά στους εκπαιδευτικούς τους στόχους (Tsiakkiros&Pashiardis, 2002).

Σύμφωνα με τον Pashiardis (1996), ο στρατηγικός σχεδιασμός έχει ζωτική σημασία για την επιβίωση των οργανισμών και αποτελείται από ένα σύνολο εννοιών, διαδικασιών και εργαλείων, που βοηθούν τους ηγέτες και τα μέλη να σκέφτονται, να δρουν και να μαθαίνουν στρατηγικά (Bryson, 2004). Μέσω της στρατηγικής πρόγνωσης και της διατύπωσης εναλλακτικών σεναρίων για το μέλλον εντοπίζεται τι πρέπει να αλλάξουν οι οργανισμοί στο παρόν για να επιτύχουν στο μέλλον (Τσιάκκιρος, 2015β). Προκειμένου να είναι αποτελεσματικός, ο στρατηγικός σχεδιασμός στα σχολεία πρέπει να αντανακλά τόσο τις ανάγκες των εμπλεκόμενων στην εκπαιδευτική διαδικασία (μαθητών, εκπαιδευτικών, γονέων) όσο και τις ανάγκες της τοπικής κοινότητας και να καθοδηγείται από πραγματικές πληροφορίες που συνελέγησαν με επιστημονικότητα· επίσης, πρέπει οι σκοποί σε μικροεπίπεδο και μακροεπίπεδο να αλληλοσυμπληρώνονται, τα σχέδια να περιλαμβάνουν μετρήσιμα κριτήρια και χρονοδιαγράμματα αξιολόγησης, να γίνεται διαρκής, διαμορφωτική αξιολόγηση για διενέργεια έγκαιρων διορθώσεων και να υπάρχει τελική αξιολόγηση για προβολή των επιτευγμάτων και περαιτέρω αλλαγές στο σχεδιασμό (Τσιάκκιρος, 2015α,β· Τσιάκκιρος&Πασιαρδής, 2015α). Η στρατηγική αποτελεί τόσο τον προορισμό, όσο και τον οδικό χάρτη για να φτάσουμε σε αυτόν, έχει χρονικό ορίζοντα από τρία μέχρι πέντε χρόνια και ξεκινά με τη διατύπωση του οράματος και της αποστολής του οργανισμού (Davies&Ellison, 2001). Σύμφωνα με το μοντέλο των Johnson, Scholes και Whittington (2005), η στρατηγική διοίκηση περιλαμβάνει τρία αλληλοσυνδεδεμένα στοιχεία, τα οποία είναι η ανάλυση, η επιλογή και η εφαρμογή και παρουσιάζονται στη συνέχεια.

1.1. Στρατηγική ανάλυση

Η στρατηγική ανάλυση αναφέρεται στη στρατηγική θέση του οργανισμού, μπορεί να διαιρεθεί σε εξωτερική και εσωτερική ανάλυση και στόχος της είναι το ταίριασμα των

ικανοτήτων και της κουλτούρας του οργανισμού με τις περιβαλλοντικές συνθήκες (Τσιάκκιρος&Πασιαρδής, 2015α,β). Έχει ως αφετηρία την επισκόπηση του περιβάλλοντος, όπου ο οργανισμός κοιτάζει προς τα έξω (ανταπόκριση στο περιβάλλον) και προς τα μπροστά (πρόβλεψη μελλοντικών αλλαγών), με διαρκή, συστηματική εγρήγορση (Pashiardis, 1996). Επιπροσθέτως, ο οργανισμός οφείλει να εξετάζει την ποιότητα και ποσότητα των πόρων που διαθέτει (ανθρώπινων, οικονομικών, φυσικών και άυλων), καθώς και την ιδιαίτερη κουλτούρα του και τις αντιλήψεις και προσδοκίες όλων των εμπλεκόμενων (Tsiakkiros&Pashiardis, 2002). Στο πλαίσιο της στρατηγικής ανάλυσης χρησιμοποιούνται διάφορα εργαλεία. Οι αναλύσεις PESTE αναφέρονται στις Πολιτικές/Political, Οικονομικές/Economical, Κοινωνικές/Sociological, Τεχνολογικές/Technological και Εκπαιδευτικές/Educational περιβαλλοντικές επιδράσεις, που αποτελούν το μακροεπίπεδο του εκπαιδευτικού οργανισμού, αλληλεπιδρούν και καθορίζουν τις εκπαιδευτικές πολιτικές και κατευθύνσεις. Οι αναλύσεις SWOT αφορούν το μικροεπίπεδο του σχολικού οργανισμού και συγκεκριμένα τις εσωτερικές Δυνατότητες/Strengths και Αδυναμίες/Weaknesses και τις εξωτερικές Ευκαιρίες/Opportunities και Απειλές/Threats. Στο μικροεπίπεδο του εκπαιδευτικού οργανισμού αναλύεται επίσης ο ιστός κουλτούρας του σχολείου, όπου παρατηρούνται και καταγράφονται οι ιστορίες, τα σύμβολα, οι ρουτίνες, τα τελετουργικά, οι οργανωτικές δομές, τα συστήματα ελέγχου και οι δομές δύναμης που σχηματίζονται και λειτουργούν στον οργανισμό. Στόχος αυτής της ανάλυσης είναι η βαθύτερη κατανόηση της κουλτούρας του σχολείου, καθώς οι συμβατές με την κουλτούρα του οργανισμού στρατηγικές είναι πιθανότερο να επιτύχουν (Hansen, 2011• Tsiakkiros&Pashiardis, 2002). Σε αυτό το στάδιο τίθενται προς προβληματισμό τα βασικά για το στρατηγικό σχεδιασμό ερωτήματα: «ποιοί είμαστε;», «ποιοί θέλουμε να είμαστε στο μέλλον;» και «πώς θα φτάσουμε εκεί που θέλουμε;» (Τσιάκκιρος, 2015β).

