

## Ανεμοπετάλιο

Τόμ. 3, Αρ. 3 (2024)

Ανεμοπετάλιο



Εφαρμογή των Δυο Πρώτων Σταδίων (Ανάλυση και Επιλογή) της Στρατηγικής Διοίκησης στο Επίπεδο της Σχολικής Μονάδας

ΑΝΤΩΝΙΟΣ ΡΟΥΣΣΟΣ

doi: [10.12681/anem.37520](https://doi.org/10.12681/anem.37520)

Copyright © 2024, ΑΝΤΩΝΙΟΣ ΡΟΥΣΣΟΣ



Άδεια χρήσης [##plugins.generic.pdfFrontPageGenerator.front.license.cc-by-nc-nd4##](https://plugins.generic.pdfFrontPageGenerator.front.license.cc-by-nc-nd4##).

## Εφαρμογή των Δυο Πρώτων Σταδίων (Ανάλυση και Επιλογή) της Στρατηγικής Διοίκησης στο Επίπεδο της Σχολικής Μονάδας

Αντώνιος Ρούσσοσ

Εκπαιδευτικός, Διευθυντής Δημοτικού Σχολείου Λαϊκών  
[anroussos@sch.gr](mailto:anroussos@sch.gr)

### ΠΕΡΙΛΗΨΗ

*Η εργασία αυτή εξετάζει το ρόλο της στρατηγικής διαχείρισης στη δημιουργία ενός ολοκληρωμένου στρατηγικού σχεδίου σε βάθος τριετίας, για την αντιμετώπιση προβλημάτων στο δημοτικό σχολείο, με έμφαση στη μείωση των εγγραφών μαθητών. Η μελέτη επικεντρώνεται στα δύο πρώτα στάδια της στρατηγικής διοίκησης, δηλαδή την ανάλυση και την επιλογή, που είναι απαραίτητα για την ανάπτυξη του στρατηγικού σχεδιασμού. Μέσω θεωρητικών πλαισίων και πρακτικών αναλύσεων, όπως η ανάλυση PESTE και η ανάλυση SWOT, αναλύονται τα εσωτερικά και εξωτερικά περιβάλλοντα του σχολείου. Επίσης, εξετάζονται τα πολιτικά, οικονομικά, κοινωνικά, τεχνολογικά και περιβαλλοντικά στοιχεία που επηρεάζουν το σχολείο. Η στρατηγική επιλογή γίνεται βάσει συγκεκριμένων κριτηρίων, και η εργασία καταλήγει ότι η συνεχής βελτίωση και η εμπλοκή των ενδιαφερομένων μερών είναι κρίσιμης σημασίας για την επιτυχή εφαρμογή των στρατηγικών σχεδίων, παρά τους περιορισμούς των διαθέσιμων πόρων.*

### ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στην παρούσα εργασία θα συζητηθεί ο ρόλος της στρατηγικής διαχείρισης, η οποία είναι η διαδικασία ανάλυσης και επιλογής που θεωρείται σημαντική για τη διαμόρφωση ενός ολοκληρωμένου στρατηγικού σχεδίου (Bryson, 2011).

Σκοπός αυτής της εργασίας είναι: «η εφαρμογή των δυο πρώτων σταδίων της στρατηγικής διοίκησης (ανάλυση και επιλογή) που είναι απαραίτητα για την ανάπτυξη ενός στρατηγικού σχεδιασμού», σε βάθος τριετίας.

Το επίκεντρο αυτής της συζήτησης είναι ένα πιεστικό ζήτημα που αντιμετωπίζει ένα υποτιθέμενο δημοτικό σχολείο: η μείωση των εγγραφών μαθητών, η οποία απειλεί τη λειτουργική βιωσιμότητα και την εκπαιδευτική ποιότητα. Η αντιμετώπιση αυτού του ζητήματος καθιστά ιδιαίτερα αναγκαία τη διαδικασία

στρατηγικής ανάλυσης και επιλογής από τη διοίκηση, ώστε να είναι σε θέση να λαμβάνει τεκμηριωμένες αποφάσεις και να αναπτύσσει στρατηγικά σχέδια (Τσιάκκιρος, 2015α).

### **ΘΕΩΡΗΤΙΚΕΣ ΠΤΥΧΕΣ**

Ο προσαρμοστικός και ευέλικτος χαρακτήρας της εκπαιδευτικής διαδικασίας είναι ο λόγος για τον οποίο οι σχολικές μονάδες γενικά αναγκάζονται να υιοθετήσουν τεχνικές και πολιτικές στρατηγικής διαχείρισης, για να αναπτύξουν και να εφαρμόσουν αποτελεσματικές και αποδοτικές στρατηγικές εκπαιδευτικής ανάπτυξης.

