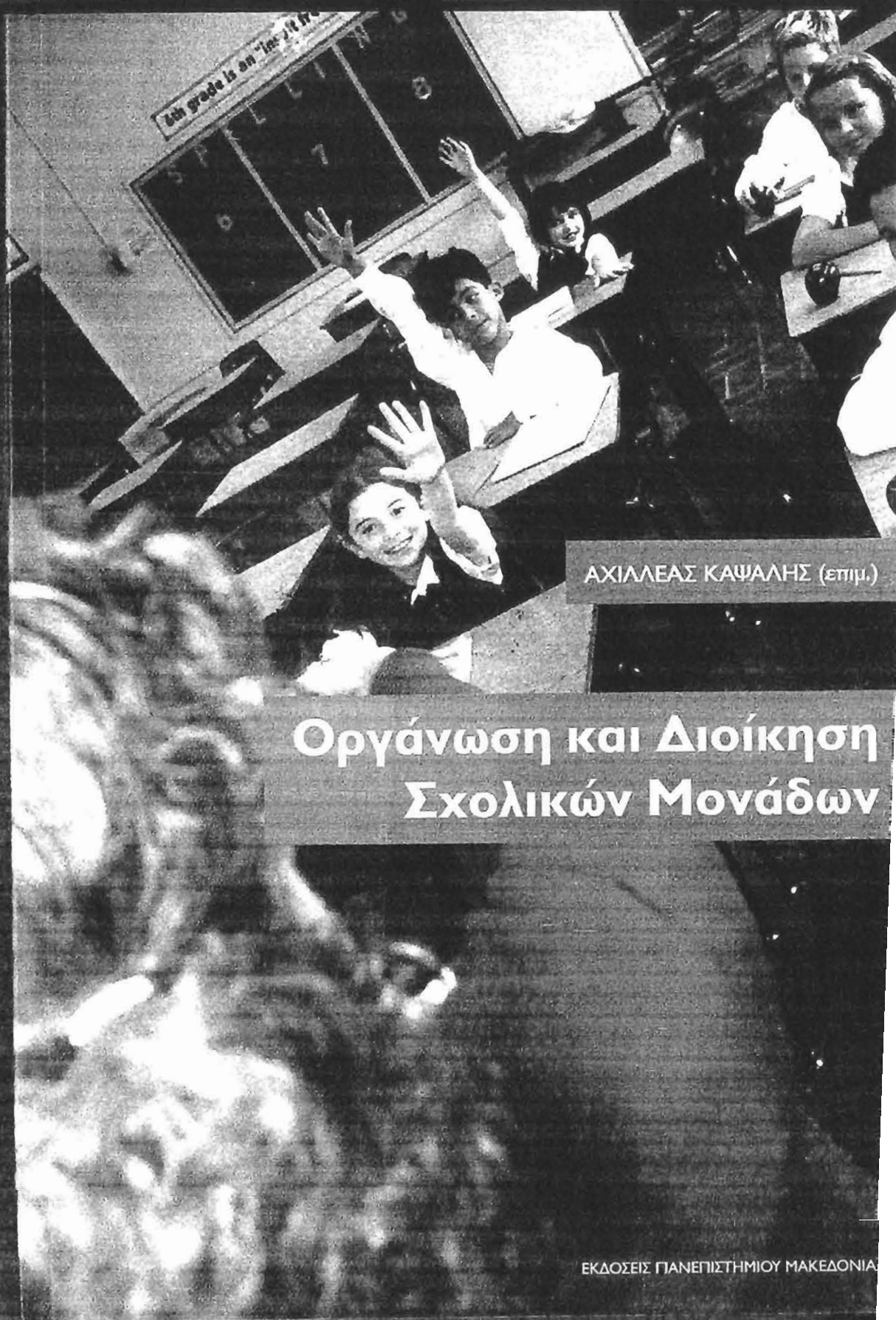




ΑΧΙΛΛΕΑΣ ΚΑΨΑΛΗΣ (ΕΠΙΜ.)

Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων

ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ

Ο προγραμματισμός της δράσης της εκπαιδευτικής μονάδας ως βασικό στοιχείο της διοίκησης της ποιότητας στην εκπαίδευση

