ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΚΕΝΤΡΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Αξιολόγηση του Εκπαιδευτικού Έργου στην Προσχολική Εκπαίδευση

Διαδικασία Αυτοαξιολόγησης στη Σχολική Μονάδα

Βασικό Πλαίσιο

ΚΕΝΤΡΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ, ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ
Συγχρηματοδότηση Ελλάδας και Ευρωπαϊκής Ένωσης
ΕΣΠΑ 2007-2013
πρόγραμμα για την ανάπτυξη

Περιεχόμενα

Εισαγωγή 4

Ι. Γενικό Πλαίσιο

1. **Γιατί ξεκινάμε από την Αυτοαξιολόγηση του Εκπαιδευτικού Έργου της Σχολικής Μονάδας;** 9
2. **Σκοπός και Στόχοι** 9
3. **Έξι Κρίσιμα Ερωτήματα** 10
4. **Αναγκαιότητες που Προκύπτουν** 10
5. **Πλαίσιο Αξιολόγησης του Εκπαιδευτικού Έργου** 10
6. **Πρώτο Επίπεδο: Θεματικά Πεδία Αξιολόγησης** 10
7. **Δεύτερο Επίπεδο: Τομείς Αξιολόγησης** 11
8. **Τρίτο Επίπεδο: Δείκτες Αξιολόγησης** 11
9. **Τέταρτο Επίπεδο: Κριτήρια Αξιολόγησης** 12
10. **Διαδικασία Υλοποίησης του Έργου της Αξιολόγησης στα Σχολεία** 12
11. **Διανομή Υλικού** 13
12. **Παρατηρητήριο Αξιολόγησης** 13

ΙΙ. Δομή και Διάρθρωση των Θεματικών Πεδίων της ΑΕΕ

1ο Πεδίο: Μέσα- Πόροι – Ανθρώπινο Δυναμικό 14

2ο Πεδίο: Οργάνωση & Διοίκηση του Σχολείου 15

3ο Πεδίο: Κλίμα & Σχέσεις στο Σχολείο 16

4ο Πεδίο: Εκπαιδευτικές Διαδικασίες 17

5ο Πεδίο: Εκπαιδευτικά Αποτελέσματα 18

III. Διαδικασίες Αξιολόγησης του Εκπαιδευτικού Έργου

1. **Χρονοδιάγραμμα Εφαρμογής** 19
2. **Ποιος έχει τη Γενική Ευθύνη** 19
3. **Προαιρετική Επιλογή και Συμμετοχή «Κριτικού Φίλου»** 20
4. **Ποιες είναι οι Δραστηριότητες του Πρώτου Τετραμήνου** 20
   - ***4.1. Γενική εκτίμηση της εικόνας του σχολείου*** 20
     - *4.1.1. Ποιοι συμμετέχουν στις διαδικασίες και πώς αυτές εκτυλίσσονται* 20
     - *4.1.2. Πώς παίρνονται οι αποφάσεις* 21
     - *4.1.3. Πώς αποτυπώνονται τα αποτελέσματα της συζήτησης* 22
   - ***4.2. Συστηματική διερεύνηση επιλεγμένων τομέων*** 22
     - *4.2.1. Διαδικασίες συστηματικής διερεύνησης τομέων του ΕΕ του σχολείου* 23
     - *4.2.2. Δράσεις των ομάδων εργασίας κατά τη διαδικασία συστηματικής διερεύνησης* 23
     - *4.2.3. Ολοκλήρωση της διαδικασίας-τελική απόφαση της ολομέλειας* 23

5. **Ποιες είναι οι Δραστηριότητες του Δευτέρου Τετραμήνου** 24
   - ***5.1. Προγραμματισμός δράσεων-λογικές των επιλογών*** 24
     - *5.1.1. Διεύρυνση των συμμετοχών* 25
     - *5.1.2. Οριστικοποίηση και ιεράρχηση των επιλογών* 25
   - ***5.2. Διαμόρφωση σχεδίων δράσης*** 25
     - *5.2.1. Προσδιορισμός βασικών στοιχείων ενός σχεδίου δράσης* 26
     - *5.2.2. Οριστικοποίηση του σχεδίου δράσης* 26

6. **Ποιες είναι οι Δραστηριότητες του Τρίτου και του Τετάρτου Τετραμήνου** 27
   - ***6.1. Διαδικασίες υλοποίησης ενός σχεδίου δράσης*** 27
     - *6.1.1. Διαδικασίες παρακολούθησης της προόδου ενός σχεδίου δράσης* 27
     - *6.1.2. Η πιθανότητα αναπροσαρμογής του σχεδίου* 28
     - *6.1.3. Καταγραφή των βασικών διαδικασιών του σχεδίου δράσης* 28
     - *6.1.4. Αξιολόγηση-Ολοκλήρωση του σχεδίου δράσης* 28

7. **Διαμόρφωση της έκθεσης αξιολόγησης του ΕΕ** 29
   - ***7.1. Δομή και περιεχόμενο της έκθεσης*** 30
   - ***7.2. Μορφή της έκθεσης*** 31

8. **Αξιοποίηση των Αποτελεσμάτων Αξιολόγησης του ΕΕ** 32

Βιβλιογραφία 33

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι σύγχρονες οικονομικές, κοινωνικές, πολιτισμικές και τεχνολογικές προκλήσεις στο ευρωπαϊκό και διεθνές περιβάλλον ασκούν σημαντικές πιέσεις για αλλαγές στον εκπαιδευτικό θεσμό. Η οργάνωση του σχολείου, το περιεχόμενο του εκπαιδευτικού έργου, τα μέσα που χρησιμοποιεί, τα αποτελέσματα που παράγει, η επαγγελματική ανάπτυξη και αναβάθμιση των εκπαιδευτικών, αποτελούν βασικά πεδία μελέτης, κριτικής και αναθεώρησης, τόσο σε θεωρητικό, όσο και σε εφαρμοσμένο επίπεδο. Ειδικότερα, θέματα, όπως η βελτίωση της ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου και η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών πρακτικών, αποτελούν κρίσιμα διακυβεύματα και προτεραιότητες των πολιτικών εκπαίδευσης στον ευρωπαϊκό και το διεθνή χώρο.

Από τα μέσα της δεκαετίας του ’90 στις περισσότερες ευρωπαϊκές χώρες η **ποιότητα** και η **αξιολόγηση** του εκπαιδευτικού έργου θεωρούνται ως δύο αλληλεξαρτώμενες έννοιες και αποτελούν βασικούς στόχους, άξονες και κατευθύνσεις των εκπαιδευτικών μεταρρυθμίσεων. Επιπρόσθετα, η αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου θεωρείται ότι αποτελεί μία ουσιαστική παράμετρο ελέγχου της αξιοπιστίας του εκπαιδευτικού συστήματος καθώς συνδέεται τόσο με τα ζητήματα της οργάνωσης, της λειτουργίας και των αποτελεσμάτων των σχολείων, όσο και με την αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού σχεδιασμού και την εφαρμογή των εκπαιδευτικών πολιτικών.

Στη χώρα μας τα ζητήματα της ποιότητας και της αξιολόγησης του εκπαιδευτικού έργου αποτέλεσαν στόχους των εκπαιδευτικών πολιτικών από τα τέλη της δεκαετίας του ΄90 και συνοδεύτηκαν από σειρά πρωτοβουλιών σε νομοθετικό, ερευνητικό και εφαρμοσμένο επίπεδο. Οι περισσότερες από αυτές τις πρωτοβουλίες αποτέλεσαν διακριτές δράσεις στο πλαίσιο των μεταρρυθμίσεων που επιχειρήθηκαν τα προηγούμενα χρόνια με σημαντικά επιμέρους αποτελέσματα. Μέχρι σήμερα, όμως, ο θεσμός της αξιολόγησης του εκπαιδευτικού έργου παραμένει ανενεργός.

Το έργο της «Αξιολόγησης του Εκπαιδευτικού Έργου της Σχολικής Μονάδας - Διαδικασία Αυτοαξιολόγησης» (ΑΕΕ) αποτελεί **βασική προτεραιότητα** των πολιτικών του ΥΠΔΒΜΘ προς την κατεύθυνση του «Νέου Σχολείου» και συνιστά το **πρώτο στάδιο της εφαρμογής του θεσμού της ΑΕΕ** στο πλαίσιο της εκπαιδευτικής μεταρρύθμισης του ΥΠΔΒΜΘ (Νόμος 3848/2010 για την «Αναβάθμιση του ρόλου του εκπαιδευτικού – καθιέρωση κανόνων αξιολόγησης και αξιοκρατίας στην εκπαίδευση»). Παράλληλα, η συγκεκριμένη πρωτοβουλία αποτελεί συνέχεια προηγούμενων ενεργειών του Υπ. Παιδείας. Πιο συγκεκριμένα, το έργο της ΑΕΕ:

α) Σε νομοθετικό επίπεδο στηρίζεται στους Ν.2986/2002, άρθρ. 4. και Ν.3848/2010, άρθρ. 32.

