

## 4. Εκτίμηση αναγκών- Βήματα υλοποίησης



Κλειώ Κούτρα, Αναπληρώτρια Καθηγήτρια, Τμήμα Κοινωνικής Εργασίας, ΕΛΜΕΠΑ



Εργαστήριο  
Εφαρμοσμένης  
Κοινωνικής Έρευνας και  
Κοινωνικής Εργασίας  
Ελληνικό Μεσογειακό Πανεπιστήμιο

Ο σκοπός του μαθήματος είναι μέσα από την προσπάθεια διασύνδεσης των θεωριών, των μοντέλων, και των προσεγγίσεων της εκτίμησης αναγκών να αποτυπωθούν οδηγίες και βήματα μιας επιτυχημένης εκτίμησης αναγκών.

Σκοπός του μαθήματος

# Πώς προσδιορίζετε τον σκοπό της εκτίμησης αναγκών;



Μπορούμε να διαχωρίσουμε τις αποφάσεις σε τρία επίπεδα:

Τρία επίπεδα είναι:

- Στρατηγικό.
- Τακτικό.
- Επιχειρησιακό.

## Στρατηγικό

- Στρατηγικό (συνήθως περιλαμβάνει σκοπούς, στόχους και πολιτικές που καθορίζουν τη σχέση μεταξύ των οργανισμών και της κοινωνίας που υπηρετούν).

## Επιχειρησιακό

- Επιχειρησιακό (περιλαμβάνει όλα τα είδη βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων αποφάσεων που συνήθως αφορούν την υλοποίηση έργων ή προγραμμάτων και την εκτέλεση δραστηριοτήτων για την παραγωγή αποτελεσμάτων)

## Τακτικό

- Τακτικό (περιλαμβάνει τις πολιτικές και τις διαδικασίες που εφαρμόζονται τόσο για την υποστήριξη των στρατηγικών αποφάσεων όσο και για την καθοδήγηση των επιχειρησιακών αποφάσεων, καθορίζοντας έτσι τους σκοπούς και τους στόχους ενός οργανισμού ή κοινότητας)

## Στρατηγικό

Οι εκτιμήσεις αναγκών χρησιμοποιούνται συνήθως για να καθοδηγούν στρατηγικές αποφάσεις, επιλογές που καθοδηγούνται από τις ανάγκες της κοινωνίας, συμπεριλαμβανομένων των αναγκών των άμεσων πελατών (π.χ. υπουργείο Παιδείας), των έμμεσων πελατών (π.χ. σχολεία που ανήκουν στο υπουργείο), και άλλων στην κοινωνία που είναι ωφελούμενοι των αποτελεσμάτων ενός οργανισμού (όπως ο ευρύτερος πληθυσμός της χώρας ή της περιοχής).

Παρόλο που η εκτίμηση σας μπορεί να εστιάζει στους ανάγκες ενός άμεσου πελάτη, είναι σημαντικό να αναγνωρίζετε και να σχεδιάζετε για τις επιπτώσεις που θα επιφέρει η κάθε απόφαση που λαμβάνετε σε άλλα συναφή κοινωνικά συστήματα (όπως τα επιμέρους τοπικά συστήματα πχ σχολεία, οι κοινότητες κλπ).



## Τακτικό

# Evaluating a Tactical Decision



Οι εκτιμήσεις αναγκών παρέχουν επίσης πολύτιμη καθοδήγηση για τις αποφάσεις τακτικής π.χ. οργανισμός θέλει να καθορίσει ποια προγράμματα και ποια έργα πρέπει να αναπτυχθούν για να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα. **Η εστίαση είναι στα αποτελέσματα του ίδιου του οργανισμού**, παρά στις επιπτώσεις του οργανισμού σε πελάτες και κοινωνία.

Η εκτίμηση αναγκών σε τακτικό επίπεδο συνήθως αξιοποιείται πριν για να καθορίζει αν και πότε οι ευκαιρίες είναι η σωστή επιλογή και πότε αυτή είναι η στιγμή να πραγματοποιηθεί.

# Επιχειρησιακό

Οι επιχειρησιακές αποφάσεις επικεντρώνονται στην επίτευξη ατομικών και ομαδικών αποτελεσμάτων εντός του οργανισμού σας και είναι καλύτερο να λαμβάνονται σε συνάρτηση με τις τακτικές και στρατηγικές αποφάσεις.

Οι επιχειρησιακές αποφάσεις περιλαμβάνουν τις καθημερινές αποφάσεις που πρέπει να ληφθούν για την υλοποίηση έργων ή προϋπολογισμών.

Μπορεί να είναι βραχυπρόθεσμες αποφάσεις (π.χ. όταν αποφασίζονται τα αναμενόμενα αποτελέσματα συνάντησης προσωπικού) ή μακροπρόθεσμες αποφάσεις (π.χ. όταν καθορίζουν στόχους και κομβικά σημεία στη διαχείριση έργων).

Σε κάθε περίπτωση, οι επιχειρησιακές αποφάσεις συνδέονται με τα αποτελέσματα/ προϊόντα σε άτομα και ομάδες.



# Πώς προσδιορίζετε τον σκοπό της εκτίμησης αναγκών;

## Σύνοψη

Διαφορετική εστίαση των 3 επίπεδων αλλά το καθένα είναι απαραίτητο για την επιτυχία

Επομένως, η ισορροπία στα επίπεδα για την λήψη απόφασης είναι απαραίτητη

Πολλά σενάρια μπορούν να οδηγήσουν σε διαφορετική στόχευση την εκτίμηση αναγκών

### Τρία επίπεδα είναι:

- Στρατηγικό.
- Τακτικό.
- Επιχειρησιακό.