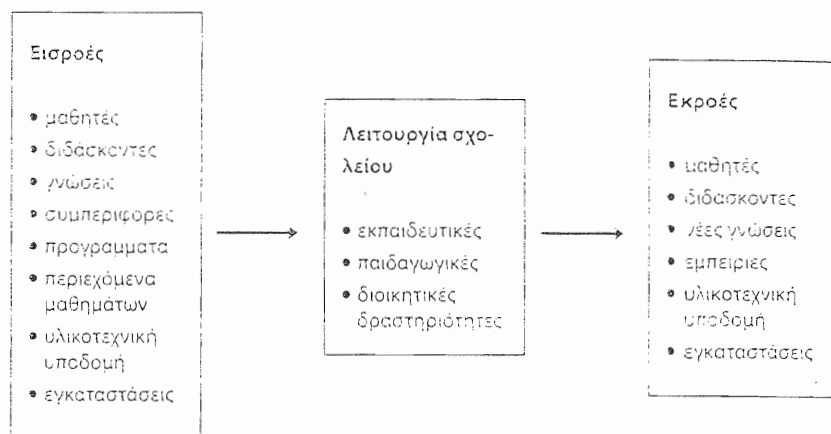
Ευγενία Πετρίδου

Εννοιολογικές προσεγγίσεις

Η εκπαίδευση ως μία 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 κύρια, σε ιδιαίτερα εκπαιδευτικά ιδρύματα, εκπαιδευτικές μονάδες, που παρέχουν τα μέσα και τις συνθήκες ώστε η εκπαιδευτική διαδικασία να επιτελείται όσο το δυνατόν συστηματικότερα. Η εκπαιδευτική μονάδα θεωρείται ως μία τυπική οργάνωση που έχει καθορισμένη αποστολή, επιδιώκει συγκεκριμένους στόχους και με την αποτελεσματική αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων της, παράγει το άυλο αγαθό της γνώσης για να ικανοποιήσει τις εκπαιδευτικές και παιδαγωγικές ανάγκες των νέων.

Κατά την ανάλυση και μελέτη της λειτουργίας της εκπαιδευτικής μονάδας 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 άυλου οικονομικού αγαθού. Η επίλυση των προβλημάτων αυτών απαιτεί την ορθολογική αξιοποίηση των υλικών και άυλων πόρων της με σκοπό να εξυπηρετηθούν κατά τον καλύτερο τρόπο οι στόχοι της. Κατά συνέπεια η μελέτη της εκπαίδευσης και της λειτουργίας κάθε εκπαιδευτικής μονάδας πρέπει να κινηθεί σε επίπεδα ελαχιστοποίησης κόστους (ποσοτικού και ποιοτικού) και μεγιστοποίησης οφέλους (ποσοτικού και ποιοτικού επίσης). Για να εξασφαλιστεί αυτό, η εκπαιδευτική μονάδα πρέπει να διοικηθεί αποτελεσματικά. Δηλ. να προγραμματιστεί η δράση του, να οργανωθεί η λειτουργία του, να διευθυνθούν οι ανθρώπινες προσπάθειες και να ελεγχθούν τα αποτελέσματα της λειτουργίας της, μέσα στα πλαίσια

Σχήμα 1. Η εκπαιδευτική μονάδα ως ένα ανοιχτό σύστημα.



των ορθολογικών αποφάσεων που αφορούν την συνολική αποτελεσματικότητα της εκπαιδευτικής δραστηριότητας.

Με βάση τη συστημική θεωρία, κάθε εκπαιδευτική 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. άλλες εκπαιδευτικές μονάδες, κοινωνικούς οργανισμούς, ομάδες ατόμων, θεσμούς κ.ά. (Σχήμα 1). Στο ανοιχτό αυτό σύστημα 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.ά. Κατά τη διάρκεια της λειτουργίας της εκπαιδευτικής μονάδας, στα πλαίσια των εκπαιδευτικών, παιδαγωγικών και διοικητικών δραστηριοτήτων της, οι εισροές μετασχηματίζονται σε εκροές δηλ. σε νέες γνώσεις και εμπειρίες, σε τροποποιημένες συμπεριφορές για μαθητές και διδάσκοντες, σε μεταβολές των εγκαταστάσεων και της υλικοτεχνικής υποδομής.

Η αποτελεσματική λειτουργία της εκπαιδευτικής μονάδας δηλ. ο επιτυχής μετασχηματισμός των εισροών σε εκροές με βάση τους επιλεγμένους στόχους, απαιτεί πολιτικές και μεθόδους διοίκησης σύμφωνες με τη σύγχρονη επιστημονική σκέψη της Διοίκησης της Εκπαίδευσης (Everard and Morris 1996, Leach 1996, Bush 1995).

Η Διοίκηση, το Μάνατζμεντ των εκπαιδευτικών μονάδων δύναται να οριστεί ως η συνεχής και δυναμική διαδικασία του προγραμματισμού,

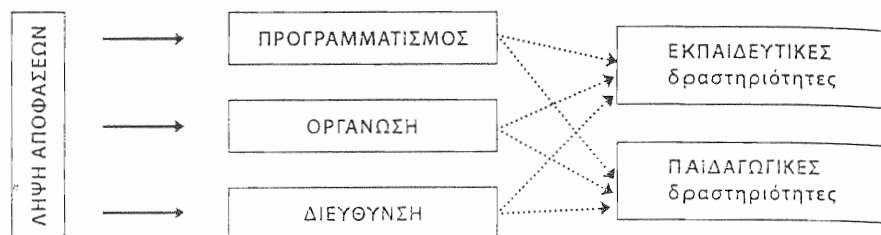
Πίνακας 1. Χαρακτηριστικά ποιότητας.