β) Σε ερευνητικό επίπεδο θα βασιστεί σε αξιοποίηση και συνθετική αναπροσαρμογή ήδη παραχθέντος υλικού από συγχρηματοδοτούμενα προγράμματα φορέων του ΥΠΔΒΜΘ (Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, Κέντρο Εκπαιδευτικής Έρευνας) στα ΕΠΕΑΕΚ Ι &

ΙΙ (όπως το Πρόγραμμα «Εσωτερική Αξιολόγηση και Προγραμματισμός του Εκπ/κού Έργου στη Σχολική Μονάδα» (Παιδαγωγικό Ινστιτούτο,1997-1999, επιστ. υπευθ. Ι. Σολομών), ο «Οδηγός Αποτίμησης και Σχεδιασμού του Εκπαιδευτικού Έργου» (Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, 2000, επιστ. υπευθ. Δ. Ματθαίου) και η Ανάπτυξη και Προτυποποίηση Δεικτών και Κριτηρίων για την Αποτύπωση του Εκπαιδευτικού Συστήματος (ΚΕΕ, 2002-2004, επιστ. υπευθ. Β. Κουλαϊδής). Θα αξιοποιήσει επίσης σε θεωρητικό και σε εφαρμοσμένο επίπεδο δεδομένα από τη σύγχρονη διεθνή βιβλιογραφία και εμπειρία.

γ) Σε εφαρμοσμένο επίπεδο θα αξιοποιήσει υφιστάμενες δομές (όπως e-survey, e-school, Αποτύπωση του Εκπαιδευτικού Συστήματος (ΚΕΕ), κ.ά.), αλλά και νέες δομές πληροφοριακών δεδομένων που προβλέπονται στο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση (κυρίως στο πλαίσιο της Διοικητικής Μεταρρύθμισης και της Ψηφιακής Σύγκλισης των φορέων του ΥΠΔΒΜΘ), με σκοπό να αξιοποιηθούν στοιχεία ειδικού ενδιαφέροντος (ψηφιακή πλατφόρμα, εκπαιδευτικό υλικό, θέματα επιμόρφωσης εκπαιδευτικών κτλ.).

δ) Σε εκπαιδευτικό επίπεδο συνδέεται άμεσα με τα κρίσιμα ζητήματα της εκπαιδευτικής ασυμμετρίας και των εκπαιδευτικών ανισοτήτων. Το εκπαιδευτικό έργο στα σχολεία της χώρας χαρακτηρίζεται από ουσιώδεις διαφορές και ανισότητες κοινωνικού, οικονομικού, πολιτισμικού, μορφωτικού και γεωγραφικού χαρακτήρα, με συνέπεια η διαδικασία της αυτοαξιολόγησης να προσαρμόζεται στις ιδιαιτερότητες κάθε Σχολικής Μονάδας. Μέσω του έργου της ΑΕΕ θα επιδιωχθεί η αξιοποίηση των εκθέσεων αυτοαξιολόγησης των σχολείων, όπως διαπίστωση των αδυναμιών, εντοπισμός και επίλυση των προβλημάτων, ανάδειξη των καλών πρακτικών. Ειδικά δε για τα σχολεία που ανήκουν σε μειονεκτικές περιοχές θα επιδιωχθεί η άμεση διασύνδεσή τους με οριζόντιες δράσεις και πολιτικές ενισχυτικού, υποστηρικτικού και αντισταθμιστικού χαρακτήρα του ΥΠΔΒΜΘ σε τοπικό και σε περιφερειακό επίπεδο.

Τα τελευταία χρόνια, στο διεθνή χώρο και στο πλαίσιο της ανάπτυξης των πολιτικών για την αξιολόγηση, οι μορφές της εσωτερικής αξιολόγησης του εκπαιδευτικού έργου στη Σχολική Μονάδα εμφανίζουν μια ιδιαίτερη δυναμική, ειδικά στις χώρες που χαρακτηρίζονται από αποκεντρωμένα εκπαιδευτικά συστήματα. Συνακόλουθα, το έργο της ΑΕΕ στο πλαίσιο του ιδιόμορφου συγκεντρωτισμού που χαρακτηρίζει το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα, συνιστά ένα καινοτόμο εγχείρημα υποστήριξης της αλλαγής δομών, διαδικασιών, σχέσεων και κουλτούρας προς την κατεύθυνση της σταδιακής αποσυγκέντρωσης και την ενίσχυσης της σχετικής αυτονομίας των Σχολικών Μονάδων της γενικής εκπαίδευσης της χώρας.

Η αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου έχει **συστημικό** χαρακτήρα με πολλά αλληλοεξαρτώμενα στοιχεία, όπως παράγοντες (υποδομές, εξοπλισμό, μορφή και περιεχόμενο της σχολικής γνώσης, μέσα διδασκαλίας), δομές (οργανωτικές και διοικητικές), διαδικασίες (μεθόδους διδασκαλίας, παιδαγωγικές πρακτικές) πρωτοβουλίες (επιμορφωτικές δραστηριότητες, αντισταθμιστικές και υποστηρικτικές παρεμβάσεις), κά. Κυρίως, όμως, συνδέεται σε καταλυτικό βαθμό με ουσιαστικές αλλαγές στην κουλτούρα των ενδοσχολικών σχέσεων και την αναμόρφωση των εκπαιδευτικών πρακτικών στο σχολείο.

Ιστορικά, από τις αρχές της δεκαετίας του ’90, οι εκπαιδευτικοί αντιμετώπισαν με επιφύλαξη και κριτική στάση τις απόπειρες για τη θέσπιση συστημάτων αξιολόγησης στην εκπαίδευση. Οι σχετικές με την αξιολόγηση τραυματικές εμπειρίες του παρελθόντος στην Ελλάδα, οι οποίες την ταυτίζουν με προσπάθειες χειραγώγησης των εκπαιδευτικών από το κράτος, έχουν δαιμονοποιήσει κάθε συζήτηση γύρω από το θέμα αυτό.

Τις τελευταίες δεκαετίες εκδηλώνεται διεθνώς μεγάλο ενδιαφέρον για το ζήτημα της αξιολόγησης, η οποία παρουσιάζεται με πολλές μορφές (βλέπε Simons: 1987, Barth: 1990, Noris: 1990, Broadfoot: 1996, Solomon: 1998, Clark & Dawson: 1999, Harris: 2001, Office for Standards in Education (Ofsted): 2003, Παλαιοκρασάς κ.ά.: 1997, Σολομών: 1999, Ματθαίου: 2000, Κωνσταντίνου: 2002, Λάμνιας: 1997 & 2004, ΚΕΕ: 2004, Τσακίρη κ.ά.: 2007).

Ο Σολομών (1999), ο οποίος, ως αντιπρόεδρος του Παιδαγωγικού Ινστιτούτου, άνοιξε πρώτος ερευνητικά το ζήτημα της «Συλλογικής Εσωτερικής Αξιολόγησης της Σχολικής Μονάδας» στην Ελλάδα, τονίζει ότι: «Παρ’ όλη την πολυμορφία των πρακτικών αξιολόγησης μπορούμε να διακρίνουμε δύο γενικούς τύπους αξιολόγησης της εκπαίδευσης, ως προς τη θέση του φορέα που εκτελεί την αξιολόγηση σε σχέση με τη Σχολική Μονάδα: Την **εξωτερική αξιολόγηση** και την **εσωτερική αξιολόγηση**».

1. **Η εξωτερική αξιολόγηση**, η οποία παρουσιάζεται με ποικίλες μορφές, πραγματοποιείται από φορείς που ανήκουν σε ανώτερες βαθμίδες της διοίκησης ή και φορείς εκτός της διοικητικής ιεραρχίας και, συχνά έχει συνέπειες άμεσες, όπως οι προαγωγές των εκπαιδευτικών.

Η πλέον συνηθισμένη μορφή εξωτερικής αξιολόγησης είναι η **επιθεώρηση**, η οποία εμφανίζεται στις αρχές του 19^{ου} αιώνα και λειτουργεί με πολλές παραλλαγές. Κύριος στόχος της είναι ο έλεγχος της εφαρμογής της εκπαιδευτικής νομοθεσίας, εστιασμένος στην ποιότητα της διδασκαλίας και τα μαθησιακά αποτελέσματα. Η επιθεώρηση έχει:

Α. Ορισμένα βασικά πλεονεκτήματα, όπως:

- Διευκολύνει τη διαμόρφωση βελτιωτικών προτάσεων ευρύτερης εμβέλειας μέσα από τη συγκρισιμότητα των κρίσεων που παρέχει.
- Δρα ως κίνητρο για τη διασφάλιση της ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου.
- Παρέχει κριτήρια για την τήρηση της εκπαιδευτικής νομοθεσίας και εμμέσως μια εξωτερική νομιμοποίηση για την υπηρεσιακή εξέλιξη των εκπαιδευτικών.
- Πραγματοποιείται σε συγκεκριμένο και περιορισμένο χρόνο και δεν προσθέτει απασχόληση στον εκπαιδευτικό.
- Εξασφαλίζεται, σε κάποιο βαθμό, η δυνατότητα σύγκρισης Σχολικών Μονάδων και εκπαιδευτικών.
- Εντοπίζονται ευκολότερα θετικές όψεις και αδυναμίες Σχολικών Μονάδων και εκπαιδευτικών.

