



Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης Επιχειρήσεων
Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης & Τεχνολογίας
Διεύθυνση: Μεγάλου Αλεξανδρού 1, 263 34 ΠΑΤΡΑ
Τηλ.: 2610 962898, 2610 962868, 2610 962870
website: manedu.upatras.gr , email: manedu@upatras.gr



Μανατζμεντ / Διοίκηση Εκπαίδευσης Μελέτη Διοικητικών Λειτουργιών: Προγραμματισμός

Δρ Ι. Α. Γιαννούκου, Ph.D., MBA, MA, BA

Αναπλ. Καθηγήτρια
Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας

Μείγμα λειτουργιών μάνατζμεντ



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

Παράδειγμα

Προγραμματισμός

- Ο Διευθυντής και ο Σύλλογος Διδασκόντων θέτουν στόχους για τη χρονιά.

Παράδειγμα:

- Να βελτιωθούν οι μαθητικές επιδόσεις στα Μαθηματικά κατά 10%.
- Να ενισχυθεί η συμμετοχή των μαθητών σε πολιτιστικά προγράμματα.

Αποφάσεις:

- Ορίζεται πλάνο ενισχυτικής διδασκαλίας.
- Προγραμματίζονται δράσεις (όπως περιβαλλοντικά ή θεατρικά προγράμματα).

Οργάνωση

- Δημιουργούνται οι κατάλληλες δομές για να επιτευχθούν οι στόχοι.

Παράδειγμα:

- Κατανομή αρμοδιοτήτων στους εκπαιδευτικούς.
- Συγκρότηση ομάδων εργασίας (π.χ. υπεύθυνοι εργαστηρίου, βιβλιοθήκης, πολιτιστικών δρασεων).
- Προγραμματισμός ωρολογίου και διαλειμμάτων.

Ηγεσία

- Η Διεύθυνση εμπνέει και καθοδηγεί το προσωπικό και τους μαθητές.

Παράδειγμα:

- Ο Διευθυντής ενθαρρύνει συνεργασία και καινοτομία.
- Οι εκπαιδευτικοί παρακινούν τους μαθητές να συμμετέχουν ενεργά στα προγράμματα.

Έλεγχος

- Ελέγχεται αν οι στόχοι επιτεύχθηκαν και γίνονται διορθωτικές ενέργειες.

Παράδειγμα:

- Παρακολούθηση επιδόσεων μέσω βαθμολογιών ή τεστ.
- Αξιολόγηση των δράσεων (π.χ. πόσοι μαθητές συμμετείχαν, ποια ήταν τα αποτελέσματα).
- Αν χρειάζεται, επαναπροσδιορισμός στόχων ή μεθόδων.

Προγραμματισμός

- Αποσκοπεί στο να γεφυρώσει το κενό ανάμεσα....
- **στη Θέση** που βρίσκεται ο οργανισμός σε μια δεδομένη σπιγμή...
- και ...
- σε μια **καλύτερη Θέση** που αποσκοπεί να βρεθεί κάποτε στο μέλλον...

Γενικά

- Επιχειρήσεις/Οργανισμοί...απασχολούν **σύνολο ανθρώπων**....εργάζονται μαζί για ***κοινούς στόχους*** και παράλληλα ***ικανοποίηση ατομικών στόχων.***
- Ο προγραμματισμός παρέχει δυνατότητα **αναγνώρισης της αποστολής του οργανισμού** (=ο πραγματικός λόγος ύπαρξής), των **αντικειμενικών στόχων** (=λαμβάνοντας υπόψιν δυνατότητες-αδυναμίες), την **πορεία προσέγγισης των στόχων** και τα **κατάλληλα μέσα.**

Δηλαδή...ο προγραμματισμός αποφασίζει:

- **ΤΙ** θα γίνει (**ΣΤΟΧΟΙ**),
- **ΠΩΣ** θα γίνει (**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ - ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ**),
- **ΜΕ ΤΙ** θα γίνει (**ΠΟΡΟΙ - ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ**),
- **ΠΟΤΕ** θα γίνει (**ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑ**) και
- **ΠΟΙΟΣ** θα το κάνει (**ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΩΝ**)

Παράδειγμα: Πρόγραμμα ενίσχυσης αναγνωστικής ικανότητας μαθητών

ΤΙ θα γίνει (ΣΤΟΧΟΙ): Να βελτιωθεί η αναγνωστική ικανότητα των μαθητών της Α' Γυμνασίου κατά τη διάρκεια της σχολικής χρονιάς.

ΠΩΣ θα γίνει (ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ – ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ): Μέσω δημιουργίας «Λέσχης Ανάγνωσης» και εβδομαδιαίων δραστηριοτήτων ανάγνωσης και συζήτησης βιβλίων. Συνεργασία φιλολόγων και βιβλιοθήκης του σχολείου.

ΜΕ ΤΙ θα γίνει (ΠΟΡΟΙ – ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ):

Βιβλία από τη σχολική βιβλιοθήκη ή χορηγίες.

Εκπαιδευτικό υλικό που θα ετοιμάσουν οι φιλόλογοι.

Χρήση της αίθουσας πολλαπλών χρήσεων.

ΠΟΤΕ θα γίνει (ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑ): Από Οκτώβριο έως Μάιο, κάθε Παρασκευή 6η ώρα. Ενδιάμεση αξιολόγηση τον Φεβρουάριο.

ΠΟΙΟΣ θα το κάνει (ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΩΝ):

- Υπεύθυνος προγράμματος: ο φιλόλογος της τάξης.
- Συνεργάτες: 2 εκπαιδευτικοί και ο υπεύθυνος της βιβλιοθήκης.
- Υποστήριξη: ο Διευθυντής και ο Σύλλογος Γονέων.

Τι είναι προγραμματισμός;

- η διαδικασία **καθορισμού των στόχων της επιχείρησης** ή του οργανισμού και η **επιλογή των μέσων για την επίτευξή τους** σε συγκεκριμένο **χρόνο**, με αντίστοιχα **προβλεπόμενο όφελος και κόστος**.
- προσδιορίζει πόσο αποδοτική και αποτελεσματική είναι η επιχείρηση/ο οργανισμός και ορίζει τη στρατηγική της**

Ο προγραμματισμός **περιλαμβάνει:**

- τον καθορισμό των στόχων,
- τη διαμόρφωση των στρατηγικών και πολιτικών,
- τα λειτουργικά προγράμματα δράσης.

Προγραμματισμός της δράσης του σχολείου

- Η λειτουργία του **καθορισμού των αντικειμενικών στόχων** και των διαδικασιών
- ...με τις οποίες **Θα εκπληρωθούν** οι εκπαιδευτικές, παιδαγωγικές και διοικητικές δραστηριότητες
- ...στους **αντίστοιχους χρόνους.**

Πρόγραμμα Βελτίωσης σχολικού κλίματος

Αντικειμενικός στόχος: Να ενισχυθεί το θετικό κλίμα στο σχολείο και η συνεργασία μεταξύ μαθητών και εκπαιδευτικών.

Διαδικασίες υλοποίησης:

- Διοργάνωση βιωματικών εργαστηρίων για τη διαχείριση συγκρούσεων.
- Εβδομαδιαίες συναντήσεις τάξεων με υπεύθυνο καθηγητή (ώρες συμβουλευτικής).
- Εκπαιδευτικά παιχνίδια και δράσεις ομαδικότητας (π.χ. “Ημέρα συνεργασίας”).
- Συμμετοχή του Συλλόγου Γονέων σε κοινές δράσεις με το σχολείο.

Εμπλεκόμενοι: Ο Διευθυντής, ο Σύλλογος Διδασκόντων, ο Σχολικός Ψυχολόγος, οι μαθητές και οι γονείς.

Χρονοδιάγραμμα:

Οκτώβριος – Μάιος (διάρκεια σχολικής χρονιάς).

Ενδιάμεση αξιολόγηση τον Ιανουάριο και τελική τον Ιούνιο.

Αναμενόμενα αποτελέσματα:

- Μείωση περιστατικών ενδοσχολικής βίας.
- Βελτίωση συνεργασίας στις ομάδες εργασίας.
- Ενίσχυση εμπιστοσύνης και επικοινωνίας μεταξύ μαθητών και καθηγητών.

Σημασία του προγραμματισμού για τη δράση των σχολικών μονάδων

- **Δυνατότητα αναγνώρισης της αποστολής του σχολείου**
- **Να ταξινομηθεί το σχολικό έργο**
- **Να προσδιοριστούν οι αντικειμενικοί στόχοι του**
- Αφού ληφθούν υπόψιν οι **δυνατότητες και οι αδυναμίες της σχολικής μονάδας** και να τηρηθεί μια πορεία για την προσέγγιση των στόχων αυτών.

Απαραίτητη προϋπόθεση για ορθολογικό προγραμματισμό...

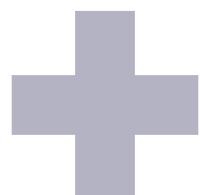
- Η **συμμετοχή των εκπαιδευτικών και των εκπροσώπων όλων των εμπλεκομένων οργάνων στη διοίκηση του σχολείου,**
- Η διατύπωση των **σκοπών**,
- Η **διάγνωση της κατάστασης**,
- Η λήψη των **σχετικών αποφάσεων**

Παράδειγμα: Πίνακας Προγραμματισμού Δράσης Σχολείου

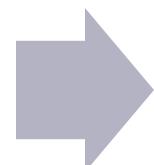
Στοιχείο	Περιγραφή
Τίτλος Δράσης	Δημιουργία Σχολικού Λαχανόκηπου
Συμμετέχοντες	Εκπαιδευτικοί Φυσικών Επιστημών, Τεχνολογίας και Καλλιτεχνικών, μαθητές όλων των τάξεων, Σύλλογος Γονέων, Δήμος
Σκοποί / Στόχοι	<ul style="list-style-type: none"> - Ανάπτυξη οικολογικής και περιβαλλοντικής συνείδησης - Καλλιέργεια συνεργασίας και ομαδικού πνεύματος - Σύνδεση θεωρίας με πράξη (διαθεματική μάθηση)
Διάγνωση Κατάστασης	<ul style="list-style-type: none"> - Υπάρχει ανεκμετάλλευτος σχολικός χώρος - Θετική στάση μαθητών και εκπαιδευτικών - Ανάγκη για πρακτικές περιβαλλοντικές δράσεις
Δραστηριότητες / Διαδικασίες	<ul style="list-style-type: none"> - Προετοιμασία εδάφους - Φύτευση λαχανικών και βοτάνων - Συντήρηση και πότισμα - Δημιουργία πινακίδων ενημέρωσης από μαθητές - Παρουσίαση του αποτελέσματος στην εορτή Περιβάλλοντος
Πόροι – Μέσα	Εργαλεία κήπου, σπόροι, χώμα, ποτιστικό σύστημα, υλικά ανακύκλωσης
Χρονοδιάγραμμα	Μάρτιος – Ιούνιος (4 μήνες)
Υπεύθυνοι / Ρόλοι	Υπεύθυνος προγράμματος: καθηγητής Φυσικών Επιστημών Συνεργάτες: 2 εκπαιδευτικοί, μαθητικές ομάδες, Δήμος
Αναμενόμενα Αποτελέσματα	<ul style="list-style-type: none"> - Δημιουργία λειτουργικού σχολικού λαχανόκηπου - Ενεργός συμμετοχή μαθητών - Ενίσχυση συνεργασίας σχολείου – γονέων – τοπικής κοινωνίας
Αξιολόγηση Δράσης	Παρατήρηση συμμετοχής, ανατροφοδότηση μαθητών, φωτογραφικό υλικό, παρουσίαση αποτελεσμάτων

Γιατί;

Ορθολογικός
προγραμματισμός
δραστηριοτήτων
σχολικής μονάδας
σε ετήσια βάση



Συμμετοχικότερη
διαδικασία λήψης
αποφάσεων



Αναβάθμιση της
ποιότητας του
εκπαιδευτικού
έργου, διευκόλυνση
της αξιολόγησής
του και ανάπτυξη
ανθρώπινου
δυναμικού

Γιατί προγραμματισμό;

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.

Παράδειγμα: Εφαρμογή προγράμματος «Ασφαλές και φιλικό σχολείο»

Ρόλος του προγραμματισμού

Παράδειγμα εφαρμογής στο σχολείο

Προστατευτικός ρόλος

Το σχολείο οργανώνει σχέδιο για την πρόληψη περιστατικών σχολικού εκφοβισμού. ► Ελαχιστοποιεί την αβεβαιότητα και το ρίσκο μέσω σαφών κανόνων συμπεριφοράς, ομάδων στήριξης και επιμόρφωσης εκπαιδευτικών.

Επιθετικός ρόλος

Το σχολείο αναζητά ευκαιρίες συνεργασίας με τοπικούς φορείς και ΜΚΟ για προγράμματα πρόληψης και ψυχικής ενδυνάμωσης. ► Εκμεταλλεύεται διαθέσιμες ευκαιρίες για ανάπτυξη και καινοτομία.

Συντονιστικός ρόλος

Ο Διευθυντής και ο Σύλλογος Διδασκόντων καθορίζουν στόχους, ρόλους και χρονοδιάγραμμα. ► Διασφαλίζεται η ομαλή συνεργασία, ο έλεγχος της προόδου και η αξιολόγηση της δράσης.

Είδη 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.

