

ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ  
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ

Απόστολος Σπαθής, Εκπαιδευτικός Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης  
Αναπληρωτής Προϊστάμενος στο ΚΕ.Δ.Δ.Υ. ν. Τρικάλων.

Τηλ : 24310 46407

Τ Ρ Ι Κ Α Λ Α 2006

### **Περίληψη**

Η εργασία αυτή σκοπεύει κυρίως στο να αναδείξει τους παράγοντες που επηρεάζουν την εσωτερική εκπαιδευτική πολιτική μιας σχολικής μονάδας αλλά και τον δυναμισμό των σχέσεών της με την εσωτερική αξιολόγηση.

Κάθε σχολική μονάδα με την εφαρμογή εσωτερικής εκπαιδευτικής πολιτικής και αξιολόγησης επιδιώκει ώστε να καταστεί περισσότερο αποτελεσματική, ανταγωνιστική και προσαρμόσιμη στις εκάστοτε συνθήκες της τοπικής κοινωνίας στην οποία βρίσκεται.

Για το σκοπό αυτό αξιοποιούνται όλοι οι διαθέσιμοι πόροι: ανθρώπινοι και υλικοί.

Η εσωτερική αξιολόγηση αποτελεί το μέσο με το οποίο αποτιμάται η εσωτερική εκπαιδευτική πολιτική της εκπαιδευτικής μονάδας και τη βοηθάει αφ' ενός να πετύχει το σκοπό της, αφ' ετέρου να γίνει περισσότερο αποτελεσματική και αποδοτική με τη λήψη ορθολογικότερων αποφάσεων.

Κατά τον τρόπο αυτόν διασφαλίζεται η ποιότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης, αυτοπροσδιορίζεται η σχολική μονάδα και βελτιώνεται η λειτουργία της.

### **Summary**

This project mainly aims to point out the factors which affect the internal educational policy of a school unit but also the dynamics of its relationships with internal assessment.

Every school unit, with the application of internal educational policy and assessment aims to become more effective, competitive and adaptable to the conditions of the local community in which it stands.

To this end, all available resources are utilized, both human and material.

Internal assessment is the means by which the internal educational policy of the school unit is assessed and helps the unit to achieve its goal on the one hand, and on the other, to become more effective and efficient by making more rational decisions.

In this way, the quality of the education provided is ensured, the school unit is self-defined and its function is improved.

### **Λέξεις – κλειδιά:**

Σχολική μονάδα

Εσωτερική πολιτική

Εσωτερική αξιολόγηση

Προγραμματισμός

Αποδοτικότητα - Αποτελεσματικότητα

## Π Ε Ρ Ι Ε Χ Ο Μ Ε Ν Α

- *Εισαγωγή*
- *Η εκπαιδευτική μονάδα ως φορέας διαμόρφωσης εσωτερικής εκπαιδευτικής πολιτικής*
- *Σχεδιασμός έργου στην εκπαιδευτική μονάδα (χαρακτηριστικά, αλληλεπιδράσεις με άλλους φορείς) και πολιτικές*
- *Τι είναι εσωτερική εκπαιδευτική πολιτική, τι εσωτερική αξιολόγηση και ποια η σχέση ανάμεσά τους*
- *Ποια η σχέση τους με τη διοίκηση του εκπαιδευτικού οργανισμού*
- *Δυνατότητες άσκησης της εσωτερικής εκπαιδευτικής πολιτικής*
- *Ποιες οι προϋποθέσεις εφαρμογής της εσωτερικής αξιολόγησης*
- *Τι είδους πολιτικές μπορεί να έχει η σχολική μονάδα και ποια είναι η πορεία που ακολουθεί*
- *Η εσωτερική αξιολόγηση της εκπαιδευτικής μονάδας*
- *Δυσκολίες στην εφαρμογή της εσωτερικής αξιολόγησης*
- *Πως επιτυγχάνεται η εσωτερική αξιολόγηση*
- *Τα μειονεκτήματα της εσωτερικής αξιολόγησης*
- *Επίλογος- Συμπεράσματα (Ποια είναι η σκοπιμότητα και ποια τα οφέλη)*

## **ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ**

### **Εισαγωγή**

Η σχολική μονάδα αποτελεί σημαντικό «νευρώνα» του εκπαιδευτικού συστήματος και λόγω του ότι αποτελεί «εργαστήριο» παραγωγής εκπαιδευτικού έργου, βρίσκεται στο επίκεντρο πολλών μελετητών προκειμένου να καθορίσουν τη στάθμη και την ποιότητα του παραγόμενου εκπαιδευτικού έργου.

Το υφιστάμενο θεσμικό πλαίσιο σήμερα περιορίζει τη σχολική μονάδα στο να ασκεί *παθητικά* την κεντρική εκπαιδευτική πολιτική, αποκτώντας έτσι έναν διεκπεραιωτικό ρόλο αφού παραμένει «ανήμπορη» να διαμορφώσει τη δική της πολιτική, σε βαθμό που η ίδια επιθυμεί.

Στην παρούσα εργασία αναφερόμαστε στην εσωτερική πολιτική και εσωτερική αξιολόγηση που διαμορφώνεται και ακολουθείται στη σχολική μονάδα.

Διερευνάται ο συσχετισμός των δυο εννοιών και αναδεικνύεται η ύπαρξη και η σπουδαιότητα της εσωτερικής πολιτικής και αξιολόγησης, λόγω των πολλαπλών εφαρμογών (διορθωτικές παρεμβάσεις, τροποποιήσεις, εκ νέου προγραμματισμός και επανασχεδιασμός,) στη σχολική μονάδα.

### **Η εκπαιδευτική μονάδα ως φορέας διαμόρφωσης εσωτερικής εκπαιδευτικής πολιτικής**

Η πολιτική που υιοθετείται στη σχολική μονάδα πρέπει να συμβαδίζει με τις σύγχρονες αλλαγές που διέπουν την τοπική κοινωνία και που επηρεάζουν την καθημερινότητα και τη λειτουργία του σχολείου.