Β. Ορισμένες βασικές αδυναμίες, όπως:

- Προάγει το φόβο και όχι τη συνειδητοποίηση και την αυτογνωσία των εκπαιδευτικών.
- Συχνά οι κρίσεις είναι αστήρικτες και υποκειμενικές.
- Προάγει τον ατομισμό και όχι το συλλογικό πνεύμα της Σχολικής Μονάδας.
- Συχνά διαμορφώνεται μια τυπική, ψευδής και άδικη εικόνα για σχολεία και εκπαιδευτικούς.

Ωστόσο, τα τελευταία χρόνια, για τον περιορισμό της υποκειμενικότητας των κρίσεων, παρουσιάζονται τάσεις διαμόρφωσης ρητών κριτηρίων και διαδικασιών.

2. **Η εσωτερική αξιολόγηση**, η οποία τις τελευταίες δεκαετίες εφαρμόζεται σε όλες σχεδόν τις ευρωπαϊκές χώρες (στις περισσότερες περιπτώσεις παράλληλα με την εξωτερική), με στόχο τη βελτίωση της ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου μέσα από την ενεργοποίηση και τη συνειδητή λειτουργία των εκπαιδευτικών (Αγγλία, Ιταλία, Γερμανία, Σουηδία, Φινλανδία κτλ.). Στα συστήματα αυτά, η εσωτερική αξιολόγηση έχει στόχο να καταστήσει τη Σχολική Μονάδα προνομιούχο πλαίσιο για ανάπτυξη καινοτομιών στην εκπαίδευση και για τη διαμόρφωση και τη συνεχή ανασυγκρότηση των εκπαιδευτικών πρακτικών. Η εσωτερική αξιολόγηση παρουσιάζεται και αυτή με πολλές μορφές, με επικρατέστερους τύπους:
   - Την **ιεραρχική εσωτερική αξιολόγηση**, όπου οι ανώτεροι στη διοικητική ιεραρχία στο εσωτερικό της Σχολικής Μονάδας κρίνουν αυτούς που βρίσκονται χαμηλότερα και το αντίστροφο.
   - Τη **συλλογική εσωτερική αξιολόγηση ή αυτοαξιολόγηση**, η οποία παρουσιάζεται συνήθως σε αποκεντρωμένα εκπαιδευτικά συστήματα και στηρίζεται σε μια διαφορετική λογική. Συγκεκριμένα, η αυτοαξιολόγηση ακολουθεί διαδικασίες που **σχεδιάζονται, οργανώνονται, παρακολουθούνται και αξιολογούνται από παράγοντες της Σχολικής Μονάδας**. Η αυτοαξιολόγηση, επειδή ακριβώς πραγματοποιείται από τους εκπαιδευτικούς, διεισδύει στην εκπαιδευτική πραγματικότητα, την ανιχνεύει από μέσα και ανανοηματοδοτεί τις εκπαιδευτικές πρακτικές, συμβάλλοντας στη βελτίωση της ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου.

Α. Βασικά πλεονεκτήματα της **εσωτερικής αξιολόγησης** είναι :

- Ενεργοποιεί όλους τους παράγοντες της εκπαιδευτικής κοινότητας.
- Ενισχύει τις σχέσεις εμπιστοσύνης και αμοιβαιότητας μεταξύ των παραγόντων της εκπαιδευτικής κοινότητας.
- Οι εκπαιδευτικοί συνειδητοποιούν με συγκεκριμένο τρόπο τις ιδιαίτερες συνθήκες λειτουργίας του σχολείου.
- Δημιουργεί προϋποθέσεις για πρωτοβουλίες και ανάληψη καινοτόμων δράσεων.
- Καλλιεργεί τη συνευθύνη και την αυτοδέσμευση.
- Αναδεικνύει και διαχέει θετικές εκπαιδευτικές δραστηριότητες.

- Εντοπίζει αδυναμίες και δημιουργεί συνθήκες για βελτίωση.
- Δείχνει στην εκπαιδευτική ιεραρχία, με συγκεκριμένο τρόπο, τα πεδία των παρεμβάσεων.
- Μπορεί, γενικά, να συμβάλει στη βελτίωση των εκπαιδευτικών πρακτικών και στην αλλαγή της κουλτούρας του σχολείου.

Β. Αντίθετα στις βασικές της αδυναμίες συγκαταλέγεται:

- Ο κίνδυνος μιας καθαρά γραφειοκρατικής αντιμετώπισης της όλης διαδικασίας.
- Η πιθανότητα δημιουργίας εσωτερικών συγκρούσεων.
- Η έμφαση σε ανώδυνα ζητήματα.
- Η δημιουργία τάσεων εσωστρέφειας στις Σχολικές Μονάδες κτλ.

Σύμφωνα με όσα έχουν αναφερθεί, εκτιμούμε ότι στη χώρα αρχικά πρέπει να εφαρμοστεί ένα σύστημα αυτοαξιολόγησης, προκειμένου, εκτός των άλλων, να συμβάλει και στην καλλιέργεια κουλτούρας αξιολόγησης. Ωστόσο, και η συγκεκριμένη μορφή αυτοαξιολόγησης που προτείνεται, μπορεί στην πράξη να παρουσιαστεί με δύο όψεις:

1. Να πάρει τη μορφή **μιας γραφειοκρατικής διαδικασίας που θα περιγράφει και θα αξιολογεί τη ρουτίνα του σχολείου**, με αποτέλεσμα να προσφέρει ελάχιστα στο διαρκές ζητούμενο που είναι η **βελτίωση της ποιότητας** του εκπαιδευτικού έργου της Σχολικής Μονάδας.
2. Να **ενεργοποιήσει** το σύνολο των παραγόντων της εκπαιδευτικής κοινότητας, να **αξιοποιήσει τη φαντασία** τους, να συμβάλει στην **εφαρμογή καινοτομιών** στο σχολείο, **να αναδείξει σχεδιασμούς που θα ανοίγουν νέα πεδία** και θα **κινητοποιούν δυνάμεις**, καθώς και να **ανοίξει το σχολείο** στην κοινότητα και στην κοινωνία.

Παρόλα αυτά, τα κρίσιμα ερωτήματα που τίθενται επιτακτικά είναι:

- Είμαστε ευχαριστημένοι, ως παράγοντες της εκπαιδευτικής κοινότητας, από τον τρόπο που λειτουργούν σήμερα τα σχολεία, όπου οι διαδικασίες ρουτίνας κυριαρχούν;
- Θέλουμε πραγματικά να δοκιμάσουμε, με οργανωμένο τρόπο, αλλαγές συστημικού χαρακτήρα στην εκπαίδευση;

Εκτιμούμε ότι, αν το θελήσουν οι εκπαιδευτικοί, τα στελέχη της εκπαίδευσης και όλοι οι παράγοντες της εκπαιδευτικής κοινότητας, θεωρώντας ότι αυτό αποτελεί αναπόσπαστο στοιχείο του έργου τους, μπορούν να αλλάξουν την κουλτούρα του σχολείου, να κινητοποιήσουν το σύστημα συνολικά και, τελικά, να δημιουργήσουν **ένα ποιοτικό και δημοκρατικό σχολείο.**

Ι. ΓΕΝΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

1. Γιατί ξεκινάμε από την Αυτοαξιολόγηση του Εκπαιδευτικού Έργου της Σχολικής Μονάδας;

- Οι εμπειρίες του παρελθόντος έχουν δαιμονοποιήσει την αξιολόγηση γενικά.
- Μια σοβαρή παρέμβαση στο ζήτημα της αξιολόγησης του εκπαιδευτικού έργου προϋποθέτει απόκτηση εμπειριών από στελέχη και εκπαιδευτικούς στο πεδίο της αυτοαξιολόγησης του εκπαιδευτικού έργου στη Σχολική Μονάδα.
- Η αυτοαξιολόγηση:
  - Κινητοποιεί όλους τους παράγοντες του σχολείου.
  - Τους εμπλέκει σε κοινά αποφασισμένες δράσεις.
  - Τους δεσμεύει απέναντι σε δικούς τους σχεδιασμούς.
  - Εμπεδώνει συνεργατικές συμπεριφορές.
  - Αποσαφηνίζει προβλήματα.
  - Υποδεικνύει πεδία για αυτομόρφωση και επιμόρφωση.
  - Δεν έχει στόχο τον έλεγχο, αλλά τη βελτίωση της ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου.
- Η αυτοαξιολόγηση αποτελεί προτεραιότητα στα περισσότερα ευρωπαϊκά εκπαιδευτικά συστήματα.

2. Σκοπός και Στόχοι

Γενικός σκοπός:

Η βελτίωση της ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου της Σχολικής Μονάδας.

Στόχοι:

- Η ανάδειξη της Σχολικής Μονάδας ως βασικού φορέα προγραμματισμού και αξιολόγησης του εκπαιδευτικού της έργου.
- Η δημιουργία κουλτούρας αξιολόγησης στα σχολεία.
- Η απόκτηση εμπειριών από στελέχη και εκπαιδευτικούς στο πεδίο της αξιολόγησης.
- Η διαμόρφωση κουλτούρας λήψης πρωτοβουλιών για σχεδιασμό δράσεων και επίλυση προβλημάτων.
- Η συνεχής ανατροφοδότηση για το σχεδιασμό της εκπαιδευτικής πολιτικής και τον καθορισμό επιμορφωτικών και άλλων παρεμβάσεων.