Παράδειγμα Ειδών Προγραμματισμού

Είδος Προγραμματισμού

**Λειτουργικός / Τακτικός /
Επιχειρησιακός
προγραμματισμός**

**Στρατηγικός
προγραμματισμός**

Περιγραφή

Εστιάζει στις **καθημερινές και βραχυπρόθεσμες δραστηριότητες** του σχολείου.

Αφορά **μακροπρόθεσμους στόχους** και τη συνολική πορεία του σχολείου.

Παράδειγμα σε σχολική μονάδα

- Κατάρτιση ωρολογίου προγράμματος μαθημάτων. - Οργάνωση σχολικών εκδρομών ή εορτών. - Εβδομαδιαίος προγραμματισμός διδασκαλίας ανά μάθημα. - Αντιμετώπιση άμεσων προβλημάτων (π.χ. αντικατάσταση απουσιάζοντος εκπαιδευτικού).
- Σχεδιασμός πενταετούς προγράμματος βελτίωσης του σχολικού κλίματος. - Εισαγωγή καινοτόμων δράσεων STEM ή ψηφιακών δεξιοτήτων. - Δημιουργία προγράμματος βιώσιμης ανάπτυξης και περιβαλλοντικής ευαισθητοποίησης. - Ενίσχυση συνεργασίας σχολείου-τοπικής κοινωνίας.

Λειτουργικός ή τακτικός ή επιχειρησιακός προγραμματισμός στην Εκπαίδευση

- **Εκπαιδευτικά Θέματα:** κατάρτιση προγράμματος ημερήσιας λειτουργίας, υλοποίηση αναλυτικού προγράμματος, υλοποίηση καινοτόμων προγραμμάτων (ευελικτη 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
- **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 (λογω του συγκεντρικού χαρακτήρα του συστήματος) **τα ανώτερα επίπεδα διοίκησης** (Υπουργείο Παιδείας και επιτελικά όργανα όπως Παιδαγωγικό Ινστιτούτο) και συχνά **tautíζεται με την έννοια της εκπαιδευτικής πολιτικής.**

Παράδειγμα στρατηγικού προγραμματισμού στην εκπαίδευση

Επίπεδο

Εθνικό (Υπουργείο Παιδείας)

Περιφερειακό / Διοικητικό επίπεδο (Διευθύνσεις Εκπαίδευσης)

Σχολική Μονάδα

Περιγραφή στρατηγικού στόχου

Καθορισμός μακροπρόθεσμης εκπαιδευτικής πολιτικής.

Εφαρμογή των εθνικών στρατηγικών με προσαρμογές ανά περιοχή.

Ευθυγράμμιση του σχολείου με τους εθνικούς στόχους, μέσα από τοπικές δράσεις.

Παράδειγμα δράσεων / αποφάσεων

- Εισαγωγή ψηφιακού μετασχηματισμού στα σχολεία (ψηφιακοί πίνακες, e-class). - Νέα προγράμματα σπουδών με έμφαση σε δεξιότητες ζωής και περιβαλλοντική εκπαίδευση. - Προώθηση της δια βίου μάθησης και της επαγγελματικής εκπαίδευσης.

- Δημιουργία κέντρων επιμόρφωσης εκπαιδευτικών. - Υποστήριξη σχολείων με καινοτόμα προγράμματα. - Ανάπτυξη συνεργασιών με τοπικούς φορείς.

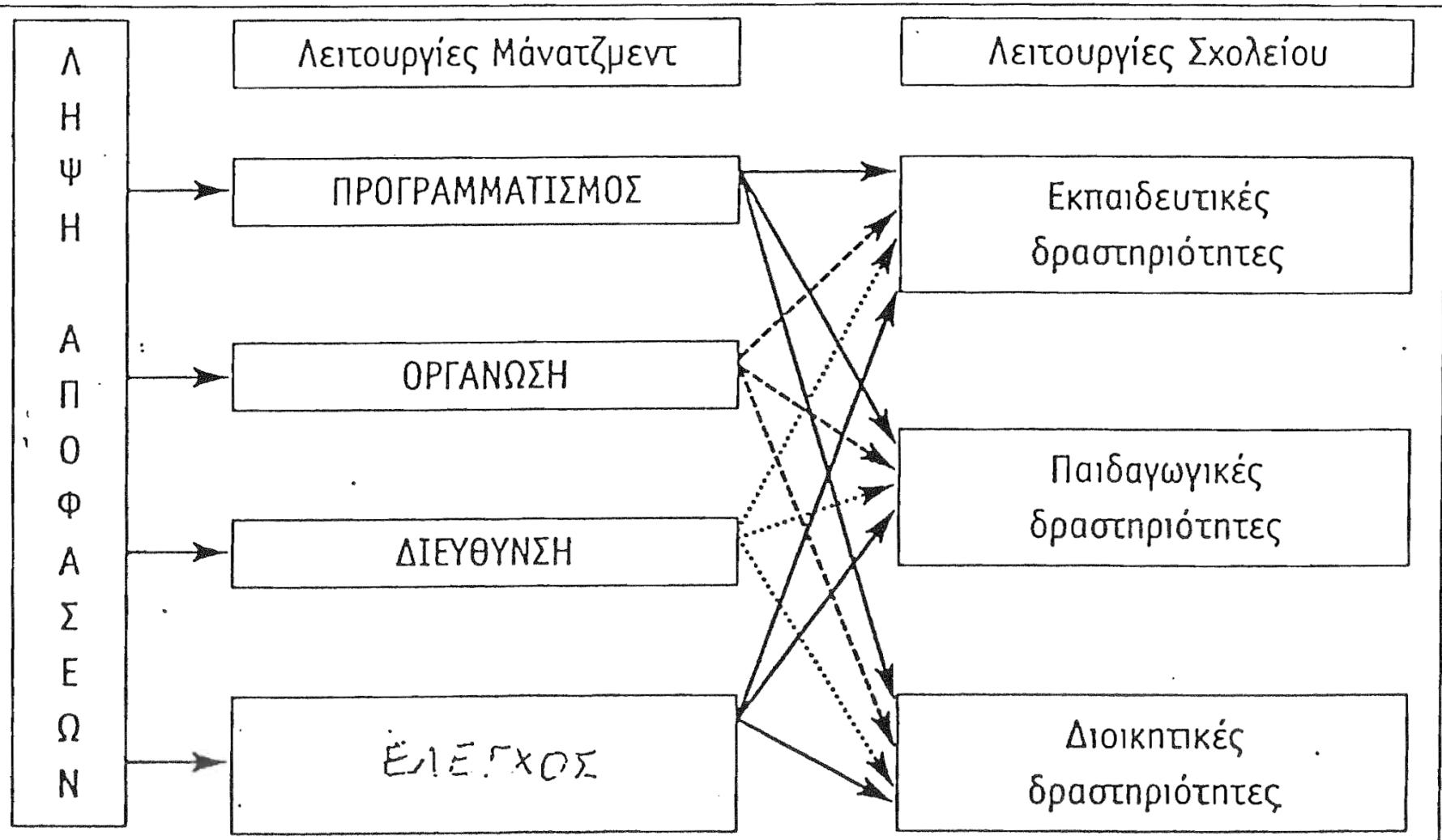
- Σχέδιο δράσης για ενίσχυση ψηφιακών δεξιοτήτων μαθητών. - Πρόγραμμα πρόληψης σχολικής βίας και προαγωγής ψυχικής υγείας. - Συνεργασία με γονείς και κοινότητα για βελτίωση σχολικού περιβάλλοντος.

Προγραμματισμός δράσης σχολικής μονάδας

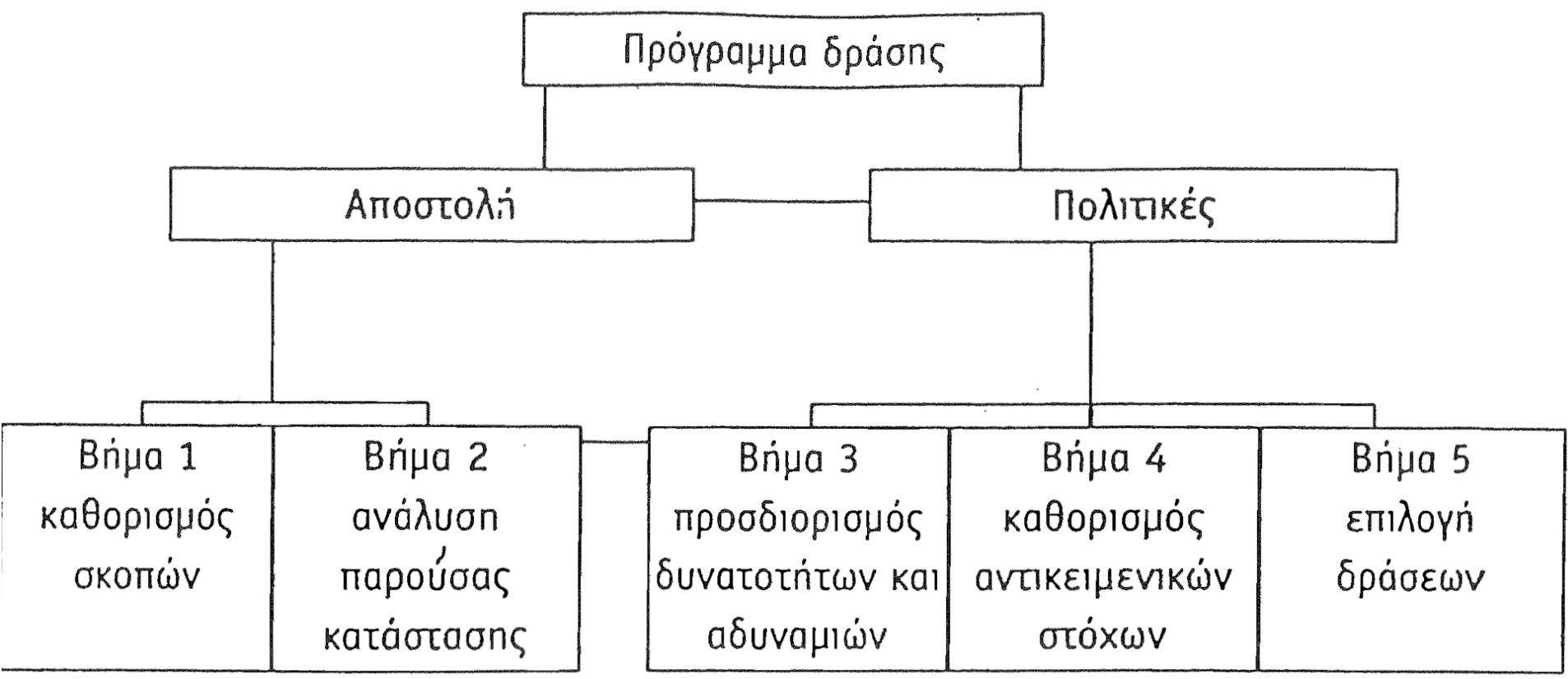
- 1. Καθορισμός περιεχομένου προγραμματισμού**, δηλαδή των εκπαιδευτικών – παιδαγωγικών – διοικητικών δραστηριοτήτων που πρέπει να προγραμματισθεί.
- 2. Περιγραφή της διαδικασίας του προγραμματισμού**, δηλαδή τα στάδια που πρέπει να ακολουθηθούν ώστε να ολοκληρωθεί το πρόγραμμα δράσης.

Λειτουργίες Σχολικών Μονάδων

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ	ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ
διδακτικό έργο	πολιτιστικές	κτιριακή υλικοτεχνική υποδομή
υλοποίηση αναλυτικού ωρολόγιου προγράμματος αξιολόγηση μαθητών συνεργασία με συναδέλφους-μαθητές-γονείς	καλλιτεχνικές αθλητικές κοινωνικές ψυχαγωγικές εκδηλώσεις σχολικές γιορτές	λειτουργία συντήρηση ανανέωση
επιμόρφωση εκπαιδευτικών	εκπαιδευτικά προγράμματα	διοικητική γραμματειακή υποστήριξη
βραχυχρόνια μακροχρόνια προγράμματα επιμόρφωσης	ευρωπαϊκά κοινωνικής αγωγής	τήρηση βιβλίων θέματα προσωπικού αλληλογραφία



Διαδικασία προγραμματισμού σχολικής μονάδας



Στάδια προγραμματισμού

1. Αποσαφήνιση της αποστολής του σχολείου
2. Προσδιορισμός των σκοπών που επιδιώκονται
3. Ανάλυση του περιβάλλοντος (εσωτερικού – εξωτερικού) του σχολείου
4. Διαμόρφωση πολιτικών
5. Καθορισμός αντικειμενικών στόχων
6. Επιλογή δράσεων

1. Καθορισμός αποστολής

- Δηλ. **βασικός λόγος ύπαρξης της σχολικής μονάδας**, ο σκοπός και οι αξίες που της δίνουν τη δυνατότητα να λειτουργεί συλλογικά.
- **'Εννοια πνευματική**
- **Εκφράζεται γραπτά**
- **Καθοδηγεί τις πολιτικές και τις δράσεις του σχολείου**

2. Προσδιορισμός σκοπών που επιδιώκονται

- **Συγκεκριμενοποιούνται και ομαδοποιούνται σε γενικές γραμμές οι επιδιώξεις της σχολικής μονάδας...**
- ...χωρίς όμως ακόμη να έχει ελεγχθεί πόσο εφικτοί και ρεαλιστικοί είναι.

