

ΕΝΑ ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΜΕΝΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΜΕ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΥΣ ΣΚΟΠΟΥΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΔΡΑΣΗΣ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΣΤΟ ΣΧΟΛΕΙΟ

Αναστάσιος Μιχόπουλος

1. Εισαγωγή

Μία από τις πιο συναρπαστικές εξελίξεις των τελευταίων τριάντα χρόνων υπήρξε η χρησιμοποίηση της διοίκησης με αντικειμενικούς σκοπούς από τη δημόσια διοίκηση. Η έκθεση Fulton του 1968 για τη Βρετανική δημόσια διοίκηση υπήρξε η αφορμή για την ευρύτερη χρησιμοποίηση του μοντέλου αυτού. Η ιδέα του μοντέλου «MBO» έγινε ευρύτερα γνωστή από τον Drucker (1954), ο οποίος τόνισε τη σημασία των σκοπών για την επιβίωση και την ανάπτυξη μιας οργάνωσης.

Το μοντέλο, σε ένα εκπαιδευτικό πλαίσιο, είναι η μέθοδος που συσχετίζει τους στόχους με τις συγκεκριμένες θέσεις εργασίας ενός σχολείου και ενώνει αυτούς τους στόχους με σχολικά περιφερειακά σχέδια και σκοπούς (Reddin, 1971, Hoy and Miskel 1991, σελ. 198). Σε ένα γενικό πλαίσιο εφαρμογής του (McConkie, 1979, σελ. 37) το MBO είναι μία διαδικασία διοίκησης η οποία προβλέπει και κατευθύνει την οργανωτική προσπάθεια στην πραγματοποίηση των οργανωτικών σκοπών, αναγκάζοντας τους Προϊσταμένους των μονάδων να εργαστούν από κοινού με τους υφισταμένους για την επίτευξη των σκοπών και των στόχων τους οποίους από κοινού έχουν συμφωνήσει προηγουμένως. Είναι ένα πρόγραμμα που αντικαθιστά τον Παραδοσιακό – Εμπειρικό τρόπο διοίκησης με τον Επαγγελματικό, με την έννοια ότι κατευθύνει τη διοικητική δράση του στελέχους στο να γνωρίζει πού πάει και πώς θα πάει (Παπαλεξανδρή και Φούσιας, 1990) .

Το μοντέλο δίνει ιδιαίτερη έμφαση στη συμμετοχική σκοποθεσία, τον αυτοέλεγχο και την αυτοαξιολόγηση. Προκειμένου να επιτύχει μεγαλύτερα οργανωτικά αποτελέσματα δίνει ιδιαίτερη σημασία στον αυτοκαθορισμό των εργασιακών στόχων, στην αυτονομία της επίτευξής τους και στην αυτοαξιολόγηση του βαθμού επιτυχίας τους. Τονίζει ιδιαίτερα την ανάγκη για αξιοποίηση όλων των

ικανοτήτων του ατόμου, την ανάπτυξη πνεύματος ομαδικότητας και την εναρμόνιση των ατομικών σκοπών με τους σκοπούς της οργάνωσης.

