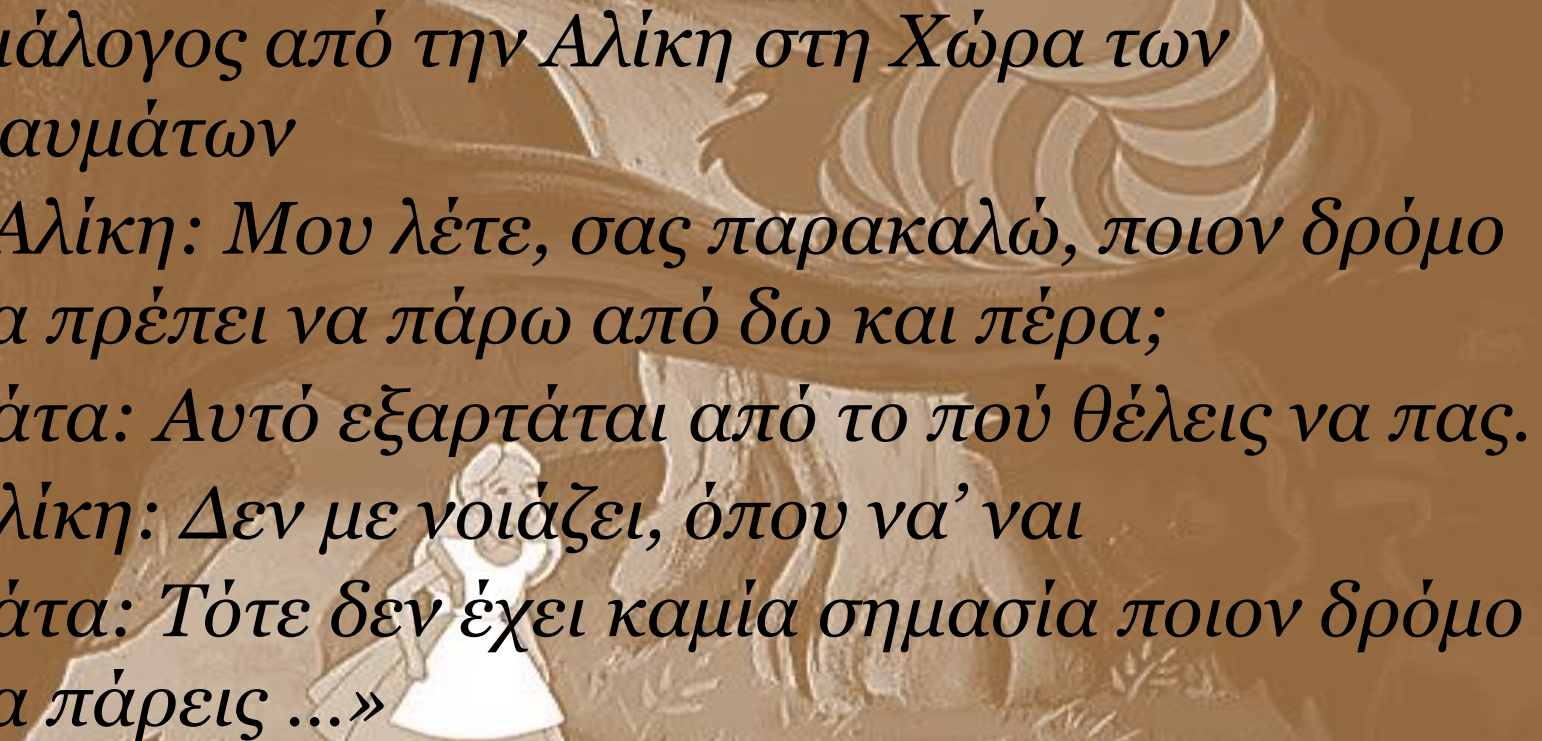


Μάνατζμεντ / Διοίκηση Εκπαίδευσης

4. Προγραμματισμός

Διδάσκων Δρ Ι. Μητρόπουλος

Προγραμματισμός (ένα παραμύθι)

- *Διάλογος από την Αλίκη στη Χώρα των Θαυμάτων*
 - *«Αλίκη: Μου λέτε, σας παρακαλώ, ποιον δρόμο θα πρέπει να πάρω από δω και πέρα;*
 - *Γάτα: Αυτό εξαρτάται από το πού θέλεις να πας.*
 - *Αλίκη: Δεν με νοιάζει, όπου να' ναι*
 - *Γάτα: Τότε δεν έχει καμία σημασία ποιον δρόμο θα πάρεις ...»*
- 

Προγραμματισμός

«Προγραμματισμός σημαίνει να αποφασιστεί προκαταβολικά τι θα γίνει, πως θα γίνει, πότε και ποιος θα το κάνει. Ο προγραμματισμός γεφυρώνει το χάσμα από το σημείο που βρισκόμαστε στο σημείο που θέλουμε να πάμε»

Koontz & O' Donnell 1984

Προγραμματίζοντας εκ των προτέρων

- Γιατί και πώς προγραμματίζουν οι managers;
- Ποια είδη σχεδίων χρησιμοποιούν οι managers;
- Ποια είναι τα χρήσιμα εργαλεία και οι χρήσιμες τεχνικές;
- Πώς μπορούν τα σχέδια να εφαρμοστούν καλά;

Ερώτηση Μελέτης 1: Γιατί και πώς προγραμματίζουν οι managers;

➤ Προγραμματισμός

- Διαδικασία καθορισμού στόχων και προσδιορισμού του καλύτερου τρόπου επίτευξής τους.