Χαρακτηριστικά ποιότητας	Συνήθη χαρακτηριστικά
▪ Προσανατολισμός στην ικανοποίηση των αναγκών των πελατών. ▪ Προσανατολισμός στην πρόληψη των προβλημάτων. ▪ Στρατηγικό σχέδιο ποιότητας που περιλαμβάνει το όραμα, την αποστολή, τις πολιτικές ποιότητας. ▪ Προσδιορισμός προτύπων ποιότητας. ▪ Αφροσίωση και δέσμευση της διοίκησης και των συλλογικών οργάνων στη φιλοσοφία της ποιότητας. ▪ Επένδυση στην εκπαίδευση-ανάπτυξη-επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού. ▪ Συμμετοχή όλων των ανθρώπινων πόρων στη βελτίωση της ποιότητας. ▪ Συνεχείς αξιολογήσεις, και εκτιμήσεις των προσπαθειών βελτίωσης της ποιότητας. ▪ Η ποιότητα θεωρείται στοιχείο της κουλτούρας της εκπαιδευτικής μονάδας. ▪ Αντιμετώπιση των εργαζομένων ως πελάτες που πρέπει να ικανοποιούνται οι ανάγκες τους.	▪ Προσανατολισμός στις εσωτερικές δυνατότητες της εκπαιδευτικής μονάδας. ▪ Προσανατολισμός στην αντιμετώπιση των προβλημάτων. ▪ Βραχυπρόθεσμες πολιτικές δράσης. ▪ Ανυπαρξία προτύπων ποιότητας. ▪ Περιστασιακές αναφορές στη σημασία της ποιότητας. ▪ Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού υπολογίζεται ως κόστος. ▪ Γίνεται διάκριση αυτών που αποφασίζουν και αυτών που εκτελούν. ▪ Ελλιπείς διαδικασίες επαναπληροφόρησης. ▪ Η ποιότητα θεωρείται ως θετικό αποτέλεσμα της εκπαιδευτικής διαδικασίας. ▪ Αντιμετώπιση των εργαζομένων βάσει της ιεραρχικής δομής.

της οργάνωσης, της διεύθυνσης και του ελέγχου όλων των παραγωγικών πόρων που συμμετέχουν στην εκπαιδευτική προσπάθεια, ώστε οι αποφάσεις, οι ενέργειες και τα προϊόντα της γνώσης να είναι αποτελεσματικά.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μια νέα φιλοσοφία διοίκησης, μια νέα προσέγγιση στην επιστημονική σκέψη και πρακτική του Management η οποία έχει εφαρμογές και στη διοίκηση των εκπαιδευτικών μονάδων (Πετρίδου 2002, Πασιαρδής 2001, Κουτούζης 1999, Sallis 1993, West-Burnham 1992). Αφορά τη βελτίωση της ποιότητας και αποτελεσματικότητας της εκπαιδευτικής μονάδας στο σύνολό της

Σχήμα 2. Το μανάτζμεντ της εκπαιδευτικής μονάδας



μέσω του στρατηγικού προγραμματισμού της δράσης της και έχει απώτερους στόχους την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών της. Ως πελάτες δεν θεωρούνται μόνον οι μαθητές, αλλά και οι διάφορες ομάδες του κοινωνικού, οικονομικού και πολιτικού περιβάλλοντος οι οποίοι καρπώνονται άμεσα ή έμμεσα τα οφέλη από την ποιοτική γνώση που μεταδίδεται. Είναι η οικογένεια, οι μελλοντικοί εργοδότες, το διαθέσιμο προς εργασία ανθρώπινο δυναμικό, οι καταναλωτές, οι πολιτειακοί παράγοντες που δραστηριοποιούνται σε μια κοινωνία της γνώσης.

Η διοίκηση της ποιότητας στην εκπαίδευση αναφέρεται στη διασφάλιση της ποιότητας των προγραμμάτων σπουδών, των μεθόδων διδασκαλίας και χρήσης νέων τεχνολογιών, στην παρακολούθηση των επιτευγμάτων των μαθητών και των ευκαιριών απασχολησιμότητάς τους, στην καταλληλότητα και διαθεσιμότητα των διδασκόντων, στην επάρκεια και αξιοπιστία της υλικοτεχνικής υποδομής.

