

Πειραματικά πρόγραμμα  
Σχεδιασμός του άρθρου  
της σχολικής μονάδας  
Βελγίου  
του εκπαιδευτικού έργου

# Ο Προγραμματισμός του Εκπαιδευτικού Έργου στη Σχολική Μονάδα

Ζωή Παπαναούμ Επιμέλεια



Ζωή Παπαναούμ  
Επιμέλεια

Ο προγραμματισμός  
του εκπαιδευτικού έργου  
στη σχολική μονάδα:  
από τη θεωρία στην πράξη

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ 2000

## Συγγραφείς του τόμου

Σοφία Αυγητίδου	Λέκτορας Τμήμα Νηπιαγωγών Φλώρινας Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης
Χρυσούλα Γεωργιάδου	Εκπαιδευτικός Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Μεταπτυχιακό δίπλωμα Παιδαγωγικής
Μαρία Καλαϊτζοπούλου	Φιλολόγος Μεταπτυχιακό δίπλωμα Παιδαγωγικής
Αθανάσιος Λαΐνας	Προϊστάμενος Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Ν. Μαγνησίας Διδάκτωρ του Πανεπιστημίου του Λονδίνου
Στέλα Ξηροτύρη - Κουφίδου	Καθηγήτρια Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων Πανεπιστήμιο Μακεδονίας
Ζωή Παπαναούμ	Αναπληρώτρια Καθηγήτρια Τμήμα Φιλοσοφίας Παιδαγωγικής Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης
Ευγενία Πετρίδου	Επίκουρη Καθηγήτρια Τμήμα Οικονομικών Σπουδών Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης
Παρασκευή Χατζηπαναγιώτου	Υποψήφια Διδάκτωρ Τμήμα Φιλοσοφίας - Παιδαγωγικής Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης

## Πρόταση μιας πρότυπης διαδικασίας προγραμματισμού του έργου της σχολικής μονάδας

της Ευγενίας Πετρίδου

Η εκπαίδευση ως μια βασική κοινωνική λειτουργία αποτελεί σημαντικό συστατικό της κουλτούρας και του πολιτισμού ενός λαού, ενώ παράλληλα επηρεάζει την οικονομική δραστηριότητά του και συμβάλλει στην ατομική, κοινωνική και εθνική πρόοδο. Οργανώνεται κυρίως σε ιδιαίτερα εκπαιδευτικά ιδρύματα, τα σχολεία, τα οποία παρέχουν τα μέσα και τις συνθήκες, ώστε η εκπαιδευτική διαδικασία να επιτελείται όσο το δυνατό συστηματικότερα. Το σχολείο θεωρείται ως μια τυπική οργάνωση που έχει καθορισμένη αποστολή, επιδιώκει συγκεκριμένους στόχους και με την αποτελεσματική αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων του, παράγει το άλο αγαθό της γνώσης, για να ικανοποιήσει τις εκπαιδευτικές και παιδαγωγικές ανάγκες των νέων.