➤ Στόχοι

- Συγκεκριμένα αποτελέσματα ή επιθυμητές εκβάσεις που σκοπεύει να επιτύχει (ο οργανισμός/ επιχείρηση).

➤ Σχέδιο / Δράση

- Δήλωση των επιλεγμένων μέσων για την επίτευξη των στόχων.

Βήματα της διαδικασίας του προγραμματισμού

1. Καθορισμός στόχων (μετρίσιμοι, επιβεβαιώσιμοι, ρεαλιστικοί*).
2. Προσδιορισμός απόκλισης σε σχέση με την επιθυμητή κατάσταση (στόχους).
3. Ανάπτυξη προτάσεων σχετικά με τις μελλοντικές συνθήκες (ανάλυση εσωτερικού – εξωτερικού περιβάλλοντος**, διερεύνηση συνθηκών, *PEST analysis*).
4. Ανάλυση/αξιολόγηση τις εναλλακτικών λύσεων, δράσεων και επιλογή σχεδίου.
5. Εφαρμογή σχεδίου και αξιολόγηση αποτελεσμάτων.

- λαμβάνουν υπόψη τις πραγματικές δυνατότητες του οργανισμού, το περιβάλλον και τις αδυναμίες του SWOT
- ** βλέπε Παράρτημα στο τέλος της παρουσίασης

Προγραμματισμός: Σημασία και ρόλος

Προγραμματισμός –
θέτει την κατεύθυνση

- Αποφάσισε πού θέλεις να πας
- Αποφάσισε τον καλύτερο τρόπο για να το επιτύχεις

Οργάνωση –
δημιουργεί δομές

Ηγεσία –
εμπνέει την προσπάθεια

Έλεγχος –
διασφαλίζει τα αποτελέσματα

- Μέτρησε την απόδοσή σου
- Ανάλαβε διορθωτική δράση

Προγραμματισμός: Σημασία και ρόλος (2)

- Πλεονεκτήματα του προγραμματισμού:
 - Προστατευτικός ρόλος: αφού ελαχιστοποιεί την αβεβαιότητα και το ρίσκο στην λειτουργία του οργανισμού
 - Επιθετικός ρόλος: αναζήτηση και εκμετάλλευση πιθανών ευκαιριών
 - Συντονιστικός ρόλος: διαμόρφωση προϋποθέσεων εστίασης στόχων, προσανατολισμού στη δράση, τη διαχείριση του χρόνου, έλεγχο και την αξιολόγηση.

Ερώτηση Μελέτης 1: Γιατί και πώς προγραμματίζουν οι managers;

- Συμβουλές για προσωπική διαχείριση χρόνου:
 - Πες «ΟΧΙ» σε αιτήματα που σε αποσπούν από αυτό που θα έπρεπε πραγματικά να κάνεις.
 - ΜΗΝ κολλάς σε λεπτομέρειες που μπορούν να αντιμετωπιστούν αργότερα.
 - ΞΕΔΙΑΛΕΓΕ τα τηλεφωνήματα, τα emails και τα αιτήματα για συσκέψεις.

Ερώτηση Μελέτης 1: Γιατί και πώς προγραμματίζουν οι managers; (2)

- Συμβουλές για προσωπική διαχείριση χρόνου:
 - ΜΗΝ αφήνεις τους απρόσκλητους επισκέπτες ή τα άμεσα μηνύματα να καταχρώνται το χρόνο σου.
 - ΘΕΣΕ προτεραιότητες στις δουλειές σου με βάση το πόσο σημαντικές ή επείγουσες είναι.
 - ΜΗΝ περιορίζεται από το ημερολόγιο αφήνοντας άλλους να ελέγχουν το πρόγραμμά σου.
 - ΑΚΟΛΟΥΘΗΣΕ τις προτεραιότητές σου: ξεκίνα από τις πιο σημαντικές και επείγουσες.

Τύποι και επίπεδα Προγραμματισμού

- **Λειτουργικός ή τακτικός ή επιχειρησιακός προγραμματισμός** : έχει βραχυχρόνιο ορίζοντα και εστιάζει στις τρέχουσες λειτουργίες του οργανισμού
- **Στρατηγικός προγραμματισμός**: μακροχρόνιος προγραμματισμός δεν εστιάζει στις επιμέρους λειτουργίες αλλά στο σύνολο του οργανισμού.

Λειτουργικός ή τακτικός ή επιχειρησιακός προγραμματισμός στην Εκπαίδευση

- **Εκπαιδευτικά θέματα:** κατάρτιση προγράμματος ημερήσιας λειτουργίας, υλοποίηση αναλυτικού προγράμματος, υλοποίηση καινοτόμων προγραμμάτων (ευέλικτη ζώνη), σχολικές εκδηλώσεις, ανάπτυξη θετικού παιδαγωγικού κλίματος κλπ
- **Θέματα εκπαιδευτικού προσωπικού:** κατανομή διδακτικού έργου, ενδοσχολική επιμόρφωση σε νέες διδακτικές μεθόδους ή αξιοποίηση νέων τεχνολογιών, προώθηση ατομικής και επαγγελματικής ανάπτυξης, ανάπτυξη κλίματος συνεργασίας κλπ
- **Διοικητικά Θέματα:** αναβάθμιση συστήματος αρχειοθέτησης, μηχανοργάνωση σχολείου κλπ

Λειτουργικός ή τακτικός ή επιχειρησιακός προγραμματισμός στην Εκπαίδευση (2)