Μια εκπαιδευτική μονάδα που θα υιοθετούσε πολιτικές ποιότητας θα διακρινόταν για τα παρακάτω χαρακτηριστικά της (όπως εμφανίζονται στον πίνακα που ακολουθεί) σε αντίθεση με αυτήν που δεν υιοθετεί παρόμοιες πολιτικές.

Λειτουργίες διοίκησης-μανάτζμεντ	Λειτουργίες εκπαιδευτικής μονάδας
-------------------------------------	--------------------------------------

Αν θεωρηθεί ότι οι λειτουργίες κάθε εκπαιδευτικής μονάδας 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 των εκπαιδευτικών, παιδαγωγικών και διοικητικών λειτουργιών της (Σχήμα 2).

Πίνακας 2. Το περιεχόμενο του προγραμματισμού.

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ	ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ
α) Διδακτικό έργο Υλοποίηση αναλυτικού προγράμματος Αξιολόγηση μαθητών Συνεργασία με συναδέλφους, γονείς, μαθητές. β) Επιμόρφωση εκπαιδευτικών Βραχυχρόνια-μακροχρόνια προγράμματα Ενδοσχολική επιμόρφωση	α) Πολιτιστικά Καλλιτεχνικές Αθλητικές Κοινωνικές Ψυχαγωγικές εκδηλώσεις β) Σχολικές γιορτές γ) Εκπαιδευτικά προγράμματα Ευρωπαϊκά Κοινωνικής αγωγής	α) Διοικητική υποστήριξη Θέματα προσωπικού Συνεργασία με φορείς Εκπροσώπηση β) Γραμματειακή υποστήριξη Τήρηση βιβλίων Αλληλογραφία γ) Κτίρια, υλικοτεχνική υποδομή Λειτουργία Συντήρηση Ανανέωση

Ο προγραμματισμός της δράσης της σχολικής μονάδας

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

Η σημασία του προγραμματισμού αναφέρεται κύρια στη δυνατότητα που παρέχεται ν' αναγνωριστεί η αποστολή της εκπαιδευτικής μονάδας, να ταξινομηθεί το εκπαιδευτικό έργο, να προσδιοριστούν οι αντικειμενικοί στόχοι της, αφού ληφθούν υπόψη οι δυνατότητες και αδυναμίες της, και να τηρηθεί μια πορεία για την προσέγγιση των στόχων. (Ξηροτύρη-Κουφίδου 2000, Παπαναούμ 1997) Απαραίτητη προϋπόθεση για τον ορθολογικό προγραμματισμό της δράσης αποτελεί η συμμετοχή των εκπαιδευτικών και των εκπροσώπων όλων των εμπλεκόμενων οργάνων στη διοίκηση του σχολείου, στη διατύπωση των σκοπών, στη διάγνωση της κατάστασης, στη λήψη των σχετικών αποφάσεων. Όπως άλλωστε προκύπτει και από τη σχετική 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, την διευκόλυνση της αξιολόγησής του και

την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού (Χατζηπαναγιώτου 2001, Μαυρογιώργος 1999, Αθανασούλα-Ρέππα 1999, Davies 1994, Λαϊνός 1995, Ανδρέου-Παπακωνσταντίνου 1994, Gay 1992).

Ο προγραμματισμός της δράσης ως βασικό στοιχείο της διοίκησης ποιότητας της εκπαιδευτικής μονάδας θα μπορούσε να επιχειρηθεί με βάση ένα μοντέλο του οποίου βασικοί άξονες αποτελούν:

Ο καθορισμός του περιεχομένου του προγραμματισμού, δηλαδή των συγκεκριμένων εκπαιδευτικών, παιδαγωγικών και διοικητικών δραστηριοτήτων που πρέπει να προγραμματιστεί η υλοποίησή τους και

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 επιμέρους έργων των λειτουργιών της κάθε εκπαιδευτικής μονάδας όπως αυτά περιγράφονται στη σχετική νομοθεσία. 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 να ληφθούν σχετικές αποφάσεις είναι: α) η άσκηση του διδακτικού έργου (που περιλαμβάνει τα επιμέρους έργα της υλοποίησης του αναλυτικού ωρολογίου προγράμματος, της αξιολόγησης των μαθητών, της συνεργασίας με τους μαθητές και τους γονείς κ.ά. β) η επιμόρφωση των εκπαιδευτικών (είτε σε βραχύχρονα είτε σε μακροχρόνια εκπαιδευτικά προγράμματα).

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

Τέλος οι διοικητικές δραστηριότητες αφορούν τα θέματα της διοικητικής υποστήριξης (θέματα προσωπικού, συνεργασία με άλλους φορείς, εκπροσώπηση κ.ά.), θέματα γραμματειακής υποστήριξης (τήρηση βιβλίων, αλληλογραφία, κ.ά.) και τα θέματα της παρακολούθησης της κτιριακής και υλικοτεχνικής υποδομής, εργαστηρίων, βιβλιοθηκών (λειτουργία, συντήρηση, ανανέωση κ.ά.)