Κατά την ανάλυση και μελέτη της

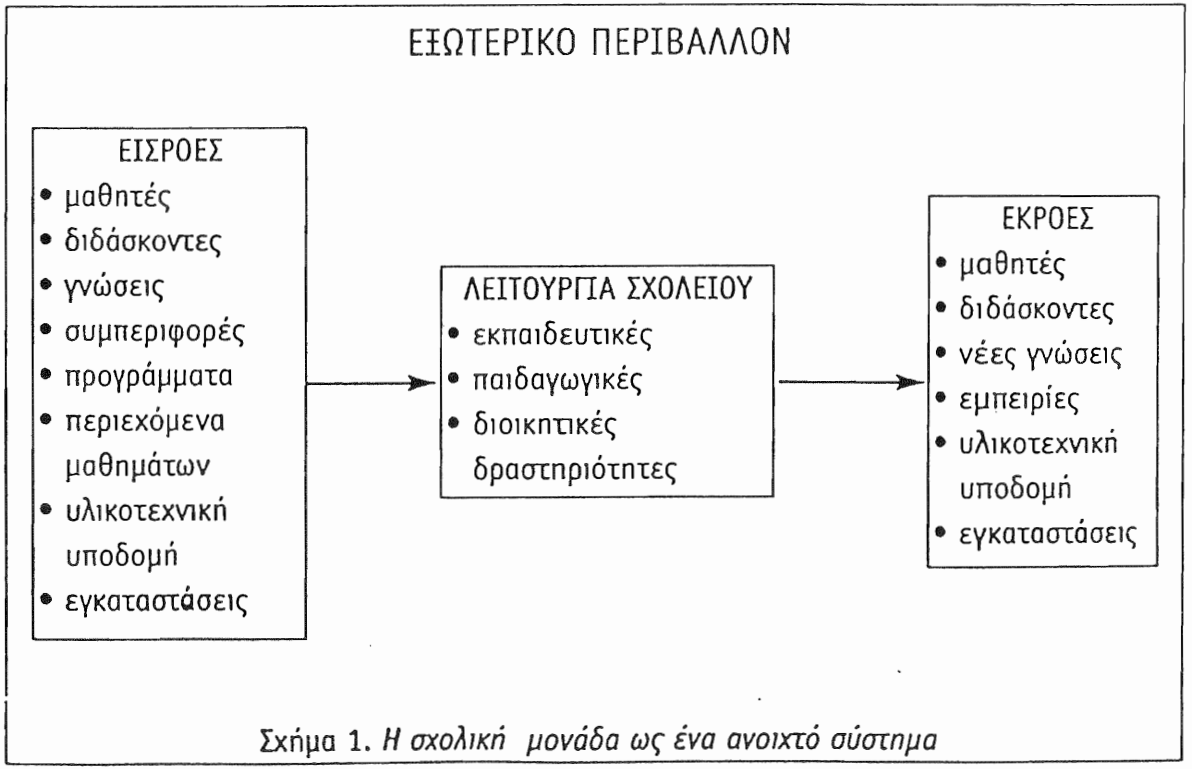
λειτουργίας του σχολείου εμφανίζονται προβλήματα παραγωγής και διανομής της γνώσης, προβλήματα προσέλευσης και απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού, προβλήματα διαχείρισης των χρηματοοικονομικών πόρων και γενικά, ό,τι προβλήματα απασχολούν την προσφορά ενός άλου οικονομικού αγαθού. Η επίλυση των προβλημάτων αυτών απαιτεί την ορθολογική αξιοποίηση των υλικών και άλων πόρων τους, με σκοπό να εξυπηρετηθούν -κατά τον καλύτερο τρόπο- οι στόχοι του σχολείου. Κατά συνέπεια, η μελέτη της εκπαίδευσης και της λειτουργίας κάθε σχολικής μονάδας πρέπει να κινηθεί σε επίπεδα ελαχιστοποίησης κόστους (ποσοτικού και ποιοτικού) και μεγιστοποίησης οφέλους (ποσοτικού και ποιοτικού επίσης). Για να εξασφαλιστεί αυτό, το σχολείο πρέπει να διοικηθεί

αποτελεσματικά, δηλαδή να προγραμματιστεί η δράση του, να οργανωθεί η λειτουργία του, να διευθυνθούν οι ανθρώπινες προσπάθειες και να ελεγχθούν τα αποτελέσματα της λειτουργίας του, στο πλαίσιο των ορθολογικών αποφάσεων που αφορούν τη συνολική αποτελεσματικότητα της εκπαιδευτικής δραστηριότητας.

Με βάση τη συστημική θεωρία, κάθε σχολική μονάδα μπορεί να θεωρηθεί ως ένα επιμέρους σύστημα του όλου εκπαιδευτικού συστήματος της χώρας, το οποίο βρίσκεται σε διαρκή αλληλεξάρτηση με άλλα συστήματα και υπερσυστήματα του εξωτερικού περιβάλλοντός του, π.χ. άλλα σχολεία, κοινωνικούς οργανισμούς, ομάδες ατόμων, θεσμούς κ.λπ. (σχήμα 1). Στο ανοικτό αυτό σύστημα του σχολείου «εισρέουν» ως παραγωγικοί πόροι οι διδάσκοντες, οι μαθητές, οι γνώσεις τους, οι συμπεριφορές τους, τα προγράμματα και

τα περιεχόμενα των μαθημάτων, η υλικοτεχνική υποδομή, οι εγκαταστάσεις κ.λπ. Κατά τη διάρκεια της λειτουργίας του σχολείου, στο πλαίσιο των εκπαιδευτικών, παιδαγωγικών και διοικητικών δραστηριοτήτων του, οι εισροές μετασχηματίζονται σε εκροές, δηλαδή σε νέες γνώσεις και εμπειρίες, σε τροποποιημένες συμπεριφορές για μαθητές και διδάσκοντες, σε μεταβολές των εγκαταστάσεων και της υλικοτεχνικής υποδομής.

