

Αναβάθμιση του ρόλου του εκπαιδευτικού - καθιέρωση κανόνων αξιολόγησης και αξιοκρατίας στην εκπαίδευση.

Μιχάλης Γ. Λαγουδάκος¹

Εισαγωγή

Ο νέος νόμος 3848/2010 αποτελεί την τρίτη νομοθετική πρωτοβουλία (οι άλλες δύο είναι η «προσαρμογή του Εκπαιδευτικού Συστήματος στη Νέα Διοικητική Αρχιτεκτονική της χώρας» και η «Επαγγελματική - Τεχνική Εκπαίδευση») που αφορά στην υλοποίηση προγράμματος για το «Νέο Σχολείο». Στο κείμενο υπάρχουν πολλές εξαγγελίες, περί προτεραιότητας του μαθητή, αναβάθμισης της εκπαιδευτικής διαδικασίας, καινοτόμα προγράμματα και σύνδεσης της γνώσης με την πραγματικότητα.

Εξαγγέλεται ένα συλλογικό, αποφασισμένο, πολύπλευρο και πολυεπίπεδο Κίνημα Παιδείας που θα πάρει στους ώμους του την αποτελεσματική υλοποίηση του Νέου Σχολείου για να διαμορφώσει σύμφωνα με την διακήρυξη, την ελληνική εκπαιδευτική πραγματικότητα του 21ου αιώνα που θα δημιουργήσει «κοινωνία των αρίστων» και όχι «κοινωνία των αρεστών».

Στην παρούσα εργασία, καλούμαστε να απαντήσουμε συνθετικά σε τρία ερωτήματα. Στο πρώτο ερώτημα, πώς οι λειτουργίες του Προγραμματισμού, της Οργάνωσης, της Διεύθυνσης, του Ελέγχου και της Λήψης Αποφάσεων προσεγγίζονται στο Ν. 3848/ 2010, για να αντιμετωπιστούν τα ζητήματα της Διοίκησης των εκπαιδευτικών μονάδων. Στο δεύτερο ερώτημα, τα στοιχεία του στρατηγικού προγραμματισμού: όραμα, αποστολή, πολιτικές, σκοποί, δράσεις, όπως αναφέρονται στα παραπάνω κείμενα. Στο τρίτο ερώτημα, ερευνάται αν τηρήθηκε η αρχή της «συμμετοχικότητας στη λήψη αποφάσεων» κατά την προετοιμασία των ανωτέρω ρυθμίσεων.

Λειτουργίες Προγραμματισμού, Οργάνωσης, Διεύθυνσης, Ελέγχου και Λήψης Αποφάσεων στο Ν. 3848/ 2010

¹ Ο Μ.Λ. είναι Η.Μ&Μ.Υ, MSc, Σχολικός Σύμβουλος ΠΕ12, ΔΔΕ-Β' Αθήνας, Διεύθυνση επικοινωνίας : Μεσογείων 402,15342 , Αγ. Παρασκευή, Τηλ. 210-6392243

Είναι σε όλους μας γνωστό, ότι στη χώρα μας, λόγω του συγκεντρωτισμού του εκπαιδευτικού μας συστήματος, η εκπαιδευτική μονάδα (ΕΜ) αντιμετωπίζεται ως ο τελικός αποδέκτης και υπόχρεος εφαρμογής αποφάσεων της εκπαιδευτικής πολιτικής. Τα τελευταία χρόνια πληθαίνουν οι συζητήσεις που αφορούν στην αναγκαιότητα μετατροπής της εκπαιδευτικής μονάδας από φορέα εφαρμογής σε φορέα διαμόρφωσης εκπαιδευτικής πολιτικής . Οι αναζητήσεις των δύο τελευταίων δεκαετιών δίνουν έμφαση στην επιστημονική διοίκηση της ΕΜ ως οργανισμού που έχει την ευθύνη για τις λειτουργίες του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης, του ελέγχου και της λήψης αποφάσεων. Ο Ν.3848/2010 φαίνεται να κινείται στα ίδια πλαίσια της περιορισμένης συμμετοχής της εκπαιδευτικής μονάδας στη διαμόρφωση της εκπαιδευτικής πολιτικής.