Η ύπαρξη πολιτικής σε μια σχολική μονάδα διαμορφώνεται από τα διοικητικά όργανα και σημαίνει: ιεράρχηση αναγκών, επιλογή προτεραιοτήτων, χάραξη κατεύθυνσης, εμπλοκή όλου του προσωπικού, τοποθέτηση στόχων, καθορισμός κριτηρίων και δεικτών μέτρησης της «απόδοσης» σε προκαθορισμένους τομείς και βέβαια προσπάθειες για την επίτευξη των στόχων μέσα από τη διαρκή λήψη αποφάσεων.

Για την ύπαρξη και διαμόρφωση της δικής της πολιτικής η σχολική μονάδα θα πρέπει:

- Να διαθέτει μεγάλο βαθμό «αυτονομίας» βάσει θεσμικού πλαισίου
- Να προσαρμόζει την πολιτική της στις εκάστοτε τοπικές συνθήκες
- Να ασκεί κριτική στην υποδοχή της κεντρικής εκπαιδευτικής πολιτικής
- Να προγραμματίζει τη δική της εσωτερική εκπαιδευτική πολιτική
- Να αναδεικνύει το σχολείο ως εστία λήψης αποφάσεων όπου εμπλέκονται τα πρόσωπα, αρμόδια με τη σχολική μάθηση και διαδικασία.

Σχεδιασμός έργου στην εκπαιδευτική μονάδα (χαρακτηριστικά, αλληλεπιδράσεις με άλλους φορείς) και πολιτικές

Η ζεύξη της προσφοράς εργασίας και της αποτελεσματικότητας της σχολικής μονάδας, δε μπορεί να επιτευχθεί, χωρίς την αξιολόγηση του παραγόμενου εκπαιδευτικού έργου.

Η εσωτερική αξιολόγηση του σχολείου ως ενέργεια που εμπεριέχεται στη διαδικασία του ελέγχου έχει άμεση σχέση με τον σχεδιασμό – προγραμματισμό της σχολικής μονάδας και ειδικότερα με τον καθορισμό των αντικειμενικών στόχων του οργανισμού. Στη φάση αυτή τίθεται η πολιτική και η κατεύθυνση που πρέπει να ακολουθηθεί.

Κάθε εκπαιδευτική μονάδα πρέπει να περιλαμβάνει στους στόχους της, κατά τον προγραμματισμό της, την ύπαρξη και ανάπτυξη ενός μηχανισμού εσωτερικής αξιολόγησης με το οποίο θα παρακολουθείται η κατάσταση και τα στάδια εξέλιξης των παραμέτρων της παραγωγής εκπαιδευτικού έργου, βάσει διάφορων τεχνικών απόδοσης όπως «σταθμισμένα κριτήρια», «ποιοτική διαχείριση», «δείκτες απόδοσης», «λογοδότηση», «απόδοση έργου» και την ανάπτυξη ενός συστήματος παρέμβασης για τις αδυναμίες και αποκλίσεις που διαπιστώνονται.

Το σχολείο *σήμερα* καλείται να πραγματοποιήσει και να εφαρμόσει τους στρατηγικούς σκοπούς και τις πολιτικές που σχεδιάζονται στα υψηλά κλιμάκια του εκπαιδευτικού συστήματος.

Ως εκ τούτου η σχολική μονάδα, η οποία αποτελεί το μικρότερο επίπεδο (τοπικό) της διοικητικής ιεραρχίας, *δεν έχει περιθώρια αυτονομίας* έτσι ώστε να διαμορφώνει και να ασκεί ανεξάρτητη πολιτική.

Ωστόσο στα πλαίσια των λειτουργικών προσανατολισμών και διαδικασιών προς εκπλήρωση των στόχων, μπορεί να διαμορφώσει κάποια πολιτική η οποία βεβαίως δεν θα ξεφεύγει από την γενικότερη αποστολή του σχολείου και τους επιδιωκόμενους στόχους που επιδιώκει να πραγματοποιήσει.

Η πολιτική αυτή, σε επίπεδο σχολικής μονάδας, μπορεί *να χαραχθεί*, από τα όργανα της διοίκησης (διευθυντή, υποδιευθυντή, σύλλογο διδασκόντων) αμέσως μετά τη φάση του σχεδιασμού - προγραμματισμού.

Σύμφωνα με επιστημονικές μελέτες (Τριλιανός 1987, Θεοφιλίδης 1994, Σαΐτης κ.ά. 1997) στο (Σαΐτης, 2005 σ. 256) «σε κάθε σχολική μονάδα η ηγεσία καθορίζει την ποιότητα του παραγόμενου έργου».

Η ηγεσία παίζει ουσιαστικό ρόλο στην ποιότητα του παραγόμενου έργου αλλά δεν αποτελεί και τον μοναδικό παράγοντα. Πολλοί άλλοι παράγοντες (όπως π.χ. η υπηρεσιακή συνείδηση, η ωριμότητα και η καταλληλότητα του προσωπικού) συντελούν στη διαμόρφωση του παραχθέντος τελικού έργου.

Από τις ισχύουσες διατάξεις ο σύλλογος διδασκόντων έχει την αρμοδιότητα του προγραμματισμού για τη διδακτική πράξη και τη σχολική ζωή. Η ύπαρξη όμως και η άσκηση της εσωτερικής πολιτικής βαραίνει το διευθυντή. Σε κάθε περίπτωση όμως απαιτείται η εξασφάλιση της συναίνεσης του συλλόγου των διδασκόντων αφού οι ίδιοι θα κληθούν να την εφαρμόσουν ή ακόμη και να την αλλάξουν ή και να την απορρίψουν. Εξ άλλου ο σκοπός οποιασδήποτε συλλογικής προσπάθειας επιτυγχάνεται καλύτερα και ευκολότερα όταν υπάρχει θεληματική συνεργασία μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένων (Κούρτης 1977) στο (Σαΐτης 2005 σ. 237).

Πρέπει όμως η χάραξη της εσωτερικής πολιτικής να γίνεται μόνο από παράγοντες του σχολείου;

Είναι ένα από τα ερωτήματα που απασχολεί και που πρέπει να δώσει λύση ο διευθυντής του σχολείου.