1.2. Στρατηγική επιλογή

Η στρατηγική επιλογή αποτελεί συνισταμένη της στρατηγικής ανάλυσης και του οράματος του οργανισμού, απ’ όπου απορρέουν εφικτοί και μετρήσιμοι σκοποί και στόχοι (Τσιάκκιρος, 2015β). Κατά τη διαδικασία της στρατηγικής επιλογής διακρίνονται τρία στάδια: η παραγωγή εναλλακτικών στρατηγικών επιλογών, η αξιολόγησή τους ανάλογα με την καταλληλότητα, την εφαρμοσιμότητα και την αποδεκτικότητά τους και η τελική επιλογή. Η παραγωγή εναλλακτικών στρατηγικών επιλογών αναφέρεται στην καταγραφή όλων των τρόπων δράσης που είναι διαθέσιμοι στον οργανισμό, όπως προέκυψαν κατά τη στρατηγική ανάλυση. Κριτήριο για την αξιολόγηση της καταλληλότητας μιας στρατηγικής επιλογής αποτελεί το αν και κατά πόσο εξυπηρετεί τις ανάγκες και τους στόχους που εντοπίστηκαν και διατυπώθηκαν. Η εφαρμοσιμότητα των στρατηγικών επιλογών κρίνεται με γνώμονα την επάρκεια και το είδος των πόρων του σχολείου, είτε αυτοί αφορούν την υλικοτεχνική υποδομή, είτε τις ιδιαίτερες ικανότητες των μελών κάθε σχολικού οργανισμού και το πώς αυτές θα αποδώσουν στην πράξη. Όσον αφορά την αποδεκτικότητα, αυτή καθορίζεται από το βαθμό συναίνεσης των εμπλεκόμενων, αλλά και από τους κινδύνους που ενέχονται γι’ αυτούς από την εφαρμογή

της εκάστοτε στρατηγικής επιλογής (Tsiakkiros&Pashiardis, 2002). Η διαδικασία της στρατηγικής επιλογής οδηγεί στην ανάδειξη και επιλογή των πιο βιώσιμων στρατηγικών. Επιπλέον, πρέπει να προσδιοριστεί ο χρόνος ολοκλήρωσης (βραχυπρόθεσμη, μεσοπρόθεσμη, μακροπρόθεσμη) και το κόστος (χαμηλό, μεσαίο, υψηλό) κάθε στρατηγικής επιλογής, προκειμένου να προβλεφθεί η βιωσιμότητά της και να τεθεί σε εφαρμογή (Tsiakkiros&Pashiardis, 2002).

1.3. Στρατηγική εφαρμογή

Η στρατηγική εφαρμογή αφορά την ανάληψη δράσης σε σχέση με τις στρατηγικές που επιλέχθηκαν και περιλαμβάνει το σχεδιασμό και την κατανομή πόρων, την οργανωτική δομή και σχεδιασμό και τη διοίκηση στρατηγικής αλλαγής. Σε αυτό το στάδιο, ο σχεδιασμός περιλαμβάνει σχέδια δράσης, έργα, συγκεκριμένους ρόλους και υπευθυνότητες, χρονοδιαγράμματα, πόρους, εκπαίδευση και υποστήριξη προσωπικού και πληροφόρηση. Οι πόροι του οργανισμού (άνθρωποι, πληροφορίες, οικονομικά και τεχνολογικά μέσα) πρέπει να ενισχύονται ώστε να υποστηρίζουν τις στρατηγικές, αλλά και, αντιστρόφως, η επιτυχής εφαρμογή των στρατηγικών εξαρτάται από την προσαρμογή τους στις συγκεκριμένες δυνατότητες του εκάστοτε οργανισμού (Johnson, Scholes&Whittington, 2005). Επιπλέον, κατά την εφαρμογή του στρατηγικού σχεδίου, συντελείται συνεργατική έρευνα, αξιολόγηση πορείας και διαμορφωτική αξιολόγηση, ενώ είναι σημαντική και η τελική ανασκόπηση και αξιολόγηση με τη συμμετοχή όλων των εμπλεκομένων. Στην προσπάθεια ο στρατηγικός σχεδιασμός να μην είναι μια γραμμική διαδικασία, αλλά μια δυναμική διεργασία, η διαμορφωτική αξιολόγηση διαδραματίζει σημαντικό ρόλο, καθώς εξασφαλίζει την ευελιξία του στρατηγικού σχεδιασμού, ώστε οι επιλεγμένες στρατηγικές να τροποποιούνται για να είναι πιο αποτελεσματικές ή να εγκαταλείπονται αν δεν αποδίδουν και να επιλέγονται άλλες. Η έρευνα και η αξιολόγηση οφείλουν να στηρίζονται σε δεδομένα που συλλέγονται με επιστημονικότητα, χρησιμοποιώντας ποσοτικές και ποιοτικές μεθόδους (ερωτηματολόγια, συνεντεύξεις). Όσον αφορά την οργανωτική δομή, αυτή αναφέρεται στον τρόπο κατανομής της εργασίας και στο ταίριασμα των ικανοτήτων των ατόμων με τους στόχους και τις ευθύνες, ενώ η διοίκηση της στρατηγικής αλλαγής σχετίζεται άμεσα με το ρόλο του ηγέτη του σχολικού οργανισμού (Πασιαρδής&Τσιάκκιρος, 2015). Στη συνέχεια παρουσιάζεται ένα υποθετικό παράδειγμα ανάπτυξης στρατηγικού σχεδιασμού, με ορίζοντα τριετίας, σε ένα νηπιαγωγείο που θα αποκαλούμε «Ηλιοτρόπιο».