Η αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου, δηλαδή ο επιτυχής μετασχηματισμός των εισροών σε εκροές με βάση τους επιλεγμένους στόχους, απαιτεί τη διοίκησή του σύμφωνα με τη σύγχρονη επιστημονική σκέψη της Διοίκησης της Εκπαίδευσης<sup>1</sup>. Η Διοίκηση, το *Μάνατζμεντ* των σχολικών μονάδων, δύναται να οριστεί ως *η συνεχής και δυναμική διαδικασία του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης και*



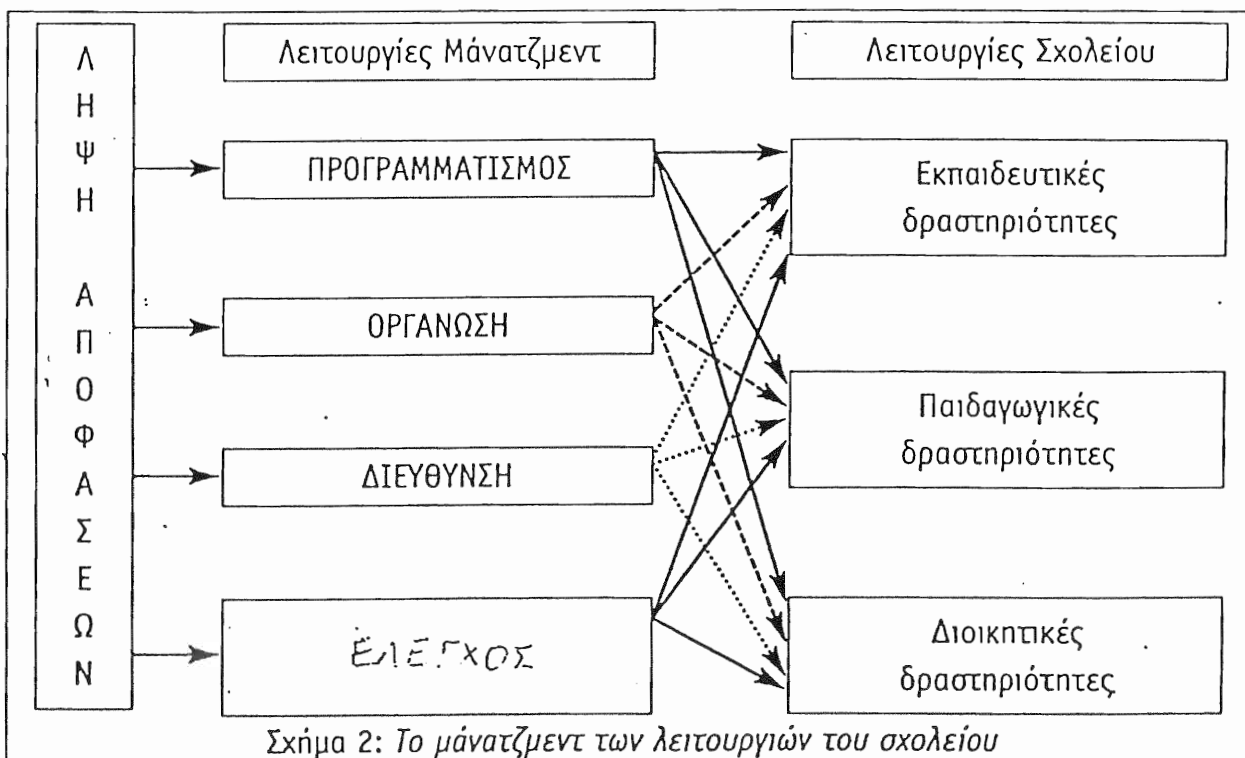
<sup>1</sup> Βλ. Everard & Morris 1990· Leach 1996.

του ελέγχου όλων των παραγωγικών πόρων που συμμετέχουν στην εκπαιδευτική προσπάθεια, ώστε οι αποφάσεις, οι ενέργειες και τα προϊόντα της γνώσης να είναι αποτελεσματικά. Αν θεωρηθεί ότι οι λειτουργίες των σχολικών μονάδων είναι η εκτέλεση των εκπαιδευτικών, παιδαγωγικών και διοικητικών δραστηριοτήτων τους, η διοίκησή τους θα αναφέρεται στη λήψη των αποφάσεων, στον προγραμματισμό, στην οργάνωση, στη διεύθυνση και στον έλεγχο της κάθε λειτουργίας του σχολείου, δηλαδή των εκπαιδευτικών, παιδαγωγικών και διοικητικών δραστηριοτήτων του (σχήμα 2).

Ο προγραμματισμός της δράσης του σχολείου είναι η λειτουργία του καθορισμού των αντικειμενικών στόχων και των διαδικασιών με τις οποίες θα εκπληρωθούν οι εκπαιδευτικές, παιδαγωγικές και διοικητικές δραστηριότητες στους αντίστοιχους χρόνους.