Σε τοπικό επίπεδο λειτουργούν διάφορα συλλογικά όργανα λαϊκής συμμετοχής όπως το σχολικό συμβούλιο, η σχολική επιτροπή, η δημοτική επιτροπή παιδείας. Χρήσιμο και σκόπιμο θα ήταν να κληθούν και αυτά τα όργανα, ώστε από κοινού να διαμορφωθεί η επιθυμητή πολιτική που θα ακολουθήσει η σχολική μονάδα. Επίσης μπορούν να *συμβάλλουν*, χωρίς να υποχρεώνονται, κι άλλοι παράγοντες όπως ο προϊστάμενος γραφείου, ο σχολικός σύμβουλος καθώς και άλλοι τοπικοί φορείς. *Εξασφαλίζεται* έτσι η μεγαλύτερη δυνατή συναίνεση, αφού το σχολείο είναι ένα ανοιχτό σύστημα στην κοινωνία και η αποτελεσματικότητά του *ωφελεί πρώτα από όλα την ίδια την τοπική κοινωνία*. Η συναίνεση συμβάλλει στην ενίσχυση των συνεργασιών και στην ενδυνάμωση των σχέσεων ελαττώνοντας τις οποιοσδήποτε τριβές και αντιθέσεις που τυχόν μπορεί να δημιουργηθούν κατά τη διάρκεια του σχολικού έτους.

Η πολιτική που θα ακολουθηθεί πρέπει να περιλαμβάνει εφ' ενός την ποιότητα του παραγόμενου έργου και αφ' ετέρου το «όφελος» των εργαζομένων (βελτίωση κουλτούρας, ανάπτυξη δικτύου ενδοεπικοινωνίας για τη ροή των πληροφοριών, βελτίωση των διαπροσωπικών σχέσεων, μηχανισμός εξουδετέρωσης συγκρούσεων κ.ά.).

### **Τι είναι εσωτερική εκπαιδευτική πολιτική, τι εσωτερική αξιολόγηση και ποια η σχέση ανάμεσά τους**

Λέγοντας εσωτερική εκπαιδευτική πολιτική της σχολικής μονάδας εννοούμε το σύνολο των κατευθύνσεων, των ενεργειών και των μέσων που επιλέγονται κατά τις διαδικασίες λήψης απόφασης από τα διοικητικά όργανα του σχολείου για την επίτευξη συγκεκριμένων εκπαιδευτικών στόχων. Το σχολείο ως βασική μονάδα λειτουργικής διαχείρισης του παραγόμενου εκπαιδευτικού έργου προβαίνει σε επιλογές και ρυθμίσεις όλων των ζητημάτων της σχολικής μονάδας. Αποδεικνύεται έτσι στην πράξη η *φιλοσοφία* των διοικητικών αρχών

σχετικά με την αντιμετώπιση των προβλημάτων που παρουσιάζονται. Η σταθερότητα σε μια υιοθετημένη πολιτική αποτελεί παράγοντα απόδοσης έργου και παρέχει ευνοϊκούς όρους ανάπτυξης της σχολικής μονάδας.

Η διαμόρφωσή της σχετίζεται στενά και είναι ανάλογη με τις συλλογικές ικανότητες που διακρίνουν το διευθυντή, την ευρύτητα πνεύματος και αντίληψης που διαθέτει και που αντιμετωπίζει τις προγραμματισμένες και απρογραμμάτιστες καταστάσεις που προκύπτουν κατά τη διάρκεια του σχολικού έτους.

Τι γίνεται όμως όταν η συντριπτική πλειοψηφία των διευθυντών των σχολικών μονάδων πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης δεν έχουν διδαχτεί βασικά στοιχεία της οργάνωσης και διοίκησης της εκπαίδευσης; (Σαΐτης 1997, Ζαβλανός 1981) στο (Σαΐτης 2005, σ.101). Αναμφίβολα παρουσιάζουν κάποιες αδυναμίες κατά την άσκηση της διοίκησης και κατά τη λήψη αποφάσεων και γι' αυτό θα πρέπει να δοθεί μεγάλη προσοχή στον τρόπο με τον οποίο οι ίδιοι επιλέγονται αλλά και στη συνεχή κατάρτισή τους κατά τη διάρκεια άσκησης των καθηκόντων τους.

Η εσωτερική εκπαιδευτική πολιτική αποτελεί τη συνισταμένη των κατευθύνσεων, των επιλογών και γενικότερα τη διαμόρφωση των περιβαλλοντικών και σχολικών παραγόντων έτσι ώστε να επιδρούν θετικά προς το επιθυμητό αποτέλεσμα. Από μόνη της η εσωτερική εκπαιδευτική πολιτική διαπλέκει *τις σχέσεις και ασκεί αλληλεπιδράσεις* στους εργαζόμενους παράλληλα με την προσπάθεια επιδίωξης της εκπλήρωσης των σκοπών της εκπαιδευτικής μονάδας.

Η εσωτερική αξιολόγηση συμπεριλαμβάνεται στη διοικητική λειτουργία του ελέγχου και αφορά πρόσωπα, πράγματα και πράξεις. Όπως σε όλες τις διοικητικές λειτουργίες έτσι και κατά τον έλεγχο, η αξιολόγηση της εκπαιδευτικής μονάδας προϋποθέτει *καλό προγραμματισμό*. Η σχολική μονάδα έχει ανάγκη από τις επισημάνσεις αυτές που της επιτρέπουν να γνωρίζει κάθε φορά από τι «πάσχει» έτσι ώστε να φροντίζει για την «ίασή» της.

Κάθε απόκλιση από το προκαθορισμένο πρότυπο μας κρούει τον κώδωνα ώστε να μελετήσουμε την αποτελεσματικότητα των άλλων λειτουργιών και να κάνουμε τις διορθωτικές παρεμβάσεις. Κατ' αυτόν τον τρόπο σχετίζεται η *στάθμη της αξιολόγησης* της σχολικής μονάδας με τη *στάθμη της διοίκησης* του οργανισμού.

Για να είναι αντικειμενικό και λειτουργικό το σύστημα της εσωτερικής αξιολόγησης, *προϋποθέτει πολύ καλό σχεδιασμό* κατά τον προγραμματισμό του, *πρέπει να χαρακτηρίζεται από αντικειμενικότητα, να είναι αποδεκτό από όλους και να βασίζεται πάντα στη σύγκριση* με το πρότυπο που καθορίστηκε, με τη *συμμετοχή όλου του προσωπικού*. Λαμβάνονται πάντα ως δεδομένα τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της σχολικής μονάδας.