Η στρατηγική διαχείριση και ο σχεδιασμός αποτελούν τους δύο κεντρικούς τομείς για τον εκπαιδευτικό τομέα, γεγονός που καθιστά δυνατό τον εντοπισμό των προβλημάτων και την αξιοποίηση των νέων ευκαιριών (Mintzberg, 1994). Ο πυρήνας των διαδικασιών λήψης αποφάσεων που βασίζονται στη στρατηγική διαχείριση βασίζεται στην έννοια της δυνατότητας να ανταποκριθεί κάποιος στις εκπαιδευτικές εντολές του, ενώ παράλληλα διαχειρίζεται τις εξωτερικές και εσωτερικές αλλαγές (Stonehouse & Snowdon, 2007).

Το μοντέλο των Johnson και Scholes περιγράφει αυτή τη διαδικασία σε δύο θεμελιώδη στάδια: τη στρατηγική ανάλυση και τη στρατηγική επιλογή. Η στρατηγική ανάλυση, περιλαμβάνει τη διεξοδική εξέταση των εσωτερικών δυνατοτήτων του σχολείου και του εξωτερικού περιβάλλοντος, ενώ η επιλογή απαιτεί από το σχολείο να σταθμίσει προσεκτικά τις διαθέσιμες επιλογές πριν λάβει μια απόφαση (Τσιάκκιρος, 2015α).

### **ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ**

#### **Εφαρμογή Στρατηγικής Ανάλυσης**

##### Ανάλυση PESTE

- **Πολιτική:** Το σχολείο λειτουργεί σε ένα περίπλοκο περιβάλλον που καθορίζεται από τις κυβερνητικές πολιτικές και τους εκπαιδευτικούς κανονισμούς, οι οποίοι διαμορφώνουν τα λειτουργικά όρια και τα πλαίσια χρηματοδότησης. Για παράδειγμα, οι γραφειοκρατικές αλλαγές στην εκπαίδευση και οι πολιτικές απαιτούν από εμάς να επανεξετάσουμε το πρόγραμμα σπουδών και τις διδακτικές μας προσεγγίσεις, ώστε να συνάδουν με τα εθνικά πρότυπα (Serpa, Sá, & Ferreira, 2020).
- **Οικονομικά:** Η κατάσταση της οικονομίας δεν επηρεάζει μόνο το σχολείο, αλλά και το επίπεδο της οικονομικής υποστήριξης και της κατανομής του προϋπολογισμού. Η κοινωνικοοικονομική κατάσταση της γύρω κοινότητάς έχει μετατοπιστεί, οδηγώντας σε αλλαγές στη χρηματοδότηση των σχολείων και καθιστώντας αναγκαία μια επαναξιολόγηση των στρατηγικών κατανομής πόρων για τη διατήρηση των εκπαιδευτικών μας προσφορών (Coman et al., 2023).

- **Κοινωνικά:** Οι δημογραφικές διαφοροποιήσεις και οι προσδοκίες της κοινότητας αποτελούν τους βασικούς μοχλούς στη διαδικασία των αλλαγών και της ανάπτυξης. Η αύξηση της πολιτισμικής ποικιλομορφίας της σχολικής μας κοινότητας καθιστά αναγκαία τη δημιουργία πιο ενταξιακών δραστηριοτήτων στο πρόγραμμα σπουδών και στις εξωσχολικές δραστηριότητες, οι οποίες ανταποκρίνονται στις ποικίλες ανάγκες των μαθητών.
- **Τεχνολογική:** Η εμφάνιση ψηφιακών εργαλείων μάθησης και οι τεχνολογικές εξελίξεις παρέχουν ένα μονοπάτι για την εξέλιξη της εκπαίδευσης. Από τη μία πλευρά, αποτελεί πηγή ευκαιριών για την εφαρμογή καινοτόμων προγραμμάτων σπουδών στις διδακτικές πρακτικές, αλλά από την άλλη, δημιουργεί πρόβλημα ισότιμης πρόσβασης και σωστής ενσωμάτωσης στο εκπαιδευτικό σύστημα (Alam & Mohanty, 2023).
- **Περιβάλλον:** Η περιβαλλοντική αειφορία έχει γίνει μια αυξανόμενη ανησυχία, ωθώντας το σχολείο να αξιολογήσει και να βελτιώσει τις περιβαλλοντικές πρακτικές και να συμβάλει στην ευαισθητοποίηση της κοινότητας σχετικά με αυτό το θέμα (Τσιάκκιρος, 2015α; Δάβουλου, 2019).