2. Παράδειγμα ανάπτυξης στρατηγικού σχεδιασμού στο ολόημερο νηπιαγωγείο

Το «Ηλιοτρόπιο» είναι ένα δημόσιο νηπιαγωγείο σε ημιαστική περιοχή, με δύο πρωινά υποχρεωτικά και δύο προαιρετικά ολόημερα τμήματα, που αριθμούν συνολικά τριανταπέντε μαθητές, όπου εργάζονται τέσσερις νηπιαγωγοί. Η προϊσταμένη του «Ηλιοτρόπιου», στην πρώτη συνάντηση του Συλλόγου Διδασκόντων, εξέθεσε στα μέλη του σχολικού οργανισμού τον κίνδυνο απώλειας μιας θέσης νηπιαγωγού, καθώς η αλλαγή του πλαισίου λειτουργίας του

νηπιαγωγείου (Προεδρικό Διάταγμα 79/2017), σε συνδυασμό με κοινωνικούς και οικονομικούς παράγοντες (μείωση γεννήσεων, μερική απασχόληση γονέων, ανεργία), οδηγεί στη σταδιακή μείωση των αιτήσεων για φοίτηση στο ολοήμερο πρόγραμμα, ιδιαίτερα των νηπίων β' ηλικίας για τα οποία η φοίτηση στο νηπιαγωγείο δεν είναι υποχρεωτική. Κατόπιν, ενημέρωσε τις νηπιαγωγούς για τις δυνατότητες και τις διαδικασίες του στρατηγικού σχεδιασμού ως εργαλείου αντιμετώπισης του προαναφερόμενου κινδύνου και, παρέχοντας στήριξη και πληροφόρηση, τις ενέπλεξε στη στρατηγική ανάλυση (Tsiakkios&Pashiardis, 2002). Παράλληλα, μοιράστηκαν στους γονείς των νηπίων και στους δασκάλους του δημοτικού ερωτηματολόγια ανοιχτών ερωτήσεων αναφορικά με τα προσδοκώμενα αποτελέσματα της φοίτησης στο νηπιαγωγείο.

Στο πλαίσιο της ανάλυσης PESTE (Τσιάκκιος&Πασιαρδής, 2015α), αναφέρθηκαν, το πολιτικό-νομοθετικό πλαίσιο που ορίζει τους σκοπούς του ολοήμερου νηπιαγωγείου και την υποχρεωτικότητα φοίτησης για τα νήπια (Νόμος 3518/2006, σ. 2959), η Ατζέντα 2030 που υιοθετήθηκε από τη Διεθνή Διάσκεψη των Ηνωμένων Εθνών (United Nations, 2015) και αναφέρει ως στρατηγικό στόχο της αειφόρου ανάπτυξης την παροχή συμπεριληπτικής και ποιοτικής εκπαίδευσης από την προσχολική ηλικία, καθώς και το ευρωπαϊκό πλαίσιο «ΕΚ 2020» που θέτει ως στρατηγικό στόχο/κριτήριο τη φοίτηση στην προσχολική αγωγή του 95% των νηπίων από 4 ετών (Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης-ΕΕτΕΕ, 2009). Στους οικονομικούς και κοινωνικούς παράγοντες, αναφέρθηκαν οι επιδράσεις της οικονομικής κρίσης στη μείωση των πόρων του σχολείου, η παροχή vouchers για τη φοίτηση των νηπίων β' ηλικίας σε μονάδες προσχολικής φροντίδας (παιδικούς σταθμούς), οι μεταβολές στην εργασιακή απασχόληση των γονέων, καθώς και η μείωση των γεννήσεων στην περιοχή. Επίσης, συζητήθηκε η τεχνολογική πρόοδος και οι επιδράσεις της στη διδασκαλία και τη λειτουργία των σχολείων (δυνατότητες προβολής του εκπαιδευτικού έργου, διασύνδεση με άλλα σχολεία), ενώ στο εκπαιδευτικό περιβάλλον αναγνωρίστηκαν η ανάγκη για συνέχεια και ομαλή μετάβαση στο δημοτικό σχολείο και η αύξηση της απαίτησης για λογοδοσία.