3. Έξι Κρίσιμα Ερωτήματα

Προκειμένου να πετύχουμε την ικανοποίηση του σκοπού και των στόχων της αυτοαξιολόγησης, καλούμαστε να απαντήσουμε στα εξής έξι κρίσιμα ερωτήματα:

- Ποια είναι η ποιότητα του εκπαιδευτικού έργου στο σχολείο μας σήμερα;
- Πού θέλουμε να φτάσουμε;
- Τι πρέπει και πώς πρέπει να το κάνουμε για να φτάσουμε εκεί που θέλουμε;
- Τι πρόοδο κάναμε;
- Πόσο και πώς ωφεληθήκαμε ως άτομα και ως σύνολο από την παραπάνω διαδικασία;
- Σε ποιους τομείς βελτιώθηκε η ποιότητα του εκπαιδευτικού έργου και η εικόνα του σχολείου μας;

4. Αναγκαιότητες που προκύπτουν

Επιχειρώντας να απαντήσουμε στα ερωτήματα αυτά, αναδεικνύονται οι ακόλουθες αναγκαιότητες:

- Συστηματική αρχική μελέτη, διερεύνηση και αποτίμηση του εκπαιδευτικού έργου της Σχολικής Μονάδας.
- Διατύπωση κοινά αποδεκτών στόχων και προτεραιοτήτων δράσης.
- Σχεδιασμός και υλοποίηση των κοινά αποφασισμένων δράσεων.
- Παρακολούθηση και αξιολόγηση του πραγματοποιηθέντος εκπαιδευτικού έργου.
- Ανατροφοδότηση από τα αποτελέσματα του πραγματοποιηθέντος εκπαιδευτικού έργου και καθορισμός νέων στόχων.

5. Πλαίσιο Αξιολόγησης του Εκπαιδευτικού Έργου

Στο προτεινόμενο πλαίσιο της αυτοαξιολόγησης του εκπαιδευτικού έργου η σχολική πραγματικότητα προσδιορίζεται μέσα από τέσσερα κλιμακωτά επίπεδα ανάλυσης:

Α. Θεματικά πεδία
Β. Τομείς ανά πεδίο
Γ. Δείκτες ανά τομέα
Δ. Κριτήρια ανά δείκτη

6. Πρώτο Επίπεδο: Θεματικά Πεδία Αξιολόγησης

Σε ένα πρώτο επίπεδο, αντικείμενο αυτοαξιολόγησης αποτελούν τα ακόλουθα πέντε θεματικά πεδία, στα οποία αναλύεται η σχολική πραγματικότητα:

1ο Πεδίο: **Μέσα –Πόροι –Ανθρώπινο Δυναμικό**

2ο Πεδίο: **Οργάνωση και Διοίκηση του Σχολείου**

3ο Πεδίο: **Κλίμα και Σχέσεις στο Σχολείο**

4ο Πεδίο: **Εκπαιδευτικές Διαδικασίες**

5ο Πεδίο: **Εκπαιδευτικά Αποτελέσματα**

7. Δεύτερο Επίπεδο: Τομείς Αξιολόγησης

Στο δεύτερο επίπεδο τα παραπάνω θεματικά πεδία εξειδικεύονται σε τομείς αυτοαξιολόγησης, ως εξής:

Πεδίο 1. Μέσα –Πόροι – Ανθρώπινο Δυναμικό

Τομείς: α) Υλικοτεχνική υποδομή
β) Οικονομικοί πόροι
γ) Ανθρώπινο δυναμικό

Πεδίο 2: Οργάνωση και Διοίκηση του Σχολείου

Τομείς: α) Οργάνωση του σχολείου
β) Διοίκηση του σχολείου
γ) Αξιοποίηση μέσων-πόρων του σχολείου

Πεδίο 3: Κλίμα και Σχέσεις στο Σχολείο

Τομέας: Κλίμα και σχέσεις στο σχολείο

Πεδίο 4: Εκπαιδευτικές Διαδικασίες

Τομείς: α) Εφαρμογή του Προγράμματος Σπουδών
β) Ποιότητα της διδασκαλίας
γ) Οργάνωση της τάξης
δ) Εκπαιδευτικές δραστηριότητες
ε) Επιμόρφωση των εκπαιδευτικών

Πεδίο 5: Εκπαιδευτικά Αποτελέσματα

Τομείς: α) Φοίτηση και διαρροή των μαθητών
β) Εκπαιδευτικά επιτεύγματα των μαθητών
γ) Ατομική και κοινωνική ανάπτυξη των μαθητών

8. Τρίτο Επίπεδο: Δείκτες Αξιολόγησης

- Κάθε τομέας αυτοαξιολόγησης, διακρίνεται σε επιμέρους **βασικούς δείκτες ή κατηγορίες δεικτών ποιότητας**
- Κάθε δείκτης αντιπροσωπεύει / εκφράζει / χαρακτηρίζει / αντιστοιχεί σε συγκεκριμένες παραμέτρους που θεωρούνται καθοριστικές στην υλοποίηση του εκπαιδευτικού έργου. Ο δείκτης αποτελεί **το ουσιαστικό επίπεδο** της αξιολόγησης του εκπαιδευτικού έργου.

- Για παράδειγμα, ο τομέας «Υλικοτεχνική υποδομή» διακρίνεται, ενδεικτικά, στους δείκτες:
  - **Χώροι του σχολείου.**
  - **Εξοπλισμός - Διαθέσιμα μέσα του σχολείου**

9. Τέταρτο Επίπεδο: Κριτήρια Αξιολόγησης

- Κάθε δείκτης ή κατηγορία δεικτών αποτιμάται με **κριτήρια**.
- Τα κριτήρια διακρίνονται σε **ποσοτικά** και σε **ποιοτικά** ανάλογα με τα χαρακτηριστικά του δείκτη που αξιολογείται. Έτσι έχουμε κριτήρια ποσοτικής αποτίμησης και ποιοτικής αποτίμησης.
- Στην αξιολόγηση των ποσοτικών χαρακτηριστικών χρησιμοποιούνται *φόρμες αποτύπωσης*.
- Στην αξιολόγηση των ποιοτικών χαρακτηριστικών χρησιμοποιούνται *ερωτηματολόγια* και άλλες τεχνικές άντλησης πληροφοριών.
- Στο προηγούμενο παράδειγμα της υλικοτεχνικής υποδομής:
  - Ενδεικτικά ποσοτικά κριτήρια του δείκτη «αίθουσες» είναι:
    – αριθμός αιθουσών,
    – επιφάνεια αιθουσών ανά μαθητή,
    – επιφάνεια γραφείου εκπαιδευτικών ανά εκπαιδευτικό κτλ.
  - Τα αντίστοιχα ποιοτικά κριτήρια αξιολόγησης του δείκτη «αίθουσες» είναι:
    – επάρκεια,
    – καταλληλότητα.

10. Διαδικασία Υλοποίησης του Έργου της Αξιολόγησης στα Σχολεία

- Το έργο συνιστά μια δυναμική **διαδικασία,** η οποία βασίζεται στην **ανάπτυξη ουσιαστικών σχέσεων συνεργασίας και ανατροφοδότησης** μεταξύ όλων των παραγόντων της εκπαιδευτικής κοινότητας.
- Το έργο προβλέπεται να εφαρμοστεί αρχικά σε ορισμένο αριθμό σχολείων. Ο κάθε Σχολικός Σύμβουλος θα επιλέξει έως 2 Σχολικές Μονάδες και θα έχει την ευθύνη παρακολούθησης της υλοποίησης του έργου της αυτοαξιολόγησης σ' αυτές.
- Οι Σχολικοί Σύμβουλοι θα παρακολουθούν και θα παρεμβαίνουν συμβουλευτικά, όπου χρειάζεται, έχοντας άμεση συνεργασία με την περιφέρεια και την επιστημονική επιτροπή.
- Προβλέπονται επιμορφωτικές συναντήσεις σε τοπικό και σε ενδοσχολικό επίπεδο από τους Σχολικούς Συμβούλους και από μέλη της επιστημονικής ομάδας, όπου κριθεί αναγκαίο.
- Τη βασική ευθύνη για την εφαρμογή του έργου της αυτοαξιολόγησης στις Σχολικές Μονάδες έχουν ο **Διευθυντής** και ο **Σύλλογος Διδασκόντων**.

- Η υλοποίηση του έργου θα πραγματοποιηθεί με ομάδες εργασίας από μέλη του Συλλόγου Διδασκόντων.
- Οι Διευθυντές των σχολείων, οι Σχολικοί Σύμβουλοι και η επιστημονική ομάδα, για τις ανάγκες της πρώτης αυτής παρέμβασης, θα υποβάλλουν εκθέσεις ανά τετράμηνο και ανά έτος, στις οποίες θα αποτυπώνονται όλες οι δράσεις του προγράμματος.
- Η επιστημονική επιτροπή θα υποβάλει ετήσια έκθεση στην οποία:
  - Θα αποτυπώνονται οι επιμέρους δράσεις που πραγματοποιήθηκαν κατά την εφαρμογή του έργου.
  - Θα αξιολογείται η πρόοδος του έργου με βάση ποιοτικά και ποσοτικά στοιχεία (ενδιάμεσες και τελικές αξιολογήσεις).