α. Προγραμματισμός

Στο Ν. 3848 δίνεται η δυνατότητα μικρής παρέμβασης της Ε.Μ στο προγραμματισμό. Σύμφωνα με το Άρθρο 32 (*Προγραμματισμός και αξιολόγηση της δράσης των σχολικών μονάδων και των εκπαιδευτικών*), κάθε σχολική μονάδα, μέχρι το τέλος Σεπτεμβρίου, καταρτίζει πρόγραμμα δράσης με τους **εκπαιδευτικούς στόχους** για το σχολικό έτος που ξεκινά. Η Ε.Μ μπορεί να παρεμβαίνει μερικώς σε θέματα λειτουργικού προγραμματισμού συναφή με :

- Διδασκαλία (επιλογή σύγχρονων μέσων και μεθόδων διδασκαλίας –μάθησης)
- Επιλογή και αξιοποίηση χώρων, υλικών και μέσων διδασκαλίας
- Αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού .
- Διαχείριση των οικονομικών .
- Αξιοποίηση του χρόνου για εκδηλώσεις, ημερίδες ,εκδρομές, καινοτόμα προγράμματα κ.α

Ο συγκεντρωτισμός του εκπαιδευτικού συστήματος επηρεάζει άμεσα τη διαδικασία του προγραμματισμού στα ελληνικά σχολεία και περιορίζει τα περιθώρια στρατηγικού προσανατολισμού (Κουτούζης Μ., 2008,σ.55)

β. Οργάνωση

Με την διαδικασία της οργάνωσης καθορίζονται οι αρμοδιότητες ,οι πόροι, οι διαδικασίες επιλογής διδασκόντων και προισταμένων (Εκπαιδευτική Διοίκηση και Πολιτική ΕΑΠ τ. Α, 2008 σ.35) , Στο νόμο φαίνεται ότι η επιλογή στελεχών γίνεται από τη κεντρική εξουσία .

Σύμφωνα με το Άρθρο 1 η κάλυψη θέσεων και λειτουργικών αναγκών της εκπαίδευσης γίνεται με διαγωνισμό του ΑΣΕΠ και καθορίζονται τα μοριοδοτούμενα κριτήρια .Με το Άρθρο 7 (*Προγραμματισμός πλήρωσης θέσεων*) ο προσδιορισμός των κενών θέσεων, των λειτουργικών

αναγκών γίνεται με βάση την καταγραφή από τον Διευθυντή της ΕΜ στο ηλεκτρονικό σύστημα στοιχείων της ΕΜ : τμήματα που λειτουργούν, ο αριθμός μαθητών κατά τάξη, τμήμα, κατεύθυνση ή άλλη ενότητα, οι θέσεις εκπαιδευτικών.

Για την επιλογή στελεχών (Προισταμένων, Διευθυντών, Συμβούλων) σύμφωνα με το άρθρο 16 συστήνονται Συμβούλια επιλογής στην Κεντρική Υπηρεσία του Υπουργείου Παιδείας, με τα Άρθρα 12 - 21 καθορίζονται τα κριτήρια και ο τρόπος επιλογής όλων των στελεχών της εκπαίδευσης.

γ. Διεύθυνση

Με τη διαδικασία της διεύθυνσης το διδακτικό και διοικητικό προσωπικό καθοδηγείται προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι του σχολείου (Εκπαιδευτική Διοίκηση και Πολιτική ΕΑΠ τ. Α, 2008 σ.36).