- Θέματα υλικοτεχνικής υποδομής: συντήρηση και αξιοποίηση εκπαιδευτικών χώρων και εγκαταστάσεων, καθαριότητα, συνθήκες ασφάλειας και υγιεινής, ορθολογική κατανομή εξοπλισμού και εποπτικών μέσων στις απαιτήσεις των προγραμμάτων, βιβλία κλπ
- Θέματα επικοινωνίας με το εξωτερικό περιβάλλον: η ανάπτυξη κλίματος επικοινωνίας – συνεργασίας με τους εμπλεκόμενους φορείς (γονείς – τοπική κοινωνία, τοπική αυτοδιοίκηση), η ανάπτυξη προγραμμάτων ενημέρωσης και στήριξης γονέων, διάχυση των αποτελεσμάτων και επιτευγμάτων του εκπαιδευτικού οργανισμού και την τοπική κοινωνία, συμμετοχή σε κοινωνικές εκδηλώσεις

Στρατηγικός προγραμματισμός στην Εκπαίδευση

- Αφορά την λήψη αποφάσεων σχετικά με τους μακροπρόθεσμους στόχους του Εκπαιδευτικού Συστήματος. Υπό την έννοια αυτή στην χώρα μας αφορά (λόγω του συγκεντρικού χαρακτήρα του συστήματος) τα ανώτερα επίπεδα διοίκησης (Υπουργείο Παιδείας και επιτελικά όργανα όπως Παιδαγωγικό Ινστιτούτο) και συχνά ταυτίζεται με την έννοια της εκπαιδευτικής πολιτικής.

Παράλληλο κείμενο 6: Ο προγραμματισμός
εθνικό, περιφερειακό και νομαρχιακό ε

Είδη σχεδίων/ δράσεων που χρησιμοποιούν οι managers;

- Βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα σχέδια
 - Βραχυπρόθεσμα σχέδια = 1 έτος ή λιγότερο
 - Μεσοπρόθεσμα σχέδια = 1 έως 2 έτη
 - Μακροπρόθεσμα σχέδια = 3 έτη ή περισσότερο
- Οι άνθρωποι διαφέρουν ως προς την ικανότητά τους να χειρίζονται αποτελεσματικά τα διαφορετικά χρονικά πλαίσια.
- Τα ανώτερα διοικητικά στελέχη εστιάζονται σε σχέδια με μεγαλύτερους χρονικούς ορίζοντες.

Ερώτηση Μελέτης 2: Τι είδη σχεδίων χρησιμοποιούν οι managers;

➤ Στρατηγικά και λειτουργικά σχέδια

- Τα στρατηγικά σχέδια θέτουν ευρείες, πλήρεις και πιο μακροπρόθεσμες κατευθύνσεις δράσης για ολόκληρο τον οργανισμό.
- Τα λειτουργικά σχέδια προσδιορίζουν τι πρέπει να γίνει σε συγκεκριμένες καταστάσεις για να εφαρμοστούν τα στρατηγικά σχέδια.
 - Σχέδια παραγωγής
 - Οικονομικά σχέδια
 - Σχέδια εγκαταστάσεων
 - Σχέδια μάρκετινγκ
 - Σχέδια ανθρώπινων πόρων

Ερώτηση Μελέτης 2: Τι είδη σχεδίων χρησιμοποιούν οι managers;

- Πολιτικές και διαδικασίες
 - Διαρκή σχέδια
 - Πολιτικές και διαδικασίες σχεδιασμένες για επανειλημμένη χρήση.
 - Πολιτική
 - Ευρείες οδηγίες για τη λήψη αποφάσεων και την ανάληψη δράσης σε συγκεκριμένες καταστάσεις.
 - Κανόνες ή διαδικασίες
 - Σχέδια που περιγράφουν με ακρίβεια τι δράσεις πρέπει να αναλαμβάνονται σε συγκεκριμένες καταστάσεις.

Ερώτηση Μελέτης 2: Τι είδη σχεδίων χρησιμοποιούν οι managers;

- Προϋπολογισμοί και χρονοδιαγράμματα projects
 - Σχέδια μίας χρήσης
 - Χρησιμοποιούνται μόνο για τις ανάγκες και τους στόχους μιας συγκεκριμένης κατάστασης σε συγκεκριμένη χρονική περίοδο.
 - Προϋπολογισμοί
 - Σχέδια μίας χρήσης που δεσμεύουν πόρους σε δραστηριότητες, έργα ή προγράμματα.
 - Μπορούν να είναι σταθεροί (fixed), ευέλικτοι (flexible) ή μηδενικής βάσης (zero-based).
 - Projects
 - Σύνθετα γεγονότα που συμβαίνουν μία φορά και έχουν σαφή έναρξη και τελικά σημεία.
 - Διαχείριση projects και χρονοδιαγράμματα projects.

Ερώτηση Μελέτης 3: Ποια είναι τα χρήσιμα εργαλεία και οι χρήσιμες τεχνικές προγραμματισμού;

➤ Προβλέψεις

- Εκτιμήσεις για το τι θα συμβεί στο μέλλον.
- Στις ποιοτικές προβλέψεις χρησιμοποιούνται γνώμες ειδικών.
- Στις ποσοτικές προβλέψεις χρησιμοποιούνται μαθηματικά μοντέλα και στατιστικές αναλύσεις.
- Όλες οι προβλέψεις βασίζονται στην ανθρώπινη κρίση.
- Ο προγραμματισμός περιλαμβάνει αποφάσεις για τον τρόπο αντιμετώπισης των συνεπειών μιας πρόβλεψης.