11. Διανομή Υλικού

- Η διανομή του απαραίτητου υλικού στα σχολεία (υλικό και εργαλεία της ΑΕΕ, όπως φόρμες καταγραφής, ερωτηματολόγια, ενδεικτικά σχέδια δράσης κ.ά.) θα γίνεται έγκαιρα πριν την έναρξη των επιμέρους σταδίων υλοποίησης του έργου.
- **Το συνολικό υλικό της ΑΕΕ θα υπόκειται σε συνεχή ανατροφοδότηση** από τα στελέχη και τους εκπαιδευτικούς των Σχολικών Μονάδων, γεγονός που θα δίνει τη δυνατότητα αναπροσαρμογών **ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες κάθε σχολείου.**

12. Παρατηρητήριο Αξιολόγησης

Προβλέπεται η δημιουργία **παρατηρητηρίου αξιολόγησης** σε εθνικό επίπεδο, ως μιας σταθερής δομής ενίσχυσης των δράσεων της ΑΕΕ, με σκοπό :

- τη συνεχή παρακολούθηση των εξελίξεων σε ζητήματα αξιολόγησης σε εθνικό και διεθνές επίπεδο και την επεξεργασία σχετικών στοιχείων και μελετών.
- την υποστήριξη της βιωσιμότητας και της καλής λειτουργίας του έργου.
- την επιστημονική υποστήριξη των Σχολικών Συμβούλων, των Διευθυντών και των εκπαιδευτικών στα θέματα της ΑΕΕ.
- τις ανταλλαγές τεχνογνωσίας, εμπειρίας και διάχυσης **καλών πρακτικών** σε εξειδικευμένα ζητήματα αξιολόγησης του εκπαιδευτικού έργου στα σχολεία της χώρας.

ΙΙ. ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΤΩΝ ΘΕΜΑΤΙΚΩΝ ΠΕΔΙΩΝ ΤΗΣ ΑΕΕ

Στη συνέχεια παρουσιάζουμε αναλυτικά όλους τους τομείς, δείκτες και κριτήρια αυτοαξιολόγησης του εκπαιδευτικού έργου ανά πεδίο. **Η παρουσίαση είναι ενδεικτική και μπορούν να γίνουν προσθήκες και αλλαγές στο πλαίσιο της κριτικής ανατροφοδότησης με τις Σχολικές Μονάδες, οι οποίες καλούνται να συμβάλλουν στην τελική διαμόρφωση δεικτών και κριτηρίων με βάση τις ιδιαιτερότητες και το προφίλ του κάθε σχολείου.**

1ο Πεδίο: Μέσα –Πόροι-Ανθρώπινο Δυναμικό

Τομείς	Δείκτες	Ενδεικτικά Κριτήρια
Υλικοτεχνική υποδομή	**Χώροι του σχολείου**	▪ Επάρκεια και καταλληλότητα σχολικών χώρων (αύλειου χώρου, αιθουσών διδασκαλίας, χώρων διοίκησης, κ.ά.) ▪ Επάρκεια και καταλληλότητα του εξοπλισμού και των μέσων του σχολείου (επίπλωση, εκπαιδευτικά υλικά, διδακτικά-εποπτικά μέσα κ.ά.)
	Εξοπλισμός-Διαθέσιμα μέσα του σχολείου	
Οικονομικοί πόροι	**Οικονομικοί πόροι του σχολείου**	▪ Επάρκεια των οικονομικών πόρων για την κάλυψη των αναγκών του σχολείου.
Ανθρώπινο δυναμικό	**Διδακτικό προσωπικό του σχολείου**	▪ Επάρκεια του διδακτικού προσωπικού (αριθμός, σύνθεση, επιστημονική και παιδαγωγική κατάρτιση, εμπειρία) για την αποτελεσματική υλοποίηση του εκπαιδευτικού έργου στο σχολείο

2ο Πεδίο: Οργάνωση και Διοίκηση του Σχολείου

Τομείς	Δείκτες	Ενδεικτικά Κριτήρια
Οργάνωση του σχολείου	**Διαμόρφωση και εφαρμογή αναλυτικού προγράμματος νηπιαγωγείου**	▪ Διαμόρφωση και εφαρμογή ενός λειτουργικού ωρολογίου προγράμματος που επιτρέπει την ανάπτυξη του Αναλυτικού Προγράμματος ▪ Υποστήριξη και συντονισμός της συνεργασίας των εκπαιδευτικών ▪ Υποστήριξη των εκπαιδευτικών στην υλοποίηση του Αναλυτικού Προγράμματος ▪ Εφαρμογή παρεμβατικών πρακτικών ▪ Προγραμματισμός εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων για εμπλουτισμό του Αναλυτικού Προγράμματος
Διοίκηση του σχολείου	**Συντονισμός σχολικής ζωής**	▪ Διαμόρφωση και εφαρμογή εσωτερικού κανονισμού για τη λειτουργία του σχολείου ▪ Αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού ▪ Χάραξη σαφούς προσανατολισμού για την εργασία του σχολείου, με βάση σύνολο αρχών και αξιών κοινά αποδεκτών από τα μέλη της σχολικής κοινότητας ▪ Προγραμματισμός, υλοποίηση και αξιολόγηση δράσεων για βελτίωση του εκπαιδευτικού έργου ▪ Διαμόρφωση συμμετοχικού, συλλογικού, συνεργατικού πλαισίου εργασίας όλων των παραγόντων της σχολικής μονάδας.
Αξιοποίηση μέσων-πόρων του σχολείου	**Διαχείριση και αξιοποίηση των μέσων και των πόρων**	▪ Ορθολογική διαχείριση των οικονομικών πόρων για την κάλυψη των αναγκών του σχολείου (κατανομή πραγματοποιηθεισών δαπανών ανά κατηγορία δαπάνης) ▪ Αξιοποίηση των διαθέσιμων χώρων και του εξοπλισμού για την αποτελεσματική ανάπτυξη του Αναλυτικού Προγράμματος ▪ Συνεργασία του σχολείου με τη Σχολική Επιτροπή

3ο Πεδίο: Κλίμα & Σχέσεις στο Σχολείο

Τομείς	Δείκτες	Ενδεικτικά Κριτήρια
Κλίμα και σχέσεις στο σχολείο	▪ **Σχέσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών**	▪ Ποιότητα επικοινωνίας, δημιουργική συνεργασία και συλλογική δράση ▪ Τακτικές συναντήσεις και συνεργασία εκπαιδευτικών ▪ Συνεργασία εκπαιδευτικών με έμφαση σε παιδαγωγικά/διδακτικά θέματα
	▪ **Σχέσεις μεταξύ εκπαιδευτικών – μαθητών και** ▪ **Σχέσεις μεταξύ των μαθητών**	▪ Παιδαγωγική σχέση δασκάλου-μαθητή ▪ Ανάπτυξη πρωτοβουλιών για δημιουργική συνεργασία εκπαιδευτικών –μαθητών (π.χ. οργάνωση εκδηλώσεων, διευθέτηση προβλημάτων της μαθητικής κοινότητας) ▪ Σύμφωνη με τους σχολικούς κανόνες συμπεριφορά των μαθητών ▪ Συμμετοχή των μαθητών στη διαμόρφωση των ρυθμιστικών πρακτικών που διέπουν τη σχολική ζωή
	▪ **Σχέσεις μεταξύ σχολείου – γονέων**	▪ Αποτελεσματικοί μηχανισμοί τακτικής και αμφίδρομης επικοινωνίας. ▪ Ποιότητα πληροφοριών που ανταλλάσσονται με τους γονείς ▪ Ανάπτυξη πρωτοβουλιών για δημιουργική συνεργασία με το Σύλλογο Γονέων
	▪ **Σχέσεις μεταξύ σχολείου – φορέων**	▪ Εποικοδομητική επικοινωνία και συνεργασία με εκπαιδευτικές αρχές και φορείς, την τοπική και ευρύτερη κοινωνία (συχνότητα, περιεχόμενο και ποιότητα της επικοινωνίας)