3. Ανάλυση του περιβάλλοντος (εσωτερικού - εξωτερικού) του σχολείου

- Ανάλυση **παρούσας κατάστασης**
- Προσδιορισμός **δυνατοτήτων και αδυναμιών** του συγκεκριμένου σχολείου
- Απαντάμε σε ερωτήματα:
 - *Πόσο απέχουμε από τον σκοπό αυτό;*
 - *Τι μέσα διαθέτουμε για τον σκοπό αυτό;*
 - *Ποιοι παράγοντες δημιουργούν προβλήματα και βοηθούν για να επιτευχθούν οι σκοποί αυτοί;*

4. Διαμόρφωση πολιτικών

- Είναι το σύνολο των **κατευθυντήριων οδηγιών** που διευκολύνουν τη λήψη αποφάσεων και την ανάληψη δράσης,
- **Αφήνοντας περιθώρια ανάληψης πρωτοβουλιών** μέσα στο πλαίσιο που αυτές ορίζουν.
- Για τη σχολική μονάδα...**πολιτικές για κάθε μια από τις λειτουργίες της** (δηλ. αφορούν την άσκηση των εκπαιδευτικών, παιδαγωγικών και διοικητικών δραστηριοτήτων).
- Οι πολιτικές εκφράζουν την **οργανωσιακή κουλτούρα του σχολείου**
- **Εξασφαλίζουν:** σταθερότητα δράσης, συντονισμό αποφάσεων και ενεργειών, διατήρηση υγιών σχέσεων μεταξύ των εμπλεκομένων στη λειτουργία του σχολείου μελών.

5. Καθορισμός αντικειμενικών στόχων

- Η καταγραφή των **εφικτών, ρεαλιστικών, μετρήσιμων και καθαρά διατυπωμένων προτύπων απόδοσης** του σχολείου.
- Αποτελούν την **συγκεκριμενοποίηση** των **σκοπών**, οι οποίοι στο πλαίσιο των επιλεγμένων πολιτικών, θα επηρεάσουν τη **διαμόρφωση και επιλογή** των **δράσεών** του προκειμένου να επιτευχθούν οι αντικειμενικοί στόχοι αυτοί.

6. Επιλογή δράσεων

Συγκεκριμένες **ανάγκες, μεθόδους, κανόνες, βήματα** που πρέπει να ακολουθηθούν για να υλοποιηθούν οι αντικειμενικοί στόχοι του προγράμματος.

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 σκοπών
 - Συγκεκριμένοποίηση 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, συγκεκριμένοποίηση αναγκών και την επιλογή μεθόδων που πρέπει να ακολουθηθούν σε συγκεκριμένο χωροχρόνο για να υλοποιηθούν οι στόχοι του προγράμματος ...

Παράδειγμα: «Ανάπτυξη ψηφιακών δεξιοτήτων μαθητών»

Βήμα

1. Αποσαφήνιση αποστολής της σχολικής μονάδας

Περιγραφή

Διατύπωση του ρόλου και του σκοπού ύπαρξης του σχολείου.

2. Προσδιορισμός επιδιωκόμενων σκοπών

Καθορισμός γενικών κατευθύνσεων που υπηρετούν την αποστολή.

3. Ανάλυση περιβάλλοντος

Εξέταση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος (SWOT analysis).

4. Διαμόρφωση πολιτικών

Καθορισμός οδηγιών που διευκολύνουν τη λήψη αποφάσεων.

5. Καθορισμός αντικειμενικών στόχων

Θέσπιση μετρήσιμων και ρεαλιστικών στόχων.

6. Επιλογή δράσεων

Καθορισμός ενεργειών και μεθόδων για την επίτευξη στόχων.

Εφαρμογή στο σχολείο

«Το σχολείο μας προάγει τη γνώση, τη συνεργασία και την ανάπτυξη δεξιοτήτων για τη ζωή του 21ου αιώνα.»

Ενίσχυση της ψηφιακής εκπαίδευσης και της ικανότητας χρήσης τεχνολογίας από μαθητές και εκπαιδευτικούς.

- Δυνατά σημεία: διαθέσιμα εργαστήρια Πληροφορικής. - Αδύνατα σημεία: έλλειψη επιμόρφωσης σε νέα εργαλεία. - Ευκαιρίες: ευρωπαϊκά προγράμματα, eTwinning. - Απειλές: άνιση πρόσβαση σε εξοπλισμό στο σπίτι.

- Δημιουργία επιτροπής ψηφιακού μετασχηματισμού. - Κατάρτιση κανόνων χρήσης ΤΠΕ και ασφάλειας στο διαδίκτυο.

- Όλοι οι μαθητές να εξοικειωθούν με βασικά εργαλεία (Word, Excel, Canva). - Επιμόρφωση 80% των εκπαιδευτικών στη χρήση ψηφιακών πλατφορμών.

- Οργάνωση επιμορφωτικών σεμιναρίων. - Δημιουργία μαθητικών ομάδων e-projects. - Παρουσίαση εργασιών σε ψηφιακή έκθεση.

Όργανα λήψης αποφάσεων

- Ορίζονται σαφώς από το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο.
- Αλλά...
- Η **αποκέντρωση και η συμμετοχή περισσότερων φορέων** στη λήψη των αποφάσεων κατά τον προγραμματισμό δράσεων του σχολείου **προωθείται άτυπα ως ιδέα** και γενικευμένη πολιτική για αποτελεσματικότερη λειτουργία του σχολείου και εκπλήρωση της αποστολής του.

Συμμετοχικότητα και αποκέντρωση

- Ανάμειξη **όλων των ενδιαφερόμενων** φορέων σε κάθε στάδιο του προγραμματισμού.
- Τα **όργανα** που καλούνται να συμμετέχουν: διευθυντής, υποδιευθυντής, σύλλογος διδασκόντων, μαθητικές κοινότητες, σχολικοί σύμβουλοι, προϊστάμενοι γραφείων, σύλλογος γονέων, σχολικό συμβούλιο, σχολική επιτροπή, κτλ.
- **Σημαντικά θέματα προς συζήτηση:** βαθμός συμμετοχής ενδιαφερομένων, είδος της εξουσίας, επίπεδο συμμετοχής, μορφή συμμετοχής, κτλ.

ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

ΗΓΕΣΙΑ Υ.Π.Ε.ΠΘ	←	ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ
Σύλλογος Διδασκόντων		
· διευθυντής σχολείου		
· σύλλογος διδασκόντων		
· σχολικοί σύμβουλοι	←	A. ΑΠΟΣΤΟΛΗ: μόρφωση χαρακτήρων για να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις του σύγχρονου περιβάλλοντος
· προϊστάμενοι γραφείων		B. ΣΚΟΠΟΙ
· διευθυντής σχολείου		B.1. η ικανοποίηση των εκπαιδευτικών αναγκών των μαθητών
· σύλλογος διδασκόντων		B.2. η συμβολή στην παιδαγωγική ανάπτυξη των μαθητών
· σχολικοί σύμβουλοι	←	B.3. η εύρυθμη λειτουργία της σχολικής μονάδας
· μαθητικές κοινότητες		Δ. ΣΤΟΧΟΙ
· σύλλογος γονέων		Δ.1.1. λειτουργία βιβλιοθήκης ή τμήματος βιβλιοθήκης φυσικής μέχρι τον Σεπτέμβριο 2000
· διευθυντής		Δ.1.2. λειτουργία δύο εργαστηρίων χημείας
· σύλλογος διδασκόντων	←	Δ.1.3. συμμετοχή του σχολείου σε ενδοσχολικά προγράμματα επιμόρφωσης
· σχολικό συμβούλιο		Δ.1.4. ενεργός συνεργασία με σχολικούς συμβούλους
· σχολική επιτροπή		Δ.2.1. μία πολιτιστική επίσκεψη/χρόνο για κάθε τάξη, για κάθε μάθημα
· διευθυντής		Δ.2.2. συμμετοχή του σχολείου σε δύο ευρωπαϊκά προγράμματα ή προγράμματα κοινωνικής ευαισθητοποίησης
· σύλλογος διδασκόντων	←	Δ.3.1. αγορά ενός φωτοτυπικού
· σχολική επιτροπή		Δ.3.2. εμπλουτισμός εργαστηρίου Χημείας
· σύλλογος γονέων		Γ. ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ
· διευθυντής		Γ.1.1. συνεχής βελτίωση και ανάπτυξη του διδακτικού έργου
· σύλλογος διδασκόντων	←	Γ.1.2. συνεχής βελτίωση της αποτελεσματικότητας του εκπαιδευτικού
· σχολικοί σύμβουλοι		Γ. 2. 1. συνεχής προσαρμογή των δραστηριοτήτων του σχολείου στις απαιτήσεις του σύγχρονου περιβάλλοντος
· μαθητικές κοινότητες		Γ. 3. 1. συνεχής βελτίωση της διοίκησης του σχολείου ή αποτελεσματικότερη διοίκηση του σχολείου
· σύλλογος γονέων		Ε. ΔΡΑΣΕΙΣ
· διευθυντής	←	Ε.1.1. δαπάνη 200.000 δρχ. για αγορά βιβλίων φυσικής
· σύλλογος διδασκόντων		Ε.1.2. διαμόρφωση χώρου εργαστηρίου στην πτέρυγα Α
· σχολικό συμβούλιο		Ε.1.3. συμμετοχή σχολείου σε πρόγραμμα ΣΕΠΠΕ 2000
· σχολική επιτροπή		Ε.1.4. καθιέρωση μιας μηνιαίας συνάντησης με τον σχολικό σύμβουλο
· διευθυντής	←	Ε.2.1. στο μάθημα της Φυσικής της Στ' Δημοτικού επισκέψεις σε
· σύλλογος διδασκόντων		• Τμήμα Φυσικής ΑΠΘ
· σχολικό συμβούλιο		• εργοστάσιο
· σχολική επιτροπή		• έκθεση φυσικού περιβάλλοντος
· σύλλογος γονέων	←	Ε.3.1. αγορά φωτοτυπικού από τα έσοδα του συλλόγου γονέων
· διευθυντής		Ε.3.2. αγορά τριών οργάνων για τα πειράματα
· σύλλογος διδασκόντων		
· σχολική επιτροπή		

Σύγχρονο Παράδειγμα Σχολικού Προγραμματισμού (2025)

A. ΑΠΟΣΤΟΛΗ

Η διαμόρφωση ολοκληρωμένων, δημιουργικών και υπεύθυνων πολιτών με γνώσεις, δεξιότητες και αξίες που ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της ψηφιακής, δημοκρατικής και βιώσιμης κοινωνίας του 21ου αιώνα.

B. ΣΚΟΠΟΙ

- B.1.** Η κάλυψη των μαθησιακών και ψυχοκοινωνικών αναγκών όλων των μαθητών.
- B.2.** Η ενίσχυση της συμμετοχικής κουλτούρας, της συμπερίληψης και της κοινωνικής ευαισθησίας.
- B.3.** Η αξιοποίηση της τεχνολογίας για ποιοτικότερη διδασκαλία και διαχείριση του σχολείου.

Γ. ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ

- Γ.1.** Συνεχής επιμόρφωση εκπαιδευτικών σε καινοτόμες διδακτικές προσεγγίσεις και ψηφιακές δεξιότητες.
- Γ.2.** Προώθηση της βιώσιμης ανάπτυξης και της οικολογικής συνείδησης μέσω δράσεων STEM και περιβαλλοντικής εκπαίδευσης.
- Γ.3.** Ανάπτυξη συνεργασιών με φορείς (πανεπιστήμια, δήμο, πολιτιστικά ιδρύματα) για ανοικτό σχολείο στην κοινωνία.
- Γ.4.** Συστηματική αξιολόγηση και ανατροφοδότηση για βελτίωση του εκπαιδευτικού έργου.

Σύγχρονο Παράδειγμα Σχολικού Προγραμματισμού (2025)

Δ. ΣΤΟΧΟΙ

Δ.1. Δημιουργία λειτουργικής και ενημερωμένης σχολικής βιβλιοθήκης και ψηφιακού αποθετηρίου μαθησιακού υλικού.

Δ.2. Εφαρμογή προγραμμάτων κοινωνικοσυναισθηματικής μάθησης (SEL) και πρόληψης σχολικής βίας.

Δ.3. Εμπλούτισμός των μαθημάτων με ψηφιακές πλατφόρμες (e-me, e-class, Canva for Education, Scratch).

Δ.4. Προώθηση της περιβαλλοντικής εκπαίδευσης μέσω ανακύκλωσης και καλλωπισμού του σχολικού χώρου.

Δ.5. Καθιέρωση ομίλων ενδιαφερόντων (ρομποτική, δημοσιογραφία, θεατρικό εργαστήρι, σχολικός ραδιοφωνικός σταθμός).