Η σημασία του προγραμματισμού για τη δράση των σχολικών μονάδων αναφέρεται κυρίως στη δυνατότητα που παρέχεται να

αναγνωριστεί η αποστολή του σχολείου, να ταξινομηθεί το σχολικό έργο, να προσδιοριστούν οι αντικειμενικοί στόχοι του, αφού ληφθούν υπόψιν οι δυνατότητες και αδυναμίες της σχολικής μονάδας, και να τηρηθεί μια πορεία για την προσέγγιση των στόχων αυτών. Απαραίτητη προϋπόθεση για τον ορθολογικό προγραμματισμό της δράσης αποτελεί η συμμετοχή των εκπαιδευτικών και των εκπροσώπων όλων των εμπλεκόμενων οργάνων στη διοίκηση του σχολείου, τη διατύπωση των σκοπών, τη διάγνωση της κατάστασης, τη λήψη των σχετικών αποφάσεων. Όπως άλλωστε προκύπτει και από τη σχετική διεθνή θεωρία και πρακτική, ο ορθολογικός προγραμματισμός των δραστηριοτήτων της σχολικής μονάδας σε ετήσια βάση, σε συνδυασμό με μια συμμετοχικότερη διαδικασία λήψης αποφάσεων, έχει ως αποτέλεσμα την αναβάθμιση της ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου, τη διευκόλυνση της αξιολόγησής του και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού<sup>2</sup>.



<sup>2</sup> Βλ. Hoyle 1986· Hargreaves et al. 1989· Gay 1992· Ξηροτύρη-Κουφίδου 1997.

Ο προγραμματισμός της δράσης της σχολικής μονάδας θα μπορούσε να επιχειρηθεί με βάση ένα μοντέλο του οποίου βασικούς άξονες αποτελούν:

1. Ο καθορισμός του περιεχομένου του προγραμματισμού, δηλαδή των συγκεκριμένων εκπαιδευτικών, παιδαγωγικών και διοικητικών δραστηριοτήτων, των οποίων η υλοποίηση πρέπει να προγραμματιστεί.
2. Η περιγραφή της διαδικασίας του προγραμματισμού, δηλαδή τα στάδια που πρέπει να ακολουθηθούν, ώστε να ολοκληρωθεί το πρόγραμμα δράσης.

Το περιεχόμενο του προγραμματισμού προκύπτει από την ανάλυση των επί μέρους έργων των λειτουργιών της κάθε σχολικής μονάδας, όπως αυτά περιγράφονται στη σχετική νομοθεσία (Ν 1566/1985 και Ν 1894/1990). Η ομαδοποίηση των έργων αυτών σε τρεις βασικές κατηγορίες, τις εκπαιδευτικές, τις παιδαγωγικές και τις

διοικητικές, διευκολύνουν τον προσδιορισμό του περιεχομένου του προγραμματισμού (πίνακας 1).

Πιο αναλυτικά, οι εκπαιδευτικές δραστηριότητες που πρέπει να προγραμματιστούν και για τις οποίες πρέπει να ληφθούν σχετικές αποφάσεις είναι: α) η άσκηση του διδακτικού έργου (που περιλαμβάνει τα επί μέρους έργα της υλοποίησης του αναλυτικού ωρολογίου προγράμματος, της αξιολόγησης των μαθητών, της συνεργασίας με τους μαθητές και τους γονείς κ.λπ. και β) η επιμόρφωση των εκπαιδευτικών (είτε σε βραχύχρονα είτε σε μακροχρόνια εκπαιδευτικά προγράμματα).

Οι παιδαγωγικές δραστηριότητες, οι οποίες πρέπει επίσης να προγραμματιστούν, ομαδοποιούνται σε: α) πολιτιστικές (καλλιτεχνικές, αθλητικές, ψυχαγωγικές) β) σχολικές γιορτές γ) εκπαιδευτικά προγράμματα (ευρωπαϊκά, κοινωνικής αγωγής κ.λπ.)

Τέλος, οι διοικητικές δραστηριότητες αφορούν τα θέματα της κτιριακής και υλικοτεχνικής υποδομής, εργαστηρίων, βι-

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ	ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ
διδακτικό έργο	πολιτιστικές	κτιριακή υλικοτεχνική υποδομή
υλοποίηση αναλυτικού ωρολογίου 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

Πίνακας 1: Το περιεχόμενο του προγραμματισμού



βλιοθηκών (λειτουργία, συντήρηση, ανανέωση κ.λπ.) και τα θέματα της διοικητικής-γραμματειακής υποστήριξης (τήρηση βιβλίων τάξεων, θέματα προσωπικού, αλληλογραφίας, συνεργασία με άλλους φορείς κ.λπ.).

