

Μάνατζμεντ / Διοίκηση Εκπαίδευσης

3. Λήψη Αποφάσεων

Διδάσκων Δρ Ι. Μητρόπουλος

Το περιβάλλον των προβλημάτων

Ως πρόβλημα ορίζεται η απόκλιση μεταξύ της υφιστάμενης και επιθυμητής κατάστασης

Είδη προβλημάτων:

- Δομημένο πρόβλημα
 - Ένα ξεκάθαρο και οικείο πρόβλημα που προσδιορίζεται εύκολα.
- Αδόμητο πρόβλημα
 - Ένα νέο ή ασυνήθιστο πρόβλημα για το οποίο οι πληροφορίες είναι αμφίσημες ή ελλιπείς.

Τι είναι εκπαιδευτική απόφαση;

Είναι η συνειδητή έκφραση της βούλησης επιλογής μιας ενέργειας από μονομελές ή συλλογικό όργανο της εκπαίδευσης, που έχει την σχετική εξουσία (αρμοδιότητα, εξουσιοδότηση) για να εκφράσει την βούληση αυτή και η οποία ανάλογα με την μορφή και το όργανο που την αποφασίζει, στοχεύει στην επίτευξη ενός στόχου στο εκπαιδευτικό σύστημα / εκπαιδευτικό οργανισμό που αφορά:

- α. τη συμπεριφορά (συνολική ή ατομική) των εργαζομένων
- β. των κάθε φύσης μέσων που χρησιμοποιεί
- γ. τις σχέσεις του με το εξωτερικό περιβάλλον.

Το περιβάλλον των αποφάσεων

- Προγραμματισμένη απόφαση
 - Μια επαναλαμβανόμενη απόφαση που υπόκειται σε χειρισμό βάσει μιας προσέγγισης ρουτίνας (κατανομή τμημάτων, ανάθεση μαθημάτων, εγγραφές μαθητών, ωρολόγιο πρόγραμμα κλπ.)
- Απρογραμμάτιστη απόφαση
 - Μια μοναδική και μη επανεμφανιζόμενη απόφαση που απαιτεί λύση στα μέτρα της (απρόβλεπτη κατάσταση βίαιης συμπεριφοράς μαθητή, απρογραμμάτιστη επίσκεψη ηγετικού στελέχους, αλλαγή θεσμικού πλαισίου, εισαγωγή νέων διδακτικών μεθόδων κλπ.)

Τα είδη και επίπεδα λήψης των αποφάσεων

- **Στρατηγική απόφαση (ανώτερο διοικητικό επίπεδο)**
 - που αφορά και επηρεάζει τις προοπτικές τον σκοπό και την κατεύθυνση όλου του οργανισμού (επιμόρφωση, νέα σχολικά προγράμματα κλπ).
- **Διαχειριστική απόφαση (μεσαίο διοικητικό επίπεδο)**
 - που αφορά την υλοποίηση εξειδίκευση στρατηγικών αποφάσεων προσανατολισμένες στην πράξη (δημιουργία συγκεκριμένων τμημάτων επιμόρφωσης, ανάπτυξη εκπαιδευτικού υλικού στα μαθηματικά).
- **Λειτουργική απόφαση (κατώτερο διοικητικό επίπεδο)**
 - Που αφορά την καθημερινή λειτουργία και εντάσσονται στα πλαίσια των παραπάνω αποφάσεων (στελέχωση νέων τμημάτων, αριθμός μαθητών).

Τύπος προβλήματος / Είδος αποφάσεων / Επίπεδο Διοίκησης



Ποιες συνθήκες/περιβάλλον λήψης αποφάσεων αντιμετωπίζουν οι μάνατζερ;

- Βεβαιότητα
 - Κατάσταση στην οποία ο λήπτης αποφάσεων μπορεί να πάρει εύστοχες αποφάσεις, επειδή είναι εύκολα προβλέψιμα όλα τα αποτελέσματα (διανομή βιβλίων)
- Κινδύνου
 - Κατάσταση κατά την οποία ο λήπτης αποφάσεων είναι σε θέση να εκτιμήσει την πιθανότητα ορισμένων ή όλων των αποτελεσμάτων (διαμάχη με σύλλογο γονέων, προσθήκη κατάργηση γνωστικών αντικειμένων κλπ)
- Αβεβαιότητα
 - Κατάσταση κατά την οποία ο υπεύθυνος για τη λήψη μιας απόφασης δεν χαρακτηρίζεται από βεβαιότητα ούτε έχει στη διάθεσή του λογικές πιθανολογικές εκτιμήσεις (αναπληρωτές, ειδικότητες, αξιολόγηση κλπ)