Η διαδικασία του προγραμματισμού της δράσης της εκπαιδευτικής μονάδας αναφέρεται στον προσδιορισμό των συγκεκριμένων σταδίων-φάσεων που πρέπει να ακολουθηθούν, ώστε να ετοιμαστεί το συγκεκρι-

μένο πρόγραμμα δράσης. Η περιγραφή της διαδικασίας του προγραμματισμού σύμφωνα με τη μεθοδολογία που γενικότερα ακολουθείται στην επιστήμη του Μάνατζμεντ περιλαμβάνει τα 6 επόμενα στάδια (Πετρίδου 2001, Κουτούζης 1999, Everard Morris 1996).

Στάδιο 1ο: Αποσαφήνιση της αποστολής.

Στάδιο 2ο: Προσδιορισμός των σκοπών που επιδιώκονται.

Στάδιο 3ο: Ανάλυση του περιβάλλοντος (εσωτερικού - εξωτερικού).

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 εκπαιδευτικής μονάδας δηλαδή του βασικού λόγου ύπαρξής της, του συστήματος σκοπών και αξιών που της δίνει τη δυνατότητα να λειτουργήσει συλλογικά. Η αποστολή είναι μία πνευματική έννοια η οποία πρέπει να εκφράζεται γραπτά και καθοδηγεί τις πολιτικές και τις δράσεις της εκπαιδευτικής μονάδας. Η αίσθηση της αποστολής είναι η έννοια που εκφράζει το βαθύ προσωπικό συναισθημα των εργαζομένων και δηλώνει το συναισθηματικό δέσιμο και την αφοσίωσή τους με την συγκεκριμένη εκπαιδευτική μονάδα και σε ό,τι επιχειρείται να γίνει (Πετρίδου 2000, Everard Morris 1996, Bartol and Martin 1994).

Ο προσδιορισμός των σκοπών που επιδιώκονται από τη λειτουργία των εκπαιδευτικών μονάδων είναι το στάδιο εκείνο του προγραμματισμού κατά το οποίο συγκεκριμενοποιούνται και ομαδοποιούνται σε γενικές γραμμές οι επιδιώξεις τους 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 της συγκεκριμένης εκπαιδευτικής μονάδας, είναι το στάδιο της ανάλυσης του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της (Stoner and Wankel 1994). Η διοίκηση της ποιότητας προϋποθέτει κύρια τη διαπίστωση και αναγνώριση των ισχυρών και αδύνατων στοιχείων της συγκεκριμένης μονάδας που θα αξιολογηθούν υπό το πρίσμα της αποστολής και του οράματός της, των προκλήσεων και απειλών που διαγράφονται στο περιβάλλον της. Για το λόγο αυτό η αυτοαξιολόγηση των λειτουργιών της αποτελεί το πρώτο

στάδιο για την εφαρμογή της Διοίκησης Ποιότητας στις εκπαιδευτικές μονάδες

Προς την κατεύθυνση αυτή στρατηγικά ερωτήματα που θα πρέπει να απαντηθούν είναι: α) Τι επιδιώκει να επιτύχει η εκπαιδευτική μονάδα; (ποιοι είναι δηλαδή οι στόχοι της, ποιοι οι πελάτες της; ποιες οι προσδοκίες των σπουδαστών, των εργαζομένων, της διοίκησης, που προτίθεται αυτή να εκπληρώσει;) β) Με ποιόν τρόπο προσπαθεί να τα επιτύχει; (δηλ. με ποιες μεθόδους διοίκησης, με ποιες μεθόδους και μέσα διδασκαλίας, με ποιους ανθρώπινους και οικονομικούς πόρους προσπαθεί να εκπληρώσει τους στόχους της;) γ) Πώς γνωρίζει αν ο τρόπος που επέλεξε για να λειτουργεί είναι αποτελεσματικός; (δηλ. ποιους μηχανισμούς πληροφόρησης και διασφάλισης της ποιότητας διαθέτει για να εξασφαλίζει την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρει;) και δ) Πώς μετασχηματίζεται με στόχο τη διαρκή βελτίωσή της; (δηλ. πώς συγκεντρώνει και αξιοποιεί τις πληροφορίες από το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της για τη στρατηγική της ανάπτυξη και την προσαρμογή της στις αλλαγές του περιβάλλοντος;)

Η αξιοποίηση των ευρημάτων και πληροφοριών που θα συγκεντρωθούν κατά το στάδιο αυτό της διάγνωσης των δυνατών και αδύνατων σημείων θα οδηγήσουν στην επιλογή των πολιτικών, των στόχων και των διαδικασιών δράσης για την παραγωγή της ποιοτικής γνώσης.