Η εσωτερική αξιολόγηση διενεργείται από το προσωπικό της μονάδας και αφορά τη συγκεκριμένη σχολική μονάδα. Επίσης οι οποιεσδήποτε διαπιστώσεις και διορθωτικές παρεμβάσεις για τη διόρθωση της απόκλισης από τους προκαθορισμένους στόχους αφορούν την ίδια την εκπαιδευτική μονάδα για την οποία έγινε η αξιολόγηση. Η εσωτερική αξιολόγηση απαιτεί τη συμμόρφωση στα προαποφασισμένα επίπεδα βάσει κριτηρίων που θέτει το ίδιο το προσωπικό. Τυχόν συγκρίσεις με άλλες σχολικές μονάδες μπορεί να γίνουν για τον καθορισμό προτύπου απόδοσης και με σκοπό τον αυτοπροσδιορισμό. Συνοπτικά μπορούμε να πούμε ότι η εσωτερική αξιολόγηση είναι η *συλλογική και διαρκής διερεύνηση* όλων των διαστάσεων που συμβάλλουν στο εκπαιδευτικό έργο και γενικότερα της σχολικής ζωής από τους ίδιους τους εμπλεκόμενους.

### **Ποια η σχέση τους με τη διοίκηση του εκπαιδευτικού οργανισμού**

Η εσωτερική πολιτική επηρεάζει όλες τις λειτουργίες της οργάνωσης, τον προγραμματισμό, την οργάνωση, τη διεύθυνση και τον έλεγχο. Άρα και την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα της σχολικής μονάδας.

Σε κάθε λειτουργία της διοίκησης λαμβάνονται συνεχώς αποφάσεις προκειμένου η σχολική μονάδα να οδηγηθεί στους στόχους που έχει θέσει. Η θέσπιση μιας πολιτικής στη σχολική μονάδα εμπλέκει όλες τις λειτουργίες της διοίκησης, αφού μέσω των αποφάσεων που λαμβάνονται, οδηγείται στη συγκεκριμένη πολιτική.

Το προσωπικό πρέπει να κατανοήσει ότι ο σχεδιασμός- προγραμματισμός του εκπαιδευτικού έργου και η αξιολόγησή του είναι στενά συνδεδεμένα και το ένα παραπέμπει στο άλλο.

Το προσωπικό επίσης πρέπει να γνωρίζει με ποιο τρόπο και πως θα γίνει η αξιολόγηση και να αποδεχτεί σεμινάρια κατάρτισης για το σκοπό αυτό. Έτσι θα μιλάμε για προσωπικό που θα είναι έτοιμο να ασκήσει την αξιολόγηση της σχολικής μονάδας στην οποία εργάζεται και στην οποία συμβάλλει, φροντίζει και αγωνιά για την αποδοτικότητά της.

Η εσωτερική αξιολόγηση ακολουθεί την ιεραρχία της σχολικής μονάδας: Σύλλογος διδασκόντων, διευθυντής, υποδιευθυντής, εκπαιδευτικό προσωπικό. Η εφαρμογή και η επιτυχία της αξιολόγησης εξαρτάται από το κατά πόσο εφαρμόζονται οι συμμετοχικές διαδικασίες κατά τη λήψη αποφάσεων.

### **Δυνατότητες άσκησης της εσωτερικής εκπαιδευτικής πολιτικής**

Ένα από τα χαρακτηριστικά του αποκεντρωμένου εκπαιδευτικού συστήματος, αποτελεί η ύπαρξη αυτονομίας που διαθέτει σχετικά με τη διαμόρφωση και άσκηση της εσωτερικής πολιτικής.



Αντίθετα, στο συγκεντρωτικό εκπαιδευτικό σύστημα, τα περιθώρια αυτονομίας και διαφοροποίησης της εσωτερικής πολιτικής στο σχολείο σε σχέση με αυτά που θέτει η κεντρική διοίκηση, είναι ελάχιστα.

Στα λίγα αυτά περιθώρια, για τη χάραξη της πολιτικής στη σχολική μονάδα, απαιτείται εκτός από τις αντιληπτικές ικανότητες και δεξιότητες του διευθυντή, ο προγραμματισμός των δραστηριοτήτων, η επιλογή των προτεραιοτήτων, η παρέμβαση στα αναλυτικά προγράμματα, η καλή γνώση των χαρακτηριστικών της σχολικής μονάδας, οι δυνατότητές της, οι ανάγκες του διδακτικού και μαθητικού πληθυσμού, οι συνολικοί διαθέσιμοι πόροι (έμψυχοι και υλικοί), σωστή οικονομική διαχείριση κ.α.

### **Ποιες οι προϋποθέσεις εφαρμογής της εσωτερικής αξιολόγησης;**

Για την επιτυχή έκβαση της πολιτικής που διαμόρφωσε η σχολική μονάδα απαιτείται η εμπλοκή όλου του προσωπικού με την ενεργητική συμμετοχή τους στις διαδικασίες λήψης των αποφάσεων, η καλλιέργεια πνεύματος συνεργασίας μεταξύ τους, η υποβοήθηση των συναδέλφων τους με οποιονδήποτε τρόπο, ο εντοπισμός των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών και αδυναμιών της σχολικής μονάδας και του μαθητικού δυναμικού, η οργάνωση της σχολικής ζωής βάσει χρονοδιαγράμματος και οι ενδιάμεσες αποτιμήσεις-αξιολογήσεις του παραγόμενου έργου. Προϋπόθεση εφαρμογής της εσωτερικής πολιτικής αποτελεί *η ύπαρξη αποτελεσματικών οργάνων* διοίκησης, *ο υψηλός βαθμός* της αντικειμενικότητας των διαδικασιών ο οποίος εξασφαλίζει τη μέγιστη συμμετοχή του προσωπικού, *ο ορθολογικός τρόπος* λήψης αποφάσεων και *ο έγκαιρος και σωστός προγραμματισμός* των ενεργειών και των δράσεων.