Τρία περιβάλλοντα λήψης διοικητικών αποφάσεων και επίλυσης προβλημάτων

Περιβάλλον Βεβαιότητας	Περιβάλλον Κινδύνου	Περιβάλλον Αβεβαιότητας
Οι εναλλακτικές πορείες δράσης και οι εκβάσεις τους είναι γνωστές σ' αυτόν που λαμβάνει αποφάσεις.	Το άτομο που λαμβάνει τις αποφάσεις αντιμετωπίζει τις εναλλακτικές και τις εκβάσεις τους με όρους πιθανοτήτων	Το άτομο που λαμβάνει τις αποφάσεις δεν γνωρίζει όλες τις εναλλακτικές και τις εκβάσεις, ακόμα και ως πιθανότητες.
<p>Πρόβλημα</p> <ul style="list-style-type: none"> Εναλλακτική 1 → Έκβαση Α Εναλλακτική 2 → Έκβαση Β Εναλλακτική 3 → Έκβαση Γ 	<p>Πρόβλημα</p> <ul style="list-style-type: none"> Πιθανότητα 0,7 Εναλλακτική 1 → Έκβαση Α Πιθανότητα 0,5 Εναλλακτική 2 → Έκβαση Β Πιθανότητα 0,2 Εναλλακτική 3 → Έκβαση Γ 	<p>Πρόβλημα</p> <ul style="list-style-type: none"> Πιθανότητα 0,4 Εναλλακτική 1 → Έκβαση Α Εναλλακτική 2 → Έκβαση ? Εναλλακτική ?

Χαμηλός

Κίνδυνος Αποτυχίας

Υψηλός

Προγραμματισμένος

Τύπος απόφασης

Μη-προγραμματισμένος

Ανθρώπινες στάσεις και τρόποι στη λήψη αποφάσεων

- **Αυταρχικός**
 - Λαμβάνοντας ο ίδιος την απόφαση και πληροφορώντας τους ενδιαφερόμενους για το τι θα γίνει
- **Πειστικός**
 - Ασκώντας επιρροή στους άλλους για να υιοθετήσουν την ληφθείσα απόφαση
- **Συμβουλευτικός**
 - Συμβουλευόμενος τους συνεργάτες του και ενδιαφερομένους πριν ληφθεί η όποια απόφαση
- **Δημοκρατικός**
 - Υιοθέτηση απόφασης μετά από συμφωνία ή σε πλειοψηφική βάση με τα εμπλεκόμενα μέρη

Ανθρώπινες συμπεριφορές στη λήψη αποφάσεων

- Ο μάνατζερ που αποφεύγει τα προβλήματα
 - Επιδιώκει την διατήρηση της υπάρχουσας κατάστασης και αποφυγή αλλαγών.
- Ο μάνατζερ που λύνει τα προβλήματα
 - Αντιμετώπιση προβλημάτων όταν παρουσιαστούν. Αποδέχεται την λειτουργία του οργανισμού σε ένα δυναμικό περιβάλλον και τα προβλήματα ως φυσικό αποτέλεσμα του.
- Ο μάνατζερ που αναζητά τα προβλήματα
 - Αντιμετώπιση προβλημάτων πριν παρουσιαστούν. Βιώνει το δυναμικό περιβάλλον και προετοιμάζει τον οργανισμό στις πιθανές αλλαγές των συνθηκών λειτουργίας μέσα από διαδικασίες προγραμματισμού και οργάνωσης για κάθε τέτοια περίπτωση

Περιορισμοί και εμπόδια στη διαδικασία λήψης αποφάσεων

- Έλλειψη ευελιξίας κατά την διάρκεια εξέτασης εναλλακτικών λύσεων
- Άγχος για την ανάληψη ευθύνης
- Έλλειψη αξιόπιστης και ολοκληρωμένης πληροφόρησης
- Προβληματική επικοινωνία στον οργανισμό
- Έλλειψη κοινού σκοπού, καθορισμένων και κοινά αποδεκτών κριτηρίων
- Γραφειοκρατία