Σε επίπεδο ΕΜ η ευθύνη της διεύθυνσης ανήκει ουσιαστικά στον διευθυντή. Βασική ευθύνη του διευθυντή είναι να συμβιβάζει, εξισορροπήσει, επιλύσει συγκρούσεις συμφερόντων, αντικρουόμενες αξίες, απόψεις και εκτιμήσεις σχετικά με την εκπαίδευση και αποτελεσματικότητα του σχολείου. Ο καθορισμός των στόχων και η εποπτεία διαφόρων εργασιών παροχής υπηρεσιών. Να φροντίσει για ορθή διαμόρφωση δυναμικά ισορροπημένων ομάδων μέσα από αλληλο-εξουδετέρωση (Morris & Everard, 1999) επιδρώντων αντίρροπων δυνάμεων. Ο ρόλος του είναι πολύπλευρος, απαιτεί διοικητικές γνώσεις που συνήθως δεν έχει.

Ο Ν. 3848 δεν ασχολείται με τα θέματα της διοίκησης, τα καθήκοντα του διευθυντή καθορίζονται με το άρθρο 11 του Ν1566/1985. Παρατηρείται όμως ότι γίνεται μία προσπάθεια βελτίωσης των διοικητικών προσόντων των διευθυντών κατά το στάδιο της επιλογής τους. Με το Άρθρο 11 (Προϋποθέσεις επιλογής) για την επιλογή διευθυντών εκπαίδευσης, προϊσταμένων γραφείων, και διευθυντών σχολικών μονάδων απαιτείται η κατοχή **πιστοποιητικού διοικητικής επάρκειας**. Τα ανωτέρω πιστοποιητικά χορηγούνται ύστερα από παρακολούθηση αντίστοιχου ειδικού προγράμματος στο Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης.

δ. Έλεγχος

Στο Ν. 3848/ Άρθρο 32 εισάγεται η αυτοαξιολόγηση δράσης των σχολικών μονάδων. Στο τέλος κάθε σχολικής χρονιάς η σχολική μονάδα συντάσσει έκθεση με την οποία αξιολογούνται: α) η απόδοση της σχολικής μονάδας στο σύνολό της, β) η επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων που είχαν τεθεί στο πρόγραμμα δράσης και γ) οι επιτυχίες, οι αδυναμίες και τα προβλήματα που

αντιμετωπίστηκαν κατά τη διάρκεια του σχολικού έτους. Με την ίδια έκθεση διατυπώνονται προτάσεις βελτίωσης για την επόμενη σχολική χρονιά. Το πρόγραμμα δράσης και η έκθεση αξιολόγησης, τα οποία καταρτίζονται με ευθύνη του διευθυντή της σχολικής μονάδας σε συνεργασία με το σύλλογο διδασκόντων και τους σχολικούς συμβούλους, γνωστοποιούνται στους μαθητές και στο σύλλογο γονέων, δημοσιεύονται στο διαδίκτυο στις ιστοσελίδες του σχολείου και της αρμόδιας διεύθυνσης εκπαίδευσης και υποβάλλονται στο Κέντρο Εκπαιδευτικής Έρευνας (Κ.Ε.Ε.).

ε . Λήψη απόφασης

Τα όργανα λήψης απόφασης σε επίπεδο σχολικής μονάδας είναι : Διευθυντής σχολικής μονάδας –και ο Σύλλογος διδασκόντων . Τα θέματα που καλείται να εξετάσει είναι :

- Προγραμματισμός εκπαιδευτικού έργου,
- Οργάνωση εκπαιδευτικής διαδικασίας και σχολικής ζωής,
- Συλλογική συνεργασία,
- Κατάρτιση σχεδίου ετήσιου προγράμματος του εκπαιδευτικού έργου,
- Τελική αξιολόγηση-γραφτές εισηγήσεις-παρουσίαση θέσεων-γνωμοδοτήσεις-καταγραφή δυσκολιών και εμποδίων. Ο Ν. 3848/2010 δεν ασχολείται με τη διαδικασία και τα όργανα λήψης απόφασης σε επίπεδο ΕΜ.

Στοιχεία στρατηγικού προγραμματισμού: όραμα, αποστολή, πολιτικές, σκοποί, δράσεις.