### **Τι είδους πολιτικές μπορεί να έχει η σχολική μονάδα και ποια είναι η πορεία που ακολουθεί;**

Η πολιτική του σχολείου καθορίζεται εκτός από το ίδιο το σχολείο και το διευθυντή του και από άλλους παράγοντες. Επιρροή ασκούν διάφοροι εξωσχολικοί παράγοντες, η τοποθεσία του σχολείου, το δυναμικό του σχολείου (προσωπικό και μαθητές) οι διαθέσιμοι πόροι, το εποπτικό υλικό που διαθέτει, η οργανικότητα του σχολείου καθώς και οι «απαιτήσεις» της τοπικής κοινωνίας. Οι σκοποί και οι πολιτικές της σχολικής μονάδας πρέπει να είναι εναρμονισμένοι και να λαμβάνουν υπόψη όλα αυτά τα χαρακτηριστικά του σχολείου.

Ειδικότερα η πολιτική που καλείται να σχεδιάσει και προτείνει ο διευθυντής, πρέπει να συμπλέει με τα καθήκοντά του (Π.Δ. 25/2002 ομαλή λειτουργία σχολείου, συντονισμός σχολικής ζωής, τήρηση του νομοθετικού πλαισίου κλπ)

Όλες οι δράσεις που προγραμματίζονται στη σχολική μονάδα εμπεριέχουν μια ή και περισσότερες πολιτικές που ή ίδια σχολική μονάδα διαμορφώνει και που θέλει να «ξεχωρίζει»

και ικανοποιεί θέσεις και αντιλήψεις του προσωπικού αλλά και που αποβαίνει ωφέλιμη και για τους μαθητές και τους γονείς τους και για την ευρύτερη κοινωνία.

Μια σχολική μονάδα μπορεί να υιοθετήσει π.χ. την πολιτική της ανάπτυξης της κουλτούρας και τον υψηλό βαθμό της ποιότητας του παραγόμενου εκπαιδευτικού έργου. Μπορεί να αποβλέπει επίσης στην προσαρμογή του σχολείου στις ανάγκες της εργασίας της τοπικής κοινωνίας ή ακόμη και στην αύξηση του βαθμού της «αυτονομίας» που διαθέτει.

### Η εσωτερική αξιολόγηση της εκπαιδευτικής μονάδας

Η διοίκηση της σχολικής μονάδας χαρακτηρίζεται από τη συνεχή λήψη αποφάσεων για κάθε θέμα προγραμματισμένο ή απρογραμμάτιστο προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού. Το τελικό στάδιο σε κάθε λήψη απόφασης είναι η αξιολόγηση του αποτελέσματος. Η συγκέντρωση και η μελέτη όλων των αποτελεσμάτων για τις αποφάσεις που πάρθηκαν μας επιτρέπει να έχουμε μια καθαρή και σαφή εικόνα για την πορεία του εκπαιδευτικού οργανισμού.

Η εσωτερική αξιολόγηση διενεργείται από το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού και μας προσδιορίζει: **α)** το ποσοστό πραγματοποίησης των στόχων και την απόκλιση από τους στόχους και τις πολιτικές που εξ αρχής τέθηκαν **β)** τους παράγοντες που επέδρασαν θετικά ή αρνητικά για την επίτευξη των στόχων **γ)** τον αυτοπροσδιορισμό της σχολικής μονάδας σε σχέση με την αποδοτικότητα.

Έχει δε ως πλεονέκτημα τη γνώση από το προσωπικό: **α)** όλων των στόχων και των σταδίων πραγματοποίησής τους **β)** των διαδικασιών των λειτουργιών της διοίκησης **γ)** την αντικειμενικότητα της κριτικής επιλογής εφόσον εξασφαλίστηκε η συμμετοχή του προσωπικού στις διαδικασίες λήψης των αποφάσεων.

Η αντικειμενικότητα της εσωτερικής αξιολόγησης εξαρτάται από την επιστημονική επάρκεια και ωριμότητα του προσωπικού του οργανισμού.

Η άνευ όρων πρόσβαση του προσωπικού του σχολείου σε κάθε είδους πληροφορία του σχολείου είναι αρκετά σημαντική και συμβάλλει θετικά.

Η αυταρχική επιβολή του προτύπου αξιολόγησης από τη διεύθυνση του σχολείου χρεώνεται στα αρνητικά.

Εξ άλλου σε κάθε περίπτωση, σημαντικό ρόλο παίζει η ποιοτική αξιολόγηση και όχι η ποσοτική. Κυρίως οι εσωτερικοί αξιολογητές (της ίδιας σχολικής μονάδας) δίνουν περισσότερη έμφαση στην ποιοτική αξιολόγηση ενώ οι εξωτερικοί (πρόσωπα εκτός σχολείου) στην ποσοτική. Σκοπός της αξιολόγησης της εκπαιδευτικής μονάδας πρέπει να είναι η διαπίστωση πότε και γιατί σημειώθηκε τυχόν απόκλιση από τα προγραμματισθέντα και η λήψη μέτρων ώστε να μην επαναληφθεί παρόμοια απόκλιση.

Παρατηρούμε ότι ο σκοπός της αξιολόγησης είναι περίπου ίδιος με τον σκοπό του ελέγχου ως διαδικασία λειτουργίας της διοίκησης. Η εσωτερική αξιολόγηση εντάσσεται στη διαδικασία του ελέγχου του σχολείου και έρχεται ως αποτέλεσμα της προγραμματισμένης εσωτερικής εκπαιδευτικής πολιτικής της εκπαιδευτικής μονάδας. Στην περίπτωση αποτυχίας της εσωτερικής αξιολόγησης **αποδίδεται ευθύνη στους ελεγκτικούς μηχανισμούς** και κατ' επέκταση στα όργανα διοίκησης του σχολείου και στη σχολική μονάδα αφού χωρίς λόγο **σημειώνεται παρέκκλιση** από τους προγραμματισθέντες στόχους οι οποίοι διαμορφώθηκαν με τη συμμετοχή όλου του προσωπικού. Οι θέσεις αυτές έρχονται σε αντίθεση με τα όσα υποστηρίζει ο Ανδρέου (1999, σ. 201) ότι «σε καμιά περίπτωση εδώ δε νοείται *απολογιστική διαδικασία της σχολικής μονάδας* σε ελεγκτικούς μηχανισμούς αλλά συνεργατική διαδικασία».