Ερώτηση Μελέτης 3: Ποια είναι τα χρήσιμα εργαλεία και οι χρήσιμες τεχνικές προγραμματισμού;

- Προγραμματισμός του απροόπτου (contingency planning)
 - Προσδιορίζει εναλλακτικές πορείες δράσης που μπορούν να εφαρμοστούν αν μεταβληθούν οι συνθήκες.
 - Τα σχέδια αντιμετώπισης του απροόπτου προβλέπουν τις μεταβαλλόμενες συνθήκες.
 - Τα σχέδια αντιμετώπισης του απροόπτου περιέχουν σημεία πυροδότησης.

Ερώτηση Μελέτης 3: Ποια είναι τα χρήσιμα εργαλεία και οι χρήσιμες τεχνικές προγραμματισμού;

- Προγραμματισμός με χρήση σεναρίων (scenario planning)
 - Μακροπρόθεσμη εκδοχή του προγραμματισμού του απροόπτου.
 - Προσδιορίζει εναλλακτικά μελλοντικά σενάρια.
 - Καταστρώνονται σχέδια για κάθε μελλοντικό σενάριο.
 - Αυξάνει την ευελιξία του οργανισμού και την προετοιμασία του για μελλοντικά σοκ.

Ερώτηση Μελέτης 3: Ποια είναι τα χρήσιμα εργαλεία και οι χρήσιμες τεχνικές προγραμματισμού;

- Συγκριτική προτυποποίηση (benchmarking)
 - Χρήση εξωτερικών συγκρίσεων για καλύτερη αξιολόγηση της τρέχουσας απόδοσης και προσδιορισμό πιθανών δράσεων για το μέλλον.
 - Υιοθέτηση των καλύτερων πρακτικών άλλων οργανισμών που επιτυγχάνουν ανώτερη απόδοση.

Ερώτηση Μελέτης 3: Ποια είναι τα χρήσιμα εργαλεία και οι χρήσιμες τεχνικές προγραμματισμού;

- Χρήση προσωπικού προγραμματισμού (staff planners)
 - Συντονισμός της λειτουργίας του προγραμματισμού για όλο τον οργανισμό ή ένα από τα κύρια μέρη του.
 - Πιθανά κενά επικοινωνίας μεταξύ του προσωπικού προγραμματισμού και των managers.

Ερώτηση Μελέτης 4: Πώς μπορούν τα σχέδια να εφαρμοστούν καλά;

➤ Διαχείριση έργων (project management)

Διασφαλίζει οι δραστηριότητες που απαιτούνται για να ολοκληρωθεί ένα project να έχουν σχεδιαστεί σωστά και να ολοκληρώνονται έγκαιρα & σύμφωνα με τον προϋπολογισμό.

➤ Projects

Δραστηριότητες που λαμβάνουν χώρα μία φορά και αποτελούνται από πολλές επιμέρους εργασίες που πρέπει να ολοκληρωθούν με τη σωστή σειρά και σύμφωνα με τον προϋπολογισμό.

Ερώτηση Μελέτης 4: Πώς μπορούν τα σχέδια να εφαρμοστούν καλά;

- Διάγραμμα Gantt – γραφική απεικόνιση των προγραμματισμένων εργασιών που απαιτούνται για να ολοκληρωθεί ένα project
- CPM/PERT – συνδυασμός της μεθόδου του κριτικού μονοπατιού (critical path method) και της αξιολόγησης του προγράμματος (program evaluation) και της τεχνικής ανασκόπησης (review technique)
- Κριτικό μονοπάτι – το μονοπάτι από την αρχή του project μέχρι το τέλος, που περιλαμβάνει δραστηριότητες με τους μεγαλύτερους χρόνους ολοκλήρωσης

Ερώτηση Μελέτης 4: Πώς μπορούν τα σχέδια να εφαρμοστούν καλά;

- Βασικά ζητήματα και αρχές στη διαδικασία της θέσπισης στόχων

Οι στόχοι πρέπει να είναι:

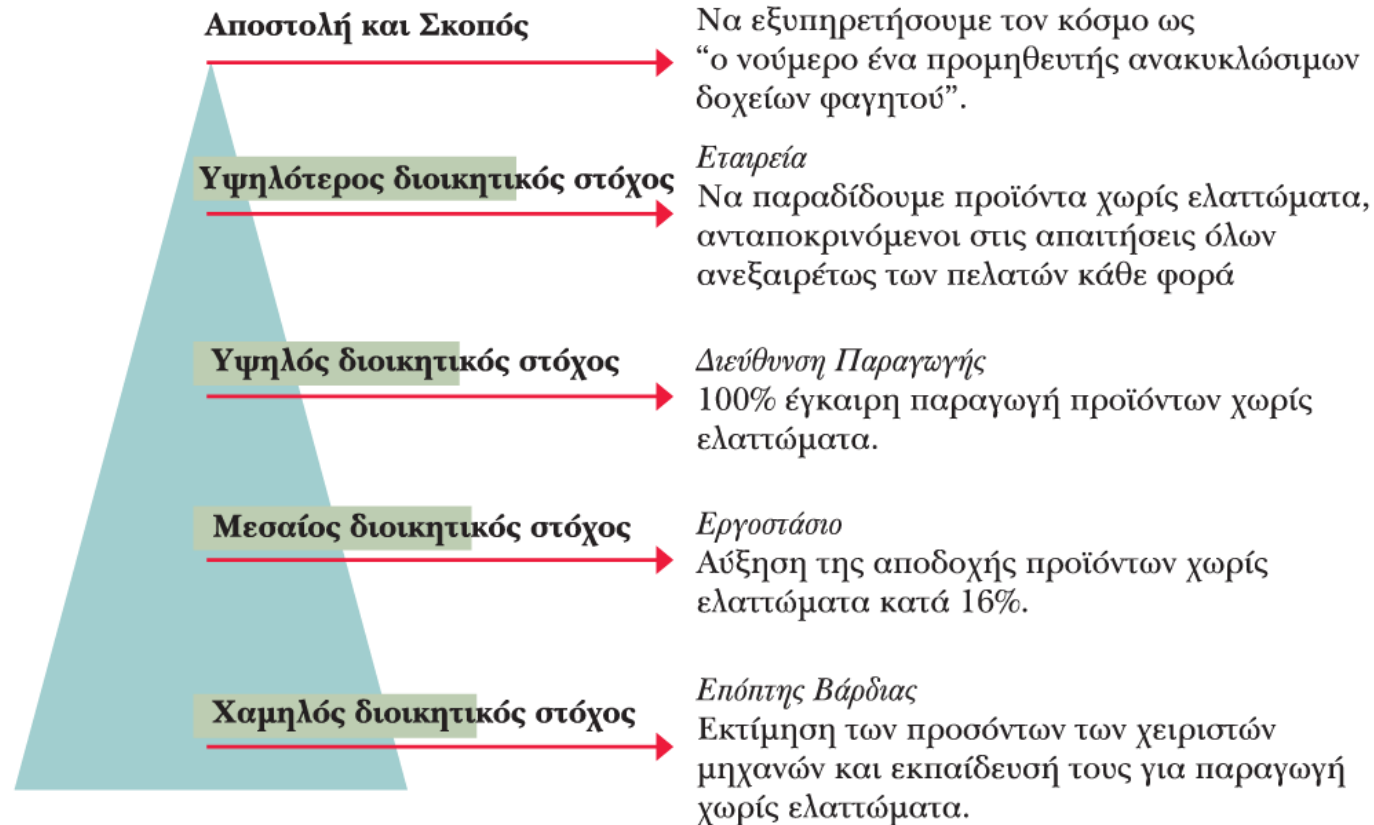
- Συγκεκριμένοι
- Απαιτητικοί
- Επιτεύξιμοι
- Έγκαιροι
- Μετρήσιμοι

Ερώτηση Μελέτης 4: Πώς μπορούν τα σχέδια να εφαρμοστούν καλά;