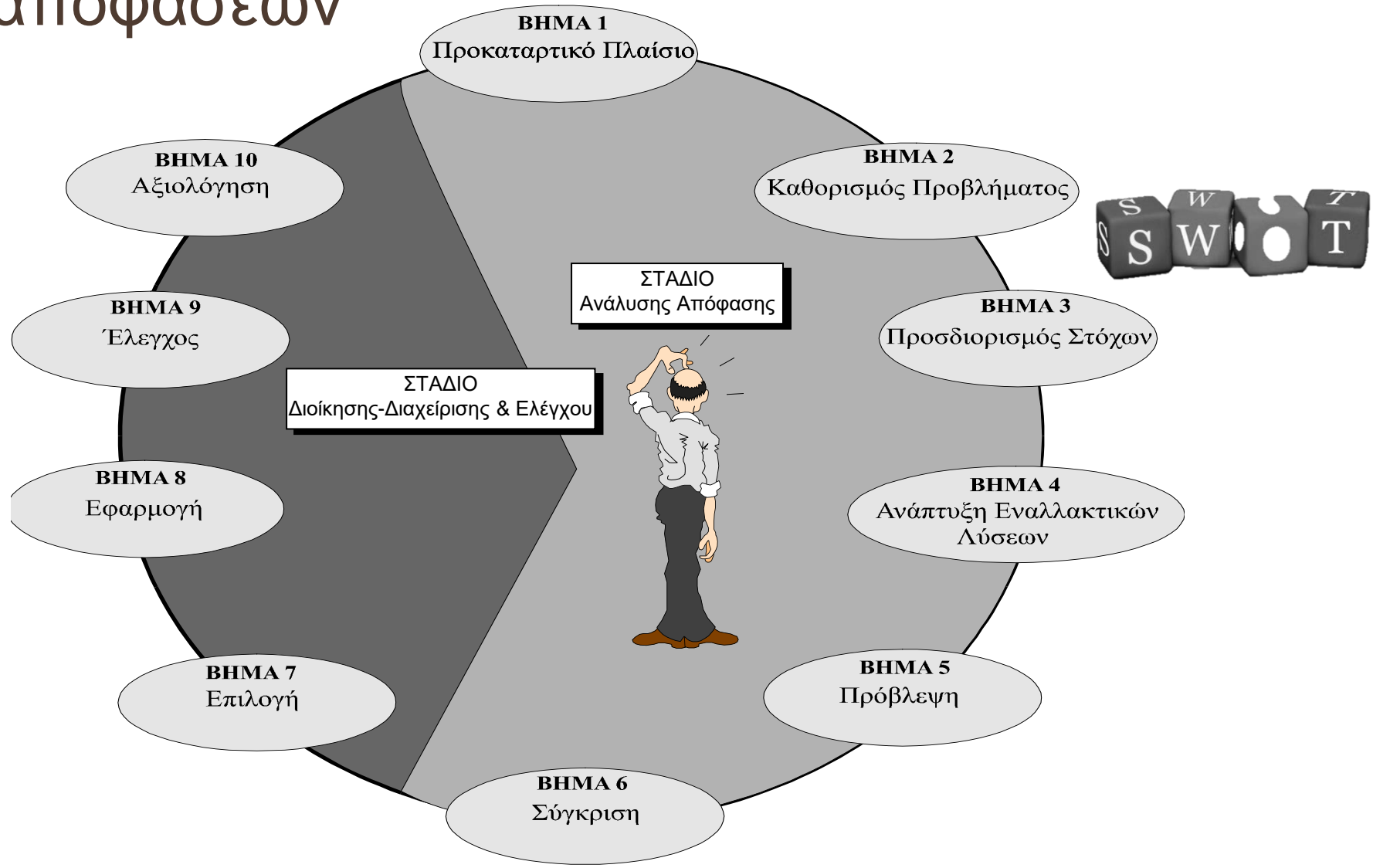
Ορθολογισμός

- Η βασική παραδοχή είναι ο **ορθολογισμός**
- Αν ο λήπτης απόφασης είναι διατεθειμένος να δεχθεί ένα σύνολο αξιωμάτων, τότε θα πρέπει να προτιμηθεί η απόφαση που προκύπτει από την ανάλυση

Ποιο είναι το ορθολογικό μοντέλο λήψης αποφάσεων;

- Θεωρούμε ότι οι αποφάσεις των μάνατζερ είναι **ορθολογικές**, όταν:
 - Προβαίνουν σε λογικές και συνεπείς επιλογές για να μεγιστοποιήσουν την αξία
 - Το πρόβλημα που αντιμετωπίζεται είναι ξεκάθαρο και αδιαμφισβήτητο
 - Ο λήπτης της απόφασης έχει έναν σαφή και συγκεκριμένο στόχο.
 - Γνωρίζει όλες τις πιθανές εναλλακτικές επιλογές και συνέπειες

Βήματα του ορθολογικού τρόπου λήψης αποφάσεων



Βήμα 1: Προκαταρτικό Πλαίσιο

Αποτελεί συνηθισμένη πρακτική ο εκ των προτέρων προσδιορισμός των θεμάτων - προβλημάτων που θα αναλυθούν κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Με τον καθορισμό του προκαταρτικού πλαισίου επιτυγχάνεται η καλύτερη κατανομή χρόνου ανάλογα με τη σημαντικότητα και το μέγεθος του κάθε θέματος και παράλληλα δίνεται η δυνατότητα αποδοτικής και αποτελεσματικής προετοιμασίας και συνεργασίας των συμμετεχόντων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Βήμα 2: Καθορισμός Προβλήματος

Το πρωταρχικό βήμα για την επίλυση ενός προβλήματος απόφασης αποτελεί ο πλήρης και ακριβής προσδιορισμός του. *Ποιο είναι το πρόβλημα και από ποια στοιχεία (συνιστώσες) αποτελείται; Ποιες είναι οι αποκλίσεις που παρατηρούνται μεταξύ του παρατηρούμενου και του επιθυμητού αποτελέσματος; Ποια είναι τα πιθανά αίτια; Ποιες αλληλοεπιδράσεις και εξαρτήσεις υπάρχουν με άλλα παρατηρούμενα προβλήματα;* είναι ερωτήσεις που θα πρέπει να τεθούν-απαντηθούν πριν από κάθε προσπάθεια επίλυσης ενός προβλήματος. Οι τεχνικές αναλύσεις τύπου SWOT, PEST, TOWS είναι ικανές να προσδιορίσουν όλα τα στοιχεία (ή συνιστώσες) ενός προβλήματος καθώς και τις μεταξύ τους σχέσεις και αλληλεπιδράσεις .