Η σπουδαιότητά της (ως διαδικασία) έγκειται στο γεγονός ότι «αποτυπώνει» τη δεδομένη στιγμή την κατάσταση του σχολείου δίνοντάς μας χρήσιμες πληροφορίες συνολικά για τις δράσεις και για την πορεία της σχολικής μονάδας. Εντοπίζει και αναδεικνύει τα προβλήματα έτσι ώστε να αναθεωρείται ο προγραμματισμός και να βελτιώνεται το εκπαιδευτικό έργο και η ποιότητα της σχολικής ζωής.

Για την άσκηση της εσωτερικής αξιολόγησης το σχολείο θα πρέπει:

- Να καθορίσει πρότυπα
- Να εμπλέξει όλο το προσωπικό και να ενθαρρύνει τη συμμετοχή του σε δραστηριότητες αξιολόγησης
- Να καταγράψει και αποτυπώσει όλες τις σχολικές παραμέτρους που επιδρούν θετικά ή αρνητικά στο σχολικό περιβάλλον
- Να διαμορφώσει κριτήρια και δείκτες μέτρησης της αποτελεσματικότητας και της ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου

Κατά την αξιολόγηση πρέπει να *ληφθούν υπόψη παράγοντες* που επέδρασαν αρνητικά στη μείωση της παραγωγής του εκπαιδευτικού έργου και στην απόκλιση από τον προγραμματισμό όπως:

- Οι αβέβαιες και ασταθείς συνθήκες του περιβάλλοντος
- Η έλλειψη χρόνου και η μείωση των διαθέσιμων οικονομικών πόρων
- Οι υπερβολικές αντιδράσεις και αντιστάσεις λόγω «αλλαγών»
- Η επίδραση των εξωοργανωσιακών και εξωσχολικών παραγόντων
- Η έλλειψη σαφήνειας των στόχων που έχουν καθοριστεί
- Η απροθυμία των διοικητικών στελεχών και η έλλειψη ευαισθησίας των ανώτερων ιεραρχικά στελεχών

Η αποτελεσματικότητα στις εκπαιδευτικές μονάδες αποτελεί μια πολυδιάστατη έννοια και δεν μπορεί να μετρηθεί αλλά να εκτιμηθεί. Κι αυτό γιατί οι επιμέρους παράγοντες όπως είναι το

*επίπεδο μάθησης των μαθητών, η συνολική εικόνα του σχολείου, η διαμόρφωση αντιλήψεων, η διάπλαση συνειδήσεων* δεν μπορούν να αποδοθούν με κανένα κριτήριο.

Παρόλα αυτά έρευνες έφεραν στο φως **παράγοντες** που παίζουν **αποτελεσματικό ρόλο** στη λειτουργία των σχολικών μονάδων όπως η *ηγεσία του σχολείου, η δομή και οργάνωση του αναλυτικού προγράμματος και των διδακτικών μεθόδων, η σταθερότητα του προσωπικού, η συνεργασία σχολείου οικογένειας και το ευνοϊκό κλίμα.* (Θεοφιλίδης 1994, Παπαναούμ 1995, Πασιαρδής και Πασιαρδή 2000, Purkey and Smith 1983 Θεοφιλίδης και Στυλιανίδης 2000) στο (Σαΐτης 2002 σ. 92)

### **Δυσκολίες στην εφαρμογή της εσωτερικής αξιολόγησης**

Ουσιαστικά η εσωτερική αξιολόγηση καθορίζει την ποιότητα του παραγόμενου εκπαιδευτικού έργου. Η έννοια της ποιότητας είναι δύσκολο να οριστεί γιατί η αντίληψη της ποιότητας είναι υποκειμενική, σχετική και πολυπαραγοντική. Περιλαμβάνει την ποιότητα των εισροών (διαθέσιμοι πόροι) στη σχολική μονάδα, τις διαδικασίες και την ποιότητα των εκροών (αποτελέσματα, μαθητικές επιδόσεις, κλπ). Συνεπώς είναι δύσκολο να καθοριστούν αντικειμενικά μοντέλα «δεικτών απόδοσης» ή «σταθμισμένων κριτηρίων» του παραγόμενου εκπαιδευτικού έργου.

Ένας άλλος παράγοντας που δυσκολεύει την εφαρμογή της εσωτερικής αξιολόγησης είναι οι χρονοβόρες διαδικασίες που απαιτούνται στην εφαρμογή του προγράμματος εσωτερικής αξιολόγησης και που πολλές φορές ίσως και να αποτελούν ανασταλτικό παράγοντα της παραγωγής αλλά και της ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου.

### **Πώς επιτυγχάνεται η εσωτερική αξιολόγηση;**

Το σχολείο προγραμματίζει την ανάπτυξη εσωτερικών διαδικασιών αξιολόγησης αλλά και οργανώνει, επιβλέπει και αξιολογεί τις ίδιες τις διαδικασίες. Φροντίζει για την επιμόρφωση του προσωπικού σε θέματα εσωτερικής αξιολόγησης.

Κατά την εφαρμογή των διαδικασιών της εσωτερικής αξιολόγησης του εκπαιδευτικού έργου η σχολική μονάδα: συλλέγει, αναλύει και ερμηνεύει πληροφορίες που αφορούν το σχολικό πλαίσιο και τη σχολική πραγματικότητα, τις εκπαιδευτικές διαδικασίες, τα αποτελέσματα του εκπαιδευτικού έργου. Συγκρίνει τα δεδομένα αυτά με το πρότυπο εσωτερικής αξιολόγησης που ήδη έχει διαμορφώσει.