Η διαδικασία του προγραμματισμού των δράσεων της σχολικής μονάδας αναφέρεται στον προσδιορισμό των συγκεκριμένων σταδίων-φάσεων που πρέπει να ακολουθηθούν, ώστε να ετοιμάσει το συγκεκριμένο πρόγραμμα δράσης. Η περιγραφή της διαδικασίας του προγραμματισμού, σύμφωνα με τη μεθοδολογία που γενικότερα ακολουθείται στην επιστήμη του Μάνατζμεντ, περιλαμβάνει τα εξής στάδια<sup>3</sup>:

Στάδιο 1ο: αποσαφήνιση της αποστολής του σχολείου

Στάδιο 2ο: προσδιορισμός των σκοπών που επιδιώκονται

Στάδιο 3ο: ανάλυση του περιβάλλοντος (εσωτερικού-εξωτερικού) του σχολείου

Στάδιο 4ο: διαμόρφωση πολιτικών

Στάδιο 5ο: καθορισμός αντικειμενικών στόχων

Στάδιο 6ο: επιλογή δράσεων

Βασικό συστατικό στοιχείο του προγραμματισμού είναι ο καθορισμός της αποστολής (mission) της σχολικής μονάδας, δηλαδή του βασικού λόγου ύπαρξής της, του συστήματος σκοπών και αξιών που της δίνει τη δυνατότητα να λειτουργήσει συλλογικά. Η αποστολή είναι μια πνευματική έννοια, η οποία εκφράζεται

γραπτά και καθοδηγεί τις πολιτικές και τις δράσεις του σχολείου. Η αίσθηση της αποστολής είναι ένα βαθύ προσωπικό συναίσθημα και όσα άτομα το βιώνουν είναι συναισθηματικά δεμένα και αφοσιωμένα στο σχολείο και σε ό,τι επιχειρείται να γίνει<sup>4</sup>.

Ο προσδιορισμός των σκοπών που επιδιώκονται με τη λειτουργία των σχολικών μονάδων είναι το στάδιο εκείνο του προγραμματισμού, κατά το οποίο συγκεκριμενοποιούνται και ομαδοποιούνται σε γενικές γραμμές οι επιδιώξεις της σχολικής μονάδας, χωρίς όμως να έχει ακόμη ελεγχθεί πόσο εφικτοί και ρεαλιστικοί είναι.

Το στάδιο που θα αναλύσει την παρούσα κατάσταση και θα προσδιορίσει τις δυνατότητες και τις αδυναμίες του συγκεκριμένου σχολείου, απαντώντας σε ερωτήματα, όπως: *πόσο απέχουμε από τον σκοπό μας; τί μέσα διαθέτουμε για τον σκοπό αυτόν; ποιοι παράγοντες δημιουργούν πρόβλημα και βοηθούν για να επιτευχθούν οι σκοποί αυτοί;* είναι το στάδιο της ανάλυσης του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος του σχολείου<sup>5</sup>.

Πολιτικές 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. Στην περίπτωση της σχολικής μονάδας, διαμορφώνονται πολιτικές για κάθε μία από τις λειτουργίες της, δηλαδή πολιτικές που αφορούν την άσκηση των εκπαιδευτικών, παιδαγωγικών και διοικητικών δραστηριοτήτων. Η επιλογή των πολιτικών

<sup>3</sup> Βλ. Πετρίδου 1998.

<sup>4</sup> Βλ. Bartol & Martin 1994.

<sup>5</sup> Βλ. Stoner & Wankel 1994.

αντικατοπτρίζει τη γενική οργανωσιακή κουλτούρα του σχολείου και εξασφαλίζει σταθερότητα δράσης, συντονισμό αποφάσεων και ενεργειών, διατήρηση υγιών σχέσεων μεταξύ των εμπλεκόμενων στη λειτουργία του σχολείου μελών.

Μετά την ανάλυση των προκλήσεων του εξωτερικού περιβάλλοντος και τον εντοπισμό των δυνατοτήτων και αδυναμιών του κάθε σχολείου, ακολουθεί ο καθορισμός των αντικειμενικών στόχων, δηλαδή η καταγραφή των εφικτών, ρεαλιστικών, μετρήσιμων και καθαρά διατυπωμένων προτύπων απόδοσης του έργου του σχολείου. Οι αντικειμενικοί στόχοι αποτελούν τη συγκεκριμενοποίηση των σκοπών οι οποίοι, στο πλαίσιο των επιλεγμένων πολιτικών της κάθε λειτουργίας του σχολείου, θα επηρεάσουν τη διαμόρφωση και επιλογή των δράσεών του, προκειμένου να επιτευχθούν οι αντικειμενικοί αυτοί στόχοι.