4ο Πεδίο: Εκπαιδευτικές Διαδικασίες

Τομείς	Δείκτες	Ενδεικτικά Κριτήρια
Εφαρμογή του Προγράμματος Σπουδών	▪ **Ανάπτυξη ικανοτήτων των μαθητών**	▪ Μαθησιακές επιδιώξεις που υλοποιήθηκαν και δραστηριότητες που αναπτύχθηκαν ανά γνωστική περιοχή του Αναλυτικού Προγράμματος
Ποιότητα της διδασκαλίας	▪ **Ανάπτυξη και εφαρμογή διδακτικών πρακτικών**	▪ Σχεδιασμός και δόμηση της διδασκαλίας ▪ Εφαρμογή ποικίλων διδακτικών μεθόδων ▪ Αξιοποίηση του διδακτικού χρόνου και των μέσων διδασκαλίας ▪ Σωστή διαχείριση και αξιοποίηση εργασιών
Οργάνωση της τάξης	▪ **Ανάπτυξη και εφαρμογή παιδαγωγικών πρακτικών και πρακτικών αξιολόγησης των μαθητών**	▪ Χρήση ποικίλων στρατηγικών οργάνωσης της τάξης ▪ Παιδαγωγική σχέση δασκάλου-μαθητή ▪ Έμφαση στη θετική ενίσχυση ▪ Χρήση ποικίλων μεθόδων αξιολόγησης ▪ Συστηματική καταγραφή της προόδου των μαθητών ▪ Τακτική ενημέρωση των μαθητών για την ποιότητα της εργασίας τους ▪ Αξιοποίηση των πληροφοριών που προκύπτουν από την αξιολόγηση για ανατροφοδότηση της διδασκαλίας
Εκπαιδευτικές δραστηριότητες	▪ **Ανάπτυξη και εφαρμογή εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων και παρεμβάσεων**	▪ Υιοθέτηση καινοτομιών (ανάληψη καινοτόμων πρωτοβουλιών, υποστήριξη καινοτομικών αλλαγών) ▪ Ανάπτυξη πρωτοβουλιών για οργάνωση εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων εντός και εκτός σχολείου
Επιμόρφωση των εκπαιδευτικών	▪ **Υποστήριξη της επιστημονικής - παιδαγωγικής κατάρτισης και εξέλιξης των εκπαιδευτικών**	▪ Ανάπτυξη διαδικασιών στήριξης των εκπαιδευτικών στις επιστημονικές και παιδαγωγικές τους ανάγκες

5ο Πεδίο: Εκπαιδευτικά Αποτελέσματα

Τομείς	Δείκτες	Ενδεικτικά Κριτήρια
Φοίτηση και διαρροή των μαθητών	▪ **Παρακολούθηση της φοίτησης και της σχολικής διαρροής**	▪ Εφαρμογή συγκεκριμένων διαδικασιών για τη συστηματική παρακολούθηση της φοίτησης των μαθητών. ▪ Ύπαρξη διαμορφωμένων πρακτικών (μέτρα, παρεμβάσεις) στο σχολείο για την αντιμετώπιση πιθανών προβλημάτων φοίτησης και διαρροής
Εκπαιδευτικά επιτεύγματα των μαθητών	▪ **Εξέλιξη και πρόοδος των μαθητών**	▪ Τα εκπαιδευτικά επιτεύγματα των μαθητών ανταποκρίνονται στις μαθησιακές επιδιώξεις του Αναλυτικού Προγράμματος ▪ Όλοι οι μαθητές παρουσιάζουν πρόοδο σε σχέση με προηγούμενα επιτεύγματά τους ▪ Η διαφορά στην εξέλιξη μεταξύ των λιγότερο και των περισσότερο ικανών μαθητών μειώνεται κατά τη διάρκεια της χρονιάς
Ατομική και κοινωνική ανάπτυξη των μαθητών	▪ **Ενισχυτικές, υποστηρικτικές και αντισταθμιστικές παρεμβάσεις**	▪ Παροχή ευκαιριών για ατομική, κοινωνική ανάπτυξη των μαθητών – για διαμόρφωση υπεύθυνων, ενεργών και δημοκρατικών πολιτών. ▪ Λειτουργία ειδικών προγραμμάτων για ορισμένες κατηγορίες μαθητών (ολοήμερο πρόγραμμα, τμήματα ένταξης)

III. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΕΡΓΟΥ

1. Χρονοδιάγραμμα εφαρμογής

- Η διαδικασία της αυτοαξιολόγησης του εκπαιδευτικού, έργου μιας Σχολικής Μονάδας πραγματοποιείται σε επάλληλους κύκλους καθορισμένης διάρκειας.
- Η ολοκλήρωση ενός από τους επάλληλους κύκλους αξιολόγησης του εκπαιδευτικού έργου μιας Σχολικής Μονάδας απαιτεί χρονικό διάστημα μιας **διετίας**.
- Κάθε διετής κύκλος αξιολόγησης αποτελείται από **τέσσερα** βασικά στάδια εφαρμογής, διάρκειας ενός **τετραμήνου**, και συνδέεται με διακριτούς επιμέρους στόχους.
- Η υλοποίηση ενός σχεδίου δράσης συνεχίζεται ακόμη και όταν αποτιμούμε επιμέρους δράσεις του.
- Είναι αυτονόητο ότι οι μεγαλύτερες δυσκολίες παρουσιάζονται κατά τη διαδικασία εφαρμογής του πρώτου κύκλου αξιολόγησης.

2. Ποιος έχει τη γενική ευθύνη

- Τη γενική ευθύνη για την οργάνωση, την υποστήριξη, και το συντονισμό της αξιολόγησης του ΕΕ της Σχολικής Μονάδας έχει ο Διευθυντής του σχολείου.
- Ο Διευθυντής ορίζει τις ημερομηνίες για τις συνεδρίες της ολομέλειας και συντονίζει τη συζήτηση σ' αυτές.
- Μετέχει στις συνεδρίες της κάθε ομάδας για την επιλογή των συντονιστών και των πρακτικογράφων.
- Υποστηρίζει τις εργασίες και διευκολύνει τους συμμετέχοντες στην κάθε ομάδα για την ανάπτυξη της διαδικασίας (π.χ. πρόσβαση στα αρχεία του σχολείου).
- Ο Διευθυντής έχει την ευθύνη για τη δημιουργία θετικού κλίματος, το οποίο προάγει τη συνεργασία των συμμετεχόντων, καθώς και για την πρόοδο των εργασιών της ομάδας.
- Στην εξαιρετική περίπτωση που μια ομάδα δεν ανταποκρίνεται στις ευθύνες που έχει αναλάβει, ακόμη και ύστερα από συναινετικού χαρακτήρα παρεμβάσεις του Διευθυντή, ο Διευθυντής συγκαλεί την ολομέλεια και διαφοροποιεί τη σύνθεση της ομάδας.

Οι όποιες παρεμβάσεις πρέπει να είναι διακριτικές και σε συνεννόηση με τον υπεύθυνο σχολικό σύμβουλο.

3. Προαιρετική επιλογή και συμμετοχή «κριτικού φίλου»

- Η Σχολική Μονάδα μπορεί να επιλέγει έναν ή περισσότερους «κριτικούς φίλους» ανάλογα με το υπό διερεύνηση θέμα, που δεν θα έχει άμεση σχέση με αυτήν (πανεπιστημιακό, σχολικό σύμβουλο άλλης περιφέρειας, άλλον ειδικό επιστήμονα κτλ.).

- Ο κριτικός φίλος μελετά κριτικά τις δράσεις της Σχολικής Μονάδας και κάνει προτάσεις που δεν θα είναι υποχρεωτικό να εφαρμοστούν (στόχος η βελτίωση του ΕΕ).
- Η ολομέλεια αποφασίζει για τη συμμετοχή του κριτικού φίλου σε κάποια συνεδρίασή της, καθώς και για τις προτάσεις που θα υιοθετήσει.

4. Ποιες είναι οι δραστηριότητες του πρώτου τετραμήνου (Σεπτ. 2010-Ιαν. 2011)

- Απαντώντας στο ερώτημα «ποια είναι η ποιότητα του ΕΕ στο σχολείο μας σήμερα», προτείνονται δύο διαφορετικού τύπου προσεγγίσεις:
  - **4.1.** Μια **γενική εκτίμηση** της εικόνας του σχολείου.
  - **4.2.** Μια **ενδελεχής διερεύνηση** επιλεγμένων τομέων, η οποία αποτελεί και την πρώτη **συστηματική αξιολόγηση** του ΕΕ της Σχολικής Μονάδας.

4.1. Γενική εκτίμηση της εικόνας του σχολείου

- Η **πρώτη** αναφέρεται σε μια **γενική εκτίμηση** της εικόνας του σχολείου στο σύνολο των πεδίων και τομέων που συνθέτουν την ποιότητα του ΕΕ.
- Η εκτίμηση αυτή δίνει τη δυνατότητα στα μέλη της σχολικής κοινότητας να αποκτήσουν μια συνολική εικόνα της κατάστασης του σχολείου.
- Κατά τη διάρκεια της διαδικασίας αυτής αναδεικνύονται τα σημεία υπεροχής του σχολείου και επισημαίνονται οι αδυναμίες.
- Η γενική αυτή εκτίμηση επαναλαμβάνεται, **μόνον, όταν η ολομέλεια κρίνει ότι έχει λόγους να επανεκτιμήσει την κατάσταση**.