Σύγχρονο Παράδειγμα Σχολικού Προγραμματισμού (2025)

Δράσεις

Στόχος	Ενδεικτικές Δράσεις	Υπεύθυνοι
Δ.1.	<ul style="list-style-type: none"> - Αναδιοργάνωση της βιβλιοθήκης με ηλεκτρονικό κατάλογο (Lib4All). - Δημιουργία “ψηφιακού ραφιού” για μαθητικές εργασίες. 	Σύλλογος διδασκόντων, υπεύθυνος Πληροφορικής
Δ.2.	<ul style="list-style-type: none"> - Υλοποίηση βιωματικών εργαστηρίων για ενσυναίσθηση και συνεργασία. - Πρόγραμμα “Stop Bullying – Μιλώ, δεν φοβάμαι”. 	Ψυχολόγος, υπεύθυνος Σχολικής Ζωής
Δ.3.	<ul style="list-style-type: none"> - Δημιουργία διαδραστικών μαθημάτων σε e-me και Padlet. - Μικρά έργα STEAM ανά τάξη. 	Όλοι οι εκπαιδευτικοί
Δ.4.	<ul style="list-style-type: none"> - Δράση “Πράσινη Αυλή”: φύτευση δέντρων, κομποστοποίηση, καλλιέργειες. - Συμμετοχή στο πρόγραμμα “Οικολογικά Σχολεία”. 	Περιβαλλοντική ομάδα μαθητών
Δ.5.	<ul style="list-style-type: none"> - Δημιουργία ραδιοφωνικής εκπομπής στο European School Radio. - Θεατρική παράσταση στο τέλος της χρονιάς. 	Ομάδες μαθητών & υπεύθυνοι εκπαιδευτικοί

Είδη σχεδίων / δράσεων I

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.

Παράδειγμα: Είδη σχεδίων δράσης σε ένα σχολείο

Είδος Σχεδίου / Δράσης

Χρονικός Ορίζοντας

Βραχυπρόθεσμο σχέδιο

'Εως 1 έτος

Μεσοπρόθεσμο σχέδιο

1 έως 2 έτη

Μακροπρόθεσμο σχέδιο

3 έτη ή περισσότερο

Παράδειγμα σε Σχολική Μονάδα

- Οργάνωση σχολικής εκδρομής ή πολιτιστικής εκδήλωσης.
- Εφαρμογή προγράμματος «Εβδομάδα ψηφιακής ασφάλειας». - Ανακαίνιση μίας αίθουσας ή του εργαστηρίου Πληροφορικής.

- Υλοποίηση προγράμματος Erasmus+. - Εισαγωγή νέου προγράμματος περιβαλλοντικής εκπαίδευσης. - Σταδιακή επιμόρφωση όλων των εκπαιδευτικών στη χρήση ψηφιακών εργαλείων.

- Ανάπτυξη στρατηγικού σχεδίου βελτίωσης του σχολικού κλίματος. - Εφαρμογή οράματος «Πράσινο και Ψηφιακό Σχολείο». - Διαμόρφωση συνεργασιών με την τοπική κοινωνία και πανεπιστήμια.

Είδη σχεδίων / δράσεων II

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

Παράδειγμα: Στρατηγικά και λειτουργικά σχέδια σε ένα σχολείο

Είδος Σχεδίου	Περιγραφή	Παράδειγμα Εφαρμογής σε Σχολείο
Στρατηγικό σχέδιο	Θέτει το γενικό όραμα και τις μακροπρόθεσμες κατευθύνσεις δράσης του σχολείου.	<p>Όραμα: Δημιουργία ενός «ψηφιακού και βιώσιμου σχολείου». Στρατηγικοί στόχοι: - Ανάπτυξη ψηφιακών δεξιοτήτων μαθητών και εκπαιδευτικών. - Προώθηση της περιβαλλοντικής συνείδησης και ανακύκλωσης. - Ενίσχυση της συμμετοχικότητας και της συνεργασίας με την τοπική κοινωνία.</p>
Λειτουργικά σχέδια	<p>Καθορίζουν τι ακριβώς πρέπει να γίνει για την εφαρμογή των στρατηγικών στόχων — είναι πιο συγκεκριμένα και βραχυπρόθεσμα.</p>	<p>Παραδείγματα λειτουργικών σχεδίων: - Εκπαίδευση εκπαιδευτικών στη χρήση εργαλείων Microsoft Teams και Canva. - Δημιουργία σχολικού προγράμματος ανακύκλωσης. - Ενεργειακή αναβάθμιση του σχολείου (αντικατάσταση λαμπτήρων, εξοικονόμηση ενέργειας). - Οργάνωση μαθητικού συνεδρίου με θέμα «Το σχολείο του μέλλοντος».</p>

Είδη σχεδίων / δράσεων III

Σχέδια μίας χρήσης: Χρησιμοποιούνται μόνο για τις ανάγκες και τους στόχους μίας συγκεκριμένης κατάστασης σε συγκεκριμένη χρονική περίοδο.

Προϋπολογισμοί: Σχέδια μίας χρήσης που **δεσμεύουν πόρους** σε δραστηριότητες, έργα ή προγράμματα.

Projects: **Σύνθετα γεγονότα** που συμβαίνουν μία φορά και έχουν σαφή έναρξη και τελικά σημεία.

Παράδειγμα: Είδη σχεδίων / δράσεων μίας χρήσης σε σχολείο

**Είδος σχεδίου
/ δράσης**

Περιγραφή

Σχέδια μίας χρήσης

Αφορούν συγκεκριμένες καταστάσεις και εφαρμόζονται μόνο μία φορά για έναν στόχο ή ανάγκη.

Προϋπολογισμοί

Σχέδια μίας χρήσης που δεσμεύουν πόρους (χρηματικούς, ανθρώπινους, υλικούς) για συγκεκριμένες δράσεις.

**Projects
(Σύνθετα γεγονότα)**

Δράσεις με **σαφή έναρξη και λήξη**, συνήθως σύνθετες και πολυδιάστατες.

Παράδειγμα σε σχολική μονάδα

- Οργάνωση σχολικής γιορτής για τα 200 χρόνια από την Ελληνική Επανάσταση. - Σχεδιασμός έκτακτου πλάνου αντιμετώπισης πανδημίας ή φυσικής καταστροφής. - Οργάνωση μιας ετήσιας μαθητικής έκθεσης ζωγραφικής.

- Προϋπολογισμός για τον εξοπλισμό του εργαστηρίου φυσικών επιστημών. - Κατανομή πόρων για ανακαίνιση της σχολικής βιβλιοθήκης. - Χρηματοδότηση πολιτιστικού προγράμματος μέσω ΕΣΠΑ.

- Υλοποίηση ευρωπαϊκού προγράμματος Erasmus+. - Δημιουργία σχολικού ντοκιμαντέρ με θέμα «Το σχολείο μας και η κοινότητα». - Ανάπτυξη σχολικού λαχανόκηπου με περιβαλλοντική και κοινωνική διάσταση.

Χρήσιμα εργαλεία - τεχνικές προγραμματισμού I

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**.

Παράδειγμα: Προβλέψεις στον προγραμματισμό μιας σχολικής μονάδας

Είδος πρόβλεψης

Ποιοτικές προβλέψεις

Ποσοτικές προβλέψεις

Περιγραφή

Βασίζονται σε εκτιμήσεις, εμπειρία και κρίση ειδικών (όπως εκπαιδευτικών, στελεχών εκπαίδευσης, σχολικών συμβούλων).

Βασίζονται σε αριθμητικά δεδομένα, στατιστικές και μαθηματικά μοντέλα.

Παράδειγμα στο σχολείο

- Εκτίμηση ότι η χρήση ψηφιακών εργαλείων στη διδασκαλία θα αυξηθεί σημαντικά τα επόμενα χρόνια. - Πρόβλεψη ότι οι μαθητές χρειάζονται περισσότερη υποστήριξη στη συναισθηματική αγωγή λόγω κοινωνικών αλλαγών.

- Ανάλυση των προηγούμενων ετών για να προβλεφθεί ο αριθμός εγγραφών μαθητών στην Α' Γυμνασίου. - Εκτίμηση του ποσοστού επιτυχίας των μαθητών στις πανελλήνιες βάσει ιστορικών δεδομένων. - Προβλέψεις για τον αριθμό εκπαιδευτικών που θα χρειαστούν στο σχολείο τα επόμενα 3 έτη.

Χρήσιμα εργαλεία - τεχνικές προγραμματισμού II

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**.

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.

Τεχνική

**Προγραμματισμός του απρόοπτου
(Contingency Planning)**

**Προγραμματισμός με χρήση σεναρίων
(Scenario Planning)**

Περιγραφή

Καθορίζει **εναλλακτικές λύσεις** για την περίπτωση που προκύψουν **απρόβλεπτες αλλαγές** ή κρίσεις.

Προετοιμάζει το σχολείο για **πιθανά μελλοντικά σενάρια**, προβλέποντας διαφορετικές εξελίξεις και καθορίζοντας δράσεις για καθεμία.

Παράδειγμα εφαρμογής στο σχολείο

- Δημιουργία σχεδίου **τηλεκπαίδευσης** σε περίπτωση που το σχολείο κλείσει (π.χ. λόγω πανδημίας ή φυσικής καταστροφής). - Σχέδιο **διαχείρισης έκτακτων καιρικών φαινομένων** ή **ενεργειακής διακοπής**. - Εναλλακτικό πρόγραμμα εξετάσεων σε περίπτωση απεργιών ή καθυστερήσεων.

- **Σενάριο 1:** Αύξηση μαθητικού πληθυσμού → ανάγκη για περισσότερους εκπαιδευτικούς και αίθουσες. - **Σενάριο 2:** Μείωση εγγραφών → συγχώνευση τάξεων ή συνεργασία με κοντινά σχολεία. - **Σενάριο 3:** Εισαγωγή νέων ψηφιακών τεχνολογιών → εκπαίδευση προσωπικού και επενδύσεις σε υποδομές.

Χρήσιμα εργαλεία - τεχνικές προγραμματισμού III

Συγκριτική προτυποποίηση (benchmarking)

- **Χρήση εξωτερικών συγκρίσεων** για καλύτερη αξιολόγηση της τρέχουσας απόδοσης και προσδιορισμό πιθανών δράσεων για το μέλλον.
- Υιοθέτηση των καλύτερων πρακτικών ή αλλων οργανισμών που επιτυγχάνουν ανώτερη απόδοση.

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.**

Τεχνική προγραμματισμού

Συγκριτική προτυποποίηση (Benchmarking)

Χρήση προσωπικού προγραμματισμού (Staff Planners)

Περιγραφή

Σύγκριση της απόδοσης του σχολείου με άλλες σχολικές μονάδες ή φορείς, με σκοπό την **υιοθέτηση καλών πρακτικών** και τη **συνεχή βελτίωση**.

Δημιουργία ομάδας προγραμματισμού πο υ συντονίζει, οργανώνει και επικοινωνεί τα σχέδια δράσης σε όλο το σχολείο.

Παράδειγμα εφαρμογής σε σχολείο

- Το σχολείο συγκρίνει τα αποτελέσματα μαθητών του σε πανελλαδικές εξετάσεις με άλλα σχολεία της περιοχής, ώστε να εντοπίσει πεδία βελτίωσης. - Μελετά πρακτικές άλλων σχολείων που πέτυχαν υψηλή συμμετοχή σε προγράμματα Erasmus ή eTwinning, για να εφαρμόσει ανάλογες στρατηγικές. - Αντιγράφει επιτυχημένα παραδείγματα περιβαλλοντικής διαχείρισης από «πράσινα σχολεία».

- Ο Διευθυντής συγκροτεί **Ομάδα Προγραμματισμού και Αξιολόγησης** με μέλη εκπαιδευτικούς και τον Υποδιευθυντή. - Η ομάδα συντονίζει το ετήσιο σχέδιο δράσης, συλλέγει προτάσεις από όλους τους εκπαιδευτικούς και εξασφαλίζει ενιαία κατεύθυνση. - Ελέγχει την πορεία των δράσεων και ενημερώνει τον Σύλλογο Διδασκόντων για την πρόοδο και τα αποτελέσματα.