Η διαδικασία του στρατηγικού προγραμματισμού έχει ως βασικό σκοπό τη διαμόρφωση μακροπρόθεσμων κατευθύνσεων και στρατηγικών στόχων.(ΕΑΠ τόμος Α,2008,σελ.55)

Είναι εμφανές ότι υπάρχει κεντρικός στρατηγικός προγραμματισμός για την υποχρεωτική καθιέρωση διαδικασιών προγραμματισμού, αξιολόγησης,απολογισμού και ελέγχου του προσφερόμενου εκπαιδευτικού έργου. Οι προδιαγραφές που δίδονται για τη συγκεκριμενοποίηση των διαδικασιών και των διαδοχικών φάσεων, τη συμμετοχή φορέων κ.α είναι πτυχές λειτουργικού προγραμματισμού. Στη τρίτη σελίδα αναφέρεται ότι : θεσπίζεται ο ετήσιος προγραμματισμός δράσηςκαι αναπτύσσεται στο άρθρο 32

Στην αιτιολογική έκθεση αναπτύσσεται **το όραμα** του σχεδίου : «Νέο Σχολείο»² είναι το μεγάλο και οραματικό σχέδιο ...

² «Νέο Σχολείο» είναι το μεγάλο και οραματικό σχέδιο και αφορά τη συνολική αλλαγή του περιεχομένου και της λει-

Καθορίζονται **οι στόχοι** που πρέπει να ικανοποιεί : Στόχος³ είναι να επιλέγονται οι άριστοι των εκπαιδευτικών και η εξασφάλιση ενός ενδυναμωμένου εκπαιδευτικού ... σε ένα σύγχρονο σχολείο για τον μαθητή.⁴ Στόχος επίσης είναι ο εξορθολογισμός της διαχείρισης⁵ του ανθρώπινου δυναμικού.

Οι πολιτικές που θα ακολουθήσουν για την υλοποίηση των στόχων είναι :

Αναβάθμιση προσόντων εκπαιδευτικού αντικειμενικότητα στη κρίση ..., αξιοκρατία στις επιλογές στελεχών διοίκησης⁶ ...

Οι δράσεις με τις οποίες θα υλοποιηθούν τα ανωτέρω είναι :

Αντικειμενική μοριοδότηση εκπαιδευτικών , αναφέρονται λεπτομερώς τα κριτήρια με βάση τα οποία διαμορφώνεται η σειρά κατάταξης. Με το άρθρο 3 ρυθμίζονται τα σχετικά με τη σύνταξη των τελικών πινάκων κατάταξης εκπαιδευτικών . Σε αυτούς εντάσσονται όσοι συγκέντρωσαν τη βαθμολογική βάση στον τελευταίο διαγωνισμό και προστίθενται νέα ακαδημαϊκά κριτήρια.

Αντικειμενική επιλογή στελεχών εκπαίδευσης. Με τα άρθρα 10-23 καθορίζονται αντικειμενικά τα κριτήρια επιλογής στελεχών της εκπαίδευσης,ορίζονται αναλυτικά και κατά κατηγορία στελεχών τα προσόντα που πρέπει να διαθέτουν οι υποψήφιοι για να έχουν το δικαίωμα να συμμετέχουν στις διαδικασίες επιλογής. Στο άρθρο 12⁷ ορίζονται ως κριτήρια επιλογής: α) η γνώση – επιστημονική και εμπειρική - του αντικειμένου του προς άσκηση έργου, β) η προσωπικότητα και η γενική συγκρότηση του υποψηφίου και γ) η αξιολογημένη συμβολή του υποψηφίου στο εκπαιδευτικό έργο .Τα κριτήρια αυτά αποτιμώνται μέσω συγκεκριμένων δεικτών σε αξιολογικές μονάδες.

τουργίας του εκπαιδευτικού συστήματος της χώρας. Θέτει τον μαθητή στο επίκεντρο κάθε πρωτοβουλίας μας στο χώρο της εκπαίδευσης και απαιτεί τον συντονισμό και τη σύγκλιση όλων των επιλογών, ...