4.1.1. Ποιοι συμμετέχουν στη διαδικασία και πώς αυτή εκτυλίσσεται

- Η διαδικασία αρχίζει με τον ορισμό των συμμετεχόντων στην ολομέλεια.
- Στην ολομέλεια συμμετέχουν ο Δ/ντής και οι εκπαιδευτικοί της Σχολικής Μονάδας, καθώς και οι οριζόμενοι από τα συλλογικά τους όργανα ή το Σύλλογο Διδασκόντων εκπρόσωποι των γονέων.
- Θεωρείται χρήσιμη η συμμετοχή εκπροσώπων των γονέων, προκειμένου η εικόνα του σχολείου που θα προκύψει να είναι πληρέστερη και εγκυρότερη.
- Σε πολυπληθέστερους Συλλόγους Διδασκόντων μπορεί να αυξάνεται και ο αριθμός των εκπροσώπων των γονέων, σύμφωνα με την κρίση του Συλλόγου Διδασκόντων.
- Προτείνεται ο αριθμός των εκπροσώπων των γονέων, αθροιστικά, να μην υπερβαίνει τον αριθμό των μελών του Συλλόγου Διδασκόντων, εκτός εάν ο Σύλλογος Διδασκόντων αποφασίσει διαφορετικά.
- Η **τελική απόφαση** για τη συμμετοχή των γονέων επαφίεται στο Σύλλογο Διδασκόντων, με κριτήριο το ενδιαφέρον, την ικανότητα και τη δέσμευσή τους για ουσιαστική συμμετοχή στη διαδικασία προσέγγισης μιας σειράς θεμάτων.

- Ανάλογα με τον αριθμό των μελών του Συλλόγου Διδασκόντων, η διαδικασία αναπτύσσεται με την εργασία των συμμετεχόντων στην ολομέλεια ή και σε επιμέρους ομάδες εργασίας.
- Σε κάθε ομάδα εργασίας μπορεί να συμμετέχει και εκπρόσωπος των γονέων.
- Στις εργασίες της ολομέλειας και κάθε ομάδας χωριστά ένα μέλος επιλέγεται και αναλαμβάνει το ρόλο του συντονιστή και κάποιο άλλο μέλος αναλαμβάνει το έργο της τήρησης των πρακτικών.
- Προτείνεται η συστηματική καταγραφή των σημαντικών εργασιών της ομάδας και η χρήση ημερολογίου.
- Εκτιμάται ότι με συντονισμένες συζητήσεις των συμμετεχόντων και προετοιμασμένες εισηγήσεις των ομάδων, η ολοκλήρωση της διαδικασίας δεν απαιτεί περισσότερες από 2-4 συνεδριάσεις.

4.1.2. Πώς παίρνονται οι αποφάσεις

- Η διαδικασία βασίζεται στην οργανωμένη συζήτηση των συμμετεχόντων σχετικά με το παρεχόμενο εκπαιδευτικό έργο στο σχολείο.
- Τα μέλη της κάθε ομάδας, σε μία ή το πολύ δύο συνεδρίες, παραθέτουν τις απόψεις τους για κάθε τομέα του εκπαιδευτικού έργου (π.χ. γενική εκτίμηση για την κατάσταση στην οποία βρίσκεται το σχολείο).
- Η αξιοποίηση των διαθέσιμων στη Σχολική Μονάδα στατιστικών και άλλων στοιχείων, σχετικά με τη φοίτηση των μαθητών, τα αποτελέσματα των εξετάσεων κτλ., κρίνεται απαραίτητη.
- Καταγράφονται οι αιτιολογημένες απόψεις των συμμετεχόντων.
- Στόχος είναι η διατύπωση θέσεων για κάθε τομέα του ΕΕ, μετά από διάλογο και διαπραγμάτευση, που θα έχει την αποδοχή όλων των συμμετεχόντων.
- Επισημαίνονται π.χ. τα αξιόλογα επιτεύγματα και οι προβληματικές περιοχές του ΕΕ της Σχολικής Μονάδας, καθώς και περιοχές που οι συμμετέχοντες θεωρούν ότι πρέπει να διερευνηθούν συστηματικότερα.
- Η ποιότητα του διαλόγου, ο σεβασμός των δεδομένων και η ορθολογική τεκμηρίωση των επιχειρημάτων εξασφαλίζει και την εγκυρότητα της συνολικής διαδικασίας.
- Η εργασία για κάθε τομέα ολοκληρώνεται με την καταγραφή της ομόφωνης θέσης της **ομάδας**, καθώς και μειοψηφικών απόψεων σε σημαντικά ζητήματα, όταν αυτές αιτιολογούνται επαρκώς (για την καταγραφή της μειοψηφικής άποψης, πέραν αυτού που τη διατυπώνει, πρέπει να συμφωνεί και ένα ακόμη μέλος της ομάδας).
- Σε συνεδρίαση της **ολομέλειας** παρουσιάζονται και αναλύονται τα αποτελέσματα των ομάδων εργασίας από τους συντονιστές των ομάδων.
- Στόχος είναι η καταγραφή μιας ενιαίας θέσης.
- Η ενιαία αυτή θέση, ή και τυχόν μειοψηφούσες, θα συμπεριληφθούν στην ετήσια ή την τελική έκθεση αξιολόγησης του ΕΕ της Σχολικής Μονάδας.
- Για να συμπεριληφθούν στην έκθεση μειοψηφούσες απόψεις, πρέπει να το αποδεχθεί το ένα τρίτο των μελών της ολομέλειας, ακόμη και αν δεν συμφωνεί μ' αυτές.

4.1.3. Πώς αποτυπώνονται τα αποτελέσματα της συζήτησης

- Τα αποτελέσματα της συζήτησης, για την εικόνα του σχολείου π.χ., αποτυπώνονται με τη χρήση τετραβάθμιας αριθμητικής κλίμακας (1-4) για κάθε περιοχή του εκπαιδευτικού έργου, όπου:

  4 = πολύ καλή (εικόνα χωρίς προβλήματα),

  3 = καλή (τα θετικά στοιχεία περισσότερα από τα αρνητικά),

  2 = μέτρια (τα προβλήματα είναι περισσότερα από τα θετικά στοιχεία),

  1 = προβληματική (αρκετά σοβαρά προβλήματα).
- Στην περίπτωση που δεν επιτευχθεί συναίνεση για τον όποιο τομέα, καταγράφονται τα δύο «πλειοψηφικά» αποτελέσματα της ομάδας.
- Στην περίπτωση που η ολομέλεια δεν μπορεί να καταλήξει σε ομόφωνη απόφαση, καταγράφεται η γνώμη της αυξημένης πλειοψηφίας, δηλαδή των δύο τρίτων της ολομέλειας.

4.2. Συστηματική διερεύνηση επιλεγμένων τομέων

- Η **δεύτερη** προσέγγιση αναφέρεται σε μια **συστηματική και σε βάθος αξιολόγηση** κάποιων τομέων, με επιλεγμένους δείκτες και κριτήρια, προκειμένου να περάσουμε από την «απλή εντύπωση» στην «έγκυρη γνώση» συγκεκριμένων διαστάσεων του ΕΕ.
- Η επιλογή των τομέων (1-2, ανάλογα με τον αριθμό των συμμετεχόντων) βασίζεται, είτε στη γενική εκτίμηση της εικόνας του σχολείου, είτε προκύπτει από περιφερειακές ή εθνικές προτεραιότητες.
- Οι τομείς που διερευνώνται συστηματικά επαναεπιλέγονται μόνο, όταν η ολομέλεια έχει σοβαρούς λόγους να το κάνει, ωστόσο όχι, πριν ολοκληρωθεί ένας επιπλέον κύκλος αξιολόγησης.
- Είναι αυτονόητο ότι στα Νηπιαγωγεία η συστηματική αξιολόγηση μπορεί να εφαρμοστεί μόνο, αν οι συνθήκες το επιτρέπουν (π.χ. ουσιαστική συμμετοχή και άλλων παραγόντων της σχολικής κοινότητας, ύστερα από πρόταση του εκπαιδευτικού / των εκπαιδευτικών).
- Στον αριθμό αυτό δεν περιλαμβάνονται τομείς όπως «υλικοτεχνική υποδομή», «οικονομικοί πόροι», «ανθρώπινο δυναμικό» κτλ., για τους οποίους συγκεντρώνονται εύκολα στοιχεία από το αρχείο του σχολείου (επιπλέον, πολλά από τα στοιχεία αυτά δεν αλλάζουν κάθε χρονιά, όπως για παράδειγμα ο αριθμός των αιθουσών διδασκαλίας).
- Αντίθετα, τομείς όπως «διδακτική διαδικασία», «μαθησιακή διαδικασία», «σχέσεις εκπαιδευτικών-μαθητών» κτλ. απαιτούν συνθετότερη διερεύνηση (π.χ. κατασκευή εργαλείων, συλλογή δεδομένων κτλ.).
- Γονείς και μαθητές, ύστερα από απόφαση του Συλλόγου Διδασκόντων και ανάλογα με τη φύση της υπό διερεύνηση περιοχής, μπορεί να αξιοποιούνται είτε ως συνεργάτες είτε ως πηγές άντλησης πληροφοριών.

- Η προσέγγιση αυτή επιτρέπει τη μελέτη ζητημάτων σε βάθος, που τις περισσότερες φορές αποδεικνύονται συνθετότερα από ότι δείχνει η γενική εκτίμηση.
- Όταν αποκτηθούν εμπειρίες και κατακτηθούν αυτοματισμοί στις διαδικασίες, η Σχολική Μονάδα μπορεί να συνεχίζει παράλληλα τη συστηματική διερεύνηση και άλλων τομέων στο 2ο, 3ο ή 4ο τετράμηνο.