Εξωτερικό περιβάλλον



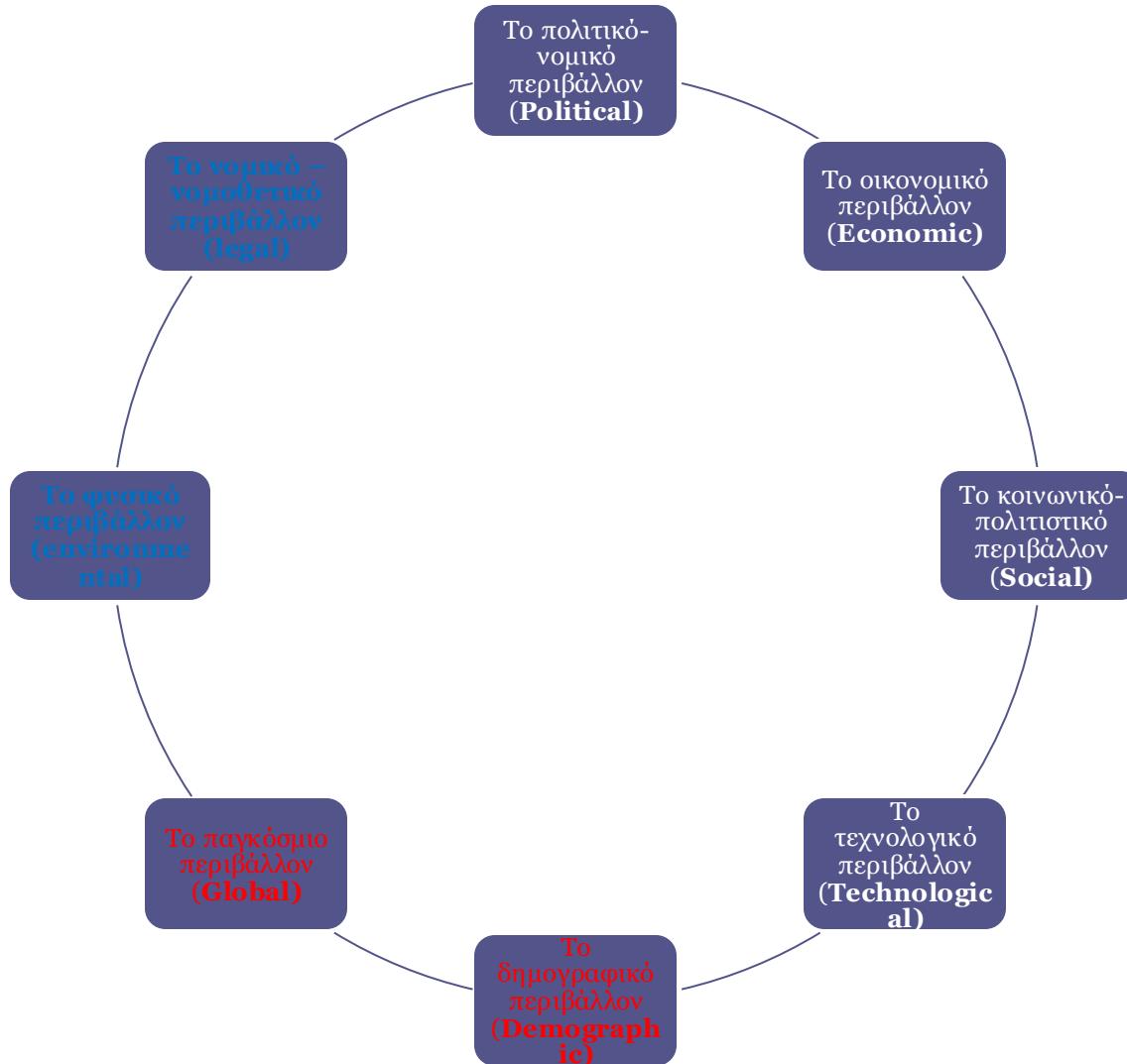
Ανάλυση εκπαιδευτικού περιβάλλοντος

Εσωτερικοί παράγοντες	Εξωτερικοί παράγοντες
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Αναλυτικό πρόγραμμα ✓ Διδασκαλία και μάθηση ✓ Αξιολόγηση και αποτελέσματα ✓ Εξωδιδακτικές δραστηριότητες ✓ Πειθαρχία και εμφάνιση ✓ Οικονομικοί πόροι ✓ Κτιριακή υποδομή ✓ Προσωπικό, δεξιότητες, ικανότητες ✓ Σχολική Εφορεία ✓ 'Ηθος/κουλτούρα 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Πολιτικοί, νομικοί και οικονομικοί παράγοντες ✓ Κεντρικές/τοπικές εκπαιδευτικές αλλαγές ✓ Δημογραφικές και κοινωνικο-πολιτισμικές τάσεις ✓ Τάσεις εργοδότησης ✓ Τεχνολογία ✓ Πελάτες ✓ Άλλοι παροχείς υπηρεσιών

Ανάλυση μάκρο - περιβάλλοντος (PEST)

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	ΠΟΛΙΤΙΚΟ-ΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ-ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ
<ul style="list-style-type: none"> * Ακαθάριστο εθνικό προϊόν * Επιτόνια * Προσφορά χρήματος * Πληθωριστικές τάσεις * Επίπεδο ανεργίας * Ελεγχοι Μισθών/Τιμών * Υπο / Άνα - τίμηση * Διαθεσιμότητα ενέργειας και κόστος * Διάθεση εισοδήματος 	<ul style="list-style-type: none"> * Εθνική δαπάνη για έρευνα και ανάπτυξη * Δαπάνη της βιομηχανίας για έρευνα και ανάπτυξη * Εσπίαση τεχνολογικών προσποθετιών * Προστασία ευρεσιτεγμάτων * Νέα Προϊόντα * Πρόοδος στη μεταφορά τεχνολογίας από το εργαστήριο στην αγορά * Βελτίωση της παραγωγικότητας με αυτοματισμό 	<ul style="list-style-type: none"> * Νομοθεσία κατά των μονοπωλίων * Νόμοι για την προστασία του περιβάλλοντος * Φορολογία * Ειδικά κίνητρα * Κονονισμοί εξωτερικού εμπορίου * Κυβερνητική σταθερότητα * Νόμοι για προστατεύεις και προσταγές 	<ul style="list-style-type: none"> * Αλλαγές στον τρόπο ζωής * Καριέρα * Δραστηριοποίηση των καπαναλωτών * Ρυθμός αύξησης του πληθυσμού κατά ηλικία * Μετακίνηση του πληθυσμού * Ρυθμός γεννήσεων * Υπολογιζόμενη διάρκεια ζωής

Ευρύτερο-μάκρο περιβάλλον (Ανάλυση PEST-DG ή PEST-EL)



Ανάλυση ευρύτερου μάκρο-περιβάλλοντος (PEST-DG)

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν ▪ Επιπόκιο ▪ Προσφορά χρήματος ▪ Πληθωριστικές τάσεις ▪ Επίπτεδο ανεργίας ▪ Τελεγχοί μισθών / τιμών 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Εθνική δαπάνη για έρευνα και ανάπτυξη ▪ Δαπάνη της βιομηχανίας για έρευνα και ανάπτυξη ▪ Εστίαση τεχνολογικών προσπαθειών
ΠΟΛΙΤΙΚΟ-ΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ-ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Νομοθεσία κατά μονοπωλίων ▪ Νόμοι για την προστασία του περιβάλλοντος ▪ Κυβερνητική σταθερότητα ▪ Κανονισμοί εξωτερικού εμπορίου ▪ Κίνητρα για προσλήψεις 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Αλλαγές στον τρόπο ζωής ▪ Δραστηριοποίηση καταναλωτών ▪ Μετακίνηση του πληθυσμού ▪ Καριέρα
ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	ΠΑΓΚΟΣΜΙΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ρυθμός αυξησης πληθυσμού ▪ Κατανομή πληθυσμού κατά ηλικία ▪ Ρυθμός γεννησεων ▪ Εκτιμώμενη μέση διάρκεια ζωής 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Νέες διεθνείς αγορές ▪ Υφιστάμενες αγορές που αλλάζουν ▪ Διεθνή πολιτικά δρώμενα ▪ Διεθνή χαρακτηριστικά αγορών ▪

Ανάλυση ευρύτερου μάκρο-περιβάλλοντος (PEST-EL)

P Political	E Economic	S Social	T Technological	E Environmental	L Legal
<ul style="list-style-type: none"> • Government policy • Political stability or instability overseas • Foreign trade policy • Tax policy • Labor laws • Terrorism and military considerations • Environmental laws • Funding grants and initiatives • Trade restrictions • Fiscal policy 	<ul style="list-style-type: none"> • Economic Growth • Interest Rates • Exchange rates • Inflation • Disposable income of consumers • Disposable income of businesses • Taxation • Interstate taxes • Wages rates • Financing capabilities 	<ul style="list-style-type: none"> • Population growth • Age distribution • Health consciousness • Career attitudes • Customer buying trends • Cultural trends • Demographics • Industrial reviews and consumer confidence • Organizational image 	<ul style="list-style-type: none"> • Producing goods and services • Emerging technologies • Technological maturity • Distributing goods and services • Target Market Communication • Potential Copyright infringements • Increased training to use innovation • Potential Return on Investment (ROI) 	<ul style="list-style-type: none"> • The decline of raw materials • Pollution and green house gas emissions • Promoting positive business ethics and sustainability • Reduction of their carbon foot print. • Climate and weather • Environmental Legislation • Geographical location (and accessibility) 	<ul style="list-style-type: none"> • Health & Safety • Equal Opportunities • Advertising Standards • Consumer Rights and laws • Product Labeling • Product Safety • Safety Standards • Labor Laws • Future Legislation • Competitive Legislation

Πολιτικό-νομική διάσταση

- Αναφέρεται στους **νόμους, τους κυβερνητικούς φορείς, τις ομάδες πίεσης των επιχειρήσεων**
- **Προσθήκη ή αφαίρεση νομοθετικού ή ρυθμιστικού περιεχομένου** από κυβέρνηση μιας χώρας είναι δυνατό να δημιουργήσει σημαντικές **στρατηγικές απειλές και ευκαιρίες** για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στη χώρα.
- Απαιτείται η χάραξη μιας **ενέλικτης στρατηγικής** για να αποφευχθεί μια «καταστροφική έκπληξη»
- Π.χ.: απαγόρευση συστατικών στην Παρασκευή καλλυντικών / καθιέρωση λίστας φαρμάκων
- Συχνές αλλαγές στην εκπαιδευτική πολιτική και στα αναλυτικά προγράμματα.
- Ρυθμίσεις σχετικά με την πιστοποίηση προγραμμάτων και τα επαγγελματικά δικαιώματα αποφοίτων.
- Έλεγχος και εποπτεία από το Υπουργείο Παιδείας ή άλλες αρχές.
- Πολιτικές που αφορούν τη χρηματοδότηση της εκπαίδευσης (κρατικές επιχορηγήσεις, ΕΣΠΑ).
- Πλαίσιο για την ασφάλεια των μαθητών και τη διαχείριση κρίσεων (π.χ. πανδημίες, φυσικές καταστροφές).
- Σχέσεις κράτους – ιδιωτικής εκπαίδευσης (π.χ. κανονισμοί για ιδιωτικά σχολεία ή IEK).

Οικονομική διάσταση

- Κατάσταση των **οικονομικών μεγεθών μιας χώρας** και γενικότερες **οικονομικές εξελίξεις** στη χώρα που μπορεί να επηρεάσουν τη λειτουργία της
- Σημαντική η **μελέτη της κατάστασης του κλάδου** δραστηριοποίησης της επιχείρησης: συχνά σε μια οικονομία με μεγάλα προβλήματα είναι δυνατό να υπάρχουν κλάδοι με μεγάλη ανάπτυξη
- Π.χ.: Καθορισμός ανωτάτων τιμών διάθεσης ορισμένων ειδών, που διατίθενται και προσφέρονται από ορισμένους χώρους και σημεία (ΥΑ Α2-1710/2005 – ΦΕΚ Β'/632/12.5.2005)
- Οικονομική ύφεση ή πληθωρισμός που μειώνουν τη δυνατότητα των οικογενειών να πληρώνουν δίδακτρα.
- Αύξηση του κόστους λειτουργίας (ενέργεια, εξοπλισμός, αναλώσιμα).
- Περιορισμένες κρατικές χρηματοδοτήσεις στα δημόσια σχολεία.
- Αυξανόμενη ζήτηση για προγράμματα επανειδίκευσης λόγω μεταβολών στην αγορά εργασίας.
- Ευκαιρίες από ευρωπαϊκά προγράμματα χρηματοδότησης (Erasmus+, ΕΣΠΑ).
- Ανάγκη για οικονομική βιωσιμότητα και εξεύρεση εναλλακτικών πόρων.

Κοινωνικό - πολιτιστική διάσταση

- Διανομή εισοδήματος
- Άλλαγές στον τρόπο ζωής
- Καταναλωτισμός
- Θέση της γυναικας στην εργασία
- Επίπεδο μόρφωσης καταναλωτών και η στάση τους απέναντι στην εργασία και στον ελεύθερο χρόνο
- Δραστηριοποίηση των καταναλωτών / Καριέρα
- Αγοραστική δύναμη πληθυσμού
- Διαφορετικό πολιτισμικό υπόβαθρο
- Μετακίνηση του πληθυσμού
- Επίδραση των μέσων ενημέρωσης
- Διαφήμιση και δημοσιότητα
- Επίδραση της μόδας και των προβαλλόμενων προτύπων

- Μείωση γεννήσεων και συρρίκνωση του μαθητικού πληθυσμού.
- Αυξημένες ανάγκες για ένταξη αλλοδαπών και προσφυγόπουλων μαθητών.
- Αυξανόμενο ενδιαφέρον για διά βίου μάθηση και επανεκπαίδευση ενηλίκων.
- Μεταβολή προσδοκιών μαθητών/φοιτητών (ζητούν βιωματική, ψηφιακή και πρακτική μάθηση).
- Ανάγκη για ενίσχυση κοινωνικών δεξιοτήτων, σεβασμού στη διαφορετικότητα και ψυχολογικής υποστήριξης.
- Κοινωνική πίεση για καλύτερη ποιότητα και διαφάνεια στην εκπαίδευση.

Τεχνολογική Διάσταση

- Τεχνολογικές τάσεις και Τεχνολογικά επιτεύγματα που επικρατούν σε μία αγορά
- Εθνική δαπάνη και έρευνα και ανάπτυξη
- Δαπάνη του κλάδου για έρευνα και ανάπτυξη
- Προστασία ευρεσιτεχνών
- Πρόοδος στη μεταφορά τεχνολογίας από το εργαστήριο στην αγορά
- Τεχνολογία της πληροφορίας και της επικοινωνίας
- Βελτίωση της παραγωγικότητας με αυτοματισμό
- Ωρίμανση μιας τεχνολογίας
- Νομοθετικό πλαίσιο γύρω από την τεχνολογία
- Ικανότητα καινοτομίας
- Πρόσβαση σε τεχνολογία, δικαιοχρησία και πατέντες
- Ραγδαία ανάπτυξη ψηφιακών εργαλείων μάθησης (e-learning, LMS, εκπαιδευτικά apps).
- Εισαγωγή της τεχνητής νοημοσύνης στην εκπαίδευση (προσωποποιημένη μάθηση, ανάλυση δεδομένων προόδου).
- Ανάγκη για συνεχή επιμόρφωση των εκπαιδευτικών σε ψηφιακές δεξιότητες.
- Κίνδυνος τεχνολογικών ανισοτήτων μεταξύ μαθητών (ψηφιακό χάσμα).
- Ανάγκη για ασφάλεια δεδομένων και προστασία προσωπικών πληροφοριών (GDPR).
- Ευκαιρίες για χρήση τεχνολογίας στη διοίκηση (ψηφιακά αρχεία, επικοινωνία με γονείς, παρακολούθηση επίδοσης).