Σενάριο 1: Οι νέες τεχνολογίες είναι πιθανό να αντικαταστήσουν τις υπηρεσίες που προσφέρονται από τον οργανισμό σας μέσα στα επόμενα πέντε χρόνια, και αναζητάτε νέες εξειδικευμένες αγορές που ο οργανισμός σας θα μπορεί να είναι σε θέση να εργάζεται σε ένα τέτοιο νέο αναπτυξιακό περιβάλλον

# Example Uses 1

Strategic Needs Assessment

Σενάριο2 : Πέρυσι, ο οργανισμός σας εργάστηκε με περίπου 8% με περισσότερους από 500 υπαλλήλους να λείπουν από την εργασία κατά μέσο όρο ημερησίως. Η κατάσταση αυτή κόστισε στον οργανισμό περίπου 180.000 ευρώ ετησίως και οδήγησε σε χαμηλότερη αξιολόγηση ικανοποίησης από τους εξυπηρετούμενους

## Example Uses 2

Tactical Needs Assessment

Σενάριο 3: Σύμφωνα με τις αξιολογήσεις των διευθυντών, πάνω από το 60% των εργαζομένων που ολοκληρώνουν μαθήματα κατάρτισης δεν εκτελούν τις εργασίες τους καλύτερα μετά την εκπαίδευση.

# Example Uses 3

Operational Needs Assessment

Ομοιότητες  
και διαφορές  
των 3  
επιπέδων  
στην λήψη  
απόφασης

**1** Οι τακτικές και οι επιχειρησιακές αποφάσεις στην Ε.Α. αρχίζουν και τελειώνουν εντός του οργανισμού & σχετίζονται άμεσα με την ικανότητα των οργανισμών και των ατόμων που ανήκουν σε αυτούς να επιτύχουν τους σκοπούς τους.



**2** Σε αντίθεση η εκτίμηση αναγκών σε επίπεδο στρατηγικό ξεκινά έξω από τον οργανισμό με τους άμεσους και έμμεσους πελάτες που επωφελούνται από τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες του οργανισμού, οι οποίοι καθορίζουν τον μακροπρόθεσμο προσανατολισμό

Κανένα επίπεδο στην εκτίμηση δεν είναι ανεξάρτητο από το άλλο και απαιτεί ισορροπία

**3** **Αλλολησυμπληρωματική σχέση**  
Οι επιχειρησιακές για να έχουν αξία δεν μπορεί να υλοποιηθούν χωρίς τις τακτικές, άλλωστε πως να βελτιωθούν σε ατομικό επίπεδο αν δεν βελτιωθούν σε οργανωσιακό? Παρομοίως, οι τακτικές ανάγκες είναι πιο χρήσιμες όταν εμπερικλείουν τις εκτιμήσεις από το στρατηγικό επίπεδο



# Άσκηση με αστέρι

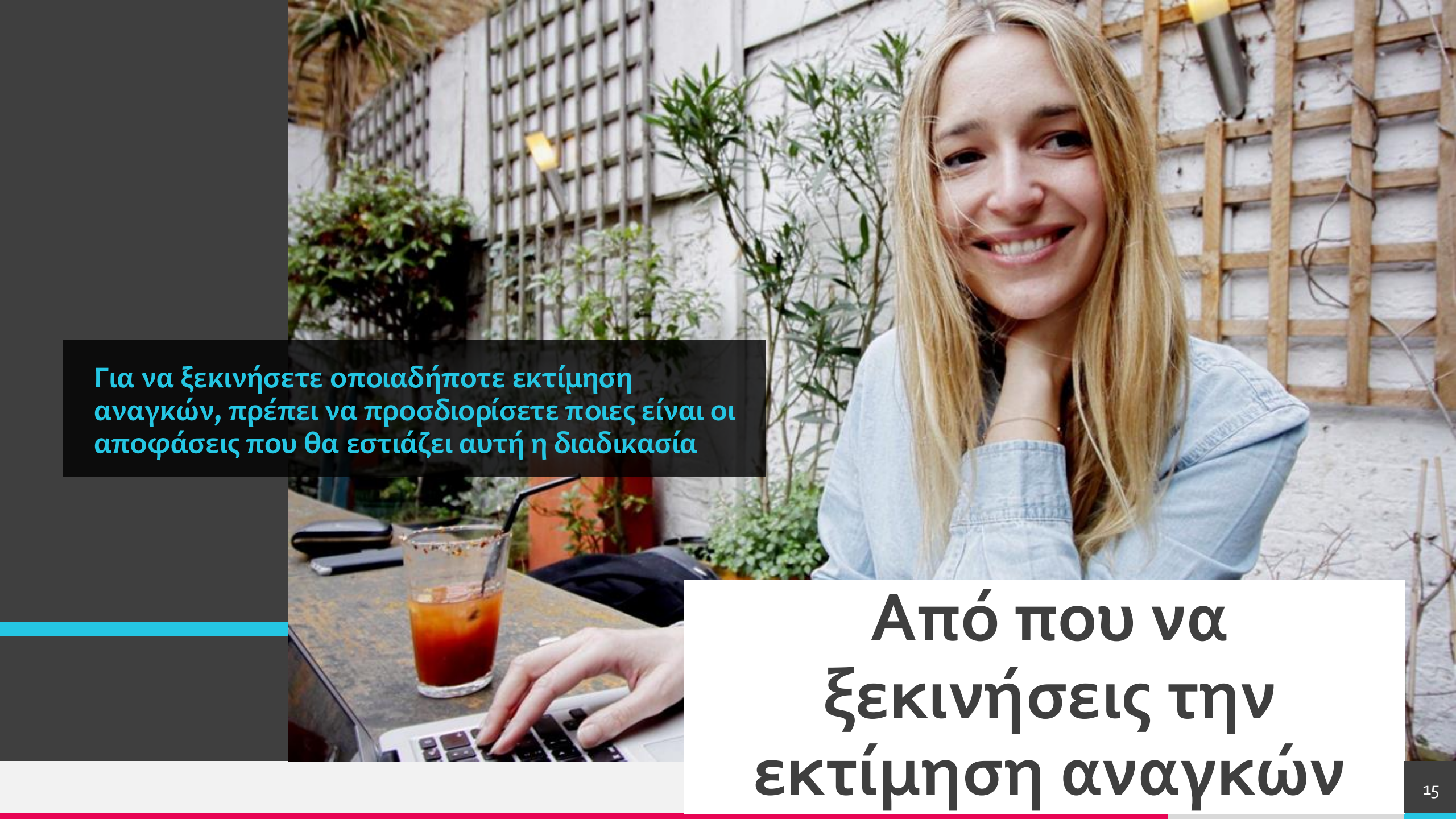
Στρατηγικό = Πού θέλουμε να πάμε ως σύστημα / τι χρειάζεται η κοινωνία;  
Τακτικό = Ποια προγράμματα, πολιτικές και διαδικασίες θα μας πάνε εκεί;  
Επιχειρησιακό = Ποιος κάνει τι, πότε και πώς στην πράξη;

Η ομάδα έργου καλείται να αποφασίσει σε ποιο επίπεδο ανήκει κάθε ερώτημα/απόφαση.