Από την ανάλυση SWOT (Orr, 2013), προέκυψε ότι οι σημαντικότερες δυνατότητες αφορούν το προσωπικό του «Ηλιοτρόπιου» (προϊσταμένη με γνώσεις εκπαιδευτικής έρευνας και ηγεσίας λόγω σχετικών μεταπτυχιακών σπουδών, νηπιαγωγός με πιστοποίηση Β' επιπέδου στην πληροφορική), την κτιριακή υποδομή και τα εποπτικά μέσα (ευρύχωρες αίθουσες, μεγάλη αυλή, σύγχρονος και καλοσυντηρημένος παιδαγωγικός εξοπλισμός), τα προγράμματα και τις συνθήκες διδασκαλίας-μάθησης. Στα αδύναμα σημεία εντάχθηκαν η τυπική επικοινωνία και συνεργασία με γονείς και δασκάλους και η ελλιπής παρουσίαση και διάχυση των εκπαιδευτικών αποτελεσμάτων στην ευρύτερη κοινότητα. Ως ευκαιρίες που μπορεί να εκμεταλλευτεί το σχολείο θεωρήθηκαν η αυξανόμενη έμφαση που δίνεται διεθνώς στην προσχολική αγωγή και εκπαίδευση (Dahlberg&Moss, 2005· ΕΕτΕΕ, 2009· United Nations, 2015), και οι δυνατότητες που προσφέρει η τεχνολογική πρόοδος. Κυριότερη απειλή θεωρήθηκε η μείωση του μαθητικού πληθυσμού (όπως προκύπτει από την εξέταση των δημοτολογίων και των αρχείων του σχολείου), κυρίως στο ολοήμερο πρόγραμμα και ιδιαίτερα των νηπίων β' ηλικίας, καθώς το νέο ωρολόγιο πρόγραμμα υποχρεωτικής

φοίτησης εξυπηρετεί περισσότερο τους γονείς, ενώ παρατηρείται στροφή των γονέων νηπίων β' ηλικίας προς δημόσιους και ιδιωτικούς παιδικούς σταθμούς λόγω της χρηματοδότησης (vouchers), της σίτισης και της ευελιξίας του ωραρίου. Θετικά και αρνητικά σενάρια (Pashiardis, 1996) προέκυψαν από την οικονομική κρίση, που θεωρήθηκε ταυτόχρονα ως απειλή (περιορισμός πόρων) και ως ευκαιρία (στροφή σε άυλες, ηθικές αξίες), και από τη μείωση της απασχόλησης των γονέων, που δύναται να οδηγήσει, τόσο σε μείωση της ζήτησης για ολοήμερη εκπαίδευση, όσο και σε αύξηση της συμμετοχής και αρωγής των γονέων στις σχολικές δραστηριότητες.

Ο ιστός κουλτούρας του «Ηλιοτρόπιου» (Τσιάκκιρος&Πασιαρδής, 2015β), χαρακτηρίζεται από ιστορίες που αφορούν προηγούμενες επιτυχίες και καινοτομίες, με έμφαση σε πυρηνικές πεποιθήσεις για την ηθική αποστολή του σχολείου (δημοκρατία, δικαιοσύνη, αλληλεγγύη, σεβασμός των ατομικών δικαιωμάτων και της διαφορετικότητας) και την παροχή ποιοτικής εκπαίδευσης (Dahlberg&Moss, 2005). Οι ρουτίνες και τα τελετουργικά του σχολικού οργανισμού προάγουν την ανοιχτή, τυπική και άτυπη, επικοινωνία μεταξύ των εκπαιδευτικών, ενώ η συμβολική συμπεριφορά και γλώσσα επιβραβεύει την προσπάθεια και δεν στιγματίζει τα λάθη (Hoy&Miskel, 2013). Ωστόσο, η προϊσταμένη εμφανίζεται να έχει αυξημένη δύναμη και έλεγχο σε σχέση με τις υπόλοιπες εκπαιδευτικούς, συγκεντρώνοντας την οργανωτική ευθύνη του σχολείου.

Δεκαπέντε ημέρες μετά την πρώτη, πραγματοποιήθηκε δεύτερη συνάντηση διδασκόντων όπου, μέσω σύνθεσης των αποτελεσμάτων της στρατηγικής ανάλυσης και ενσωμάτωσης των προσδοκιών των εμπλεκόμενων (νηπιαγωγών, γονέων, δασκάλων) (Τσιάκκιρος, 2015β), προέκυψε η αποστολή του «Ηλιοτρόπιου» με την εξής διατύπωση: «Σε έναν ανοιχτό σχολικό οργανισμό, που δίνει έμφαση στη μάθηση, στη συμμετοχή και στις ανθρώπινες σχέσεις, δημιουργούμε τις κατάλληλες συνθήκες για τη φοίτηση όλων των νηπίων 4-6 ετών, στο πλαίσιο της εξασφάλισης ίσων ευκαιριών στην εκπαίδευση, της μείωσης των μορφωτικών και κοινωνικών ανισοτήτων και της σύνδεσης με το δημοτικό σχολείο». Όπως φαίνεται από την προηγούμενη διατύπωση, σκοπός του «Ηλιοτρόπιου» είναι να βγει από την εσωστρέφεια και να γίνει ένας οργανισμός ανοικτής αλληλεπίδρασης με το περιβάλλον του και, ιδιαιτέρως, με γονείς και δασκάλους (Γκλιάνου, 2005• Everard&Morris, 1999). Επίσης, επιδιώκει να είναι ένας οργανισμός μάθησης με έμφαση στις ανθρώπινες σχέσεις, τη συνεργασία και την εμπιστοσύνη μεταξύ όλων των εμπλεκόμενων (εκπαιδευτικοί, μαθητές, γονείς), που έχει αποδειχθεί ότι αποτελούν παράγοντες επιτυχίας του σχολείου και βελτίωσης των εκπαιδευτικών αποτελεσμάτων (Harris, Caldwell, &Longmuir, 2013• Πασιαρδής, 2012).