#### **Ανάλυση SWOT**

- **Δυνατά σημεία:** Το σχολείο διαθέτει αφοσιωμένο προσωπικό και ισχυρή αίσθηση κοινότητας. Οι τρέχουσες σχέσεις με τις τοπικές επιχειρήσεις και τις κοινωνικές ομάδες λειτουργούν ως μια ισχυρή βάση πάνω στην οποία μπορούμε να οικοδομήσουμε τα εκπαιδευτικά προγράμματα και να παρέχουμε περισσότερες εξωσχολικές δραστηριότητες. Σύγχρονες κτιριακές εγκαταστάσεις, αίθουσα πληροφορικής, εκδηλώσεων.
- **Αδυναμίες:** Ο περιορισμένος προϋπολογισμός και ορισμένα προβλήματα με τον εξοπλισμό του σχολείου δυσκολεύουν την εφαρμογή σύγχρονων εκπαιδευτικών προγραμμάτων καθώς και την εξασφάλιση συνθηκών μάθησης υψηλής ποιότητας.
- **Ευκαιρίες:** α) Θετική οικονομική ανάπτυξη της περιοχής. β) Τα κοινοτικά προγράμματα και οι τεχνολογικές εξελίξεις προσφέρουν δρόμους για συνεργατικά έργα και βελτιωμένες μαθησιακές εμπειρίες
- **Απειλές:** α) Το μεγάλο πρόβλημα του δημογραφικού και η συνεχής μείωση των παιδιών.  
β) Ο αυξανόμενος ανταγωνισμός των γειτονικών σχολείων και ο γρήγορος ρυθμός των τεχνολογικών αλλαγών απαιτούν από τους διευθυντές να προσαρμόζουν συνεχώς τα στρατηγικά τους σχέδια και να κατανέμουν τους πόρους με τέτοιο τρόπο, ώστε να παραμένουν ανταγωνιστικοί και σχετικοί (Τσιάκκιρος, 2015α; Kotter, 2007).

### Ανάλυση ιστού κουλτούρας

- **Σύμβολα:** Η ταυτότητα του σχολείου αντιπροσωπεύεται με τη μορφή του λογότυπου, το οποίο δίνει την αίσθηση του ανήκειν και την υπερηφάνεια της ιδιοκτησίας μεταξύ των μαθητών και του προσωπικού.
- **Δομές εξουσίας:** Οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων συγκεντρώνονται επί του παρόντος μεταξύ του Διευθυντή και του συλλόγου διδασκόντων, υποδηλώνοντας την ανάγκη για την ενσωμάτωση ευρύτερων κοινοτικών προοπτικών.
- **Οργανωτικές δομές:** Οι επίσημες και ανεπίσημες δομές εκθέτουν την ανάγκη σχεδιασμού ευέλικτων και προσαρμοστικών συστημάτων που είναι αρκετά αποτελεσματικά, ώστε να ανταποκρίνονται στις συνεχείς εκπαιδευτικές απαιτήσεις και στις προσδοκίες των ενδιαφερομένων (Serpa, Sá, & Ferreira, 2020).
- **Συστήματα ελέγχου:** Τα τρέχοντα συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης χρειάζονται επανασχεδιασμό και εναρμόνιση με τους στρατηγικούς στόχους του σχολείου και να επιτρέψουν μια κουλτούρα όπου όλοι θα βελτιώνονται συνεχώς.
- **Τελετουργίες και ρουτίνες:** Οι σχολικές περιστάσεις και οι παραδόσεις αποτελούν μια κρίσιμη πτυχή της διαμόρφωσης της κουλτούρας, αλλά η κουλτούρα αυτή μπορεί να χρειάζεται επαναξιολόγηση, για να διασφαλιστεί ότι παραμένει σχετική και χωρίς αποκλεισμούς για όλα τα μέλη της κοινότητας.
- **Ιστορίες:** Οι ιστορίες που δημιουργούνται μέσα στη σχολική κοινότητα μπορούν να θεωρηθούν ως στρατηγικός στόχος και όχι μόνο ως στόχος για την προβολή των επιτευγμάτων και των αξιών, αλλά και για να βοηθήσουν να οικοδομηθεί η συλλογική ταυτότητα (Schein, 2010).