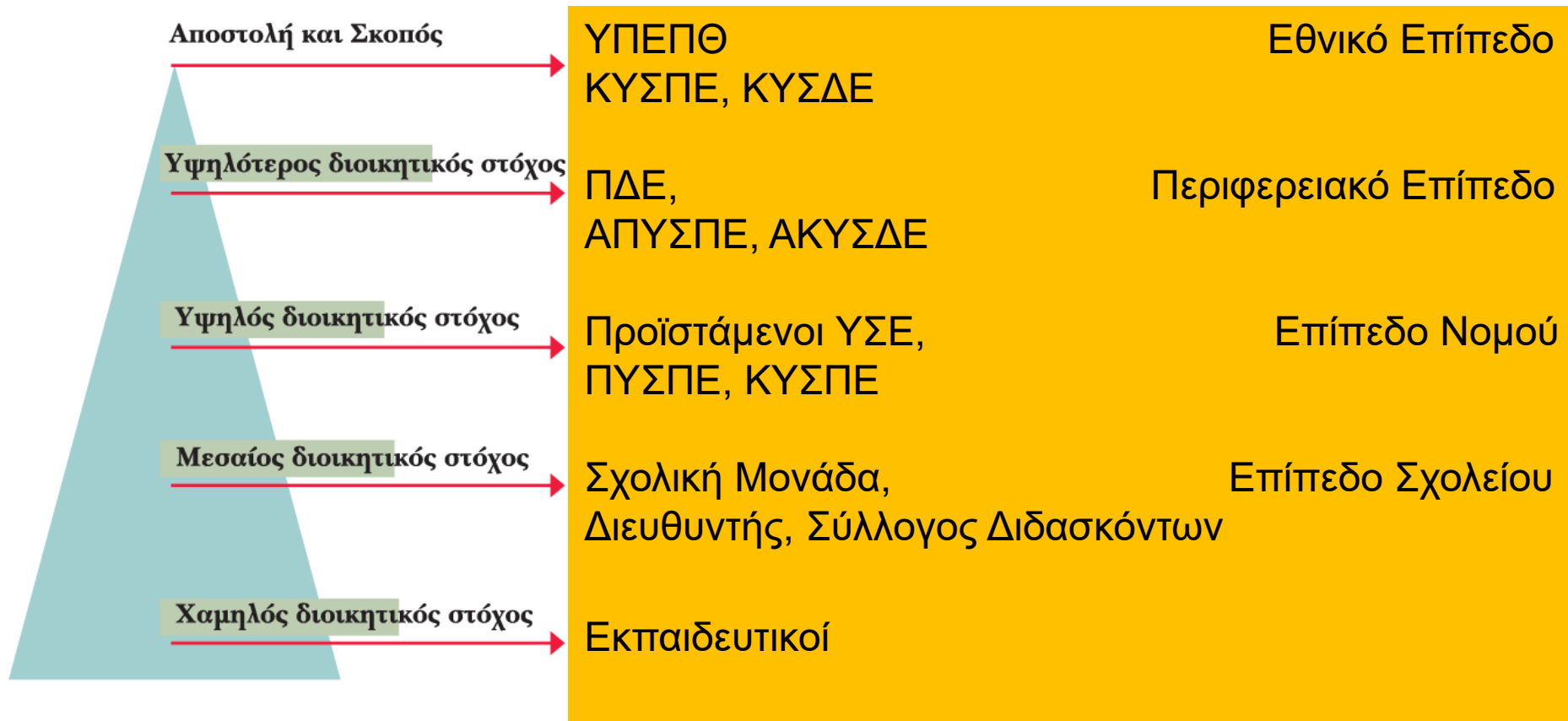
➤ Θεωρία θέσπισης στόχων

- Συμμετοχή στη θέσπιση στόχων
 - Εκκλειδώνει τις δυνατότητες της θέσπισης στόχων να δημιουργεί κίνητρα.
 - Η διοίκηση με στόχους (management by objectives, MBO) προάγει τη συμμετοχή.
 - Όταν η συμμετοχή δεν είναι δυνατή, οι εργαζόμενοι αντιδρούν θετικά αν υπάρχει εμπιστοσύνη και υποστήριξη από πλευράς των ανωτέρων.

Σχήμα 7.2 Ένα δείγμα ιεραρχίας στόχων για τη διοίκηση ποιότητας σε μια εταιρεία παραγωγής.



Μελέτη περίπτωσης: Διοικητική δομή σχολικής εκπαίδευσης (Σαϊτή 2012:228)



Ερώτηση Μελέτης 4: Πώς μπορούν τα σχέδια να εφαρμοστούν καλά;

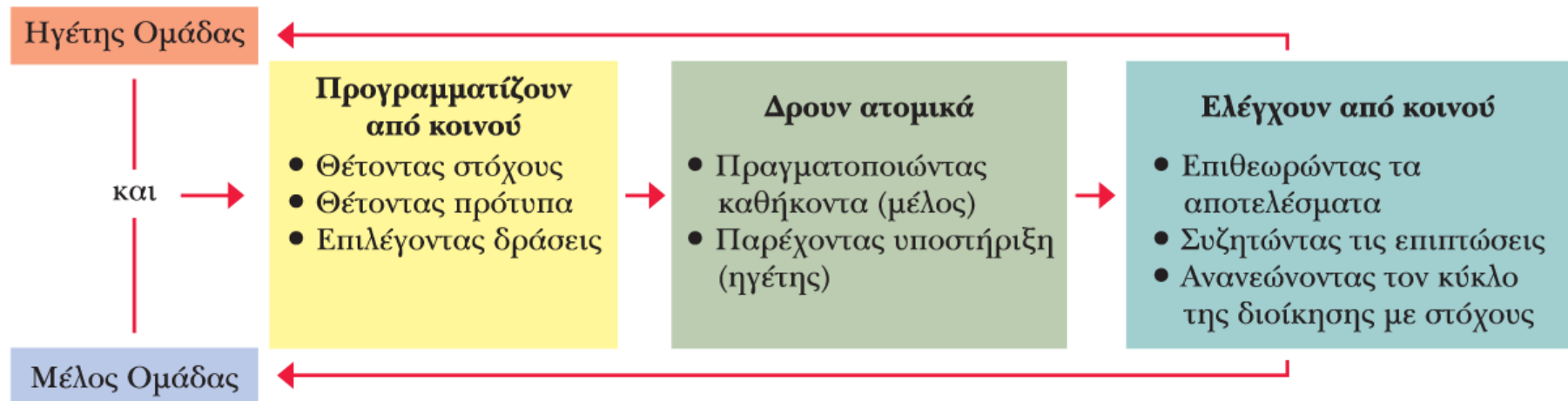
➤ Διοίκηση με στόχους (MBO)

- Δομημένη διαδικασία τακτικής επικοινωνίας.
- Ο προϊστάμενος/ηγέτης ομάδας και οι εργαζόμενοι θέτουν από κοινού στόχους απόδοσης.
- Ο προϊστάμενος/ηγέτης ομάδας και οι εργαζόμενοι επιθεωρούν από κοινού τα αποτελέσματα.

Ερώτηση Μελέτης 4: Πώς μπορούν τα σχέδια να εφαρμοστούν καλά;

- Η ΜΒΟ περιλαμβάνει μια επίσημη συμφωνία που προσδιορίζει ...
 - τους στόχους απόδοσης των εργαζομένων για ορισμένη χρονική περίοδο.
 - τα σχέδια μέσω των οποίων θα επιτευχθούν οι στόχοι.
 - τα πρότυπα μέτρησης της επίτευξής τους.
 - τις διαδικασίες για την ανάλυση των αποτελεσμάτων απόδοσης.

Σχήμα 7.3 Η διοίκηση με στόχους είναι ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο προγραμματισμού και ελέγχου.



Ερώτηση Μελέτης 4: Πώς μπορούν τα σχέδια να εφαρμοστούν καλά;

➤ Διαδικασία διοίκησης με στόχους:

- Ο προϊστάμενος και οι εργαζόμενοι θέτουν από κοινού στόχους και πρότυπα και επιλέγουν δράσεις.
- Οι εργαζόμενοι δρουν ατομικά για να εκτελέσουν τα καθήκοντά τους και οι προϊστάμενοι δρουν ατομικά για να τους παρέχουν την απαραίτητη υποστήριξη.
- Ο προϊστάμενος και οι εργαζόμενοι επιθεωρούν από κοινού τα αποτελέσματα, συζητούν τις επιπτώσεις και ανανεώνουν τον κύκλο της διοίκησης με στόχους.