³ Στόχος μας είναι να επιλέγονται οι άριστοι των εκπαιδευτικών και να δίδονται ίσες ευκαιρίες με τη συνεργασία όλων των θεσμών του εκπαιδευτικού συστήματος και όλων των βαθμίδων.

⁴ Στόχος είναι η εξασφάλιση ενός ενδυναμωμένου, κατάλληλα εκπαιδευμένου εκπαιδευτικού που δημιουργεί σταθερή σχέση με τη τάξη, αλλά και των πιο ικανών, άξιων και υπεύθυνων στελεχών σε κάθε σχολική μονάδα και σε κάθε οργανική μονάδα του συστήματος διοίκησης της εκπαίδευσης

⁵ Στόχος επίσης είναι ο εξορθολογισμός της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού στη δημόσια και ιδιωτική εκπαίδευση με αποτέλεσμα την καλύτερη λειτουργία του σχολείου.

⁶ αναβαθμίζονται τα απαιτούμενα προσόντα του εκπαιδευτικού. Απαιτείται συνδυασμός υψηλών γνώσεων, αλλά και ειδικών δεξιοτήτων Με το ΚΕΦΑΛΑΙΟ Β΄ καθιερώνεται ένα αξιοκρατικό σύστημα επιλογής στελεχών διοίκησης στην εκπαίδευση...

⁷ Στο άρθρο 12 ορίζονται ως κριτήρια επιλογής: α) η γνώση – επιστημονική και εμπειρική - του αντικειμένου του προς άσκηση έργου, β) η προσωπικότητα και η γενική συγκρότηση του υποψηφίου και γ) η αξιολογημένη συμβολή του υποψηφίου στο εκπαιδευτικό έργο από τις θέσεις στις οποίες έχει υπηρετήσει. Τα κριτήρια αυτά αποτιμώνται μέσω συγκεκριμένων δεικτών σε αξιολογικές μονάδες, το σύνολο των οποίων έχει ανώτατο όριο.

Ο νεοδιοριζόμενος εκπαιδευτικός παρακολουθεί πρόγραμμα εισαγωγικής επιμόρφωσης. Για την καθοδήγηση και υποστήριξη του ορίζεται ο μέντοράς του που είναι καθηγητής με μεγάλη εκπαιδευτική και διδακτική εμπειρία. Ο θεσμός του μέντορα εφόσον υποστηριχθεί με συγκεκριμένες αρμοδιότητες και πλαίσιο δράσης ,θα αποτελέσει βασική καινοτομία, για να διαμορφωθεί μια άλλη κουλτούρα και να αλλάξουν οι δομές του σχολείου (Hargreaves A.,1994, Fullan M. & Hargreaves A.,1992)

Με το άρθρο 33 προβλέπεται εκσυγχρονισμός των εποπτικών μέσων διδασκαλίας και η ανάπτυξη ηλεκτρονικού συστήματος διανομής συγγραμμάτων , πράγματα απαραίτητα στο σύγχρονο σχολείο.

Αρχή της «συμμετοχικότητας στη λήψη αποφάσεων» κατά την προετοιμασία των ανωτέρω ρυθμίσεων.

Η αρχή της συμμετοχικότητας εξασφαλίστηκε από το Υπουργείο Παιδείας⁸ με τη διαβούλευση που έγινε με όλους τους φορείς της εκπαίδευσης , καθηγητές, μαθητές , γονείς αλλά και με κάθε ενδιαφερόμενο πολίτη. Ετέθησαν υπόψη όλων, το πλαίσιο και οι προτάσεις του Υπουργείου, προκειμένου αυτές να αποτελέσουν αντικείμενο δημόσιας διαβούλευσης. Την ηλεκτρονική διαβούλευση που ολοκληρώθηκε τον Ιανουάριο του 2010, και στην οποία έλαβαν μέρος 3.500 πολίτες, ακολούθησε η ποσοτική και ποιοτική ανάλυση των προτάσεων.