Το μοντέλο έχει μεγάλη απήχηση ως σύστημα διοίκησης, γιατί επιδιώκει να ελαχιστοποιήσει τους εξωτερικούς ελέγχους και να μεγιστοποιήσει την εσωτερική δραστηριοποίηση ή υποκίνηση μέσα από ένα συμμετοχικό καθορισμό σκοπών και τον αυτοέλεγχο (Odiotne 1965, σελ. 55,56). Το μοντέλο έχει χρησιμοποιηθεί εκτεταμένα στους επιχειρηματικούς οργανισμούς, οι οποίοι ενδιαφέρονται πρωτίστως για οικονομική επίδοση και αποτελέσματα. Όμως, από το 1970 και μετά άρχισε να εφαρμόζεται και στις δημόσιες οργανώσεις, όπως δημόσια διοίκηση, πανεπιστήμια, νοσοκομεία και πολλές εκπαιδευτικές οργανώσεις (Humble, 1974, Odiotne, 1979). Σήμερα κανείς πλέον δεν μπορεί να παραγνωρίσει το γεγονός ότι και οι οργανισμοί αυτοί ενδιαφέρονται να γίνουν περισσότερο αποτελεσματικοί, μολονότι ο λόγος ύπαρξής τους είναι διαφορετικός. Βέβαια, στην εφαρμογή του μοντέλου συνέβαλε, επίσης, το γεγονός ότι τη δεκαετία αυτή παρατηρήθηκε μια κινητικότητα των θεωρητικών προσεγγίσεων, αλλά και των εφαρμοσμένων ερευνών, που εστιάζονται στα ζητήματα δομικής μορφολογίας και γενικότερα της οργανωτικής συμπεριφοράς στις δημόσιες οργανώσεις. Στην αναφορά, για παράδειγμα, αξιολόγησης της Φινλανδικής πολιτικής ανώτατης εκπαίδευσης (1994), ο οργανισμός για την Οικονομική Συνεργασία και Ανάπτυξη (ΟΟΣΑ) έχει υποδείξει την ανάγκη για βελτίωση των διδακτικών δεξιοτήτων των Πανεπιστημιακών δασκάλων, για εξύψωση του επιπέδου διδασκαλίας και για ενίσχυση της δέσμευσης των διδασκόντων στη διδασκαλία.

2. Γενική θεώρηση της σκοποθεσίας

Δεν είναι αρκετό να πούμε πια ότι ο αντικειμενικός σκοπός ενός Πανεπιστημίου είναι η έρευνα και η εκπαίδευση. Θα ήταν προτιμότερο να εντοπίσουμε τους αντικειμενικούς σκοπούς του σε κάτι περισσότερο επιβεβαιώσιμο. Να εντοπίσουμε, για παράδειγμα, τους σκοπούς του στην προσέλκυση υψηλής στάθμης σπουδαστών, στην προσφορά βασικής εκπαίδευσης σε ορισμένα επαγγελματικά πεδία, στην παροχή διδακτορικών πτυχίων σε άξιους επιστήμονες, στην προσέλκυση αξιόλογου επιστημονικού προσωπικού, στην ανακάλυψη και οργάνωση νέας γνώσης μέσω της έρευνας.

Στο χώρο της σχολικής οργάνωσης ο σκοπός είναι μια περιγραφή ενός προτύπου (υποδείγματος) συμπεριφοράς εκτέλεσης - απόδοσης (performance) που θέλουμε να είναι σε θέση ο μαθητής να επιδείξει. Είναι τα τελικά σημεία προς τα οποία προσοδεύουν οι μαθητές. Είναι αποφάσεις που λαμβάνονται από τον εκπαιδευτικό πριν τη διδασκαλία και προσδιορίζουν λεπτομερώς το είδος της

σχέψης, του συναισθήματος ή της σωματικής συμπεριφοράς που επιδιώκεται να επιδείξει ο μαθητής μετά από μία διδακτική εμπειρία (Μιχόπουλος, 1998).