- Ο Δήμος Ηρακλείου, σε συνεργασία με τη Διεύθυνση Εκπαίδευσης, τις κοινωνικές υπηρεσίες, σχολεία της περιοχής και τοπικούς φορείς παιδικής προστασίας, θέλει να πραγματοποιήσει εκτίμηση αναγκών για την ενίσχυση της σχολικής φοίτησης και της ψυχοκοινωνικής στήριξης παιδιών που ανήκουν σε ευάλωτες ομάδες. Τα τελευταία δύο χρόνια έχουν καταγραφεί:
  - αύξηση απουσιών και σχολικής διαρροής,
  - περισσότερα περιστατικά άγχους και επιθετικών συμπεριφορών,
  - αυξημένα αιτήματα από εκπαιδευτικούς για υποστήριξη στη διαχείριση οικογενειακών και κοινωνικών δυσκολιών,
  - πίεση προς τον Δήμο να σχεδιάσει πιο αποτελεσματική συνεργασία σχολείων, οικογενειών και υπηρεσιών.
- Ερώτημα 1 Ο Αντιδήμαρχος Παιδείας ζητά να διερευνηθεί ποιο νέο μακροπρόθεσμο μοντέλο συνεργασίας πρέπει να αναπτυχθεί ανάμεσα σε σχολεία, κοινωνικές υπηρεσίες, οικογένειες και κοινότητα, ώστε ο Δήμος να ανταποκρίνεται καλύτερα στις σύγχρονες κοινωνικές ανάγκες των παιδιών τα επόμενα 5 χρόνια.
- Ερώτημα 2 Η Διεύθυνση Κοινωνικής Πολιτικής θέλει να αποφασίσει ποια προγράμματα θα ξεκινήσουν από τον Σεπτέμβριο: ομάδες γονέων, πρόγραμμα πρόληψης σχολικής διαρροής, επιμόρφωση εκπαιδευτικών, ή πρόγραμμα διασύνδεσης σχολείου-κοινότητας.
- Ερώτημα 3 Ο διευθυντής ενός σχολείου ζητά να αποφασιστεί: ποιος κοινωνικός λειτουργός θα καλύπτει ποια τμήματα, πόσες συναντήσεις θα γίνονται κάθε εβδομάδα, ποια έντυπα παραπομπής θα χρησιμοποιούνται, και πότε θα γίνονται οι συναντήσεις με τους γονείς.
- Ερώτημα 4 Η Περιφέρεια εξετάζει αν οι ανάγκες των παιδιών και οικογενειών στην περιοχή έχουν αλλάξει τόσο, ώστε να απαιτείται αναθεώρηση της συνολικής πολιτικής πρόληψης και στήριξης στα σχολεία

# Άσκηση με αστεράκι-Απαντήσεις

- 1. Στρατηγικό:
  - Εδώ η εστίαση είναι στον μακροπρόθεσμο προσανατολισμό, στη σχέση του οργανισμού με την κοινωνία και στους εξωτερικούς ωφελούμενους. Αυτό αντιστοιχεί στο στρατηγικό επίπεδο, όπου οι αποφάσεις αφορούν σκοπούς, στόχους και κατεύθυνση σε σχέση με την κοινωνία που υπηρετεί ο οργανισμός.
- 2. Τακτικό:
  - Το ερώτημα δεν αφορά το συνολικό όραμα του συστήματος, αλλά ποια προγράμματα και ποιες διαδικασίες πρέπει να επιλεγούν για να υποστηρίξουν τους γενικότερους στόχους. Αυτό είναι το τακτικό επίπεδο: συνδέει στρατηγική και εφαρμογή και βοηθά τον οργανισμό να αποφασίσει ποιες οργανωσιακές κινήσεις είναι οι κατάλληλες.
- 3. Επιχειρησιακό:
  - Εδώ μιλάμε για καθημερινές ή βραχυπρόθεσμες αποφάσεις υλοποίησης: ποιος κάνει τι, πότε, με ποιον τρόπο, με ποια εργαλεία. Αυτό είναι καθαρά επιχειρησιακό επίπεδο, που αφορά την παραγωγή συγκεκριμένων αποτελεσμάτων μέσα στον οργανισμό ή στην ομάδα
- 4. Στρατηγικό:
  - Η ερώτηση αφορά πολιτική κατεύθυνση, συνολική σχέση του θεσμού με τις ανάγκες της κοινωνίας, και πιθανό επανασχεδιασμό σε επίπεδο συστήματος. Άρα είναι στρατηγικό.



Για να ξεκινήσετε οποιαδήποτε εκτίμηση αναγκών, πρέπει να προσδιορίσετε ποιες είναι οι αποφάσεις που θα εστιάζει αυτή η διαδικασία

**Από που να  
ξεκινήσεις την  
εκτίμηση αναγκών**

## Μια ουσιαστική εκτίμηση αναγκών επιτυγχάνει τα εξής:

- Επικεντρώνεται πρώτα στα αποτελέσματα και μετά στις λύσεις.
- Ορίζει τις ανάγκες ως κενά στα αποτελέσματα.
- Ισορροπεί επιχειρησιακές, τακτικές και στρατηγικές επιδόσεις.
- Συστηματικά αναλύει τις ανάγκες για να ενημερώνει τις αποφάσεις.
- Εξετάζει ένα ευρύ φάσμα πιθανών δραστηριοτήτων.
- Συγκρίνει δραστηριότητες με τα κριτήρια βελτιώσεων/αποτελεσμάτων.
- Παρέχει πληροφορίες που δικαιολογούν την απόφαση πριν από τη λήψη τους.