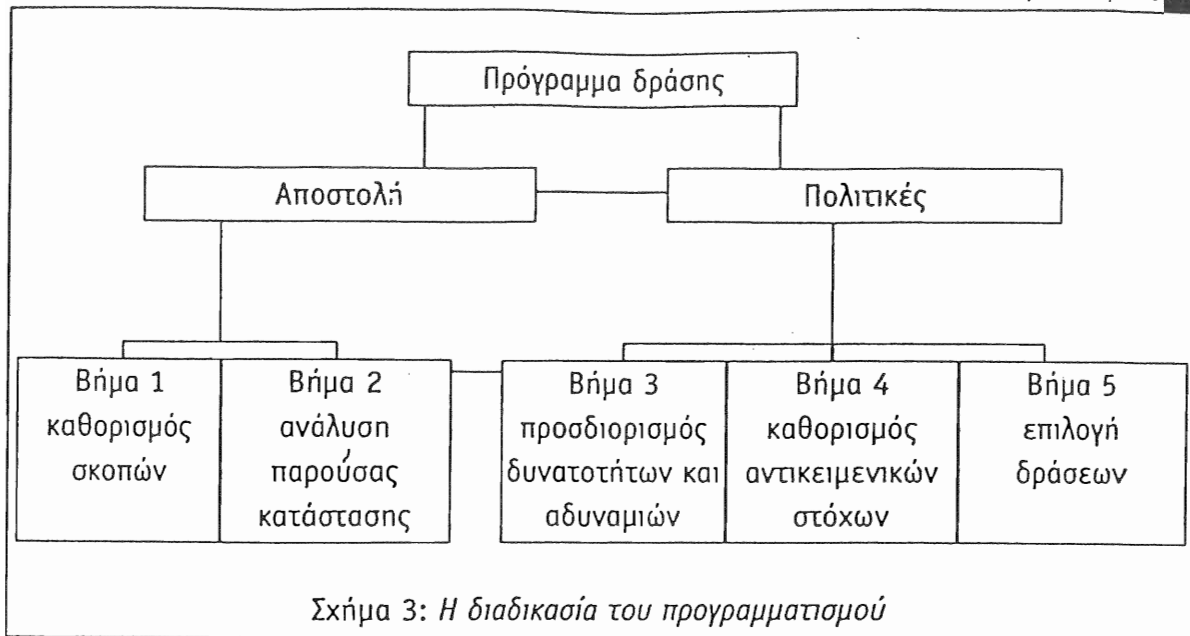
Τέλος, η επιλογή των δράσεων περιλαμβάνει μια σειρά από συγκεκριμένες ανάγκες, μεθόδους, κανόνες, βήματα που πρέπει να ακολουθηθούν για να υλοποιηθούν οι αντικειμενικοί στόχοι του προγράμματος. Τα όργανα που ασχολούνται με τη λήψη αποφάσεων, τόσο για το περιεχόμενο του προγραμματισμού της δράσης των σχολικών μονάδων, όσο και για τις διαδικασίες προγραμματισμού που πρέπει να ακολουθηθούν, ορίζονται σαφώς από το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο. Όμως, η αποκέντρωση και η συμμετοχή περισσότερων φορέων στη λήψη των αποφάσεων κατά τον προγραμματισμό της δράσης του σχολείου προωθείται άτυπα ως μια ιδέα και μια γενικευμένη πολιτική που εξυπηρετεί περισσότερο την αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου και την εκπλή-

ρωση της αποστολής του.

Η συμμετοχικότητα και η αποκέντρωση στη λήψη των αποφάσεων απαιτεί ανάμειξη όλων των ενδιαφερόμενων φορέων σε κάθε στάδιο του προγραμματισμού και σε κάθε θέμα του περιεχομένου του. Τα όργανα που καλούνται να συμμετέχουν είναι: ο διευθυντής, ο υποδιευθυντής, ο σύλλογος διδασκόντων, οι μαθητικές κοινότητες, οι σχολικοί σύμβουλοι, οι προϊστάμενοι γραφείων, ο σύλλογος γονέων, το σχολικό συμβούλιο, η σχολική επιτροπή.

Το συμμετοχικό πρότυπο κατά τον προγραμματισμό της δράσης θα διαμορφωθεί συνδυάζοντας το περιεχόμενο του προγραμματισμού, δηλαδή τους σκοπούς, τους στόχους, τις πολιτικές, τις δράσεις, με τα όργανα ή τα άτομα που θα συμμετέχουν σε κάθε στάδιο του προγραμματισμού. Ο βαθμός της συμμετοχής των ενδιαφερόμενων μελών, το είδος της εξουσίας, το επίπεδο συμμετοχής, όπως επίσης και οι μορφές που είναι δυνατό να λάβει η συμμετοχή, είναι θέματα που χρειάζονται ιδιαίτερη έρευνα και προσοχή, που θα επηρεάσουν τελικά την εισαγωγή ή όχι του θεσμού στον προγραμματισμό της δράσης της σχολικής μονάδας.

Η διαδικασία του προγραμματισμού της δράσης της σχολικής μονάδας παρουσιάζεται στο σχήμα 3, ενώ ένα παράδειγμα του προτεινόμενου μοντέλου προγραμματισμού παρουσιάζεται στη συνέχεια στον πίνακα 2.