Βέβαια, η ανάπτυξη και η εκπλήρωση επιβεβαιώσιμων στόχων, μολονότι είναι βασική, στην πράξη όμως δεν παύει να είναι δύσκολη. Στη σκοποθεσία, η δυσκολία του σκοπού, η εξειδίκευση του σκοπού, η αποδοχή του σκοπού και η δέσμευση στο σκοπό είναι βασικά χαρακτηριστικά. Στην πράξη οι άνθρωποι πρέπει να γνωρίζουν ποιοι είναι οι στόχοι τους, ποιες είναι οι ενέργειες που συμβάλλουν στην επίτευξη αυτών και φυσικά αν οι στόχοι αυτοί έχουν επιτευχθεί (Koontz and Wehrich, 1988, σελ. 246). Ο Drucker (1954, σελ. 63,101), θέλοντας να δείξει τη χρησιμότητα της σκοποθεσίας σε μια οργάνωση, τονίζει ότι «οι αντικειμενικοί σκοποί χρειάζονται σε κάθε περιοχή όπου η απόδοση και τα αποτελέσματα επηρεάζουν άμεσα και ζωτικά την επιβίωση και την ευημερία της μονάδας» και ότι η απόδοση που προσδοκάται από ένα διοικητικό στέλεχος θα πρέπει να «εξάγεται από τους στόχους της μονάδας που έχουν σχέση με αυτή, και τα αποτελέσματά του πρέπει να μετριούνται κατά τη συμβολή τους στην επιτυχία της μονάδας». Βέβαια, μερικές φορές λέγεται ότι οι ποιοτικοί αντικειμενικοί σκοποί μετριούνται με κριτήριο το «πόσο καλά» και οι ποσοτικοί αντικειμενικοί σκοποί με κριτήριο το «πόσο πολύ». Παρόλα αυτά, κάθε ποιοτικός σκοπός μπορεί να γίνει εξαιρετικά επιβεβαιώσιμος (μετρήσιμος), αν καθοριστούν τα χαρακτηριστικά του προγράμματος ή άλλου αντικειμενικού σκοπού που επιδιώκεται, καθώς και το χρονικό σημείο μέσα στο οποίο επιδιώκεται η επίτευξή του (Koontz and Wehrich, 1988, σελ. 251).

3. Η ανάπτυξη του μοντέλου με αντικειμενικούς σκοπούς

Η διοίκηση με αντικειμενικούς σκοπούς είναι μια διαδικασία μέσα από την οποία τα ανώτερα στελέχη και οι υφιστάμενοι και στο σχολείο, για παράδειγμα, ο Διευθυντής, ο σχολικός σύμβουλος και οι εκπαιδευτικοί, εξακριβώνουν από κοινού τους κοινούς στόχους της οργάνωσης, ορίζουν τις κύριες περιοχές υπευθυνότητας του κάθε ατόμου σε συνάρτηση με τα αποτελέσματα που αναμένονται από αυτό και στη συνέχεια χρησιμοποιούν αυτά τα μέτρα ως κατευθύνσεις για τη λειτουργία της μονάδας και την εκτίμηση της συνεισφοράς κάθε μέλους. Βασική προϋπόθεση της διαδικασίας ανάπτυξης του μοντέλου είναι ότι η διατύπωση των επιδιωκόμενων αντικειμένων πρέπει να περιλαμβάνει ερωτήσεις που η απάντησή τους θα καθιστά έναν αντικειμενικό στόχο απόδοσης άμεσα επιβεβαιώσιμο. Οι ερωτήσεις που χρειάζεται να απαντηθούν (Herzhan, 1978), όταν διατυπώνεται ένας αντικειμενικός στόχος απόδοσης, είναι :

- Ποια μετρήσιμη αλλαγή πρόκειται να εμφανιστεί;
- Ποιος είναι ο υπεύθυνος, για να προκαλέσει αυτή την αλλαγή;

- Τι ποσότητα χρόνου επιτρέπεται, για να εκπληρωθεί η επιθυμητή αλλαγή;
- Ποιο είναι το ελάχιστο επιτρεπτό επίπεδο επίτευξης;
- Σε ποιο χρονικό σημείο θα μετρηθεί και θα αξιολογηθεί η εκροή απόδοσης;

Ο καθορισμός επιβεβαιώσιμων επιδιωκόμενων αντικειμένων πρέπει να ενσωματώνει τις καθοδηγητικές αυτές ερωτήσεις. Ένα επιδιωκόμενο αντικείμενο σε ένα Δημοτικό Σχολείο που λαμβάνει υπόψη του τις καθοδηγητικές αυτές ερωτήσεις είναι, για παράδειγμα, το εξής: Ο Διευθυντής θα είναι υπεύθυνος για να ανεβάσει τουλάχιστον κατά 30% τις επιδόσεις μελέτης ενισχυτικής διδασκαλίας των μαθητών της Πέμπτης τάξης του σχολείου κατά το σχολικό έτος 2002-2003, κατά ένα τουλάχιστο μήνα συντομότερα από το προηγούμενο σχήμα επίδοσής τους.