### Εφαρμογή Στρατηγικής Επιλογής

- **Κριτήρια για τη στρατηγική επιλογή:** Όταν εξετάζουμε τη στρατηγική κατεύθυνση του σχολείου, πρέπει να αξιολογήσουμε τη σκοπιμότητα και την αποδοχή καθώς και την καταλληλότητα των προτεινόμενων στρατηγικών. Αυτό περιλαμβάνει τον προσδιορισμό της διαθεσιμότητας των πόρων που έχουμε στη διάθεσή μας, τον εντοπισμό των πιθανών επιπτώσεων στους ενδιαφερόμενους και την αξιολόγηση της προσαρμογής τους στους μακροπρόθεσμους στόχους μας (Τσιάκκιρος, 2015α).
- **Επιλογή της καταλληλότερης στρατηγικής:** Η χρήση του μοντέλου Johnson και Scholes ως οδηγού για τη καλύτερη στρατηγική για το σχολείο, γίνεται με τη βελτίωση της τεχνολογικής ενσωμάτωσης, την προώθηση της εμπλοκής της κοινότητας και τη διάθεση περισσότερων πόρων.

## ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Η παρούσα μελέτη επισημαίνει το γεγονός ότι οι σημαντικές στρατηγικές και οι αποφάσεις που πρέπει να ληφθούν είναι αναπόσπαστο μέρος των προσπαθειών για την επίλυση των σχολικών προκλήσεων. Ωστόσο, υπάρχουν περιορισμοί που έρχονται στο προσκήνιο λόγω των περιορισμών των πόρων και αντιμετωπίζουν εξωτερικούς παράγοντες και αυτό αποτελεί πρόκληση για τη σωστή εφαρμογή και το κλειδί για να ξεκλειδωθεί αυτό είναι η εμπλοκή των ενδιαφερόμενων μερών και η συνεχής βελτίωση (Kotter, 2007).

## ΑΝΑΦΟΡΕΣ

Alam, A., & Mohanty, A. (2023). *Educational technology: Exploring the convergence of technology and pedagogy through mobility, interactivity, AI, and learning tools*. Cogent Engineering, 10(2). <https://doi.org/10.1080/23311916.2023.2283282>

Coman, A. C., Lupu, D., & Nuță, F. M. (2023). The impact of public education spending on economic growth in Central and Eastern Europe. An ARDL approach with structural break. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 36(1), 1261-1278. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2022.2086147>

Kotter, J. P. (2007). *Leading change*. Harvard Business Review Press. <https://irp.cdn.multiscreensite.com/6e5efd05/files/uploaded/Leading%20Change.pdf>

Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. Harvard Business Review. [https://www.theism.org/public-library/Mintzberg%20\(1994\)%20Fall%20and%20Rise%20of%20Strategic%20Planning.pdf](https://www.theism.org/public-library/Mintzberg%20(1994)%20Fall%20and%20Rise%20of%20Strategic%20Planning.pdf)

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass. [https://ia800809.us.archive.org/14/items/EdgarHScheinOrganizationalCultureAndLeadership/Edgar\\_H\\_Schein\\_Organizational\\_culture\\_and\\_leadership.pdf](https://ia800809.us.archive.org/14/items/EdgarHScheinOrganizationalCultureAndLeadership/Edgar_H_Schein_Organizational_culture_and_leadership.pdf)

Serpa, S., Sá, M., & Ferreira, C. M. (2020). Organizational Learning Culture in Effective Improvement of Educational Organizations. *International Journal of Educational Organization and Leadership*, 27(1), 47-68. <http://dx.doi.org/10.18848/2329-1656/CGP/v27i01/47-68>

Stonehouse, G., & Snowdon, B. (2007). Competitive Advantage Revisited: Michael Porter on Strategy and Competitiveness. *Journal of Management Inquiry*, 16(3), 256-273. <https://doi.org/10.1177/1056492607306333>

Δάβουλου, Μ. (2019). *Ανάπτυξη στρατηγικού σχεδιασμού σε επίπεδο σχολικής μονάδας. Θεωρητικές πτυχές και πρακτικές εφαρμογές στο πλαίσιο του νηπιαγωγείου*. Επιστημονικό Εκπαιδευτικό Περιοδικό «εκπαιδευτικός κύκλος», 7 (2), 157-169.