Ανάλυση SWOT

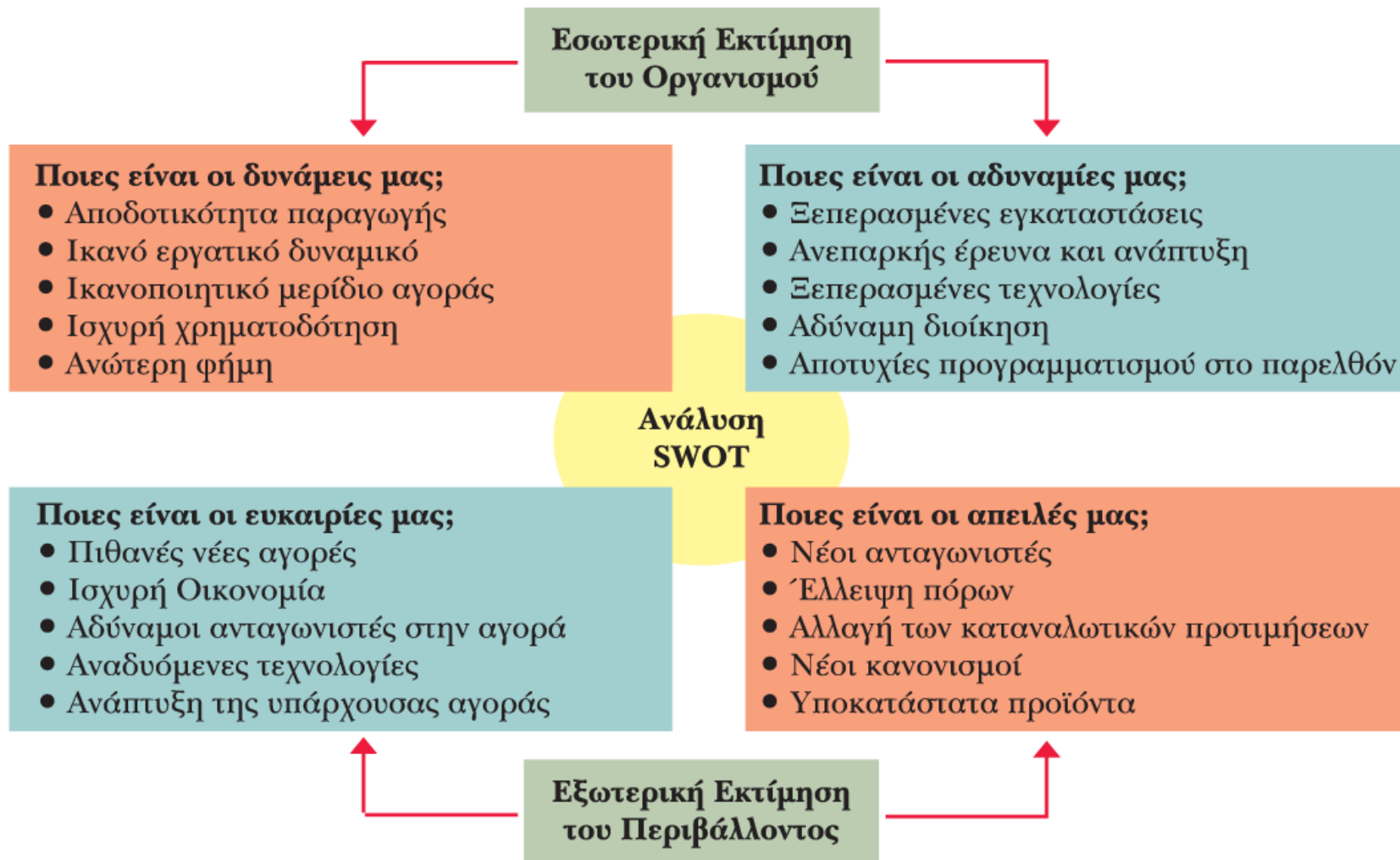


Ο συνδυασμός της ανάλυσης του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος με σκοπό την διερεύνηση και χάραξη δράσεων και στρατηγικών

Ανάλυση SWOT (1)

- **Δυνατά σημεία/προτερήματα**
 - Όποιες δραστηριότητες εκτελούνται αποτελεσματικά και όλοι οι στρατηγικής σημασίας πόροι
- **Αδυναμίες**
 - Οι δραστηριότητες που ο οργανισμός δεν εκτελεί καλά ή οι πόροι που χρειάζεται αλλά δεν κατέχει
- **Ευκαιρίες**
 - Θετικές τάσεις κυρίως στο εξωτερικό περιβάλλον
- **Απειλές**
 - Αρνητικές τάσεις στο εξωτερικό περιβάλλον

Ανάλυση SWOT (3)



Βήμα 3: Προσδιορισμός Στόχων

Η **θέσπιση στόχων** αλλά και η **ιεράρχησή** τους ανάλογα με τη σχετική βαρύτητα - σημαντικότητα του κάθε στόχου βοηθά στην παραπέρα κατανόηση του προβλήματος όσο και στη μετέπειτα δημιουργία πλαισίου αξιολόγησης των διαφορετικών εναλλακτικών λύσεων.