Το σχολείο εντοπίζει και καθορίζει *δείκτες μέτρησης της ποιότητας* της παρεχόμενης εκπαίδευσης στις θεματικές περιοχές και στους επιμέρους τομείς που καθορίζονται από το διδακτικό προσωπικό του σχολείου, όπως φαίνεται στο ακόλουθο διάγραμμα:

ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΣΧΟΛΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ		
Θεματικές Περιοχές	Τομείς	Διαμόρφωση Δεικτών
Διαδικασίες σε επίπεδο τάξης	1. Ο χρόνος ως συνιστώσα μάθησης 2. Μαθησιακή διαδικασία 3. Μαθησιακές δυσκολίες	1. Παρατηρήσεις στο πλαίσιο του μαθήματος 2. Ημερολόγιο για τις κατ' οίκον εργασίες 3. Ανάλυση απώλειας χρόνου 4. Φύλλο γνώμης μαθητών 5. Επισκέψεις εκπαιδευτικών 6. Αφηγήσεις μαθητών 7. Ερωτηματολόγιο μάθησης 8. Καταγραφή αναγκών 9. Επαναληπτικά φύλλα αξιολογήσεων κατάκτησης μαθησιακών στόχων 10. Ημερολόγιο οικογένειας-σχολείου 11. Ποιότητα της διδασκαλίας 12. Ποιότητα της μάθησης 13. Λειτουργία της αξιολόγησης
Διαδικασίες σχολείου	1. Το σχολείο ως χώρος μάθησης 2. Το σχολείο ως κοινωνικός χώρος 3. Το σχολείο ως επαγγελματικός χώρος	1. Δυναμική του πεδίου 2. Κλίμα μάθησης 3. Ερωτηματολόγιο 4. Φωτογραφική αξιολόγηση 5. Προσωπικό ημερολόγιο 6. Έρευνα ανάπτυξης προσωπικού 7. Επιμόρφωση ηγετικών στελεχών και διδακτικού προσωπικού 8. Καθήκοντα διαχείρισης 9. Παιδαγωγικές-διδασκτικές επισκέψεις 10. Γιορτές του σχολείου 11. Σχολική βιβλιοθήκη

Περιβάλλον	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Σχολείο-οικογένεια</li> <li>2. Σχολείο-τοπική κοινωνία</li> <li>3. Σχολείο-εργασία</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Έρευνα σχέσεων σχολείου-οικογένειας</li> <li>2. Ανάλυση συνεδριάσεων Σχολικού Συμβουλίου</li> <li>3. Ανάλυση περιεχομένου</li> <li>4. Ανάλυση μέσων ενημέρωσης</li> <li>5. Ανάλυση κοινής γνώμης</li> <li>6. Εξακρίβωση αναγκών εργασίας</li> <li>7. Ομάδες εστίασης</li> </ol>
Δεδομένα	Διαθέσιμα μέσα-πόροι	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Κτίριο, εποπτικά και άλλα μέσα, Εξοπλισμός σχολείου</li> <li>2. Λειτουργικότητα χώρων</li> <li>3. Οικονομικοί πόροι</li> <li>4. Μαθητικό δυναμικό</li> <li>5. Κοινωνικά και πολιτισμικά χαρακτηριστικά των μαθητών</li> </ol>
Δεδομένα	Προσωπικό σχολείου	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Διδακτικό προσωπικό</li> <li>2. Ειδικό Εκπαιδευτικό Προσωπικό</li> <li>3. Διοικητικό Προσωπικό</li> <li>4. Ειδικό Βοηθητικό Προσωπικό</li> <li>5. Λοιπό προσωπικό του σχολείου</li> </ol>
Διαδικασίες	Κλίμα, Σχέσεις, Συνεργασίες	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Σχέσεις διδακτικού προσωπικού μεταξύ τους και με το υπόλοιπο προσωπικό</li> <li>2. Σχέσεις εκπαιδευτικών- μαθητών και μαθητών μεταξύ τους</li> <li>3. Σχέσεις σχολείου και γονέων</li> <li>4. Σχέσεις σχολείου με θεσμούς και τοπικούς φορείς</li> </ol>
Διαδικασίες	Διοίκηση	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Συντονισμός σχολικής ζωής</li> <li>2. Διαμόρφωση-Εφαρμογή Προγραμματισμού</li> <li>3. Αξιοποίηση πόρων</li> </ol>

Αποτελέσματα	1. Εκπαιδευτικά επιτεύγματα 2. Προσωπική-κοινωνική ανάπτυξη 3. Κατευθύνσεις μαθητών	1. Ατομικός φάκελος μαθητών 2. Επίδοση πρόοδος των μαθητών 3. Φοίτηση-διακοπές-απουσίες μαθητών 4. Πρόβλεψη επιτυχίας 5. Ατομική και κοινωνική ανάπτυξη μαθητών 6. Αξιολόγηση εκπαιδευτικών 7. Αδύνατοι μαθητές 8. Συνέντευξη με πρώην μαθητές 9. Σχέσεις σχολείου - εργασίας
--------------	---	---

Το παραπάνω διάγραμμα είναι ενδεικτικό και φαίνεται πως η εσωτερική αξιολόγηση της σχολικής μονάδας περιλαμβάνει δεδομένα, διαδικασίες και αποτελέσματα. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης της μονάδας αποτελούν στοιχεία του ελέγχου της διοικητικής λειτουργίας και χρησιμοποιούνται ως ανατροφοδοτικό υλικό για τον αναπροσδιορισμό του προγραμματισμού αλλά και για τις απαραίτητες διορθωτικές αλλαγές.

### **Τα μειονεκτήματα της εσωτερικής αξιολόγησης**

Σε αρκετούς μελετητές, η εσωτερική αξιολόγηση παρουσιάζει κάποια μειονεκτήματα τα οποία είναι: Τάση εσωστρέφειας και αδυναμία συνεργασίας με άλλες εκπαιδευτικές μονάδες, δυσκολία αντιμετώπισης των συγκρούσεων όταν δημιουργούνται, χρονικές δαπάνες κατά τις διαδικασίες αξιολόγησης, αδυναμία των εκπαιδευτικών λόγω περιορισμένων γνώσεων και δεξιοτήτων και δυσκολία διατήρησης του ενδιαφέροντος των παραγόντων που συμμετέχουν στην αξιολόγηση.