Πολιτικές είναι το σύνολο των κατευθυντηρίων οδηγιών που διευκολύνουν τη λήψη αποφάσεων και της δράσης, αφήνοντας περιθώρια ανάληψης πρωτοβουλιών μέσα στα πλαίσια που αυτές ορίζουν. Στην περίπτωση της εκπαιδευτικής μονάδας, διαμορφώνονται πολιτικές για κάθε μία από τις λειτουργίες της, δηλ. πολιτικές που αφορούν της άσκηση των εκπαιδευτικών, παιδαγωγικών και διοικητικών δραστηριοτήτων. Η επιλογή των πολιτικών αντικατοπτρίζει τη γενική οργανωσιακή κουλτούρα της και εξασφαλίζει σταθερότητα δράσης, συντονισμό αποφάσεων και ενεργειών, διατήρηση υγιών σχέσεων μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών στη λειτουργία της. Η πολιτική ποιότητας πρέπει να γίνει συνείδηση όλων των συμμετεχόντων στην εκπαιδευτική δραστηριότητα της εκπαιδευτικής μονάδας ως αυτοσκοπός. Τρόποι γνωστοποίησης της πολιτικής αυτής θα μπορούσαν να είναι: ένας κανονισμός λειτουργίας της, διάφορες επιστολές και εγκύκλιοι, ανακοινώσεις στους πίνακες ανακοινώσεων κ.ά.

Μετά την ανάλυση των προκλήσεων του εξωτερικού περιβάλλοντος και τον εντοπισμό των δυνατοτήτων και αδυναμιών της, ακολουθεί ο

καθορισμός των αντικειμενικών στόχων, δηλαδή η καταγραφή των επι-
κτών, ρεαλιστικών, μετρήσιμων και καθαρά διατυπωμένων προτύπων
απόδοσης του έργου της εκπαιδευτικής μονάδας. Οι αντικειμενικοί
στόχοι θα αποτελούν τη συγκεκριμενοποίηση των σκοπών που μέσα
στα πλαίσια των επιλεγμένων πολιτικών της κάθε λειτουργίας της θα
επηρεάσουν τη διαμόρφωση και επιλογή των δράσεων της προκειμέ-
νου να επιτευχθούν οι αντικειμενικοί αυτοί στόχοι.

Τέλος, η επιλογή των δράσεων περιλαμβάνει μια σειρά από συγκε-
κριμένες ανάγκες, μεθόδους, κανόνες, βήματα που πρέπει να ακολουθη-
θούν για να υλοποιηθούν οι αντικειμενικοί στόχοι του προγράμματος.
Τα όργανα που ασχολούνται με τη λήψη αποφάσεων τόσο για το περιε-
χόμενο του προγραμματισμού της δράσης των εκπαιδευτικών μονάδων
όσο και για τις διαδικασίες προγραμματισμού που πρέπει να ακολουθη-
θούν, ορίζονται σαφώς από το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο. Όμως, άτυ-
πα η αποκέντρωση και η συμμετοχή περισσότερων φορέων στη λήψη
των αποφάσεων κατά τον προγραμματισμό της δράσης τους προωθεί-
ται σαν μια ιδέα και μια γενικευμένη πολιτική που εξυπηρετεί περισ-
σότερο την αποτελεσματική λειτουργία τους και την εκπλήρωση της
αποστολής τους (Μαυρογιώργος 1999, Ανδρέου-Παπακωνσταντίνου
1994).

Η συμμετοχικότητα και η αποκέντρωση στη λήψη των αποφάσεων,
απαιτεί εμπλοκή όλων των ενδιαφερομένων φορέων σε κάθε στάδιο
του προγραμματισμού και σε κάθε θέμα του περιεχομένου του. Τα όρ-
γανα που καλούνται να συμμετέχουν είναι: ο διευθυντής ο υποδιευθυ-
ντής, 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, δη-
λαδή τους σκοπούς, στόχους, πολιτικές, δράσεις με τα όργανα ή άτομα
που θα συμμετέχουν σε κάθε στάδιο του προγραμματισμού. Ο βαθμός
της συμμετοχής των ενδιαφερόμενων μερών, το είδος της εξουσίας, το
επίπεδο συμμετοχής, όπως επίσης και οι μορφές που είναι δυνατόν να
πάρει η συμμετοχή είναι θέματα που χρειάζονται ιδιαίτερη έρευνα και
προσοχή, καθώς επηρεάζουν σημαντικά τον προγραμματισμό της δρά-
σης της εκπαιδευτικής μονάδας.