Τεχνικές δημιουργικής σκέψης από ομάδες ατόμων ειδικών (experts) στο χώρο του προβλήματος και μέθοδοι ιεράρχησης (Αναλυτική Ιεραρχική Μέθοδος, Δελφική Μέθοδος κλπ.) χρησιμοποιούνται συχνά για την αντιμετώπιση τέτοιων θεμάτων.

Βήμα 4: Ανάπτυξη Εναλλακτικών Λύσεων

Η ανάπτυξη του συνόλου **εναλλακτικών λύσεων** αποτελεί τη συγκέντρωση όλων των ενδεχόμενων τρόπων αντιμετώπισης του προβλήματος. Η ανάπτυξη αυτή είναι καθοριστικής σημασίας για την επίλυση του προβλήματος αφού η καλύτερη δυνατή λύση πρέπει να περιέχεται στο σύνολο των εναλλακτικών! Δυστυχώς όμως κανείς δεν γνωρίζει την καλύτερη δυνατή λύση εκ των προτέρων και καμιά αναλυτική μέθοδος δεν μπορεί να εγγυηθεί την ολοκληρωμένη ανάπτυξη των εναλλακτικών λύσεων. Η εμπειρία, η κατανόηση του προβλήματος αναλύσεις τύπου SWOT, PEST, TOWS και τεχνικές δημιουργικής σκέψης (μέθοδοι καταιγισμού ιδεών, αναλογίες κλπ.) αποτελούν εκτός των ποσοτικών μεθόδων (Επιχειρησιακή Έρευνα, Πιθανότητες, Στατιστική) πολύ σημαντικούς οδηγούς στην προσπάθεια προσδιορισμού ευρύτερου αλλά συγχρόνως και ποιοτικότερου συνόλου εναλλακτικών τρόπων επίλυσης του προβλήματος.

Βήμα 5: Πρόβλεψη

- Η επιλογή της βέλτιστης δυνατής λύσης μέσα από το σύνολο των εφικτών εναλλακτικών καθορίζεται από την εκτίμηση - πρόβλεψη των αναμενόμενων αποτελεσμάτων που θα προκύψουν στο μέλλον από την εφαρμογή της. Ένα ευρύ φάσμα μεθόδων από ποιοτικές (Ανάλυση Ευαισθησίας) αλλά και ποσοτικές (Πιθανότητες, Στατιστική κλπ.) μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την εκτίμηση των αποτελεσμάτων των διαφορετικών εναλλακτικών λύσεων και τη δημιουργία σχετικών σεναρίων.

Βήμα 6: Σύγκριση

Στο σημείο αυτό λαμβάνεται η απόφαση για την υιοθέτηση της βέλτιστης λύσης μια διαδικασία η οποία μπορεί να διευκολυνθεί μέσα από τη χρησιμοποίηση ειδικών *πινάκων απόφασης* με αποτελέσματα ποιοτικού ή ποσοτικού χαρακτήρα.

Εναλλακτικές Λύσεις	Στόχος 1 ^{ος}			Στόχος 2 ^{ος}			...	Στόχος N ^{ος}		
	Απόλυτα Ικανοποιητική	Μερικώς Ικανοποιητική	Καθόλου Ικανοποιητική	Απόλυτα Ικανοποιητική	Μερικώς Ικανοποιητική	Καθόλου Ικανοποιητική		Απόλυτα Ικανοποιητική	Μερικώς Ικανοποιητική	Καθόλου Ικανοποιητική
1 ^η			
2 ^η			
	Γενική μορφή πίνακα απόφασης									
...
n ^η			
Συντελεστές Βαρύτητας		W_1			W_2				W_n	

Σημαντική Επισήμανση

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι το προηγούμενο βήμα ολοκληρώνει το **στάδιο ανάλυσης αποφάσεως** και για το λόγο αυτό τα περισσότερα εγχειρίδια της Θεωρίας Λήψης Αποφάσεων το περιέχουν ως το τελικό βήμα της διαδικασίας.

Στην πράξη όμως η υλοποίηση και η αξιολόγηση μιας απόφασης αποτελούν το κυριότερο και ίσως το δυσκολότερο εγχείρημα που αντιμετωπίζει ο λήπτης αποφάσεων και συνεπώς τα σχετικά βήματα πρέπει πάντα να συμπληρώνουν τη διαδικασία ορθολογικής λήψης αποφάσεων αφού είναι φανερό πως η καλύτερη λύση είναι τελικά αυτή που μπορεί πράγματι να υλοποιηθεί. Τα βήματα επομένως που αναφέρονται στις **διεργασίες διοίκησης (διαχείρισης) και ελέγχου** αποτελούν το επόμενο στάδιο και πρέπει να συμπληρώνουν την ορθολογική λήψη αποφάσεων .