Ως μειονέκτημα της εσωτερικής αξιολόγησης μπορούμε να αναφέρουμε επίσης την υποκειμενικότητα των αξιολογητών. Το μειονέκτημα όμως αυτό ελαχιστοποιείται όταν κυριαρχεί η παιδεία στη σχολική μονάδα και ο αντικειμενικός προσδιορισμός κριτηρίων και δεικτών αξιολόγησης με τη συμμετοχή όλου του προσωπικού.

### **Επίλογος - Συμπεράσματα (Ποια είναι η σκοπιμότητα και ποια τα οφέλη)**

Η άσκηση της εσωτερικής πολιτικής επιδιώκει γενικότερα να αναπτύξει τη σχολική μονάδα και να την καταστήσει ικανή να παρέχει ποιοτικά υψηλή εκπαίδευση αξιοποιώντας παράλληλα όλους τους διαθέσιμους πόρους, ανθρώπινους και υλικούς.

Η εσωτερική αξιολόγηση αποτελεί το μέσο με το οποίο αποτιμάται η εσωτερική εκπαιδευτική πολιτική της εκπαιδευτικής μονάδας και την βοηθάει αφ' ενός να πετύχει το σκοπό της, αφ' ετέρου να γίνει περισσότερο αποτελεσματική.

Συμβάλλει στη διερεύνηση του επιπέδου των αποκτημένων γνώσεων, δεξιοτήτων, ικανοτήτων σε κάθε εκπαιδευτική μονάδα και υποστηρίζει τη λήψη ορθολογικών αποφάσεων.

Κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης συλλέγονται πληροφορίες και στοιχεία σχετικά με την πορεία του εκπαιδευτικού έργου της μονάδας και το βαθμό της απόκλισης από τις προγραμματισμένες ενέργειες. Οι πληροφορίες αυτές οργανώνονται, ταξινομούνται και υποβάλλονται σε κριτική θεώρηση από τη διοίκηση του οργανισμού.

Η εσωτερική εκπαιδευτική πολιτική και η εσωτερική αξιολόγηση *φροντίζει* για τη διασφάλιση της ποιότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης. Αυτοπροσδιορίζει τη σχολική μονάδα και βελτιώνει τη λειτουργία του σχολείου.

Ο εντοπισμός των αδύνατων σημείων, η ανάδειξη των προβλημάτων και άλλων παραγόντων που εμποδίζουν την εκπλήρωση των σκοπών του σχολείου οφείλονται στην ύπαρξη εσωτερικής πολιτικής και εσωτερικής αξιολόγησης.

Αποτελεί υπεύθυνο απολογισμό για τους γονείς και την ευρύτερη κοινωνία αφού «δικαιολογεί» το λόγο ύπαρξης και λειτουργίας της.

Η ύπαρξη πολιτικής σε μια σχολική μονάδα *παράγει* έργο, παράγει πολιτισμό. Ο πολιτισμός γράφει ιστορία. Η σχολική μονάδα πορεύεται προς την κατεύθυνση της «ιδεώδους» σχολικής μονάδας, τείνει να αποτελέσει το πρότυπο για τη σύγκρισή της με άλλες σχολικές μονάδες και καθίσταται περισσότερο αποτελεσματική.

Ο προγραμματισμός της έχει άμεση σχέση με τον έλεγχο και με την εσωτερική αξιολόγηση του σχολείου. Την κάθε αποτυχία «χρεώνεται» η ηγεσία και ολόκληρη η σχολική μονάδα.

Η εσωτερική αξιολόγηση της σχολικής μονάδας συνδέεται στενά με τις επιμέρους αξιολογήσεις όλων των παραμέτρων του εκπαιδευτικού συστήματος καθώς και με την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών. Συνδέεται με την επιμόρφωση του προσωπικού με τον τρόπο που εξελίσσεται και καταλαμβάνει ηγετικές θέσεις, με τον τρόπο πρόσληψης του προσωπικού, την επάρκεια επιστημονικών γνώσεων που κατέχει και με την ωριμότητά του.

Συνδέεται άμεσα με τον προγραμματισμό της σχολικής μονάδας και συμβάλλει στην αναβάθμισή του. Βγαίνουν χρήσιμα συμπεράσματα, γίνονται διορθώσεις, αναδεικνύονται οι αδυναμίες και τα προβλήματα και επιζητούνται λύσεις για την ορθολογικότερη και αποτελεσματικότερη λειτουργία της μονάδας.

Το αποτέλεσμα της διαδικασίας της αξιολόγησης εκτός από τον αυτοέλεγχο και τις διορθώσεις των αποκλίσεων, έχει τη δυναμική *καθορισμού* συστήματος αξιολόγησης όλου του εκπαιδευτικού συστήματος καθώς και *αλλαγής* της κεντρικής εκπαιδευτικής πολιτικής.



### Βιβλιογραφία

- Αθανασούλα - Ρέππα Α., Κουτούζης Μ., Μαυρογιώργος Γ., Νιτσόπουλος Β., Χαλκιώτης Δ. (1999). *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων, Τόμος Α΄*. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Αθανασούλα.- Ρέππα Α , Ανθοπούλου Σ., Κατσουλάκης Σ., Μαυρογιώργος Γ. (1999). *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων, Τόμος Β΄*. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Αθανασούλα– Ρέππα Α., Κουτούζης Μ, Χατζηευστρατίου Ι. (1999). *Κοινωνική και Ευρωπαϊκή Διάσταση της Εκπαιδευτικής Διοίκησης, Τόμος Γ΄*. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Ανδρέου, Α. (1999). *Θέματα οργάνωσης και διοίκησης της εκπαίδευσης και της σχολικής μονάδας*. Αθήνα: Νέα Σύνορα - Α.Α. Λιβάνη.
- EVERARD, Κ. και MORRIS, G. (1999). *Αποτελεσματική Εκπαιδευτική Διοίκηση*. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Κουτούζης, Μ. (1999). *Γενικές αρχές Μάνατζεμντ*. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Σαΐτης, Χ. (2005). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Ιδίου
- Σαΐτης, Χ. (2002). *Ο Διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο*. Αθήνα: Ιδίου
- Σαΐτης, Χ. (2005). *Οργάνωση και Λειτουργία των Σχολικών Μονάδων*. Αθήνα: Ιδίου