Καθώς όμως τα σχολεία υπάρχουν επειδή υπάρχουν οι μαθητές, σημαντικότερος σκοπός του «Ηλιοτρόπιου» είναι η διετής φοίτηση όλων ανεξαιρέτως των νηπίων α' και β' ηλικίας της σχολικής του περιφέρειας στο ολοήμερο πρόγραμμα. Η υψηλή ιεράρχηση αυτού του σκοπού, σύμφωνη με τις ευρωπαϊκές επιταγές (ΕΕτΕΕ, 2009), έγκειται στην πεποίθηση ότι η προσχολική αγωγή και εκπαίδευση μπορεί να έχει θετική επίδραση στους μαθητές και την κοινωνία, το ολοήμερο πρόγραμμα παρέχει άνεση χρόνου για καινοτόμα προγράμματα και εξατομικευμένη διδασκαλία, ενώ ο χρόνος της σίτισης και της χαλάρωσης είναι πολύτιμος

για την εξάσκηση κοινωνικο-συναισθηματικών δεξιοτήτων (ΥΠ.Ε.Π.Θ., 2007· Υ.ΠΑΙ.Θ., 2014α,β). Μέσω της επίτευξης του στόχου της διетуός φοίτησης στο ολοήμερο πρόγραμμα, προσδοκάται η μείωση των μορφωτικών και κοινωνικών ανισοτήτων, η παροχή ίσων εκπαιδευτικών ευκαιριών και η ανταπόκριση στις σύγχρονες ανάγκες για αποτελεσματικότητα και λογοδοσία (Anderson, 2005· Νόμος 2525/97, σ. 6673).

Ο στρατηγικός σχεδιασμός του «Ηλιοτρόπιου» αποφασίστηκε να έχει ορίζοντα τριετίας, συνεπώς οι κατάλληλες στρατηγικές πρέπει να είναι βραχυπρόθεσμες ή μεσοπρόθεσμες, το κόστος δεν πρέπει να είναι υψηλό, λόγω της οικονομικής στενότητας, ενώ η αποδεκτικότητά τους προκύπτει από την ανταπόκρισή τους στους συναποφασισμένους σκοπούς (Tsiakkiros&Pashiardis, 2002). Οι στρατηγικές που κρίθηκαν πιο βιώσιμες ήταν: α) η τακτική τυπική και άτυπη επικοινωνία, ενημέρωση και συνεργασία με τους γονείς και το εκπαιδευτικό μάρκετινγκ, για την προβολή των εκπαιδευτικών αποτελεσμάτων του ολοήμερου προγράμματος και της σημασία της διетуός φοίτησης σε αυτό, με στόχο την αύξηση των εγγραφών, β) η ανάπτυξη προσωπικού (κυρίως μέσω ενδοσχολικής επιμόρφωσης) και η ανάληψη καινοτόμων προγραμμάτων, για τη βελτίωση της εκπαιδευτικής ποιότητας, γ) δράσεις ομαλής μετάβασης, σε συνεργασία με τους γονείς και τους δασκάλους, για τη σύνδεση με το δημοτικό σχολείο, δ) η δημιουργία κοινότητας μάθησης, μέσω διασύνδεσης με νηπιαγωγεία εντός και εκτός Ελλάδας, για περαιτέρω βελτίωση των διδακτικών πρακτικών, και ε) η δίκαιη κατανομή ελέγχου και ευθυνών και η καλλιέργεια σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ εκπαιδευτικών, μαθητών και γονέων, για τη βελτίωση της κουλτούρας του σχολείου (Epstein&Sheldon, 2002· Harris, 2011· Harrisetal., 2013· Oplatka&Hemsley-Brown, 2004· ΥΠ.Ε.Π.Θ., 2007). Οι τρεις πρώτες στρατηγικές αποφασίστηκε να αναπτυχθούν τον πρώτο χρόνο, η τέταρτη το δεύτερο χρόνο, ενώ η πέμπτη θα αναπτυχθεί καθ’ όλη την τριετία, καθώς οι αλλαγές στην κουλτούρα και στις στάσεις επιτυγχάνονται σε βάθος χρόνου (Hoy&Miskel, 2013).

Ωστόσο, η στρατηγική ανάλυση και η στρατηγική επιλογή δεν έχουν νόημα αν ο οργανισμός δεν έχει τη δυνατότητα στρατηγικής εφαρμογής (Πασιαρδής&Τσιάκκιρος, 2015). Ο σημαντικότερος πόρος του «Ηλιοτρόπιου» είναι οι άνθρωποι, οι ικανότητες των οποίων εξυπηρετούν τις ανάγκες των σχεδίων δράσης (Πασιαρδής&Τσιάκκιρος, 2015). Πιο συγκεκριμένα, οι γνώσεις της προϊσταμένης στην εκπαιδευτική έρευνα εξυπηρετούν την ανάγκη για συλλογή, επεξεργασία και παρουσίαση χρήσιμων, επιστημονικών δεδομένων και πληροφοριών, από την πορεία και τα αποτελέσματα του σχεδιασμού. Οι εξειδικευμένες γνώσεις πληροφορικής της μίας νηπιαγωγού θα αξιοποιηθούν στη δημιουργία ιστοσελίδας του νηπιαγωγείου, στο πλαίσιο του εκπαιδευτικού μάρκετινγκ και της προβολής των συντελούμενων παιδαγωγικών δράσεων και εκπαιδευτικών καινοτομιών· έτσι επιδιώκεται να αναγνωριστεί η σημασία του έργου που επιτελείται από τους γονείς, οι οποίοι αναμένεται να λειτουργήσουν ως αρωγοί των δράσεων (χρήματα, συμμετοχή) και πρεσβευτές για τη δημιουργία καλής φήμης του σχολείου (Tsiakkiros&Pashiardis, 2002· Oplatka&Hemsley-Brown, 2004). Η τρίτη εκπαιδευτικός θα αναλάβει την επικοινωνία με τους γονείς των μαθητών, καθώς διαθέτει επικοινωνιακές δεξιότητες και ευχέρεια στις διαπροσωπικές