Βήμα 7: Επιλογή

Αναγκαία συνθήκη για την επιλογή μια λύσης είναι :

να είναι εφικτή

Η έννοια της εφικτότητας είναι πολύ σημαντική στην λήψη αποφάσεων και υποστηρίζεται από την **ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος** του οργανισμού (υπάρχουν οι πόροι, οι υποδομές, το ρυθμιστικό πλαίσιο κλπ.)

Βήμα 7: Επιλογή (2)

Στην όχι και τόσο συνηθισμένη περίπτωση που κάποια εναλλακτική λύση σημειώνει τη μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα (ή τη μεγαλύτερη ικανοποίηση) εκπλήρωσης όλων των προκαθορισμένων στόχων τότε η λύση αυτή υιοθετείται ως η **κυρίαρχη** ή **βέλτιστη εφικτή λύση**. Στην πράξη συχνά κάποια λύση είναι καλύτερη σε κάποιους στόχους ενώ κάποια άλλη σε άλλους ή ακόμα δύο λύσεις μπορεί να εμφανίζουν ισοδύναμα τελικά αποτελέσματα αλλά διαφοροποιούνται στην ικανοποίηση - εκπλήρωση των επιμέρους στόχων. Αντισταθμιστικότητες (trade off) τέτοιου είδους μπορούν να αντιμετωπιστούν μέσα από τον καθορισμό συντελεστών βαρύτητας (σχετικής σημαντικότητας) των στόχων του προβλήματος. Αρκετές τεχνικές μπορούν να βοηθήσουν στο καθορισμό συντελεστών βαρύτητας όπως η Αναλυτική Ιεραρχική Μέθοδος, η Δελφική μέθοδος κλπ.

Βήμα 7: Επιλογή (3)

Το τελικό αποτέλεσμα της κάθε εναλλακτικής λύσης αποτελεί το αθροιστικό γινόμενο των αποτελεσμάτων των επιμέρους στόχων σε συνδυασμό με τους αντίστοιχους συντελεστές βαρύτητας και ακολουθεί γενικά την μορφή:

$$TA_j = \sum_{i=1}^N w_i F_{ij}(x_j)$$

όπου:

TA_j το τελικό αποτέλεσμα της εναλλακτικής λύσης x_j ,

w_i ο συντελεστής βαρύτητας του στόχου i ,

F_{ij} συνάρτηση ποσοτικοποίησης του βαθμού ικανοποίησης των στόχων

$i = 1, \dots, N$ και $j = 1, \dots, v$.

Βήμα 8: Εφαρμογή

Για την εφαρμογή μιας απόφασης χρειάζεται η σύλληψη ενός ολοκληρωμένου σχεδίου υλοποίησής της. Τον πυρήνα ενός τέτοιου σχεδίου αποτελεί ο ακριβής καθορισμός των απαραίτητων ενεργειών - συνθηκών τόσο σε επίπεδο προγραμματισμού και καταμερισμού των εργασιών όσο και σε επίπεδο εκτέλεσης και εποπτείας. Προσδιορίζεται το πότε και από ποιον θα εκτελεστεί η κάθε ενέργεια. Κατά το στάδιο αυτό δημιουργούνται οι διάυλοι επικοινωνίας με τα εμπλεκόμενα μέρη (εργαζόμενοι, κοινωνικά σύνολα) και εξασφαλίζεται μέσα από την ενημέρωση και το διάλογο η μεγιστοποίηση της συμμετοχής τους στοιχείο απαραίτητο για την επιτυχή υλοποίηση μιας απόφασης.

Βήμα 9: Παρακολούθηση/Έλεγχος

Η αποτυχία μιας απόφασης στην εκπλήρωση των επιθυμητών στόχων ενός προβλήματος έγκειται κυρίως σε τρεις πιθανούς παράγοντες:

α. Θεωρητική αποτυχία της απόφασης με άλλα λόγια η λύση ήταν από την πρώτη στιγμή λανθασμένη

β. Τυχαία αποτυχία της απόφασης δηλαδή τυχαία γεγονότα και αστάθμητοι παράγοντες μείωσαν ή εκμηδένισαν τα αναμενόμενα οφέλη

γ. Αποτυχία στην εφαρμογή της απόφασης που σημαίνει ότι λάθος χειρισμοί κατά την διάρκεια υλοποίησής της δεν επέτρεψαν την επιτυχή εκπλήρωση των προκαθορισμένων στόχων.

Η παρακολούθηση συνίσταται στην εποπτεία σωστής εφαρμογής μια απόφασης έτσι ώστε να διασφαλιστεί στο μεγαλύτερο βαθμό η επιτυχία των προκαθορισμένων στόχων.