# Αφήστε τις αποφάσεις που πρέπει να ληφθούν να είναι ο οδηγός σας!

Εάν δεν είναι σαφές ποιες αποφάσεις πρόκειται να ληφθούν με βάση τα αποτελέσματα της εκτίμησης αναγκών, τότε αυτή είναι μια καλή στιγμή για να **αποσαφηνίσετε τις προσδοκίες** πριν αρχίσετε να σχεδιάζετε, να διαχειρίζεστε και να πραγματοποιείτε την εκτίμηση

- Μπορεί να πρέπει να απευθυνθείτε ξανά στον συντονιστή του έργου ή σε άλλους στον οργανισμό σας για να βοηθήσουν στην αποσαφήνιση του πώς θα ήθελαν να χρησιμοποιήσουν τα αποτελέσματα της εκτίμησης στη καθοδήγηση των επιλογών τους.
- Εάν η διενέργεια της εκτίμησης αναγκών ήταν δική σας απόφαση, τότε διευκρινίστε τους στόχους με βάση τα ερωτήματα στα οποία θέλετε να απαντήσετε -απαντήσεις που θα οδηγήσουν σε τεκμηριωμένες και δικαιολογημένες αποφάσεις
- Η εκτίμηση των στρατηγικών αναγκών, με έμφαση στα αποτελέσματα απαιτεί εξωτερικούς εταίρους, παρέχει γενικά τα θεμέλια για την επιτυχή τακτική και επιχειρησιακή εκτίμηση αναγκών.
- Χωρίς αυτήν, συνήθως βασίζεστε σε υποθέσεις σχετικά με την αξία των αποφάσεών σας για τους πελάτες, τις κοινότητες και την κοινωνία.
- Σε πολλές περιπτώσεις, μπορεί να μην έχετε την ευκαιρία να διεξαγάγετε επίσημα μια στρατηγική εκτίμηση ως τμήμα του έργου, αλλά η εξισορρόπηση τακτικών και επιχειρησιακών αναγκών με τις στρατηγικές ανάγκες των εξωτερικών εταίρων και της κοινωνίας παραμένει σημαντική.

**THE BOSS**



Γνωρίζοντας γιατί διενεργείτε την εκτίμηση και ποιες αποφάσεις θα ληφθούν με βάση τα αποτελέσματά της είναι τα βασικά θεμέλια για την επιτυχία και είναι το ιδανικό σημείο εκκίνησης (baseline measures)



# Πώς διεξάγετε μια βασική εκτίμηση αναγκών;



# είναι καλύτερο να ξεκινήσετε την εκτίμηση αναγκών με ένα σχέδιο

Χρησιμοποιώντας αυτή τη διαδικασία τριών βημάτων, διασφαλίζετε ότι:

- α) η εκτίμηση σας επικεντρώνεται στα αποτελέσματα πριν από τις λύσεις,
- (β) οι ανάγκες σας μελετώνται πριν από τη λήψη αποφάσεων, και
- (γ) οι αποφάσεις σας είναι τεκμηριωμένες και αιτιολογημένες.



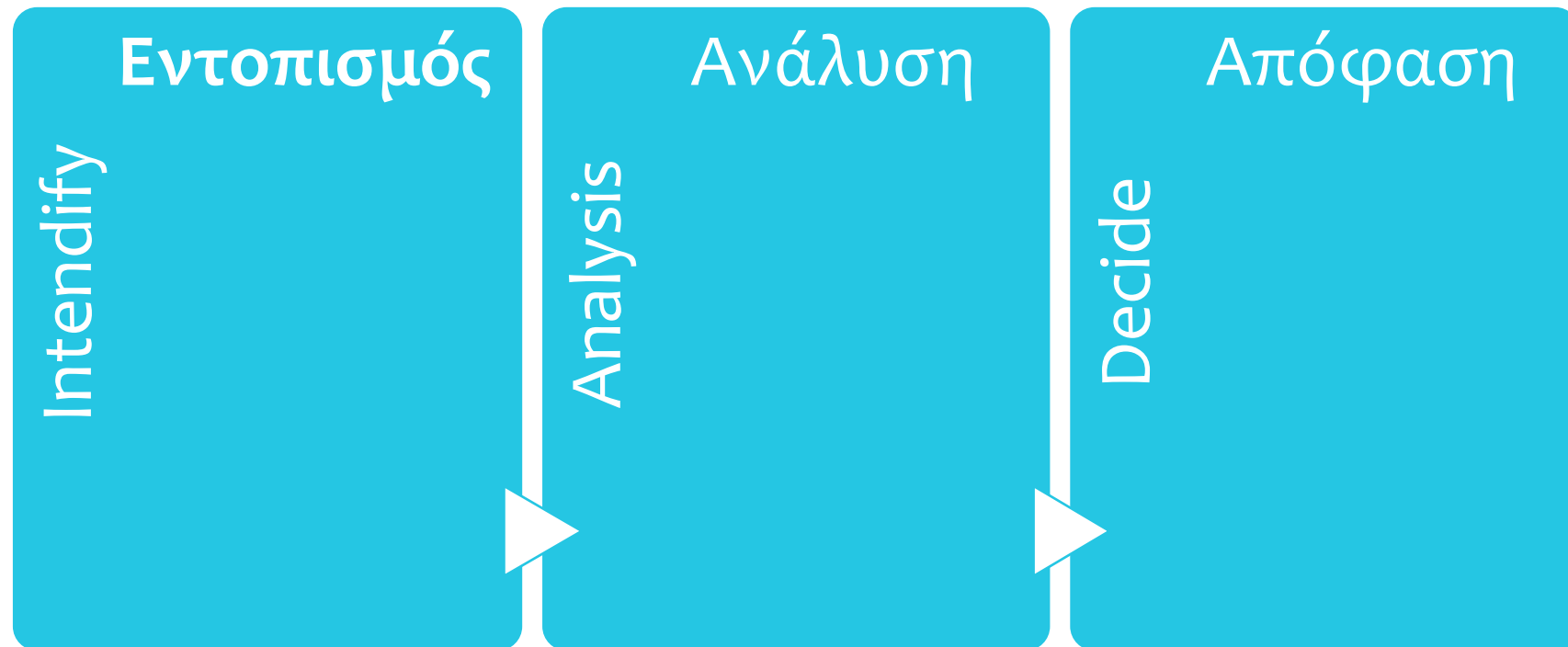
- Αν και μια εκτίμηση αναγκών ακολουθεί γενικά τα ίδια βασικά βήματα, η συνεχής άτυπη αξιολόγηση των αναγκών μπορεί να είναι ένα απαραίτητο εργαλείο για την ανταπόκριση στις μεταβαλλόμενες καταστάσεις.
- Ακόμη και μετά την ολοκλήρωση μιας εκτίμησης αναγκών, θα πρέπει να συνεχίσετε να συλλέγετε πληροφορίες για να παρακολουθείτε και να αξιολογείτε την κατάσταση.
- Όταν αναγνωρίσετε ότι οι ανάγκες αλλάζουν, θα πρέπει είτε να επικαιροποιήσετε τα στοιχεία της προηγούμενης εκτίμησης είτε να ξεκινήσετε εκ νέου τη διαδικασία για να επικαιροποιήσετε τις οδηγίες.