Η προ και μετά δοκιμασία των μαθητών θα λάβει χώρα στις 25 Σεπτεμβρίου του 2002 και 25 Μαΐου του 2003 και το αποτέλεσμα (μαζί με το σχήμα αύξησης για κάθε μαθητή της προηγούμενης χρονιάς), θα υποβληθεί στο σχολικό σύμβουλο στις 10 Ιουνίου του 2003.

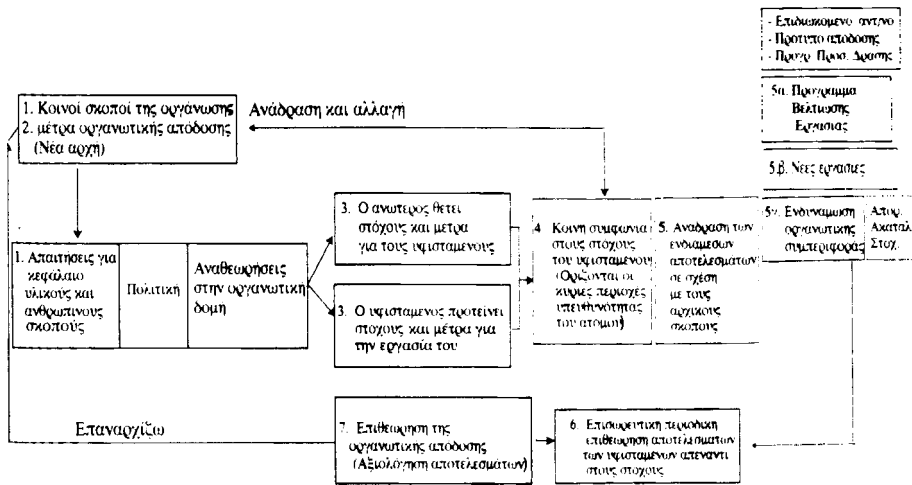
Με βάση τις καθοδηγητικές αυτές ερωτήσεις μπορούμε να μετατρέψουμε έναν εκπαιδευτικό σκοπό, καθώς και ένα μη εκπαιδευτικό σκοπό, σε επιδιωκόμενα αντικείμενα απόδοσης. Με την τοποθέτηση των επιδιωκόμενων αντικειμένων ανάγουμε τους μακροπρόθεσμους (άρθρο 1 παρ. 1 ν. 1566/1985) αλλά και μεσοπρόθεσμους και βραχυπρόθεσμους (αναλυτικά προγράμματα) οργανωτικούς σκοπούς σε ατομικούς στόχους. Δίνεται έτσι η δυνατότητα στον ίδιο τον εκπαιδευτικό να συν-σχεδιάσει την εργασιακή του δράση και να αναλάβει διορθωτική παρέμβαση μέσα από τη συνεχή ανάδραση που λαμβάνει για την πρόοδο των επιδιωκόμενων αντικειμένων.

Η εξακρίβωση και η εναρμόνιση των οργανωτικών σκοπών και ατομικών στόχων γίνονται δυνατές και η από κοινού τοποθέτηση στόχων απόδοσης προκαλεί δέσμευση, υποκίνηση και συμπίεση οργανωτικής και ατομικής ανάπτυξης. Στα πλαίσια του μοντέλου οι οργανωτικοί σκοποί βρίσκονται σε μια μορφή αλληλεπίδρασης με τους ατομικούς στόχους. Οι συνολικοί σκοποί της οργάνωσης μετατρέπονται σε εξειδικευμένα επιδιωκόμενα αντικείμενα για τις οργανωτικές μονάδες και για καθένα από τα μέλη των μονάδων αυτών. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι το μοντέλο λειτουργικοποιεί την έννοια των σκοπών επινοώντας μια διαδικασία μέσω της οποίας οι στόχοι διατρέχουν ολόκληρη την οργάνωση.