Βήμα 10: Αξιολόγηση

Η αξιολόγηση αναφέρεται ως η συστηματική διαδικασία κατά την οποία εκτιμάται **ο βαθμός εκπλήρωσης των προκαθορισμένων στόχων μιας απόφασης** και αποσκοπεί στον επαναπροσδιορισμό των στόχων αλλά και των ακολουθούμενων διαδικασιών έτσι ώστε να μεγιστοποιείται η αποτελεσματικότητά της.

Ο επαναπροσδιορισμός των στόχων και των ακολουθούμενων διαδικασιών εφαρμογής μιας απόφασης δηλαδή η επανάληψη της ορθολογικής διαδικασίας λήψης αποφάσεων κρίνεται επιβεβλημένη ιδιαίτερα στους δημόσιους οργανισμούς και υπηρεσίες όπου τα προβλήματα είναι σύνθετα και απαιτούν συνεχείς διορθωτικές ενέργειες για τη σταδιακή εξάλειψή τους.

Μελέτη περίπτωσης: Κλοπές στο σχολείο.

- Ακολουθήστε τα βήματα λήψης αποφάσεων προκειμένου να εξαλείφει το φαινόμενο κλοπής αντικειμένων μαθητών κατά την ώρα του φαγητού τους (μεταφέρονται σε άλλη αίθουσα).

Παράρτημα

ΑΝΑΛΥΣΕΙΣ:

➤ **PEST**

➤ **SWOT**

➤ **TOWS**

Ανάλυση PEST και Ανάλυση SWOT

- και τα δύο εργαλεία αποτυπώνουν όψεις της υφιστάμενης κατάστασης
- η ανάλυση PEST εκτείνεται σε ένα ευρύτερο επιχειρησιακό πεδίο, που αποτελεί το ενδιαφέρον περιβάλλον
- η ανάλυση SWOT επικεντρώνεται σε μια συγκεκριμένη επιχειρησιακή μονάδα, υποδομή, αλλαγή, δράση κ.ο.κ.
- συνήθως τα ευρήματα της ανάλυσης PEST μπορούν να προσανατολίσουν την ανάλυση SWOT
- πάντοτε είναι σκόπιμες οι αναδράσεις επιβεβαίωσης

Ανάλυση PEST

στην βασική μέθοδο :

- Πολιτικοί παράγοντες
- Οικονομικοί παράγοντες
- Κοινωνικοί & πολιτισμικοί παράγοντες
- Τεχνολογικοί παράγοντες

σε παραλλαγές (SLEPT, STEEPLE, PESTILI κ.ά.) :

- Νομικοί, Περιβαλλοντικοί, Ηθικοί παράγοντες

οι οποίοι πρόκειται να ασκήσουν επιρροές στο μέλλον

Παράδειγμα - πολιτικοί παράγοντες

- σταθερότητα πολιτικού συστήματος
- πλαίσιο ρύθμισης του επιχειρησιακού πεδίου
- κυβερνητικές πολιτικές για την εμπορική προβολή και τον εμπορικό ανταγωνισμό
- συμμετοχή της χώρας σε διακρατικές εμπορικές συμφωνίες

Παράδειγμα - Οικονομικοί παράγοντες

- επιτόκια δανεισμού
 - ύψος πληθωρισμού
 - επίπεδα απασχόλησης και ανεργίας
 - προοπτικές εξέλιξης του ΑΕΠ
-

Παράδειγμα - κοινωνικο-πολιτισμικοί παράγοντες

- κυρίαρχες θρησκείες και γλώσσες
- πολιτισμικές επιρροές στον τρόπο ζωής και κατανάλωσης
- αντιλήψεις για τα εντόπια και εισαγόμενα προϊόντα
- διαφοροποίηση κοινωνικού ρόλου ανδρών και γυναικών
- μέσος όρος ελεύθερου χρόνου
- προσδόκιμος μέσος όρος ζωής
- ηλικιακή διαστρωμάτωση της αγοραστικής δύναμης
- ενδιαφέρον κοινής γνώμης για περιβαλλοντικά θέματα

Παράδειγμα- τεχνολογικοί παράγοντες

- Τεχνολογίες που επιτρέπουν προϊόντα μικρότερου κόστους και καλύτερης ποιότητας
- Τεχνολογίες που επιτρέπουν περισσότερο καινοτομικά προϊόντα και υπηρεσίες
- Τεχνολογίες που επιτρέπουν νέα κανάλια διανομής
- Τεχνολογίες που επιτρέπουν νέους τρόπους προβολής και επικοινωνίας με τους πελάτες

Ανάλυση SWOT

- ισχυρά σημεία (strengths) :
πράγματα που είναι καλά στο παρόν
- αδύναμα σημεία (weaknesses) :
πράγματα που είναι άσχημα στο παρόν
- ευκαιρίες (opportunities) :
πράγματα που θα είναι καλά στο μέλλον
- απειλές (threats) :
πράγματα που θα είναι άσχημα στο μέλλον

Ανάλυση SWOT (πίνακας)

Strengths 1.... 2.... 3.... 4.... 5....	Weaknesses 1.... 2.... 3.... 4.... 5....
Opportunities 1.... 2.... 3.... 4.... 5....	Threats 1.... 2.... 3.... 4.... 5....