Δημογραφική διάσταση

- Μέγεθος πληθυσμού: αυξάνεται στις μη ανεπτυγμένες χώρες
 - Ηλικιακή δομή: γερασμένες ανεπτυγμένες κοινωνίες λόγω μακροβιότητας των ανθρώπων και υπογεννητικότητας
 - Ρυθμός αύξησης του πληθυσμού
 - Εθνικό μίγμα
 - Κατανομή του πληθυσμού κατά ηλικία
 - Ρυθμός γεννήσεων
 - Εκτιμώμενη μέση διάρκεια ζωής
- Μείωση γεννήσεων → μείωση μαθητικού πληθυσμού σε ορισμένες περιοχές.
 - Αύξηση αλλοδαπών και προσφυγόπουλων μαθητών → ανάγκη για προγράμματα ένταξης και διδασκαλία ελληνικών ως δεύτερης γλώσσας.
 - Ανάγκη για προσαρμογή εκπαιδευτικών πολιτικών σε πολυπολιτισμικό περιβάλλον.

Παγκόσμια διάσταση

- Νέες διεθνείς αγορές
- Υφιστάμενες αγορές που αλλάζουν
- Διεθνή πολιτικά και πολιτιστικά δρώμενα
- Διεθνή χαρακτηριστικά αγορών
- Είναι αναγκαιότητα για μια επιχείρηση να μελετά τις αλλαγές αυτές και να προσπαθεί να προσαρμόζεται σε αυτές
- Εποχή έντονης παγκοσμιοποίησης όλων (σχεδόν) των κλάδων, δεν υπάρχουν πλέον σύνορα και περιορισμοί που να κρατούν μια αγορά σε εθνικό μόνο επίπεδο.

- Συμμετοχή σε διεθνή προγράμματα και δίκτυα συνεργασίας.
- Ανάγκη για εκπαίδευση με διεθνή προσανατολισμό (ξένες γλώσσες, πολιτισμική κατανόηση).
- Ανάδυση της εξ αποστάσεως διεθνούς εκπαίδευσης (online degrees, MOOC).
- Ενίσχυση των ψηφιακών δεξιοτήτων για ανταγωνιστικότητα σε παγκόσμιο επίπεδο.

Φυσικό περιβάλλον

- θέματα οικολογικού και περιβαλλοντικού ενδιαφέροντος,
 - όπως οι μεταβολές του κλίματος, που μπορούν να επηρεάσουν τομείς όπως η ασφάλεια, οι καλλιέργειες, ο τουρισμός κ.α.
 - η ενημέρωση και ευαισθητοποίηση του πληθυσμού σχετικά με τους κινδύνους της ανθρωπινής δραστηριότητας στο φυσικό περιβάλλον έχουν αντίκτυπο και στον τρόπο που λειτουργούν οι επιχειρήσεις.
- Ένταξη της περιβαλλοντικής εκπαίδευσης και της βιωσιμότητας στο αναλυτικό πρόγραμμα.
 - Προώθηση δράσεων «Πράσινου Σχολείου» (ανακύκλωση, εξοικονόμηση ενέργειας).
 - Ευαισθητοποίηση μαθητών σε θέματα κλιματικής αλλαγής.
 - Ανάγκη για οικολογικές υποδομές (ηλιακή ενέργεια, εξοικονόμηση πόρων).

Νομικό - νομοθετικό περιβάλλον

- Περιλαμβάνονται θέματα σχετικά με το Εμπορικό Δίκαιο,
 - τους εργασιακούς νόμους,
 - την επιτροπή ανταγωνισμού,
 - των νομοθετικών ρυθμίσεων για την προστασία των καταναλωτών
 - οτιδήποτε άλλο σχετίζεται με το νομοθετικό πλαίσιο και μπορεί να επηρεάσει και με έμμεσο τρόπο τη λειτουργία μιας επιχείρησης.
- Τήρηση κανονισμών GDPR για προσωπικά δεδομένα μαθητών.
 - Νέες διατάξεις για την ασφάλεια και υγεία στους σχολικούς χώρους.
 - Νομοθεσία για την πιστοποίηση δεξιοτήτων και επαγγελματικών προσόντων.
 - Ρυθμίσεις για εξ αποστάσεως εκπαίδευση και εξετάσεις.

Διαδικασίες ανάλυσης εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος

- S(trengths). W(eaknesses). O(pportunities). T(hreats) Analysis
- Αξιολογούνται οι δυνατότητες αλλά και οι αδυναμίες που έχει ο οργανισμός αναφορικά με τους πόρους που διαθέτει και απασχολεί στο **εσωτερικό του περιβάλλον**, για να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις και απειλές που προέρχονται από το **εξωτερικό του περιβάλλον**.

ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

ΠΟΙΑ ΕΙΝΑΙ ΤΑ ΙΣΧΥΡΑ ΜΑΣ ΣΗΜΕΙΑ;

- Επαρκείς οικονομικοί πόροι
- Ειδικευμένο εργατικό δυναμικό
- Θετική εικόνα της επιχείρησης
- Δυνατότητα οικονομιών κλίμακας
- Προωθημένη τεχνολογία

ΠΟΙΕΣ ΕΙΝΑΙ ΟΙ ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ ΜΑΣ;

- Ανεπαρκές μάνατζμεντ
- Περιορισμένη γραμμή προϊόντων
- Ασαφής στρατηγική κατεύθυνση
- Περιορισμένη ικανότητα στο μάρκετινγκ
- Μειούμενη ανταγωνιστική ικανότητα

ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT

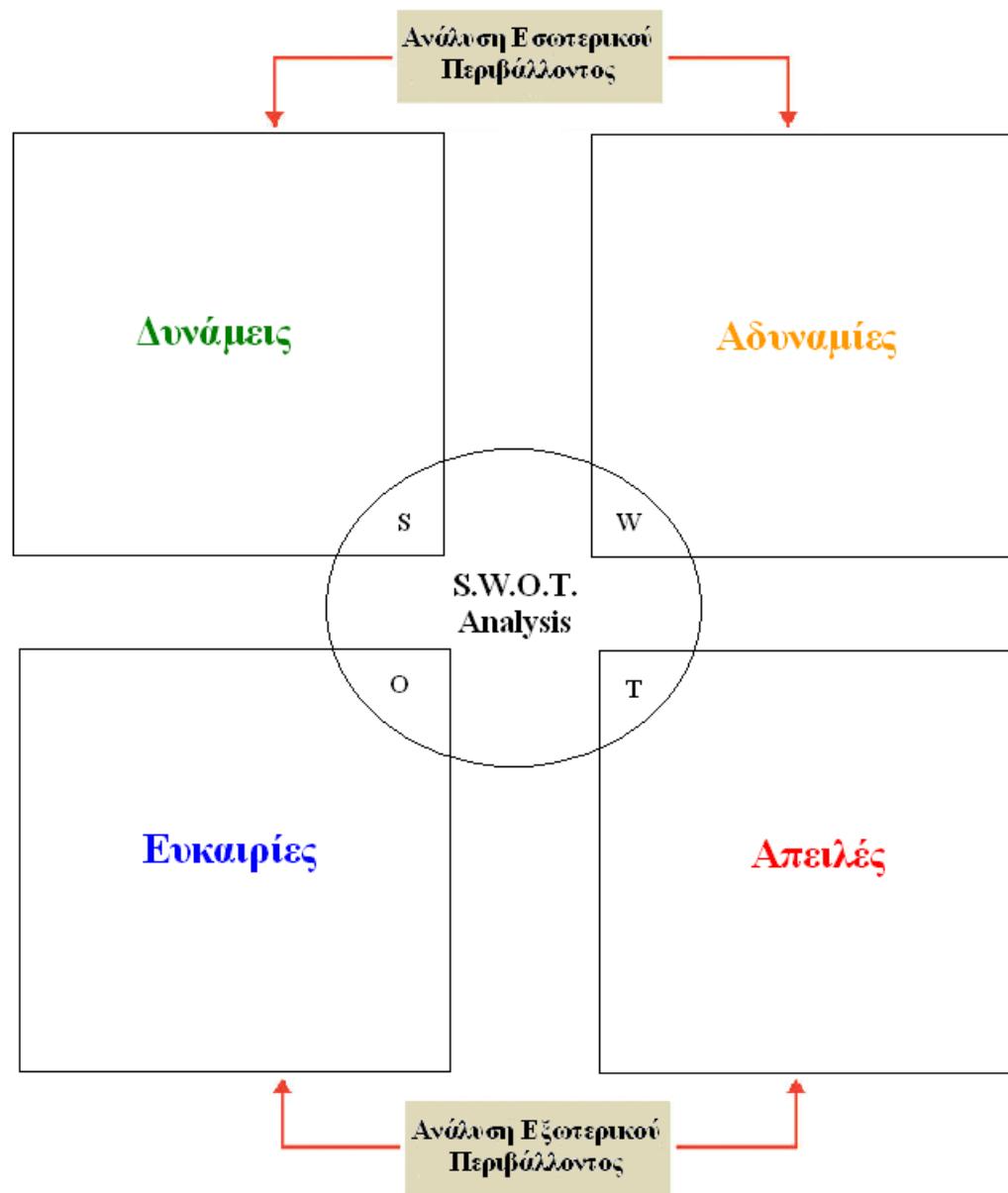
ΠΟΙΕΣ ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΠΑΡΟΥΣΙΑΖΟΝΤΑΙ;

- Νέες πιθανές αγορές
- Αναδυόμενες νέες τεχνολογίες
- Πιθανή αποχώρηση ανταγωνιστή
- Ευνοϊκά φορολογικά μέτρα
- Βελτίωση αγοραστικής δύναμης πελατών

ΠΟΙΕΣ ΑΠΕΙΛΕΣ ΕΜΦΑΝΙΖΟΝΤΑΙ;

- Έλλειψη πρώτων υλών
- Αυξανόμενες πωλήσεις υποκατάστατων προϊόντων
- Δυσμενείς δημογραφικές μεταβολές
- Δυσμενείς νομοθετικές ρυθμίσεις
- Πίεση από προμηθευτές

ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ



Ανάλυση SWOT για έναν Εκπαιδευτικό Οργανισμό

Η ανάλυση SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) είναι ένα στρατηγικό εργαλείο που βοηθά τον εκπαιδευτικό οργανισμό να κατανοήσει τη θέση του στην αγορά και να σχεδιάσει τη μελλοντική του πορεία.

Βασίζεται σε τέσσερις άξονες:

Strengths - Δυνατά Σημεία

Αυτά είναι τα **εσωτερικά πλεονεκτήματα** που κάνουν τον οργανισμό ανταγωνιστικό ή επιτυχημένο.

Παραδείγματα:

- Υψηλό επίπεδο εκπαιδευτικού προσωπικού με εμπειρία και εξειδίκευση
- Καλή φήμη και αξιοπιστία στην εκπαιδευτική κοινότητα
- Σύγχρονες υποδομές, εργαστήρια και τεχνολογικός εξοπλισμός
- Πλούσια προγράμματα σπουδών και καινοτόμες διδακτικές μέθοδοι
- Ανάπτυξη σχέσεων εμπιστοσύνης με μαθητές/φοιτητές και γονείς
- Ισχυρή διοικητική οργάνωση και αποτελεσματική διαχείριση

Weaknesses - Αδυναμίες

Εσωτερικοί παράγοντες που περιορίζουν την αποδοτικότητα ή το κύρος του οργανισμού.

Παραδείγματα:

- Ελλιπής στρατηγικός σχεδιασμός ή ασθενής προβολή/μάρκετινγκ
- Περιορισμένη χρήση ψηφιακών εργαλείων μάθησης
- Έλλειψη διαφοροποίησης στα προγράμματα σπουδών
- Υψηλό λειτουργικό κόστος
- Περιορισμένη επιμόρφωση του προσωπικού
- Χαμηλό επίπεδο συνεργασίας μεταξύ τμημάτων

Opportunities - Ευκαιρίες

Εξωτερικές συνθήκες ή τάσεις που μπορούν να αξιοποιηθούν για ανάπτυξη και βελτίωση.

Παραδείγματα:

- Αυξανόμενη ζήτηση για εξ αποστάσεως ή ευέλικτη μάθηση
- Προγράμματα χρηματοδότησης (ΕΣΠΑ, Erasmus+, Horizon)
- Συνεργασίες με πανεπιστήμια ή επιχειρήσεις για πρακτική άσκηση και έρευνα
- Νέες αγορές (π.χ. εκπαίδευση ενηλίκων, διεθνείς φοιτητές)
- Εξέλιξη τεχνολογιών εκπαίδευσης (AI, e-learning platforms)
- Ανάπτυξη πιστοποιήσεων και επαγγελματικών δεξιοτήτων

Threats - Απειλές

Εξωτερικοί παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν αρνητικά τη λειτουργία ή τη βιωσιμότητα του οργανισμού.