# Important Tips

**Σημαντικό να θυμάστε**

για την Εκτίμηση αναγκών

### 3 Βασικά Βήματα για την επιτυχημένη εκτίμηση αναγκών



Το πρώτο βήμα στην αξιολόγηση των αναγκών είναι ο εντοπισμός των αναγκών (δηλαδή των κενών μεταξύ επιθυμητών και των σημερινών αποτελεσμάτων).

Αν και συχνά είναι δελεαστικό να αναμειγνύουμε τις πιθανές λύσεις (δηλαδή δραστηριότητες ή πόρους) με τις ανάγκες, η εκτίμηση σας θα είναι πολύ πιο αποτελεσματική αν αρχικά επικεντρωθείτε αποκλειστικά στα αποτελέσματα.

## 1. Εντοπισμός

Άλλωστε, όπως λέγεται από τον Χένρι Κίσινγκερ, "Αν δεν ξέρεις που πηγαίνεις, κάθε δρόμος δεν θα σε οδηγήσει πουθενά."



## 1. Προσδιορίστε τους εσωτερικούς και εξωτερικούς συνεργάτες στην εκτίμηση αναγκών.

Συνάδελφοι, πελάτες, μη κυβερνητικές οργανώσεις (ΜΚΟ), και άλλοι μπορεί να είναι χρήσιμοι εταίροι για την πραγματοποίηση μιας ποιοτικής απόφαση.

## 1. Εντοπισμός

# INFORMATION



**2. Καθορίστε ποια δεδομένα απαιτούνται για τον εντοπισμό των αναγκών (δηλαδή των κενών) στο στρατηγικό, τακτικό και επιχειρησιακό επίπεδο.**

Με άλλα λόγια, ποιες πληροφορίες απαιτούνται για να ληφθεί μια τεκμηριωμένη και δικαιολογημένη απόφαση;

**1. Εντοπισμός**

# Resources

3. Εντοπισμός πιθανών πηγών για δεδομένα (για παράδειγμα, μέλη της κοινότητας, έγγραφα κ.λ.π.) για να ενισχύσετε την εκτίμηση αναγκών.

Για παράδειγμα, είναι διαθέσιμο ένα στρατηγικό σχέδιο για την εθνική ή περιφερειακή διακυβέρνηση για να καθοδηγήσει μια εκτίμηση αναγκών σε τακτικό επίπεδο;

## 1. Εντοπισμός

**4. Οργανώστε τη συλλογή των πληροφοριών που δεν είναι ήδη διαθέσιμες.**

Προγραμματίστε συνεντεύξεις, δημιουργήστε έρευνες, οργανώστε ομάδες εστίασης, συλλέξτε έγγραφα προς εξέταση, εκπαιδεύστε συντονιστές ομάδων εστίασης, προγραμματίστε την παρατήρηση κ.ο.κ.

# SURVEY

1. Εντοπισμός

# 1. Εντοπισμός

## 70+ Keyword Research Tools and Ideas

### Box1. Information-Gathering Tools

- Document or Data Review
- Guided Expert Reviews
- Management of Focus Groups
- Interviews
- Dual-Response Surveys
- SWOT+
- World Café™  
(with “Speed Dating” Variation)
- Delphi Technique
- Performance Observations
- Task Analysis (Hierarchical or Sequential, If–Then, and Model-Based)
- Cognitive Task Analysis

5. Πιλοτική δοκιμή πρωτοκόλλων συνεντεύξεων, ερωτηματολογίων και άλλων εργαλείων συλλογής πληροφοριών (βλέπε box1 )

**6. Συλλογή πληροφοριών με την χρήση διάφορων εργαλείων και τεχνικών** και συμπερίληψη πηγών που αντιπροσωπεύουν διαφορετικές οπτικές γωνίες σχετικά με την αρχική εκτίμηση.