Ωστόσο, προτού τεθούν τα ατομικά επιδιωκόμενα αντικείμενα, είναι ανάγκη να ξεκαθαριστούν οι κοινói οργανωτικοί σκοποί ολόκληρης της οργάνωσης. Σε αυτό το διάστημα είναι ανάγκη να ληφθούν υπόψη οι απαιτήσεις για κεφάλαιο, υλικούς και ανθρώπινους πόρους, η πολιτική και συγχρόνως να γίνουν οι κατάλληλες αλλαγές στην οργανωτική δομή: αλλαγές σε καθήκοντα, σχέσεις εξουσίας – λογοδοσίας, εύρους ελέγχου και εποπτείας κ.ά.

Κατά τη διάρκεια της περιόδου αυτό που πρόκειται να επιτευχθεί από όλη την οργάνωση πρέπει να συγκρίνεται με αυτό που εκπληρώνεται. Πρέπει να γίνονται οι αναγκαίες προσαρμογές και να εγκαταλείπονται οι ακατάλληλοι στόχοι. Στο τέλος της περιόδου λαμβάνει χώρα μια τελική αμοιβαία επιθεώρηση των επιδιωκόμενων αντικειμένων και της απόδοσης. Τα ουσιαστικά γνωρίσματα του μοντέλου ως διοικητικής διαδικασίας είναι ότι οι στόχοι και τα επιδιωκόμενα αντικείμενα έχουν συγκεκριμένη επιβεβαιώσιμη μορφή, χρονικούς περιορισμούς και συνδέονται με ένα σχέδιο δράσης. Η εξέλιξη και η επίτευξη μετρικούνται και παρακολουθούνται σε ειδικές συναντήσεις εκτίμησης που συγκεντρώνονται στα επίπεδα επίδοσης (εκπλήρωσης) που έχουν συμφωνηθεί από κοινού (μεταξύ εκπαιδευτικών και διευθυντή) και στο τέλος γίνεται μια συνολική αξιολόγηση της επίδοσης (εκπλήρωσης) και ανατροφοδότηση (Hoy and Miskel, 1991, σελ. 198). Το μοντέλο σε μια προσαρμογή του προσφέρεται για εφαρμογή στο χώρο των σχολικών οργανώσεων.

Η όλη διαδικασία ανάπτυξης του μοντέλου φαίνεται στην ακόλουθη σχηματική απεικόνιση.



Πηγή: Odiorne, 1979, σελ. 75 με προσαρμογή από Α. Μιχόπουλο

4. Επιστημονική αξία και χρησιμότητα του μοντέλου

Η διοίκηση με αντικειμενικούς σκοπούς έχει κινήσει το ενδιαφέρον των διοικητικών στελεχών όλων των οργανώσεων ανεξάρτητα από το λειτουργικό τους περιεχόμενο σε όλο σχεδόν τον κόσμο. Το μοντέλο άρχισε να χρησιμοποιείται στο χώρο των σχολικών - εκπαιδευτικών οργανώσεων κυρίως μετά το 1970. Τα αποτελέσματα ερευνητικών μελετών από την εφαρμογή του μοντέλου

παρέχουν μια σειρά από αξιολογικά συμπεράσματα. Από την επισκόπηση 185 μελετών που διεξήχθησαν σε διάφορα ιδρύματα, το 90% των μελετών ανέφεραν θετικά αποτελέσματα για το μοντέλο (Hoy and Miskel, 1996, σελ. 312).