Παραδείγματα:

- Ανταγωνισμός από άλλους εκπαιδευτικούς οργανισμούς (ιδιωτικούς ή δημόσιους)
- Οικονομική κρίση και μείωση της αγοραστικής δύναμης των νοικοκυριών
- Ραγδαίες τεχνολογικές αλλαγές που απαιτούν συνεχή προσαρμογή
- Μεταβολές στην εκπαιδευτική νομοθεσία ή πολιτική
- Φθορά φήμης λόγω αρνητικών αξιολογήσεων ή κακής επικοινωνίας

Παράδειγμα swot analysis

Κατηγορία

Περιγραφή

- Έμπειρο και καταρτισμένο εκπαιδευτικό προσωπικό με υψηλό αίσθημα ευθύνης.
- Θετικό παιδαγωγικό κλίμα και καλές σχέσεις ανάμεσα σε εκπαιδευτικούς, μαθητές και γονείς.
- Υποστήριξη μαθητών με μαθησιακές δυσκολίες και εφαρμογή διαφοροποιημένης διδασκαλίας.
- Συμμετοχή σε ευρωπαϊκά προγράμματα (Erasmus+, eTwinning) και καινοτόμες δράσεις.
- Καλή φήμη στην τοπική κοινωνία και ενεργός σχολικός σύλλογος γονέων.
- Επαρκής τεχνολογικός εξοπλισμός (εργαστήριο πληροφορικής, διαδραστικοί πίνακες).

ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ (Strengths)

ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ (Weaknesses)

- Περιορισμένοι οικονομικοί πόροι για συντήρηση υποδομών και αγορά νέου εξοπλισμού.
- Ανεπαρκής αξιοποίηση των ψηφιακών εργαλείων στην καθημερινή διδασκαλία.
- Έλλειψη οργανωμένων δράσεων επαγγελματικής ανάπτυξης για τους εκπαιδευτικούς.
- Μερική συνεργασία μεταξύ των τμημάτων/εκπαιδευτικών (ελλιπής εσωτερική επικοινωνία).
- Περιορισμένος χρόνος για σχεδιασμό καινοτόμων προγραμμάτων λόγω αυξημένου φόρτου εργασίας.

Κατηγορία

Περιγραφή

- Πρόσβαση σε ευρωπαϊκά προγράμματα χρηματοδότησης για εξοπλισμό και επιμόρφωση εκπαιδευτικών.
- Ανάπτυξη συνεργασιών με τοπικούς φορείς, πολιτιστικά ιδρύματα και ΜΚΟ.
- Αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών για εξ αποστάσεως μάθηση και δημιουργία ψηφιακού περιεχομένου.
- Προώθηση πράσινων δράσεων και περιβαλλοντικής εκπαίδευσης (π.χ. “πράσινο σχολείο”).
- Ενίσχυση της συμμετοχής των μαθητών σε διαγωνισμούς, ομίλους και δημιουργικές δραστηριότητες.
- Ενσωμάτωση καινοτόμων προγραμμάτων STEAM (Science, Technology, Engineering, Arts, Mathematics).

- Συνεχής μείωση μαθητικού πληθυσμού λόγω δημογραφικής κρίσης.
- Ελλείψεις στη χρηματοδότηση από την πολιτεία.
- Αυξανόμενες κοινωνικοοικονομικές ανισότητες που επηρεάζουν την πρόσβαση στην εκπαίδευση.
- Υπερβολική γραφειοκρατία και διοικητικά εμπόδια στην υλοποίηση καινοτομιών.
- Εξάρτηση από την πολιτική βούληση και τις αλλαγές στην εκπαιδευτική νομοθεσία.
- Πιθανή κόπωση ή αδιαφορία μαθητών λόγω υπερφόρτωσης ύλης και πίεσης εξετάσεων.

ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ (Opportunities)

ΑΠΕΙΛΕΣ (Threats)

Θεωρία θέσπισης στόχων Συμμετοχή στη θέσπιση στόχων

- Ξεκλειδώνει 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.*

Διοίκηση με στόχους

Management By Objectives (MBO) – 1970 Peter Druker

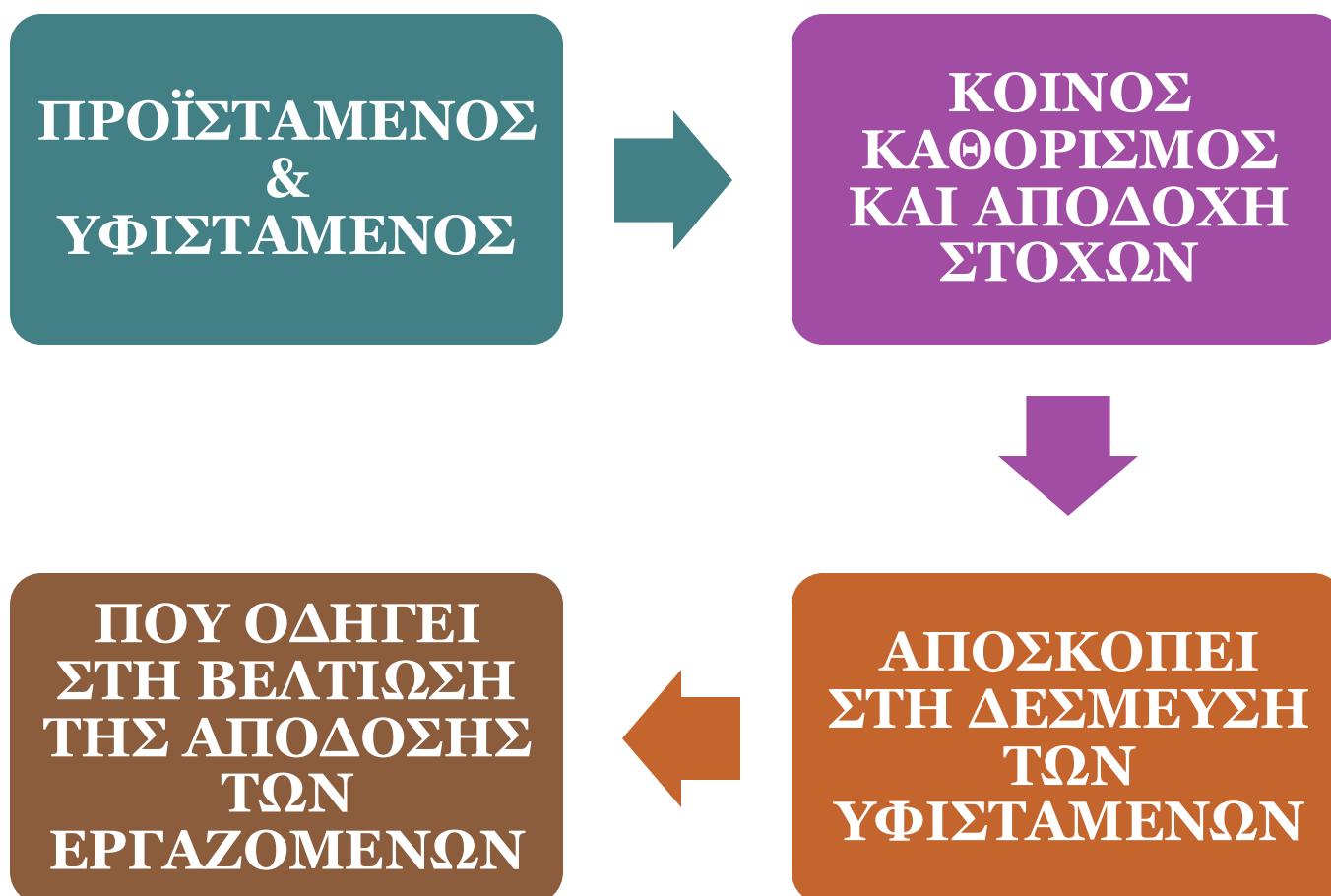
Τι ορίζεται ΜΒΟ;

- Η διαδικασία κατά την οποία τα στελέχη **αναγνωρίζουν από κοινού** με τους υφισταμένους τους,
- τους **κοινούς στόχους** και καθορίζουν τις **βασικές περιοχές ευθύνης καθενός** σε σχέση με τα αναμενόμενα από τον καθένα αποτελέσματα,
- τα οποία χρησιμεύουν ως **οδηγοί και πρότυπα απόδοσης** για τη συνεισφορά του καθενός στα επιτεύγματα της οργάνωσης.

Πιο απλά...

- 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.**

Φιλοσοφία ΜΒΟ



Πιο συγκεκριμένα...

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.

Χαρακτηριστικά ΜΒΟ

- **Κάθε άτομο συνεισφέρει κάτι διαφορετικό** οπότε θα πρέπει οι προσπάθειες όλων να είναι συντονισμένες για να παράγεται ότι προσφέρει η επιχείρηση.
- Καθήκοντα και απόδοση κάθε ατόμου, **συνδέονται με το γενικό σκοπό – αντικειμενικό σκοπό – στρατηγικές οργανισμού**.
- Υφιστάμενοι έχουν **ενεργητικό ρόλο και μειωμένη εξάρτηση** από τους προϊσταμένους
- Ενθαρρύνει την αναγνώριση **δημιουργικών ατόμων** που επιτυγχάνουν αποτελέσματα με πρωτότυπους τρόπους και μέσα.

Στοιχεία της διοίκησης μέσω στόχων



Πλεονεκτήματα MBO

- Αφορά την **αποτελεσματική άσκηση όλων των λειτουργιών του μάνατζμεντ**.
- Ο καθορισμός αντικειμενικών στόχων **διευκολύνει τη λειτουργία του προγραμματισμού**.
- **Βελτιώνει την οργανωτική λειτουργία** διότι η αποσαφήνιση των οργανικών ρόλων και της οργανωτικής δομής διευκολύνεται με τον καθορισμό των ευθυνών κάθε θέσης εργασίας που απορρέουν από τους στόχους κάθε θέσης.
- Βοηθάει στην **αποτελεσματική διεύθυνση** αφού δημιουργείται ισχυρό σύστημα υποκίνησης εργαζομένων.
- Βοηθά στην **ανάπτυξη τεχνικών ελέγχου**, αυτοελέγχου.
- Ενδυναμώνει την **επικοινωνία**.
- 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**.

Μειονεκτήματα ΜΒΟ

- Υπερβολική **έμφαση σε ποσοτικούς στόχους**
- Για να εφαρμοσθεί σωστά, η φιλοσοφία του ΜΒΟ **πρέπει να κατανοηθεί από όσους εμπλέκονται.**
- **Δύσκολος ο συντονισμός όλων των αντικειμενικών στόχων μεταξύ τους**
- Οδηγεί σε **υπερβολική αύξηση γραφικής εργασίας**
- Κίνδυνος να χρησιμοποιηθεί από προϊστάμενους ως **τρόπος επιβολής των επιθυμιών τους στους υφιστάμενους.**
- **Σύνδεση** της διοίκησης με στόχους **με την αμοιβή**

Η διοίκηση με στόχους είναι ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο προγραμματισμού και ελέγχου

Ηγέτης Ομάδας



Προγραμματίζουν από κοινού

- Θέτοντας στόχους
- Θέτοντας πρότυπα
- Επιλέγοντας δράσεις

και

Δρουν ατομικά

- Πραγματοποιώντας καθήκοντα (μέλος)
- Παρέχοντας υποστήριξη (ηγέτης)



Ελέγχουν από κοινού

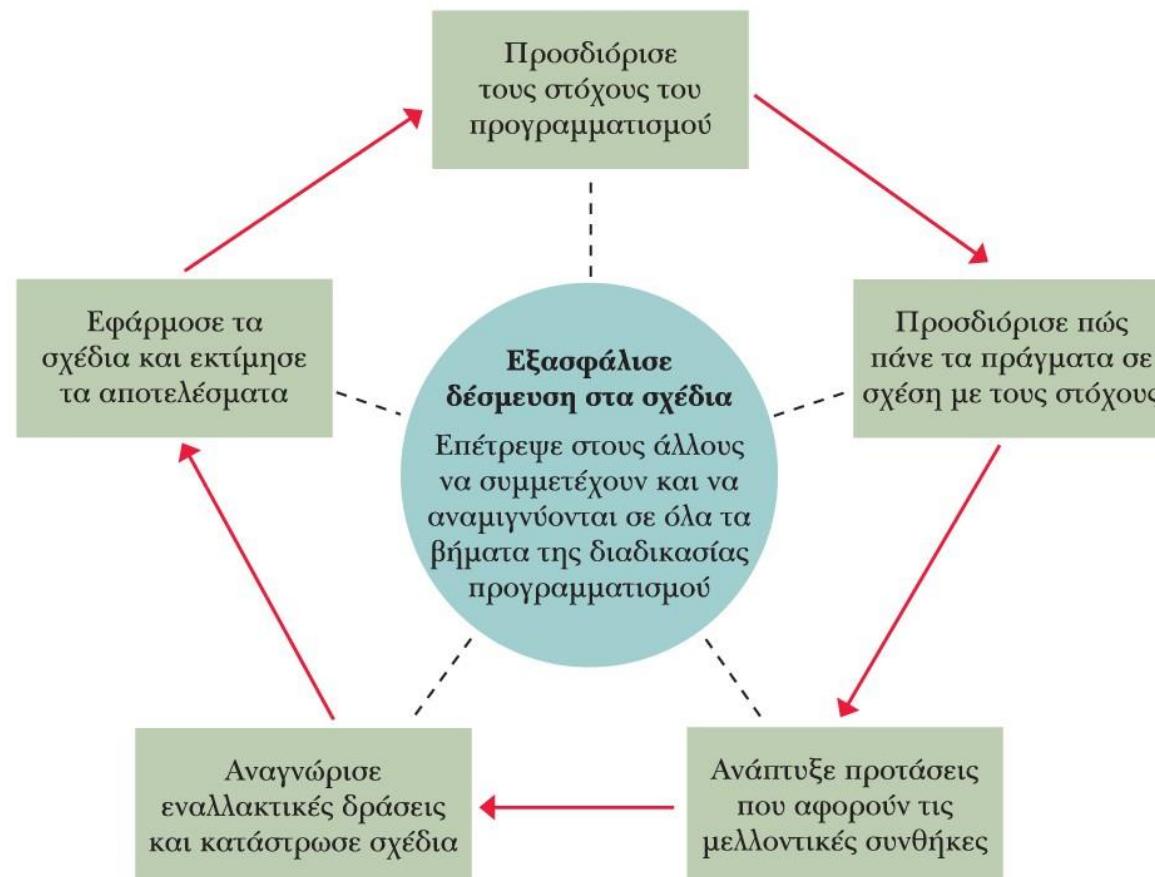
- Επιθεωρώντας τα αποτελέσματα
- Συζητώντας τις επιπτώσεις
- Ανανεώνοντας τον κύκλο της διοίκησης με στόχους

Μέλος Ομάδας

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.