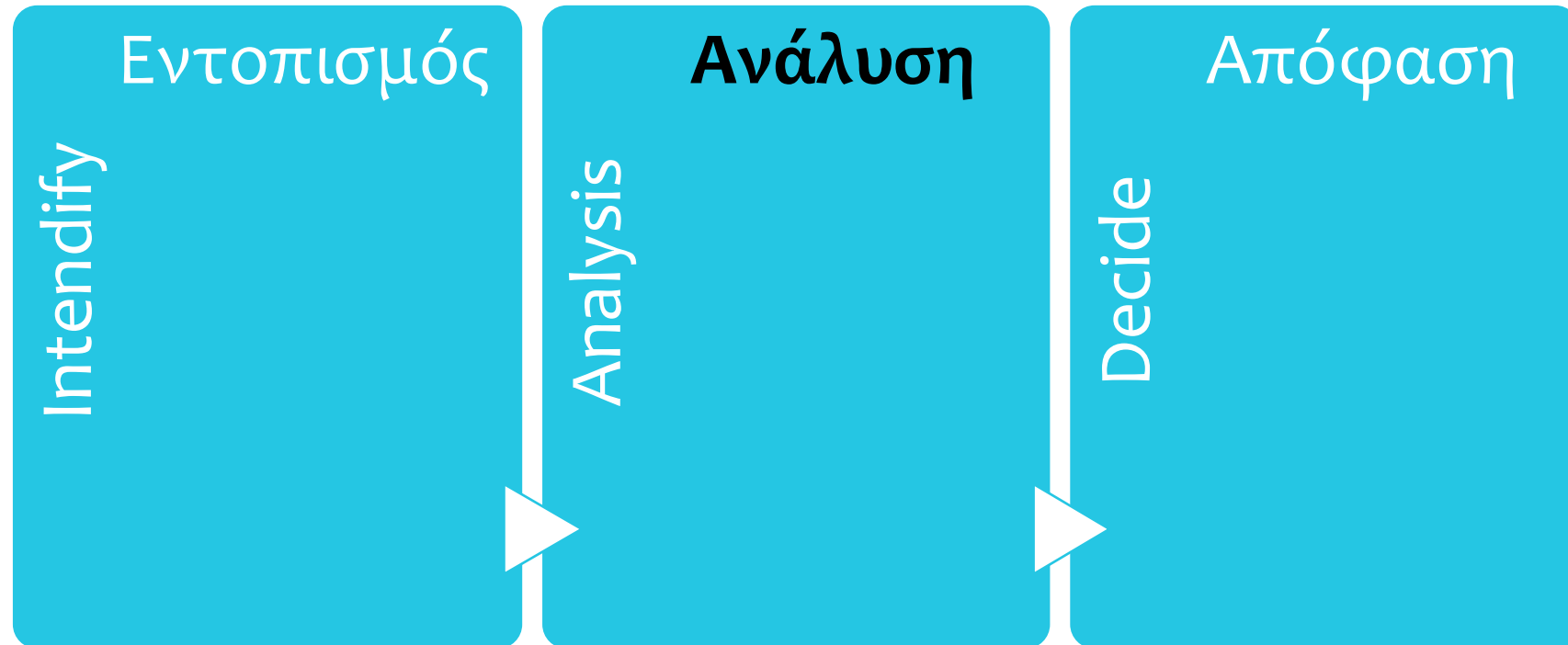
Θυμηθείτε να ακούτε -πολύ περισσότερο από ό,τι μιλάτε- όταν συλλέγετε πληροφορίες για την εκτίμηση αναγκών σας.

## 1. Εντοπισμός

7. Προσδιορίστε τις ανάγκες με βάση τα κενά μεταξύ των σημερινών και των επιθυμητών αποτελεσμάτων. Συνδέστε τις στρατηγικές, τακτικές και επιχειρησιακές ανάγκες για να εξασφαλίσετε ισορροπία.

1. Εντοπισμός

### 3 Βασικά Βήματα για την επιτυχημένη εκτίμηση αναγκών



## 2. Ανάλυση

Η διαδικασία ανάλυσης συνδέει τις ανάγκες με τις πληροφορίες που απαιτούνται για να ληφθούν οι αποφάσεις σχετικά με την ανάληψη δράσης.

Εξάλλου, κάθε ανάγκη δεν απαιτεί άμεση δράση: πρέπει να αναθεωρηθούν οι αιτιολογικοί παράγοντες, να σταθμιστούν οι εκτιμήσεις σχετικά με την βελτίωση των αποτελεσμάτων και να τεθούν προτεραιότητες.

Στο αυτό το σημείο, θα μπορούσαν να ειπωθούν πολλές ιδέες για λύσεις ή δραστηριότητες για τη βελτίωση των αποτελεσμάτων.

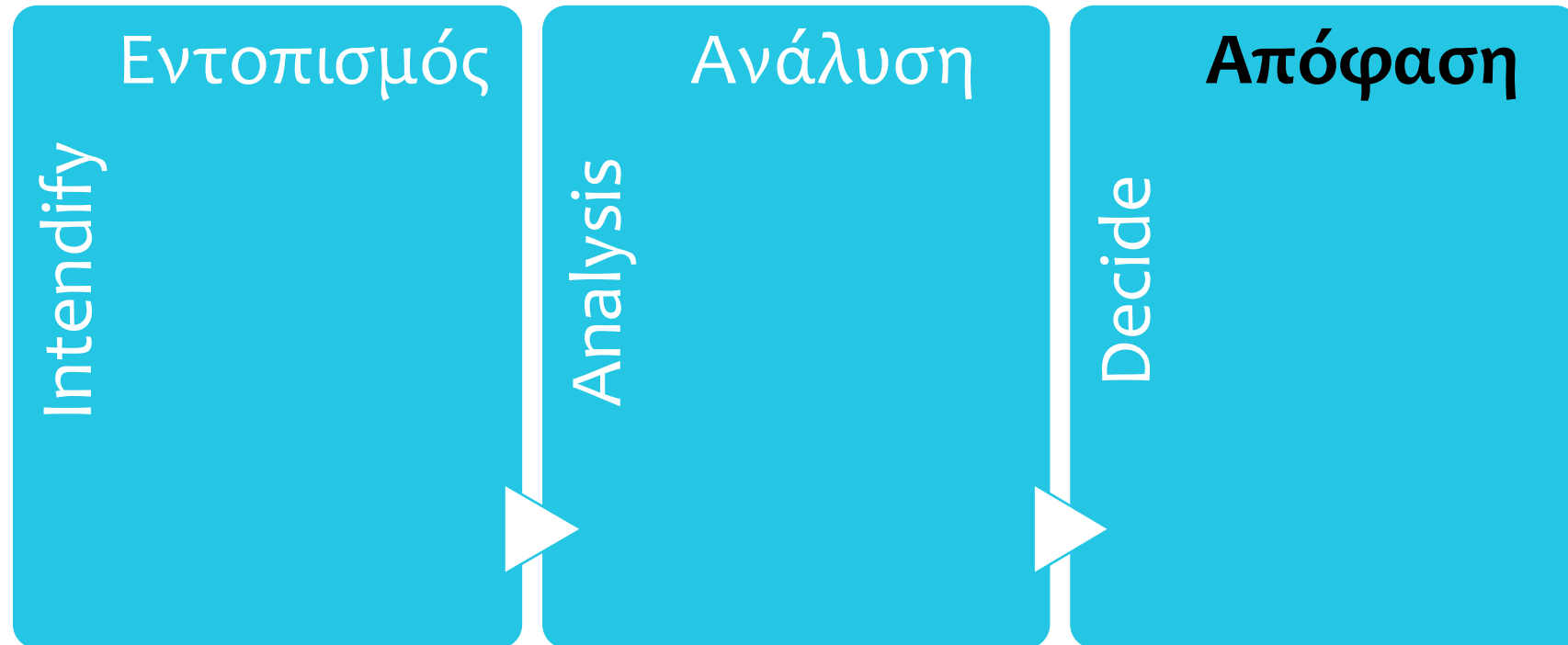
Οι ιδέες αυτές θα πρέπει επίσης να καταγράφονται κατά την ανάλυση, αν και η εστίαση παραμένει η καλύτερη κατανόηση των διαφορών μεταξύ των σημερινών και των επιθυμητών αποτελεσμάτων.