Ερώτηση Μελέτης 4: Πώς μπορούν τα σχέδια να εφαρμοστούν καλά;

- Είδη στόχων απόδοσης της διοίκησης με στόχους
 - Βελτίωσης
 - Προσωπικής ανάπτυξης
 - Διατήρησης

- Κριτήρια αποτελεσματικών στόχων απόδοσης – Οι στόχοι πρέπει να είναι:
 - Συγκεκριμένοι
 - Χρονικά καθορισμένοι
 - Απαιτητικοί
 - Μετρήσιμοι

Ερώτηση Μελέτης 4: Πώς μπορούν τα σχέδια να εφαρμοστούν καλά;

- Τι πρέπει να αποφεύγεται στη χρησιμοποίηση της διοίκησης με στόχους
 - Σύνδεση της διοίκησης με στόχους με την αμοιβή
 - Υπερβολική εστίαση της προσοχής σε στόχους που είναι εύκολο να προσδιοριστούν ποσοτικά
 - Απαίτηση υπερβολικής γραφικής εργασίας
 - Το να ανακοινώνουν απλά οι managers τους στόχους τους στους εργαζόμενους

Ερώτηση Μελέτης 4: Πώς μπορούν τα σχέδια να εφαρμοστούν καλά;

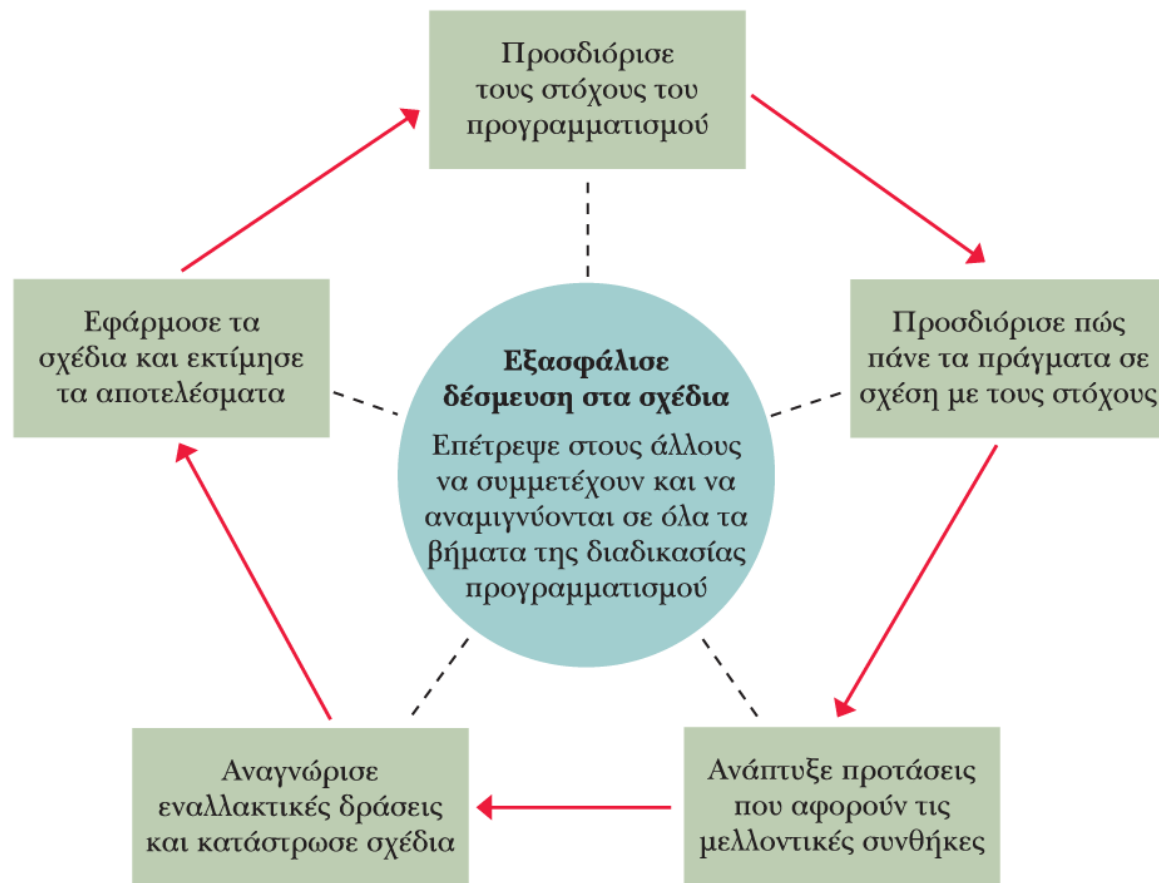
- Πλεονεκτήματα της διοίκησης με στόχους
 - Επικεντρώνει τις προσπάθειες των εργαζομένων στα σημαντικότερα καθήκοντα και στόχους.
 - Επικεντρώνει τις προσπάθειες των προϊσταμένων σε σημαντικούς τομείς υποστήριξης.
 - Συμβάλλει στην οικοδόμηση σχέσεων.
 - Δίνει στους εργαζόμενους μια δομημένη ευκαιρία να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων.