Ανάλυση SWOT - ισχυρά σημεία

- τι πλεονεκτήματα έχουμε ;
- τι κάνουμε καλά ;
- σε ποιους σχετικούς πόρους έχουμε πρόσβαση ;
- τι βλέπουν οι άλλοι ως ισχυρό χαρακτηριστικό μας ;

Ανάλυση SWOT - αδύναμα σημεία

- τι θα μπορούσαμε να βελτιώσουμε ;
- τι δεν κάνουμε καλά ;
- τι θα πρέπει να αποφύγουμε ;

Ανάλυση SWOT - ευκαιρίες

- ποιες είναι οι καλές ευκαιρίες που διαβλέπουμε ;
- ποιες είναι οι ενδιαφέρουσες τάσεις που γνωρίζουμε ;

Ανάλυση SWOT - απειλές

- τι εμπόδια αντιμετωπίζουμε ;
- τι κάνει ο ανταγωνισμός ;
- αλλάζουν οι απαιτήσεις για το περιεχόμενο της δουλειάς μας ;
- αλλάζουν οι απαιτήσεις για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που παράγουμε ;
- η εξέλιξη της τεχνολογίας απειλεί θέσεις εργασίας ;
- υπάρχουν προβλήματα χρεών ή χρηματοροής ;
- θα μπορούσε κάποια από τις αδυναμίες μας να απειλήσει σοβαρά τη δουλειά μας ;

Παράδειγμα Ανάλυσης SWOT: σχολική μονάδα

ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ

- Καινούργιο σχολείο
- Κουλτούρα συνεργασίας
- Εργαστήριο Η.Υ και πολυμέσων
- Αίθουσα μουσικής , οικοκυρικών, αγγλικών
- Καλές διαπροσωπικές σχέσεις προσωπικού
- Υποστηρικτικός Διευθυντής
- Πλούσιος διδακτικός εξοπλισμός
- Κτιριακή υποδομή

ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ

- Καινούργιο σχολείο το οποίο προσπαθεί να δημιουργήσει ταυτότητα και κουλτούρα
- Προσπάθεια δημιουργίας υγιούς κουλτούρας
- Προσπάθεια δημιουργίας καλών σχέσεων γονιών- εκπαιδευτικών
- Οικονομικοί πόροι
- Γραφειοκρατία

ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ

- Νέο αναλυτικό πρόγραμμα
- Νέοι τρόποι προσέγγισης της διδασκαλίας και μάθησης
- Αξιοποίηση εκπαιδευτικών με δεξιότητες και ικανότητες
- Αξιοποίηση εκπαιδευτικών με μεταπτυχιακό τίτλο
- Εισαγωγή Τ.Π.Ε.
- Συμμετοχή σε ευρωπαϊκά προγράμματα

ΑΠΕΙΛΕΣ

- Συχνή αλλαγή διευθυντών
- Συχνή αλλαγή διδακτικού προσωπικού
- Συχνή αλλαγή της διευθυντικής ομάδας
- Αυξανόμενος αριθμός μαθητών
- Ανταπόκριση εμπλεκομένων
- Οικονομική κρίση

Συνδιασμένη Ανάλυση PEST/SWOT

Political factors

S	W
O	T

Economic factors

S	W
O	T

Socio-cultural factors

S	W
O	T

Technological factors

S	W
O	T

SWOT/TOWS -

4 τύποι δράσεων/στρατηγικών

	Strengths 1.... 2.... 3.... 4.... 5....	Weaknesses 1.... 2.... 3.... 4.... 5....
Opportunities 1.... 2.... 3.... 4.... 5....	<p><u>στρατηγικές S-O</u> εκμετάλλευση των ισχυρών σημείων για να αξιοποιηθούν οι ευκαιρίες</p>	<p><u>στρατηγικές W-O</u> βελτίωση των αδύναμων σημείων που εμποδίζουν την αξιοποίηση των ευκαιριών</p>
Threats 1.... 2.... 3.... 4.... 5....	<p><u>στρατηγικές S-T</u> εκμετάλλευση των ισχυρών σημείων για να αποφευχθούν ή να μειωθούν οι απειλές</p>	<p><u>στρατηγικές W-T</u> αμυντικές τακτικές για να μειωθούν τα αδύναμα σημεία και να αποφευχθούν οι απειλές</p>

Ιεράρχηση στρατηγικών SWOT

- στρατηγικές W-T : αμυντικές
- στρατηγικές W-O : διορθωτικές
- στρατηγικές S-T : βελτιωτικές
- στρατηγικές S-O : φιλόδοξες

Σύνθεση των τεχνικών ανάλυσης

ο κόσμος

ποιος είναι ο κόσμος ;



εμείς

ποιοι είμαστε εμείς ;



τι κάνουμε στον κόσμο ;