## 2. Ανάλυση



1. Καθορισμός της αρχικής ιεράρχησης των αναγκών με βάση το μέγεθος, το πεδίο εφαρμογής, τα διακριτικά χαρακτηριστικά και τη σημαντικότητα.
2. Εφαρμογή της ανάλυσης αναγκών -για τις ανάγκες ύψιστης προτεραιότητας- για να κατανοήσετε καλύτερα τι λειτουργεί, τι δεν λειτουργεί και ποιες είναι οι συστημικές σχέσεις μεταξύ των αναγκών.
3. Συλλογή πληροφοριών (α) σχετικά με τους αιτιολογικούς παράγοντες (ή αιτίες) που σχετίζονται με αυτό που δεν λειτουργεί και (β) που οδηγούν στις ανάγκες προτεραιότητας με την χρήση πολλαπλών εργαλείων και τεχνικών συλλογής ώστε να αποτυπωθούν διαφορετικές προοπτικές.
4. Αναλύστε και συνθέστε τις χρήσιμες πληροφορίες που έχετε συλλέξει σχετικά με τις ανάγκες.

### 3 Βασικά Βήματα για την επιτυχημένη εκτίμηση αναγκών





### 3. Απόφαση

1. Σε συνεργασία με τους εταίρους στην εκτίμηση αναγκών καθορίστε τα κριτήρια με βάσει τα οποία θα ληφθούν οι αποφάσεις σχετικά με το τι πρέπει να γίνει (για παράδειγμα, κόστος, χρόνος, αντίκτυπος)

2. Προσδιορίστε πολλαπλές δραστηριότητες (δηλαδή λύσεις) που σε συνδυασμό θα μπορούσαν να επιτύχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Πάντα υπάρχουν πολλαπλές επιλογές που πρέπει να εξεταστούν, γι' αυτό είναι σημαντικό να μην μείνετε προσηλωμένοι σε κάποια λύση μέχρι να μπορεί να συγκριθεί με άλλες με βάση τα συμφωνηθέντα κριτήρια.



### 3. Απόφαση

3. Αξιολογήστε κάθε πιθανή δραστηριότητα βελτίωσης των επιδόσεων/αποτελεσμάτων για να εκτιμήσετε την αξία της στην προσπάθεια βελτίωσης

4. Ιεραρχήστε τις αναγνωρισμένες ανάγκες σε σχέση με το κόστος κάλυψης της ανάγκης (δηλ. κλείσιμο του κενού) έναντι του κόστους της μη κάλυψης της ανάγκης (δηλ, μη κάλυψη του κενού)



### 3. Απόφαση

5. Συνοψίστε τις προτάσεις σας σε μια έκθεση ή παρουσίαση εκτίμησης αναγκών και να διαδώσετε τις πληροφορίες.

6. Αξιολογήστε τη διαδικασία της εκτίμησης αναγκών για να προσδιορίσετε εάν πρέπει να γίνουν αλλαγές πριν ολοκληρώσετε την επόμενη εκτίμηση.



SUMMARY

# Ποιος πρέπει να συμμετέχει σε μια εκτίμηση αναγκών

Η εκτίμηση αναγκών σπάνια είναι επιτυχής όταν είναι μια μεμονωμένη δραστηριότητα.

Αντ' αυτού, εμπλέξτε άλλους εντός και εκτός του οργανισμού/κοινότητας σας για να αποκτήσετε πολλαπλές αντιλήψεις για τα αποτελέσματα που πρέπει να επιτευχθούν αλλά και για τα τρέχοντα.

Η εκπροσώπηση διαφόρων εταίρων στην εκτίμηση αναγκών σας θα βελτιώσει την ποιότητα και θα δημιουργήσει ρεύμα αποδοχής όλων όσων θα ακολουθήσουν

ΜΗΝ ΞΕΧΝΑΤΕ ΤΟΝ  
ΠΛΗΘΥΣΜΟ ΠΟΥ  
ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΑ  
ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΑΛΛΑ ΜΕ  
ΣΕΒΑΣΜΟ ΚΑΙ ΠΡΟΣΟΧΗ  
ΣΤΟ ΤΙ ΖΗΤΑΜΕ ΑΠΟ  
ΕΚΕΙΝΟΥΣ ΝΑ ΚΑΝΟΥΝ!!!



# Ποιος πρέπει να συμμετέχει σε μια εκτίμηση αναγκών

Η δημιουργία μιας ομάδας (ή μιας επιτροπής) για τη διεξαγωγή της εκτίμησης είναι επίσης κριτικής σημασίας για την επιτυχία των προσπαθειών σας για βελτιώσεις.