Παράλληλα έγιναν και επιπρόσθετες ενέργειες :

- Ελήφθησαν υπόψη τα συμπεράσματα του Συμβουλίου Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης και οι μελέτες του Παιδαγωγικού Ινστιτούτου.
- Ζητήθηκαν και εστάλησαν από όλα τα παιδαγωγικά και καθηγητικά τμήματα της χώρας προτάσεις για την παιδαγωγική και διδακτική επάρκεια των εκπαιδευτικών.
- Ζητήθηκαν και κατατέθηκαν γραπτές προτάσεις από τις συνδικαλιστικές ομοσπονδίες των εκπαιδευτικών.
- Συγκεντρώθηκαν και ομαδοποιήθηκαν τα αντίστοιχα συστήματα χωρών της Ε.Ε μέσω του δικτύου ΕΥΡΥΔΙΚΗ.
- Μελετήθηκε και αποδελτιώθηκε η σχετική επιστημονική αρθρογραφία και κριτική.

Το υλικό αυτό αξιολογήθηκε και συνεκτιμήθηκε για την τελική διαμόρφωση του νόμου.

⁸ ΕΙΣΗΓΗΤΙΚΗ ΕΚΘΕΣΗ Ν.3848/ΦΕΚ 71/2010 : Με βάση τις διαπιστωμένες αδυναμίες το Υπουργείο Παιδείας, Δια Βίου Μάθησης και Θρησκευμάτων έθεσε υπόψη των εκπαιδευτικών ,των μαθητών ,...Το υλικό αυτό αξιολογήθηκε και συνεκτιμήθηκε για την τελική διαμόρφωση αυτού του σχεδίου νόμου.

Πρέπει να σταθούμε στο ότι οι απόψεις των συνδικαλιστικών οργανώσεων των εκπαιδευτικών ΟΛΜΕ-ΔΟΕ δεν ελήφθησαν υπ' όψη και δεν δόθηκε ιδιαίτερη βαρύτητα στην αναγκαιότητα συνέχισης του διαλόγου. Το όλο πλαίσιο δένεται με ένα νήμα τόσο με εξυπηρέτηση των κατευθύνσεων του Δ' Κοινοτικού Πλαισίου Στήριξης (ΕΣΠΑ) όσο, βεβαίως, και με τις γενικότερες αλλαγές που προωθούνται στην οικονομία, τους δήμους και στις εργασιακές σχέσεις κάτω από το βάρος της οικονομικής κρίσης.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Το Νέο Σχολείο απαιτεί ανασχεδιασμό σε βάθος. Με νέα αναλυτικά προγράμματα, νέες διδακτικές μεθόδους, καινοτόμες δράσεις, πολιτιστική ζωή και με σύγχρονα ψηφιακά εκπαιδευτικά μέσα. Το Νέο Σχολείο είναι πρώτα απ' όλα σχολείο ανοικτό στις ιδέες, και στην κοινωνία, στην γνώση και το μέλλον, που αξιοποιεί κάθε σύγχρονο εργαλείο.

Με το Ν.3848/ 2010 γίνεται προσπάθεια καλύτερης επιλογής εκπαιδευτικών και στελεχών διοίκησης. **Εισάγεται για πρώτη φορά η αυτοαξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου που είναι απαίτηση της κοινωνίας, με ασάφειες όμως ως προς το συνολικό μοντέλο αξιολόγησης, τους δείκτες και τη μεθοδολογία.** Παραμένει για μία ακόμα φορά ο μαχόμενος εκπαιδευτικός μακριά από τις αλλαγές που συντελούνται. **Ο εκπαιδευτικός βιώνει ένα επαγγελματικό περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από άγχος, επιφυλακτικότητα απέναντι στην καινοτομία και αίσθηση απαξίωσης από τους γονείς, τους μαθητές αλλά και την πολιτεία.**