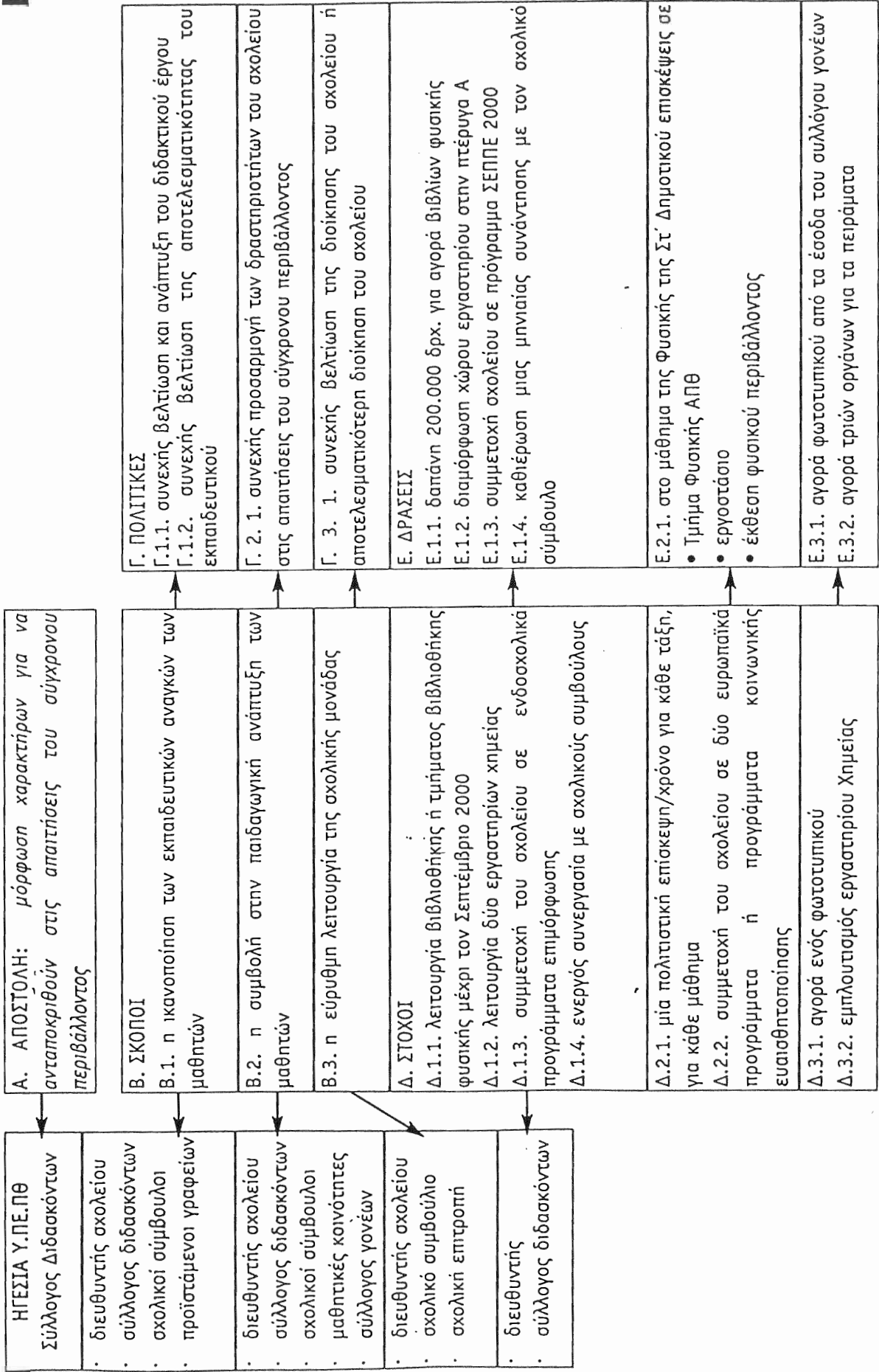
Η αποστολή κάθε σχολείου, έτσι όπως συνάγεται από τη σχετική εκπαιδευτική νομοθεσία, θα εκπληρωθεί με την επιδίωξη σκοπών που αφορούν τις λειτουργίες του σχολείου για την άσκηση των εκπαιδευτικών, παιδαγωγικών και διοικητικών δραστηριοτήτων του. Η επιλογή πολιτικών για την εκπλήρωση των σκοπών θα δώσουν το πλαίσιο μέσα στο οποίο θα αναπτυχθούν οι επιμέρους δράσεις και οι στόχοι, οι οποίοι θα πρέπει να είναι ρεαλιστικοί και εφικτοί και όσο το δυνατόν περισσότερο μετρήσιμοι. Για τον λόγο αυτόν, η αξιολόγηση των συνθηκών του εξωτερικού περιβάλλοντος του σχολείου (π.χ. σύστημα νόμων, θεσμών, κανόνων δράσης, οικονομικές συνθήκες, κοινωνικές, πολιτιστικές σχέσεις με άλλους φορείς ή άτομα, κ.λπ.) και η αναγνώριση των ιδιαίτερων δυνατοτήτων και αδυναμιών της κάθε σχολικής μονάδας, αποτελούν καθοριστικό στάδιο για την επιτυχία του προγραμματισμού και της υλοποίησής του. Με βάση τις πληροφορίες που είναι δυνατό να συλλεχθούν από συνεντεύξεις με διευθυντές σχολικών μονάδων, διερευνάται