Το μοντέλο, όταν εφαρμόστηκε στη σχολική περιφέρεια του West Bloomfield της Αγγλίας, είχε μεγάλη επιτυχία στη βελτίωση του επιπέδου απόδοσης στη διεύθυνση της περιφέρειας (Herman, 1978). Η θετική επίδραση του μοντέλου στην οργανωτική απόδοση φαίνεται να προκύπτει από τις επισκοπήσεις των περισσότερων ερευνητικών μελετών (Cartol, 1986, Rogers and Hunter, 1989). Μια άλλη μαρτυρία από το χώρο των εκπαιδευτικών οργανώσεων είναι πως ο δύσκολος και συγκεκριμένος σκοπός οδηγεί σε υψηλότερο επίπεδο απόδοσης και περισσότερο ενδιαφέρον για την εργασία παρά ο γενικός σκοπός (Locke and Bryan, 1967). Ωστόσο, για την εφαρμογή του μοντέλου στις εκπαιδευτικές οργανώσεις υποστηρίζεται (Hoy and Miskel, 1996, σελ. 313) πως οι σχολικές περιφέρειες κατά κανόνα είναι πολιτικές με έντονη ανταγωνιστική συμπεριφορά μεταξύ ατόμων, συνασπισμών για εξουσία, επιρροή και πόρους. Η αποτυχία να αναγνωρισθούν και να αντιμετωπισθούν οι πολιτικοί παράγοντες κατά την περίοδο της εφαρμογής του μοντέλου περιορίζουν μοιραία την επιτυχία μίας τέτοιας διοικητικής παρέμβασης (Pinder, 1984, σελ. 176-177). Βέβαια, σε εκπαιδευτικές μονάδες ανώτερης εκπαίδευσης, η έρευνα έδειξε ότι το μοντέλο συμφωνεί με την αξιολογική σημασία που δείχνουν οι επαγγελματίες εκπαιδευτικοί στην ανάμιξη, στη συμμετοχή και στην ελευθερία δράσης (Sketty and Carlisle, 1974). Αυτό δείχνει πως το μοντέλο συνδέεται στενά με το μοντέλο ιεράρχησης αναγκών του Maslow και των δύο παραγόντων του Herzberg (Μιχόπουλος, 1996α – Μιχόπουλος, 1996β).

5. Συμπερασματικές σκέψεις

Η εφαρμογή του μοντέλου στο χώρο των ιδιωτικών οργανώσεων συνδέθηκε με σημαντικά αποτελέσματα. Η εφαρμογή όμως του μοντέλου στο χώρο των δημοσίων οργανώσεων αντιμετωπίζεται με κάποια επιφυλακτικότητα για το λόγο ότι δεν είναι απόλυτα ευχερές να εκφραστούν επιβεβαιώσιμα επιδιωκόμενα αντικείμενα και να εξευρεθούν κοινά μέτρα αξιολόγησής τους. Στο χώρο των σχολικών οργανώσεων οι εκπαιδευτικοί παρουσιάζουν μια στάση διστακτική στο να δεχθούν την αξιολόγηση, γιατί πολλοί πιστεύουν ότι τα πιο σημαντικά αποτελέσματα της εργασίας τους δεν είναι δυνατόν να μετρηθούν μέσα από τις παραδοσιακές διαδικασίες αξιολόγησης (Hoy and Miskell, 1991, σελ. 200).

Σε μια συνολική θεώρηση το μοντέλο, όπως και κάθε νέα διοικητική ή άλλη

διαδικασία που εμφανίζεται για εφαρμογή σε μια οργάνωση, παρουσιάζει πάρα πολλά θετικά στοιχεία, χωρίς βέβαια, κανείς να μπορεί να παραγνωρίσει και ορισμένα αρνητικά στοιχεία (Herman, 1978 and Miskell, 1996, σελ. 313). Το μοντέλο παρέχει ένα σύστημα διεύθυνσης που είναι προσανατολισμένο περισσότερο στα αποτελέσματα παρά στο καθήκον: επιβάλλει στους διευθυντές να σχεδιάζουν και να θέτουν τις προτεραιότητες, προσφέρει μια μεθοδολογία επικοινωνίας βασισμένη στην ανοικτή συζήτηση, λειτουργεί ως μέσο υποκίνησης των εργαζομένων, βελτιώνει την οργανωτική απόδοση, επιτρέπει την καθιέρωση ενός συστήματος αξιολόγησης με ή χωρίς αμοιβές αξιότητας, συμβάλλει στην εξακρίβωση και εκτίμηση των αναγκών των οργανωτικών μελών, προάγει την αξιοπιστία και την εμπιστοσύνη. Στα αρνητικά στοιχεία του μοντέλου θα μπορούσαμε να του καταλογίσουμε ότι δεν λαμβάνει υπόψη του τις αδυναμίες των διευθυντικών στελεχών αλλά και των οργανωτικών μελών στο σχεδιασμό – προγραμματισμό της οργανωτικής δράσης και ότι επιτείνει τη γραφειοκρατικοποίηση της μονάδας. Πάντως, αν λάβουμε υπόψη μας ότι η αποτελεσματικότητα των σχολικών οργανώσεων αποτελεί σήμερα *sine qua non*, η εφαρμογή του μοντέλου στα σχολεία μπορεί να προσφέρει πολλά προς αυτή την κατεύθυνση.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