Ένα παράδειγμα της προτεινόμενης διαδικασίας προγραμματισμού
που επιχειρήθηκε να εφαρμοστεί στα πλαίσια πειραματικού προγράμ-

ματος ΣΕΠΕ(για το έργο δες Παπαναούμ 2000) σε εκπαιδευτικές μονάδες στη Βόρεια Ελλάδα, παρουσιάζεται στον πίνακα 2. Οι αδυναμίες και οι προοπτικές ευρείας εφαρμογής του, αναδύονται μέσα από τις εμπειρικές εφαρμογές των σχολείων που συμμετείχαν στην πειραματική εφαρμογή. Εκείνο που πρέπει όμως ιδιαίτερα να επισημανθεί είναι ότι ενώ η διαδικασία και το μοντέλο προγραμματισμού της δράσης της εκπαιδευτικής μονάδας είναι σαφώς προσδιορισμένα στον επιστημονικό κλάδο της Διοίκησης της Εκπαίδευσης, η επιλογή του τρόπου υλοποίησής του προγράμματος και του περιεχομένου του όμως, είναι υπόθεση των αποφάσεων των οργάνων λήψης αποφάσεων της συγκεκριμένης εκπαιδευτικής μονάδας κάθε φορά. Αυτό σημαίνει ότι η αναγνώριση και η ανάλυση της κάθε περίπτωσης εξατομικευμένα εξασφαλίζει την επιλογή στόχων και δράσεων κατάλληλων για να υλοποιηθούν μέσα στα πλαίσια του προγράμματος που έχει εκπονήσει η ίδια.

Επιμύθιο

Σε κάθε προσπάθεια εισαγωγής της φιλοσοφίας της ποιότητας στις εκπαιδευτικές μονάδες, οι βασικές αρχές που θα πρέπει να την συνοδεύουν και να την στηρίζουν είναι: α) η δέσμευση όλων των συμμετεχόντων στη διοίκηση της εκπαιδευτικής μονάδας στη βελτίωση της ποιότητας των δραστηριοτήτων της και η αναγνώριση της σημασίας της ως πρωταρχικού παράγοντα αποτελεσματικότητας, β) η συνεχής και δυναμική προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας από όλους έτσι ώστε η προστιθέμενη αξία που δημιουργείται να αποτελεί την ειδοποιό διαφορά για την επιβίωση και ανάπτυξη της, γ) η έμφαση στην ικανοποίηση των πελατών και η συστηματική παρακολούθησή της δ) η διαρκής επιμόρφωση των εργαζομένων και υποκίνησή τους για την ενεργό συμμετοχή τους στην υπόθεση της ποιότητας και την υιοθέτηση της σχετικής νοοτροπίας. Τέλος, το όραμα της ποιότητας θα πρέπει ξεκάθαρα να προσδιορίζει τις όποιες επιλογές κατά την άσκηση των όλων των λειτουργιών της διοίκησής της.

Βιβλιογραφία

- Αθανασούλα-Ρέππα, Αν. (1999). "Λήψη αποφάσεων στο χώρο της Εκπαίδευσης". Στο: ΕΑΠ "Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων", τομ. Α. Εκπαιδευτική Διοίκηση και Πολιτική.
- Ανδρέου, Α. και Παπακωνσταντίνου, Γ. (1994). *Εξουσία και Οργάνωση-Διοίκηση του Εκπαιδευτικού συστήματος*. Αθήνα: Νέα Σύνορα Α.Α. ΛΙΒΑΝΗ.
- Austin, G. and Reynolds, D. (1990). "Managing for improved school effectiveness: an international survey". *School Organisation*, 10 (2/3).
- Bartol, K. and Martin, D.C. (1994). *Management*, 2nd ed. Mc Graw-Hill.
- Bush, T. (1995). *Theories of educational management*. London: P.C.P.
- Davies, B. (1994). "Modeles of decision-making in resource allocation." Στο: Bush, T. and West, J. (ed). *The principles of educational management*. London: Burnham Longman.
- Everard, B. and Morris, G. (1996). *Effective school management*, 3rd ed. London: Paul Chapman.
- Gay, K.R. (1992). *Educational research, competencies for analysis and application*, 4th ed. Maxwell Macmillan International.
- Hoyle, E. (1986). *The management of schools: theory and practice*. Kogan Page.
- Κουτούζης, Μ. (1999). "Ο σχεδιασμός-προγραμματισμός στις εκπαιδευτικές μονάδες". Στο: ΕΑΠ "Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων" τομ. Α. Εκπαιδευτική Διοίκηση και Πολιτική.
- Λαΐνας, Α. (2000). "Διοίκηση και προγραμματισμός σχολικών μονάδων: Επιστημονικές προσεγγίσεις και ελληνική πραγματικότητα". Στο: Παπαναούμ, Ζ. (επ). *Ο προγραμματισμός του εκπαιδευτικού έργου στη σχολική μονάδα: Από τη θεωρία στην πράξη - πειραματικό πρόγραμμα: Σχεδιασμός των δράσεων της σχολικής μονάδας. Βελτίωση του εκπαιδευτικού έργου*. Θεσσαλονίκη.
- Λαΐνας, Α. (1995). "Διοίκηση της εκπαίδευσης και αναλυτικά προγράμματα: Η θεσμοθέτηση της αποκέντρωσης και της ευρύτερης συμμετοχής". *Παιδαγωγική Επιθεώρηση*, 254-293.
- Leach, C. (1996). *Managing whole-School change*. Cassell.
- Μαυρογιώργος, Γ. (1999). "Η εκπαιδευτική μονάδα ως φορέας διαμόρφωσης και άσκησης εκπαιδευτικής πολιτικής". Στο: ΕΑΠ *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων*, τομ. Α. Εκπαιδευτική Διοίκηση και Πολιτική.
- Ξηροτύρη-Κουφίδου, Σ. (1997). *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων. Η πρόκληση του 21^{ου} αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ανικούλα.
- Ξηροτύρη-Κουφίδου, Σ. (2000). "Ο Προγραμματισμός της δράσης ως βασικό στοιχείο διοίκησης της σχολικής μονάδας". Στο: Παπαναούμ, Ζ. (επ). *Ο προγραμματισμός του εκπαιδευτικού έργου στη σχολική μονάδα: Από τη θεωρία στην*