η ρεαλιστικότητα της προτεινόμενης προγραμματισμένης δράσης στην ελληνική πραγματικότητα.

Ο προσδιορισμός των στόχων και η επιλογή των συγκεκριμένων δράσεων στη συνέχεια, μετά την εμπειριστατωμένη αυτή ανάλυση, θα μπορούσε να γίνει με τη συνεργασία όσο το δυνατόν περισσότερων οργάνων συμμετοχής στη λήψη των σχετικών αποφάσεων. Η ενεργοποίηση του συλλόγου γονέων, των σχολικών συμβούλων, της σχολικής επιτροπής, είναι προσπάθειες οι οποίες θα πρέπει να αναληφθούν και να υποκινηθούν, εφόσον έχει πλέον συνειδητοποιηθεί ότι ένας αποτελεσματικός προγραμματισμός της δράσης του σχολείου είναι απαραίτητος.

Η εφαρμογή του μοντέλου προγραμματισμού που προτείνεται επιχειρήθηκε σε τρεις σχολικές μονάδες στο πλαίσιο του πειραματικού προγράμματος το οποίο παρουσιάζεται στο Β' μέρος αυτού του τόμου. Οι αδυναμίες και οι προοπτικές ευρείας εφαρμογής του, αναδύονται μέσα από τις εμπειρικές εφαρμογές των σχολείων που συμμετείχαν στον πειραματισμό. Εκείνο

**ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ**



Πίνακας 2: Παράδειγμα εφαρμογής του προτεινόμενου μοντέλου προγραμματισμού

που πρέπει όμως ιδιαίτερα να επισημανθεί είναι ότι: ενώ η διαδικασία και το μοντέλο προγραμματισμού της δράσης της σχολικής μονάδας είναι σαφώς προσδιορισμένα στον επιστημονικό κλάδο της Διοίκησης της Εκπαίδευσης, η επιλογή ωστόσο του τρόπου υλοποίησης του προγράμματος και του περιεχομένου του, είναι υπόθεση των αποφάσεων των οργάνων λήψης αποφάσεων της κάθε σχολικής μονάδας ξεχωριστά. Αυτό σημαίνει ότι η αναγνώριση και η ανάλυση της κάθε περίπτωσης εξατομικευμένα εξασφαλίζει την επιλογή στόχων και δράσεων κατάλληλων να υλοποιηθούν, μέσα στο πλαίσιο του προγράμματος που έχει εκπονήσει η σχολική μονάδα.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Austin, G. & D. Reynolds 1990. Managing for improved school effectiveness: an international survey. *School Organisation* 10,2/3, 1990.
- Bartol, K. & D. C. Martin <sup>2</sup>1994. *Management*. New York: Mc Grow/Hill.
- Everard, B. & G. Morris 1990. *Effective School Management*. Harper.
- Gay, K. R. 1992. *Educational Research, Competencies for Analysis and Application*. Maxwell Macmillan International.
- Hargreaves, D. & D. Hopkins, M. Leask, J. Connolly, P. Robinson 1989. *Planning for School Development-Advice to Governors*. Headteachers, Teachers.
- Hoyle, E. 1986. *The Management of schools: theory and practice*. Kogan Page.
- Leach, C. 1996. *Managing whole-school change*. Cassell, 1994.
- Stoner, J. A. F. & C. Wankel 1994. *Management*, Prentice-Hall.
- Ζαβλανού, Μ. <sup>3</sup>1991: *Οργάνωση και Διοίκηση*. Αθήνα: Έλλην.
- Ξηροτύρη-Κουφίδου, Σ. 1997. *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Η πρόκληση του 21<sup>ου</sup> αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*. Θεσσαλονίκη: Ανικούλα.
- Παπαναούμ, Ζ. 1995. *Η Διεύθυνση Σχολείου. Θεωρητική ανάλυση και εμπειρική διερεύνηση*. Θεσσαλονίκη: Κυριακίδη.
- Πετρίδου, Ε. 1998. *Διοίκηση-Management. Μια εισαγωγική προσέγγιση*. Θεσσαλονίκη: Ζυγός.
- Σαϊτης, Χ. 1994. *Βασικά θέματα της Σχολικής Διοίκησης*.