Η περιορισμένη συμμετοχή της εκπαιδευτικής μονάδας στη διαμόρφωση της εκπαιδευτικής πολιτικής, έχει ως αποτέλεσμα να μειώνεται η δυνατότητα αξιοποίησης της εμπειρίας της, να παρεμποδίζεται η ανάπτυξη καινοτόμου επαγγελματικής κουλτούρας ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς για ανάπτυξη νέων παιδαγωγικών προσεγγίσεων και διδακτικών μεθόδων και να μην αντιμετωπίζονται με επιτυχία συγκεκριμένες τοπικές ανάγκες και ιδιαιτερότητες της τοπικής κοινωνίας στην οποία βρίσκεται το σχολείο (Μαυρογιώργος, 1999, σ.139).

«Πριν αναρωτηθούμε για το τι σχολείο θέλουμε, πρέπει πρώτα να έχουμε ξεκαθαρίσει τι είδους κοινωνία θέλουμε» (D. Hardgreaves 1970)

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Αθανασούλα –Ρέππα Α.**, Δακοπούλου Α., Κουτούζη Μ., Μαυρογιώργου Γ., Χαλκιώτη Δ.: *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων: Εκπαιδευτική Διοίκηση και Πολιτική*, Τόμος Α΄, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα, 2008.
- Ανδρέου Α.**, *Θέματα Οργάνωσης και Διοίκησης της Εκπαίδευσης και της Σχολικής Μονάδας*, εκδ. Νέα Σύνορα, Αθήνα, 1999.
- Γκότοβος Θ., Μαυρογιώργος Γ.**, «Η επαγγελματική κοινωνικοποίηση του νεοδιόριστου εκπαιδευτικού: Από το θρανίο στην έδρα», στο Γκότοβου Θ., Μαυρογιώργου Γ., Παπακωνσταντίνου Π., *Κριτική Παιδαγωγική και Εκπαιδευτική πράξη*, Σύγχρονη Εκπαίδευση, Γιάννενα 1984.
- Καμπουρίδης Γ.**, *Οργάνωση και Διοίκηση σχολικών μονάδων*, εκδ. Κλειδάριθμος, Αθήνα, 2002.
- Κουτούζης Μ.**, *Γενικές Αρχές Μάνατζμεντ*, Τόμος Α΄, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα, 1999.
- Λαΐνας Θ.**, *Διοίκηση της Εκπαίδευσης και Αναλυτικά Προγράμματα: Η Θεσμοθέτηση της Αποκέντρωσης και της Ευρύτερης Συμμετοχής*, Παιδαγωγική Επιθεώρηση, Περιοδική Έκδοση της Παιδαγωγικής Εταιρείας Ελλάδας, Αθήνα, 1995.
- Μαυρογιώργος Γ.**, *Εκπαιδευτικοί και Διδασκαλία*. (Για μια αντί-παλη πρόταση), εκδ. Σύγχρονη Εκπαίδευση, Αθήνα, 1992
- Νούτσος Χ.**, *Ιδεολογία και εκπαιδευτική πολιτική*, εκδ. Θεμέλιο, Αθήνα, 1986
- Ρεκλείτης Π.**, *Η Καινοτομία ως «Κρίσιμη» Διάσταση στην Ανάπτυξη των Επιχειρήσεων*, Διοικητική Ενημέρωση, Τετραμηνιαία Επιθεώρηση Διοικητικής Επιστήμης, τ.23, Αθήνα, 2002.
- Σαϊτης Χ.**, *Βασικά θέματα της σχολικής Διοίκησης*, Αθήνα 1994..
- Everard K.B. & Morris, G.**, *Αποτελεσματική Εκπαιδευτική Διοίκηση*, Μτφρ. Δ. Κίκιζα, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα, 1999.
- Fullan M., & Hargreaves A.**, *Η εξέλιξη των εκπαιδευτικών*, Μτφρ. Π. Χατζηπαντελή, εκδ. Πατάκη, Αθήνα, 1993