Δεν είναι μόνο ότι η εκτίμηση αναγκών είναι συνήθως περισσότερη δουλειά από ό,τι μπορεί να κάνει ένα άτομο, αλλά και η **διενέργεια της από την αντίληψη ενός μπορεί να είναι επικίνδυνη.**



# Ποιος πρέπει να συμμετέχει σε μια εκτίμηση αναγκών

	Strategic needs assessment	Tactical needs assessment	Operational needs assessment	Combined strategic, tactical, and operational
<b>Information sources</b>				
Clients	***	**	*	***
Customers	***	**	*	***
Community members	***	**	*	***
Senior managers	***	***	*	***
Functional heads or managers	**	***	***	***
Performers	*	**	***	***
Supervisors	*	**	***	***
Suppliers	**	**	***	**
Volunteers	**	**	***	**
Ministry officials	***	**	*	***
Elected officials	***	**	*	***
NGOs	***	**	*	***
Local community groups	***	**	*	***

Οι διαφορετικές προοπτικές που προσφέρουν οι άλλοι στην ομάδα εκτίμησης αναγκών θα προσθέσουν σημαντική αξία στις πληροφορίες που συλλέγετε και στην απόφαση που θα λάβετε.

\* = Valued partners who, if available, can improve the quality of your assessment.  
 \*\* = Important partners who, although not essential, contribute to a successful assessment.  
 \*\*\* = Critical partners whose participation is essential for success

# Χρόνος υλοποίησης της εκτίμησης αναγκών

Ο χρόνος που απαιτείται για την ολοκλήρωση μιας εκτίμησης αναγκών εξαρτάται από πολλές μεταβλητές, από την προηγούμενη εμπειρία στην εκτίμηση αναγκών έως τη διαθεσιμότητα των πληροφοριών εντός του οργανισμού/κοινότητα σας και έως το στόχο της εκτίμησης.

Μπορείτε να ολοκληρώσετε μια ποιοτική εκτίμηση αναγκών σε μόνο μια εβδομάδα, ενώ πιο σύνθετες αποφάσεις μπορεί να απαιτούν αρκετούς μήνες.



# Χρόνος υλοποίησης της εκτίμησης αναγκών

Η απάντηση στις ακόλουθες ερωτήσεις μπορεί να σας βοηθήσει να προσδιορίσετε το χρόνο που απαιτείται για την εκτίμηση αναγκών σας:

1. Ποιος είναι ο σκοπός της εκτίμησης αναγκών: στρατηγικό, τακτικό, επιχειρησιακό ή και τα τρία μαζί; Πόσα και πόσο σύνθετα είναι τα ερωτήματα που σχετίζονται με τα αποτελέσματα για τα οποία θα δώσει πληροφορίες η εκτίμηση σας;
2. Έχει ολοκληρωθεί άλλη εκτίμηση αναγκών εντός του οργανισμού σας κατά το προηγούμενο έτος;
3. Διαθέτει ο οργανισμός σας στρατηγικό σχέδιο που συνδέει σαφώς τους στρατηγικούς, τακτικούς και επιχειρησιακούς στόχους βελτίωσης των αποτελεσμάτων; Συλλέγονται τακτικά δεδομένα σχετικά με τις τρέχουσες επιδόσεις για την ενημέρωση των αποφάσεων στον οργανισμό σας;
4. Έχετε διαχειριστεί στο παρελθόν μια εκτίμηση αναγκών ή μια αξιολόγηση;
5. Έχετε εσείς ή τα άτομα που εργάζονται μαζί σας για την εκτίμηση εμπειρία στη συλλογή, ανάλυση και σύνθεση πληροφοριών;
6. Υπάρχουν προθεσμίες του έργου ή εξωτερικά γεγονότα που καθορίζουν μια ημερομηνία "πρέπει να ολοκληρωθεί" η εκτίμηση;

TIP: Ορισμένοι έμπειροι επαγγελματίες εκτιμούν πόσο καιρό θα χρειαστούν για να ολοκληρώσουν την εκτίμηση και στη συνέχεια διπλασιάζουν ή τριπλασιάζουν το χρόνο αυτό

# Διαχείριση της εκτίμησης αναγκών

Η διαχείριση μιας αξιολόγησης αναγκών μοιάζει πολύ με τη διαχείριση οποιουδήποτε άλλου έργου σε έναν οργανισμό/κοινότητα.

Για να διαχειριστείτε αποτελεσματικά την εκτίμηση αναγκών σας, λάβετε επίσης υπόψη σας τα ακόλουθα:

1. Εμπλέξτε **μαζί** τόσο εσωτερικούς όσο και εξωτερικούς εταίρους από την 1η ημέρα.
2. Βρείτε έναν υποστηρικτή της εκτίμησης στην ανώτατη διοίκηση. Διασφαλίστε **combination of responsibility** (for the results of the needs assessment), **authority** (to make decisions), and **accountability** (for the accomplishments associated with assessment).
3. Καθορίστε μετρήσιμους στόχους, σκοπούς και παραδοτέων
4. Ηγηθείτε της διαδικασίας σχεδιασμού και της εκτίμησης.
5. Εξισορροπήστε χρόνο, προϋπολογισμό και ποιότητα των αποτελεσμάτων της εκτίμησης (Roger Kaufman, 2006) goes as far as to suggest that “anything worth doing is worth doing poorly, at least at first”.
6. Αξιολογήστε τα δυνατά και αδύνατα σημεία , τα δικά σας και της ομάδας σας.
7. Επικοινωνείτε νωρίς και συχνά.
8. Διατηρήστε την εστίασή σας στα αποτελέσματα (ή μην αποσπάστε την προσοχή σας από διαδικασίες ή πιθανές λύσεις)

# Βιβλιογραφία

Fuchs, D. M. 2008. Assessment of communities. In Comprehensive handbook of social work and social welfare. Vol. 3, Social work practice. Edited by W. Rowe and L. A. Rapp-Paglicci, 488–504. Hoboken, NJ: Wiley.

Mulroy, E. A. 2008. Community needs assessment. In Encyclopedia of social work. Vol. 1, A–C. 20th ed. Edited by T. Mizrahi and L. E. Davis, 385–387. New York: Oxford Univ. Press.

Stevahn, Laurel A., and Jean A. King. 2010. Needs Assessment Phase V: Taking Action for Change (Book 5 of Needs Assessment Kit). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Altschuld, James W. 2010. Needs Assessment Phase III: Collecting Data (Book 3 of Needs Assessment Kit). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.



**Ευχαριστώ**