σχέσεις, ενώ η τέταρτη θα αναλάβει τη διενέργεια προγράμματος μετάβασης στο δημοτικό σχολείο, αξιοποιώντας την εμπειρία της από αντίστοιχο πρόγραμμα που είχε εκπονήσει στο νηπιαγωγείο όπου υπηρετούσε πριν δύο έτη (Erstein&Sheldon, 2002· ΥΠ.Ε.Π.Θ., 2007).

Όσον αφορά το χρονοδιάγραμμα, αποφασίστηκε η διενέργεια συναντήσεων των εκπαιδευτικών κάθε δεκαπέντε μέρες για την παρακολούθηση της πορείας, την ανταλλαγή πληροφοριών και τον επαναπροσδιορισμό των δράσεων, και μηνιαίων συναντήσεων ενημέρωσης και συνεργασίας με τους γονείς. Ένα ερωτηματολόγιο ποσοτικής αποτίμησης των παραγόντων του σχολείου (Harms, Clifford&Cryer, 2005) θα δοθεί στην έναρξη της εφαρμογής του σχεδιασμού και στο τέλος κάθε χρόνου, σε εκπαιδευτικούς και γονείς, ώστε να αξιολογείται αν υπήρξε βελτίωση και σε ποιους τομείς, ενώ θα γίνει και ποιοτική αξιολόγηση των δράσεων μέσω συνεντεύξεων με γονείς και δασκάλους. Τα αποτελέσματα θα ανακοινώνονται τόσο στην ιστοσελίδα του σχολείου, όσο και σε σχετική εκδήλωση, όπου θα προσκαλούνται τηλεφωνικά και οι γονείς νηπίων β' ηλικίας του επόμενου έτους (στοιχεία δημοτολογίου). Τον δεύτερο χρόνο, και εφόσον έχουν εδραιωθεί στο «Ηλιοτρόπιο» χαρακτηριστικά οργανισμού μάθησης (εμπιστοσύνη, διαμοιρασμένη ηγεσία, συμμετοχή και συνεργασία εκπαιδευτικών και γονέων), θα γίνει προσπάθεια σύνδεσης του «Ηλιοτρόπιου» με άλλα νηπιαγωγεία, μέσω διαδικτυακών προγραμμάτων, ώστε να δημιουργηθεί μια κοινότητα μάθησης που, όπως έχει αποδειχθεί, προάγει τη βελτίωση των διδακτικών πρακτικών και της αποτελεσματικότητας σχολείων και εκπαιδευτικών (Harris&Jones, 2010). Ο τρίτος χρόνος θα αφιερωθεί στη τελική αποτίμηση-αξιολόγηση, με τη συνεργασία όλων των εμπλεκόμενων (εκπαιδευτικών νηπιαγωγείου και δημοτικού, γονέων) και στον περαιτέρω στρατηγικό σχεδιασμό, ενώ, κατά την κυκλική διαδικασία της στρατηγικής αλλαγής μεταξύ σχεδιασμού, εφαρμογής και αξιολόγησης, η προϊσταμένη θα διαδραματίζει σημαντικό ρόλο ως φορέας της αλλαγής, υιοθετώντας το στυλ ηγεσίας που είναι κατάλληλο για τις συνθήκες και το περιεχόμενο της αλλαγής (Πασιαρδής 2012· Πασιαρδής&Τσιάκκιρος, 2015).

Συμπεράσματα

Με το παρόν άρθρο γίνεται αντιληπτό ότι οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί, ως ανοικτά συστήματα και στο πλαίσιο μιας ολιστικής προσέγγισης, πρέπει διαρκώς να αλλάζουν και να προσαρμόζονται στις μεταβαλλόμενες ανάγκες της ευρύτερης κοινωνίας (Pashardis, 1996). Η στρατηγική σκέψη, που είναι προσανατολισμένη στη δράση, συνδυάζοντας πληροφορίες από το παρελθόν με προγνώσεις για το μέλλον των οργανισμών, δύναται να αυξάνει την κατανόηση του παρόντος, παράγοντας το βέλτιστο αποτέλεσμα με τους λιγότερους πόρους (Τσιάκκιρος, 2015β). Οι αυξημένες απαιτήσεις λογοδοσίας μπορούν, σε συνάρτηση με τη δέσμευση στον ηθικό σκοπό του σχολείου και με στρατηγικές ανάπτυξης ικανοτήτων, να οδηγήσουν στη διαρκή βελτίωση, δίνοντας έμφαση στους ανθρώπινους πόρους και στις σχέσεις, που φαίνεται να είναι σημαντικότερος παράγοντας αποτελεσματικότητας από την υλικοτεχνική υποδομή (Πασιαρδής, 2012).