- πράξη - πειραματικό πρόγραμμα: Σχεδιασμός των δράσεων της σχολικής μονάδας. Βελτίωση του εκπαιδευτικού έργου. Θεσσαλονίκη.
- Stoner, J.A.F. and Wankel, C. (1994). *Management*, 3rd ed. Prentice-Hill.
- Παπαναούμ, Ζ. (1995). *Η διεύθυνση σχολείου. Θεωρητική ανάλυση και εμπειρική διερεύνηση*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Αφοι Κυριακίδη.
- Παπαναούμ, Ζ. (2000). *Ο Προγραμματισμός του εκπαιδευτικού έργου στη σχολική μονάδα: Από τη θεωρία στην πράξη - πειραματικό πρόγραμμα: Σχεδιασμός των δράσεων της σχολικής μονάδας. Βελτίωση του εκπαιδευτικού έργου*. Θεσσαλονίκη.
- Πασιαρδής, Π. (2001). "Ποιότητα στη διεύθυνση εκπαιδευτικών οργανισμών του 21ου αιώνα". Στο: Ανδρέου, Α.Π. (επ). *Οργάνωση και διοίκηση σχολικών μονάδων*. Αθήνα: Ινστιτούτο Εργασίας ΓΣΕΕ-ΑΔΕΔΥ, Κλαδικό Εκπαιδευτικό Ινστιτούτο.
- Πετρίδου, Ε. (2001). *Διοίκηση Management. Μία εισαγωγική προσέγγιση*, 2^η εκδ. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ζυγός.
- Πετρίδου, Ε. (2002). "Διεύθυνση ποιότητας στην εκπαίδευση". *Διοικητική Ενημέρωση*, 22, 55-60.
- Πετρίδου, Ε. (2000). "Πρόταση μιας πρότυπης διαδικασίας προγραμματισμού του έργου της σχολικής μονάδας". Στο: Παπαναούμ, Ζ. (επ). *Ο προγραμματισμός του εκπαιδευτικού έργου στη σχολική μονάδα: Από τη θεωρία στην πράξη - πειραματικό πρόγραμμα: Σχεδιασμός των δράσεων της σχολικής μονάδας. Βελτίωση του εκπαιδευτικού έργου*. Θεσσαλονίκη.
- Sallis, E. (1993). *Total quality management in education*. London: Kogan Page.
- West-Burnham J. (1992): *Managing quality in schools*. London: Longmans.
- Χατζηπαναγιώτου, Π. (2000). "Ο προγραμματισμός των δράσεων της σχολικής μονάδας: Παραδείγματα εφαρμογής". Στο: Παπαναούμ, Ζ. (επ). *Ο προγραμματισμός του εκπαιδευτικού έργου στη σχολική μονάδα: Από τη θεωρία στην πράξη - πειραματικό πρόγραμμα: Σχεδιασμός των δράσεων της σχολικής μονάδας. Βελτίωση του εκπαιδευτικού έργου*. Θεσσαλονίκη.
- Χατζηπαναγιώτου, Π. (2001). "Η διοίκηση του σχολείου και η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων", επι διδακτορία διατριβή. Α.Π.Θ.