Ερώτηση Μελέτης 4: Πώς μπορούν τα σχέδια να εφαρμοστούν καλά;

➤ Συμμετοχή και ανάμιξη

- Ο συμμετοχικός προγραμματισμός απαιτεί η διαδικασία προγραμματισμού να περιλαμβάνει τους ανθρώπους που θα επηρεαστούν από τα σχέδια και/ή θα βοηθήσουν στην εφαρμογή τους.
- Οφέλη της συμμετοχής και ανάμιξης:
 - Προάγει τη δημιουργικότητα στον προγραμματισμό.
 - Αυξάνει τις διαθέσιμες πληροφορίες.
 - Προάγει την κατανόηση, την αποδοχή και τη δέσμευση στο τελικό σχέδιο.

Σχήμα 7.4 Πώς η συμμετοχή και η ανάμιξη βοηθούν στην εξασφάλιση δέσμευσης στα σχέδια.



Τυπική Διαδικασία Προγραμματισμού

Παράτημα

Ανάλυση εκπαιδευτικού περιβάλλοντος

Εσωτερικοί παράγοντες

- ✓ Αναλυτικό πρόγραμμα
- ✓ Διδασκαλία και μάθηση
- ✓ Αξιολόγηση και αποτελέσματα
- ✓ Εξωδιδασκτικές δραστηριότητες
- ✓ Πειθαρχία και εμφάνιση
- ✓ Οικονομικοί πόροι
- ✓ Κτιριακή υποδομή
- ✓ Προσωπικό, δεξιότητες, ικανότητες
- ✓ Σχολική Εφορεία
- ✓ Ήθος/κουλτούρα

Εξωτερικοί παράγοντες

- ✓ Πολιτικοί, νομικοί και οικονομικοί παράγοντες
- ✓ Κεντρικές/τοπικές εκπαιδευτικές αλλαγές
- ✓ Δημογραφικές και κοινωνικο-πολιτισμικές τάσεις
- ✓ Τάσεις εργοδότησης
- ✓ Τεχνολογία
- ✓ Πελάτες
- ✓ Άλλοι παροχείς υπηρεσιών

Βήματα διαδικασίας προγραμματισμού

ΒΗΜΑ 1

- **Αποσαφήνιση αποστολής ΕΜ**
- Γραπτή διατύπωση του πραγματικού λόγου ύπαρξης της ΕΜ, με βάση το θεσμικό πλαίσιο τις αξίες και τους σκοπούς του οργανισμού, τοπικές συνθήκες, κοινωνικός ρόλος

ΒΗΜΑ 2

- **Προσδιορισμός επιδιωκόμενων στόχων**
- Συγκεκριμενοποίηση των σκοπών που υπηρετούν την αποστολή της ΕΜ ...

ΒΗΜΑ 3

- **Ανάλυση περιβάλλοντος**
- Ανάλυση εσωτερικού – εξωτερικού περιβάλλοντος, δυνατά - αδύνατα σημεία κλπ. ...

ΒΗΜΑ 4

- **Διαμόρφωση Πολιτικών**
- Κατευθυντήριες οδηγίες που διευκολύνουν την λήψη αποφάσεων και την ανάληψη δράσεων

ΒΗΜΑ 5

- **Καθορισμός αντικειμενικών στόχων**
- Αποτύπωση ρεαλιστικών μετρήσιμων και εφικτών στόχων

ΒΗΜΑ 6

- **Επιλογή δράσεων**
- Περιλαμβάνει την περιγραφή, συγκεκριμενοποίηση αναγκών και την επιλογή μεθόδων που πρέπει να ακολουθηθούν σε συγκεκριμένο χωροχρόνο για να υλοποιηθούν οι στόχοι του προγράμματος ...

Βήματα διαδικασίας προγραμματισμού

ΑΡΧΙΚΟ ΒΗΜΑ : Εσωτερική αξιολόγηση ΕΜ

ΒΗΜ
Α 1

- **Στόχοι:**
- Σαφής διατύπωση προκλητικών αλλά εφικτών στόχων

ΒΗΜ
Α 2

- **Κριτήρια επιτυχίας**
- Με βάση αυτά η ΕΜ θα ελέγξει και κρίνει στο τέλος του προσδιορισμένου χρόνου την επίτευξη των στόχων

ΒΗΜ
Α 3

- **Στρατηγικές εφαρμογής:**
- Μέθοδοι υλοποίησης του σχεδίου δράσης

ΒΗΜ
Α 4

- **Χρονοδιάγραμμα και ακριβής προγραμματισμός**

ΒΗΜ
Α 5

- **Πόροι:**
- Προσωπικό και υλικοί πόροι που απαιτούνται

ΒΗΜ
Α 6

- **Αξιολόγηση του σχεδίου δράσης:**
- Προσδιορισμός του βαθμού επιτυχίας που θα συμβάλει σε μελλοντικές επιτυχημένες αναπροσαρμογές

Βήματα διαδικασίας προγραμματισμού

ΒΗΜΑ 1

- Καθορισμός σκοπών

ΒΗΜΑ 2

- Ανάπτυξη εναλλακτικών λύσεων

ΒΗΜΑ 3

- Διερεύνηση συνθηκών

ΒΗΜΑ 4

- Αξιολόγηση εναλλακτικών λύσεων

ΒΗΜΑ 5

- Επιλογή καταλληλότερης λύσης

ΒΗΜΑ 6

- Εφαρμογή Σχεδίων

Βήματα του ορθολογικού τρόπου λήψης αποφάσεων