Στο σύγχρονο ελληνικό εκπαιδευτικό πλαίσιο παρατηρείται συχνά μια ‘δαιμονοποίηση’ όρων και εργαλείων που προέρχονται από το χώρο των επιχειρήσεων. Πρέπει, ωστόσο, να γίνει κατανοητό ότι κανένα εργαλείο δεν μπορεί να χαρακτηριστεί ως καλό ή κακό, αλλά ο τρόπος χρήσης του προσδιορίζει τα αποτελέσματα που θα έχει. Ο στρατηγικός σχεδιασμός δεν αποτελεί πανάκεια, αλλά, ως συστηματοποιημένος, μεθοδικός και επιστημονικός τρόπος δράσης, δύναται να προσαρμοστεί στις ανάγκες, στις αξίες και στις δυνατότητες των σχολικών οργανισμών, ώστε να χρησιμοποιηθεί προς όφελος της εκπαιδευτικής αποτελεσματικότητας. Η μοναδικότητα του συγκείμενου, της κουλτούρας και της σύνθεσης των εμπλεκομένων στη λειτουργία της κάθε σχολικής μονάδας, δεν επιτρέπει γενικεύσεις και προσφορά «μαγικών» συνταγών και λύσεων. Όμως, κρίνεται εξαιρετικά σημαντικό οι επιστήμονες εκπαιδευτικοί να αποφεύγουν τις αγκυλώσεις, να γνωρίζουν εργαλεία, διαδικασίες και μέσα που έχουν αποδειχθεί αποτελεσματικά σε ευρύτερους χώρους κοινωνικής, πολιτικής και οικονομικής δραστηριότητας και να τα αξιοποιούν για την αντιμετώπιση των εκάστοτε απειλών που δέχεται το δημόσιο σχολείο και για τη βελτίωση της παρεχόμενης εκπαίδευσης, κάνοντας τις αναγκαίες και κατάλληλες προσαρμογές ώστε να συνδέουν τη θεωρία με την πράξη παραμένοντας πιστοί στην ηθική αποστολή του σχολείου. Περαιτέρω, προβάλλει ως αναγκαία η επιστημονική διερεύνηση της εφαρμογής των πρακτικών του στρατηγικού σχεδιασμού από τις σχολικές μονάδες και της αποτελεσματικότητάς τους στο σύγχρονο, ελληνικό εκπαιδευτικό πλαίσιο.

Βιβλιογραφικές αναφορές

- Anderson, J., A. (2005). *Accountability in education*. Paris: International Institute for Educational Planning.
- Bryson, J., M. (2004). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement* (3rd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Γκλιάου-Χριστοδούλου, Ν. (2005). Η ανάγκη επιμόρφωσης εκπαιδευτικών στην κατεύθυνση ανάπτυξης αποτελεσματικής συνεργασίας σχολείου - οικογένειας. *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων*, 10, 74-83.
- Dahlberg, G., & Moss, P. (2005). *Ethics and Politics in Early Childhood Education*. Oxfordshire: Routledge Falmer.
- Davies, B., & Ellison, L. (2001). Organisational learning: building the future of a school. *International Journal of Educational Management*, 15(2), 78-85.
- Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης. (2009, Μάιος 28). *Συμπεράσματα του συμβουλίου της 12ης Μαΐου 2009 σχετικά με ένα στρατηγικό πλαίσιο για την ευρωπαϊκή συνεργασία στον τομέα της εκπαίδευσης και της κατάρτισης («ΕΚ 2020»)* (2009/C119, C119/02-10).

- Epstein, J., L., & Sheldon, S., B. (2002). Present and Accounted for: Improving Student Attendance Through Family and Community Involvement. *The Journal of Educational Research*, 95(5), 308-318.
- Everard, B., & Morris, G. (1999). *Αποτελεσματική Εκπαιδευτική Διοίκηση*. (Μετάφραση ΕΑΠ). Πάτρα.
- Hansen, J., R. (2011). Application of Strategic Management Tools After an NPM-Inspired Reform: Strategy as Practice in Danish Schools. *Administration & Society*, 43(7), 770–806.
- Hargreaves, D., H. (2001). A Capital Theory of School Effectiveness and Improvement [1]. *British Educational Research Journal*, 27(4), 487-503.
- Harms, T., Clifford, R., M., & Cryer, D. (2005). *Early Childhood Environment Rating Scale - Revised Edition*. New York: Teachers College Press.
- Harris, A., & Jones, M. (2010). Professional learning communities and system improvement. *Improving Schools*, 13(2), 172-181.
- Harris, J. (2011). System improvement through collective capacity building. *Journal of Educational Administration*, 49(6), 624-636.
- Harris, J., Caldwell, B., & Longmuir, F. (2013). *Literature review: A culture of trust enhances performance*. Melbourne: Australian Institute for Teaching and School Leadership.
- Hoy, W. & Miskel, C. (2013). *Educational Administration: theory, research and practice*. (9th Edition). New York: McGraw-Hill, Inc.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2005). *Exploring Corporate Strategy* (7th edition). Essex: Pearson Education Limited.
- Νόμος 3518 (2006). (Διαθέσιμο online: http://www.ggka.gr/3518_06.pdf, προσπελάστηκε στις 6/10/2018).
- Νόμος 2525 (1997). (Διαθέσιμο online: http://www.pi-schools.gr/preschool_education/nomothesia/2525.pdf, προσπελάστηκε στις 6/10/2018).
- Oplatka, I., & Hemsley-Brown, J. (2004). The research on school marketing. *Journal of Educational Administration*, 42(3), 375-400.
- Orr, B. (2013). Conducting a SWOT Analysis for Program Improvement. *US-China Education Review A*, 3(6), 381-384.
- Πασιαρδής, Π. (2012). *Επιτυχημένοι Διευθυντές Σχολείων: Διεθνείς ερευνητικές τάσεις και η ελληνική πραγματικότητα*. Αθήνα: Ίων.
- Πασιαρδής, Π., & Τσιάκκιρος, Α. (2015). Στρατηγικό σχέδιο και εφαρμογή. Στο Π. Πασιαρδής (Επιμ.), *Διαχείριση αλλαγής, σχολική αποτελεσματικότητα και στρατηγικός*