Πώς η συμμετοχή και η ανάμιξη Βοηθούν στην εξασφάλιση δέσμευσης στα σχέδια



Επίπεδα μάνατζμεντ

Με βάση το επίπεδο άσκησης διοίκησης

- Προκύπτει μια **ιεραρχία διοίκησης** με τη μορφή **πυραμίδας**
- «**Από τα πάνω προς τα κάτω**» εμφανίζει φθίνοντα βαθμό εξουσίας και ευθύνης, και αντίστροφα, δηλαδή «**ανεβαίνοντας προς τα πάνω**» ο **βαθμός εξουσίας και ευθύνης αυξάνεται βαθμιαία**.
- Τυπικός διαχωρισμός της διοικητικής πυραμίδας είναι σε τρία (3) βασικά επίπεδα: ανώτατο, μεσαίο, και κατώτατο επίπεδο.

3 Βασικά ιεραρχικά επίπεδα

- **Στο ανώτατο επίπεδο μάνατζμεντ συναντώνται τα ανώτατα ή υψηλόβαθμα στελέχη (διευθύνων σύμβουλος, γενικός διευθυντής κ.λπ.),** τα οποία είναι αρμόδια για την ασκηση της στρατηγικής και των επιτελικών λειτουργιών.
- **Στο μεσαίο επίπεδο μάνατζμεντ βρίσκονται τα μεσαία στελέχη (διευθυντής παραγωγής, πωλήσεων κ.λπ., υποδιευθυντής),** τα οποία εκτελούν τις εντολές της ανώτατη διοίκησης, αλλά διευθύνουν και συντονίζουν τη δράση των κατώτερων στελεχών. Τα μεσαία στελέχη είναι υπεύθυνα για την υλοποίηση μεσοπρόθεσμων προγραμμάτων και σχεδίων δράσης.
- **Στο κατώτερο επίπεδο μάνατζμεντ τοποθετούνται τα κατώτερα στελέχη (εργοδηγός, επόπτης),** τα οποία είναι άμεσα υπεύθυνα για την παραγωγική διαδικασία. Το βασικό τους καθήκον είναι να επιβλέπουν και να συντονίζουν τους εργαζόμενους που κάνουν εκτελεστική εργασία.

Ιεραρχικά Επίπεδα Μάνατζμεντ σε Σχολείο

◆ Ανώτατο Επίπεδο Μάνατζμεντ

Ποιοι: Διευθυντής/Διευθύντρια σχολείου, Υποδιευθυντής, Σχολικός Σύμβουλος ή Διευθυντής Εκπαίδευσης.

Ρόλος: Καθορίζουν τη **στρατηγική κατεύθυνση** του σχολείου.

Παράδειγμα:

Ο Διευθυντής αποφασίζει το **όραμα** του σχολείου, εγκρίνει το **ετήσιο σχέδιο δράσης**, καθορίζει προτεραιότητες (π.χ. ψηφιακός μετασχηματισμός, συμπερίληψη, περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση).

◆ Μεσαίο Επίπεδο Μάνατζμεντ

Ποιοι: Υπεύθυνοι τομέων ή τάξεων, υπεύθυνοι εργαστηρίων, επιτροπές εκπαιδευτικών (π.χ. περιβαλλοντικής εκπαίδευσης, πολιτιστικών δράσεων).

Ρόλος: **Συντονίζουν και υλοποιούν** τις αποφάσεις της διεύθυνσης.

Παράδειγμα:

Ο υπεύθυνος του προγράμματος “Ψηφιακές δεξιότητες” οργανώνει την εκπαίδευση εκπαιδευτικών, συντονίζει δράσεις e-learning και φροντίζει για τη σωστή χρήση των υπολογιστών.

◆ Κατώτερο Επίπεδο Μάνατζμεντ

Ποιοι: Εκπαιδευτικοί τάξεων, υπεύθυνοι εργαστηρίων, σχολικοί βοηθοί.

Ρόλος: **Εφαρμόζουν** στην πράξη τις δραστηριότητες και καθοδηγούν τους μαθητές.

Παράδειγμα:

Ο δάσκαλος ή καθηγητής σχεδιάζει και πραγματοποιεί το μάθημα, παρακολουθεί την πρόοδο των μαθητών και ενημερώνει το μεσαίο και ανώτατο επίπεδο για τα αποτελέσματα.

Τυπική δομή διοικητικής πυραμίδας

Στρατηγικό
management

Λειτουργικός
management

Υψηλόβαθμα
στελέχη

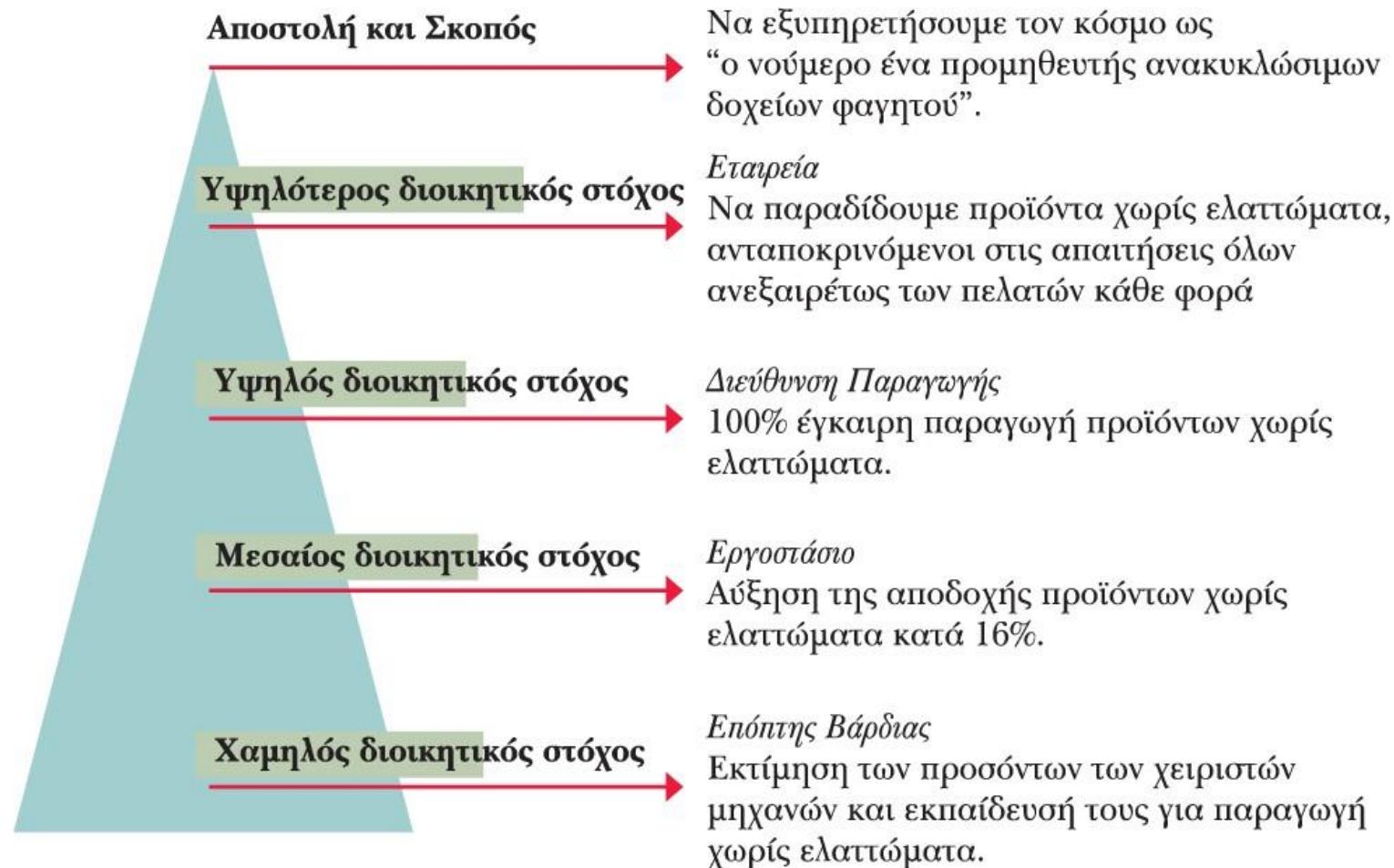
Μάνατζερ
μεσαίας βαθμίδας

Μάνατζερ
πρώτης βαθμίδας

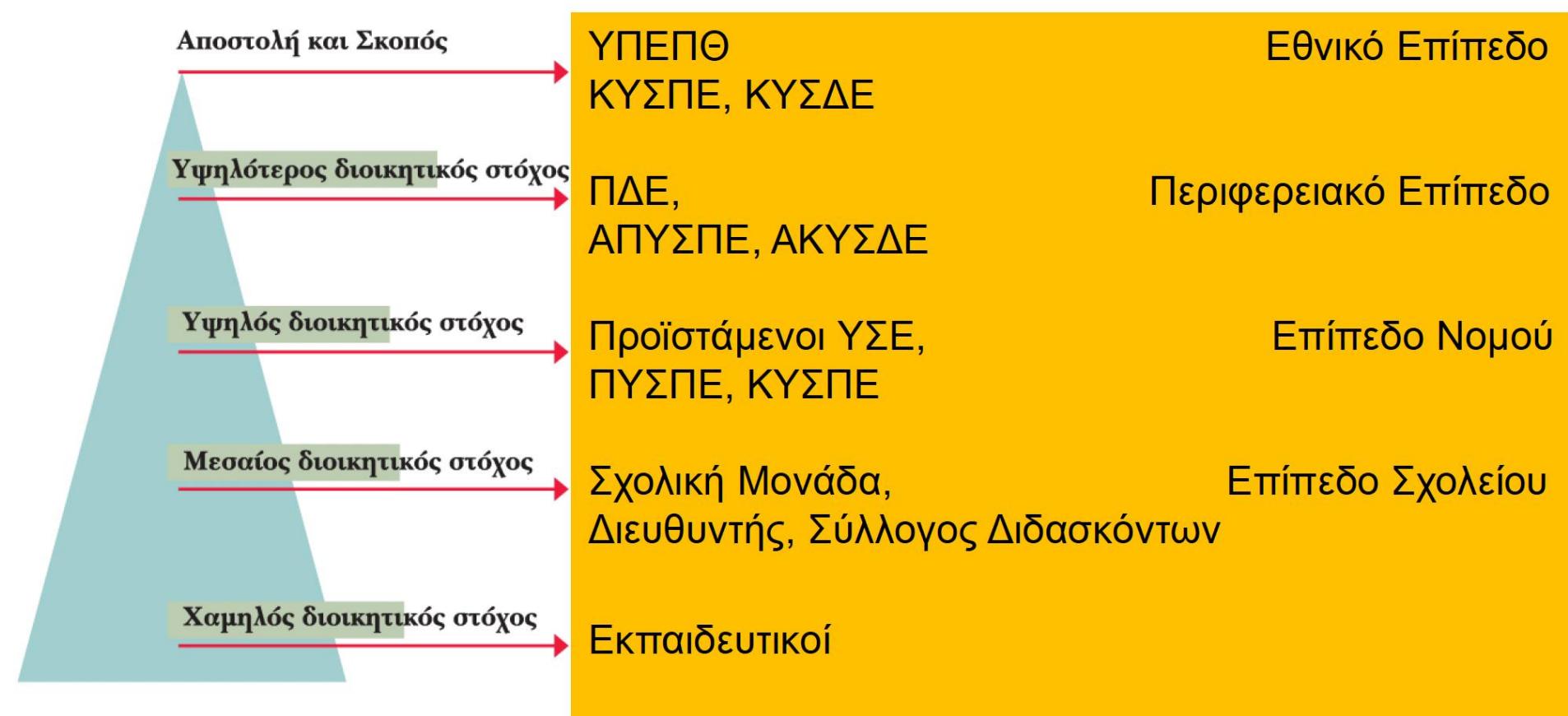
Διοικητική πυραμίδα 4 επιπέδων



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



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





ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΑΤΡΩΝ
UNIVERSITY OF PATRAS



Δρ Ι. Α. Γιαννούκου

Email: igian@upatras.gr