- Carrol, S., (1986) *Management by Objectives : Three Decades of Research and Experience* . In S. L. Rynes and G.T. Milkovich (eds), (1986) *Current issues in Human Resource management* . Plano TX : Business Publications.
- Drucker, P., (1954) *The practice of Management*, New York: Harper and Brothers.
- Herman, J., (1978) How and Why a School District Implemented MBO. *NASSP Bulletin*, 62 (418) , 82-88.
- Hoy, W., and Miskel, C., (1991) *Educational Administration. Theory Research, Practice*, (4th. Ed). New York : Mc Graw – Hill.
- Hoy, W., and Miskel, C., (1996) *Educational Administration. Theory Research, Practice*, (5th Ed.).
- Koontz, H., and Wehrich, H., (1988) *Management*. New York: Mc Grow – Hill.
- Locke, E., and Bryan, J., (1967) Performance Goals as Determinants of Level of Performance and Boredom. *Journal of Applied Psychology*, 51 (2), 120-30.
- Mc Conkie, M., (1979) A Clarification of the Goal Setting and Appraisal

Process in MBO, *Academy of Management Review* 4, 29-40.

- Odiome, G., (1965) *Management by Objectives: A System of Managerial Leadership*, New York: Pitman.
- Odiome, G., (1979) *MBO II: A System of Managerial Leadership for the 80s*, Belmont, CA: Pitman.
- Pinter, C., (1984) *Work Motivation: Theory, Issues and Applications*, Dallas: Scott, Foresman.
- Rogers, R., and Hunter, J., (1989) *The Impact of Management by Objectives on Organizational Productivity*, Unpublished paper, School of Public Administration, University of Kentucky, Lexington.
- Reddin, W., (1971) *Effective Management by Objectives: The 3-D Method*, New York: McGraw – Hill.
- Sketty, Y., and Carisle, H., (1974) Application of Management by Objectives in the University Setting. An Exploratory Study of Faculty Reactions, *Educational Administration Quarterly* 10, 65-81.

ΕΛΛΗΝΟΓΡΑΣΣΗ

- Μιχόπουλος, Α., (1996 α) *Το Μοντέλο του Maslow στη σχολική οργάνωση: η ικανοποίηση των ανθρώπινων αναγκών του εκπαιδευτικού προσωπικού της σχολικής εκπαίδευσης από την άσκηση του έργου τους (έρευνα)*. Αθήνα.
- Μιχόπουλος, Α., (1996 β) *Η Θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg στη σχολική οργάνωση: Η υποκίνηση του εκπαιδευτικού προσωπικού της σχολικής εκπαίδευσης μέσω των εργασιακών συνθηκών (Έρευνα)*. *Παιδαγωγικός Λόγος*, 3, 89-111.
- Μιχόπουλος, Α., (1988) *Εκπαιδευτική Διοίκηση II. Διαδικασίες επιρροής και ενεργοποίησης της εργασιακής συμπεριφοράς*, Αθήνα.
- Παπαλεξανδρή, Κ., και Φούσια, Β., (1990) *Διοίκηση διά στόχων (Management by Objectives – MBO) στο Χ. Κανελλόπουλος, (1990) Αξιοποίηση προσωπικού με ανάπτυξη στελεχών και βελτίωση οργάνωσης*, Αθήνα.