σχεδιασμός-Τόμος II: Στρατηγικός σχεδιασμός στην εκπαίδευση (σσ. 173-197).
Αθήνα: Έλλην.

Pashiardis, P. (1996). Environmental scanning in educational organizations: uses, approaches, sources and methodologies. *International Journal of Educational Management*, 10(3), 5-9.

Προεδρικό Διάταγμα 79 (2017). (Διαθέσιμοonline: http://www.alfavita.gr/sites/default/files/attachments/prd_dim_niriagogeio.pdf, προσπελάστηκε στις 6/10/2018)

Τσιάκκιρος, Α. (2015α). Οργανισμοί και διοίκηση – Ανάλυση αναγκών. Στο Π. Πασιαρδής (Επιμ.), *Διαχείριση αλλαγής, σχολική αποτελεσματικότητα και στρατηγικός σχεδιασμός-Τόμος II: Στρατηγικός σχεδιασμός στην εκπαίδευση* (σσ. 23-47). Αθήνα: Έλλην.

Τσιάκκιρος, Α. (2015β). Η στρατηγική πρόγνωση του μέλλοντος - Εισαγωγή στην έννοια της στρατηγικής. Στο Π. Πασιαρδής (Επιμ.), *Διαχείριση αλλαγής, σχολική αποτελεσματικότητα και στρατηγικός σχεδιασμός-Τόμος II: Στρατηγικός σχεδιασμός στην εκπαίδευση* (σσ. 49-95). Αθήνα: Έλλην.

Τσιάκκιρος, Α., & Πασιαρδής, Π. (2015α). Στρατηγική ανάλυση – (I) Το εξωτερικό και ανταγωνιστικό περιβάλλον των οργανισμών. Στο Π. Πασιαρδής (Επιμ.), *Διαχείριση αλλαγής, σχολική αποτελεσματικότητα και στρατηγικός σχεδιασμός-Τόμος II: Στρατηγικός σχεδιασμός στην εκπαίδευση* (σσ. 97-121). Αθήνα: Έλλην.

Τσιάκκιρος, Α., & Πασιαρδής, Π. (2015β). Στρατηγική ανάλυση – (II) Το εσωτερικό περιβάλλον των οργανισμών. Στο Π. Πασιαρδής (Επιμ.), *Διαχείριση αλλαγής, σχολική αποτελεσματικότητα και στρατηγικός σχεδιασμός-Τόμος II: Στρατηγικός σχεδιασμός στην εκπαίδευση* (σσ. 123-147). Αθήνα: Έλλην.

Tsiakkiros, A., & Pashiardis, P. (2002). Strategic planning and education: the case of Cyprus. *International Journal of Educational Management*, 16(1), 6-17.

ΥΠ.Ε.Π.Θ. (2007). Εφαρμογή καινοτόμων παρεμβάσεων στο Ολοήμερο Νηπιαγωγείο. Εγκύκλιος (αρ. πρ. Φ. 50/92/57655/Γ1, ημερ. 05/06/2007). Αθήνα.

Υ.ΠΑΙ.Θ. (2014α). Λειτουργία του Ολοήμερου Νηπιαγωγείου για το σχολικό έτος 2014-2015. Εγκύκλιος (αρ. πρ. Φ. 32/227/145146/ Γ1, ημερ. 12/09/2014). Αθήνα.

Υ.ΠΑΙ.Θ. (2014β). Υποστήριξη των Ολοήμερων Δημοτικών Σχολείων και Ολοήμερων Νηπιαγωγείων – Στελέχωση με εκπαιδευτικούς ΠΕ 70 και ΠΕ 60, που προσλήφθηκαν στο πλαίσιο υλοποίησης των Πράξεων: Υποστήριξη των Ολοήμερων Σχολείων (B) – ΑΠ1 – ΑΠ2 – ΑΠ3 του Ε.Π. «Εκπαίδευση και Διαβίου Μάθηση» για το διδακτικό έτος 2014-2015. Εγκύκλιος (αρ. πρ. Φ. 50/262/158434/ Γ1, ημερ. 02/10/2014). Αθήνα.

UNESCO (2010). *Strategic planning: Concept and rationale. Education Sector Planning Working Papers. Working Paper 1*. Paris: International Institute for Educational Planning.

United Nations (2015). *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*. (Διαθέσιμο http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1, προσπελάστηκε στις 6/10/2018).