4.2.1. Διαδικασίες συστηματικής αξιολόγησης τομέων του ΕΕ του σχολείου

- Η ολομέλεια επιλέγει κατά προτεραιότητα τους τομείς που κρίνει ότι χρήζουν συστηματικής διερεύνησης.
- Επισημαίνει τις πτυχές που θα διερευνηθούν σε κάθε τομέα, θέτοντας τα ερευνητικά ερωτήματα.
- Επιλέγει τους δείκτες ποιότητας και **ορίζει τα κριτήρια** που θεωρεί ότι συγκροτούν την ποιότητα στον κάθε δείκτη.
- Τα **κριτήρια** αυτά θα χρησιμοποιηθούν για **σύγκριση** με τα αποτελέσματα που θα προκύψουν από τη συστηματική αξιολόγηση και για την εξαγωγή συμπερασμάτων.
- Αποφασίζει ποιες είναι οι καταλληλότερες πηγές για την άντληση των πληροφοριών (π.χ. θα είναι οι γονείς ή/και οι μαθητές;).
- Ορίζει τις τεχνικές που προσφέρονται περισσότερο για τη συλλογή των πληροφοριών (π.χ. συζητήσεις στην ολομέλεια, ερωτηματολόγια, παρατήρηση, εξέταση εργασιών των μαθητών, ανάλυση εγγράφων κτλ.).
- Αξιοποιεί, όπου είναι δυνατόν, πληροφορίες που είναι ήδη διαθέσιμες στο σχολείο.
- Η επιστημονική επιτροπή έχει διαμορφώσει **ενδεικτικά ερευνητικά εργαλεία για την άντληση δεδομένων**, τα οποία η κάθε Σχολική Μονάδα θα προσαρμόζει στις δικές της ανάγκες.
- Κατανέμει συγκεκριμένες δραστηριότητες σε ομάδες και μέλη.
- Ορίζει το χρονοδιάγραμμα ολοκλήρωσης της διερεύνησης του τομέα.

4.2.2. Δράσεις των ομάδων εργασίας κατά τη διαδικασία της συστηματικής διερεύνησης

- Τα μέλη της κάθε ομάδας κατασκευάζουν, όπου αυτό απαιτείται και με βάση ενδεικτικά υποδείγματα, τα κατάλληλα εργαλεία για την άντληση των πληροφοριών (ερωτηματολόγιο, σχέδιο συνέντευξης, σχέδιο παρατήρησης, κτλ.).
- Προχωρούν στη συλλογή και την ανάλυση των δεδομένων.
- Καταγράφουν τη διαδικασία και τα αποτελέσματα που προέκυψαν, προχωρώντας και σε μια πρώτη ερμηνεία των αποτελεσμάτων.
- Μεταφέρουν τα αποτελέσματα και την πρώτη ερμηνεία τους στην ολομέλεια.

4.2.3. Ολοκλήρωση της διαδικασίας-τελική απόφαση της ολομέλειας

- Η ολομέλεια ακούει την εισήγηση της ομάδας και μελετά τα δεδομένα λαμβάνοντας υπόψη τις ερμηνείες της ομάδας.

- Συνθέτει τις ερμηνείες, αξιολογώντας τις τεχνικές που εφαρμόστηκαν και τις πηγές από τις οποίες αντλήθηκαν τα δεδομένα.
- Σε περίπτωση διαφωνιών, προσπαθεί να καταλήξει σε **ενιαία θέση**, εξαντλώντας την επιχειρηματολογία.
- Αν, παρά τις προσπάθειες, αυτό δεν επιτευχθεί, καταγράφονται οι δύο πλειοψηφούσες απόψεις.
- Ολοκληρώνει τη διαδικασία της συστηματικής αξιολόγησης **συγκρίνοντας τα αποτελέσματα με τα κριτήρια που αρχικά έθεσε για την ποιότητα** του ΕΕ στον κάθε δείκτη.
- Διατυπώνει τις δυνατές και τις αδύνατες πτυχές του ΕΕ συγκεκριμένων τομέων του σχολείου με βάση τη **συστηματική διερεύνηση**

5. Ποιες είναι οι δραστηριότητες του δευτέρου τετραμήνου

Με βάση τα αποτελέσματα της γενικής εκτίμησης και της συστηματικής διερεύνησης επιλεγμένων τομέων του ΕΕ, το σχολείο επιχειρεί να απαντήσει στο ερώτημα «πού θέλουμε να φτάσουμε». Έτσι, προχωρεί στον προγραμματισμό συγκεκριμένων δράσεων.

5.1. Προγραμματισμός δράσεων-λογικές των επιλογών

- Το σχολείο **προγραμματίζει** τις δράσεις του, αφού θέσει και ιεραρχήσει τους **στόχους** που θεωρεί απαραίτητους και ρεαλιστικούς για τη βελτίωση της ποιότητας του ΕΕ σε επιλεγμένα πεδία και τομείς.
- Έμφαση δίνεται στην ενσωμάτωση μιας έστω **καινοτομίας** στο πρόγραμμα του σχολείου, σε κάθε κύκλο αξιολόγησης (η καινοτομία μπορεί να σχετίζεται και με προτεραιότητες που θέτει το εκπαιδευτικό σύστημα σε κεντρικό ή περιφερειακό επίπεδο).
- Επειδή η υλοποίηση μιας καινοτομίας, συνήθως, απαιτεί μεγαλύτερο του τετραμήνου χρόνο, οι σχετικές δράσεις συνεχίζονται και στα άλλα τετράμηνα. Ωστόσο, ορίζονται υπο-δράσεις που θα πρέπει να ολοκληρωθούν στη διάρκεια των τετραμήνων του συγκεκριμένου κύκλου αξιολόγησης.
- Η ολομέλεια αναλύει τις **λογικές**, με βάση τις οποίες προγραμματίζει τις δράσεις και ιεραρχεί τις προτεραιότητες, απαντώντας σε ερωτήματα όπως:
  - Επείγει η υλοποίηση κάποιας δράσης;
  - Υπάρχουν εθνικές ή περιφερειακές προτεραιότητες που την επιβάλλουν;
  - Απαιτεί εξαιρετικά μεγάλη προσπάθεια και χρόνο; (Αυτό ασφαλώς θα περιορίσει τον αριθμό των δράσεων και θα επιβάλει υποδιαίρεση της δράσης σε επιμέρους δράσεις.)
  - Υπάρχουν ή μπορούν να εξασφαλιστούν οι σχετικές υποδομές στο σχολείο, ώστε να υλοποιηθεί η δράση;
  - Προτείνονται συγγενείς δράσεις, οι οποίες λειτουργούν συμπληρωματικά και εξοικονομούν χρόνο;

5.1.1. Διεύρυνση των συμμετοχών

- Ειδικά στη διαδικασία του προγραμματισμού προτείνουμε, όπου αυτό είναι εφικτό, να συμμετέχει σε μία τουλάχιστον συνεδρίαση, εκτός της ολομέλειας, ο σχολικός σύμβουλος, ο διοικητικός προϊστάμενος, εκπρόσωπος από το Δ. Σ. του Συλλόγου Γονέων, εκπρόσωπος των μαθητών, ο «κριτικός φίλος» και εκπρόσωπος της τοπικής αυτοδιοίκησης.
- Αυτό **εξασφαλίζει την αποδοχή** των προγραμματισμένων δράσεων, από όλους τους παράγοντες της σχολικής ζωής, ενισχύει τη δέσμευση όλων για την υλοποίησή τους και «**διαπαιδαγωγεί»** γονείς, μαθητές και την ευρύτερη κοινότητα.
- Στο διευρυμένο αυτό σώμα παρουσιάζεται ο σχεδιασμός της ολομέλειας από τον συντονιστή και αναλύεται η λογική των επιλογών.
- Το διευρυμένο σώμα εκφράζει τις απόψεις του και κάνει προτάσεις, ορισμένες από τις οποίες μπορεί να γίνουν άμεσα αποδεκτές από την ολομέλεια ή να συζητηθούν στη συνέχεια.

5.1.2. Οριστικοποίηση και ιεράρχηση των επιλογών

- Ο πρακτικογράφος καταγράφει την τελική επιλογή και ιεράρχηση των προτεραιοτήτων, καθώς και τις λογικές που τις επέβαλαν.
- Η καταγραφή αυτή θα συμπεριληφθεί, τόσο στην **ετήσια έκθεση αξιολόγησης** της Σχολικής Μονάδας, όσο και στην **τελική** της διετίας.

5.2. Διαμόρφωση σχεδίων δράσης

- Η ολομέλεια, απαντώντας στο ερώτημα «τι πρέπει και πώς πρέπει να το κάνουμε, για να φτάσουμε εκεί που θέλουμε», αξιοποιεί και προσαρμόζει στις ανάγκες του σχολείου το ενδεικτικό σχέδιο δράσης.
- Στο πλαίσιο αυτό, ιεραρχεί και κατανέμει χρονικά τις προγραμματισμένες προτεραιότητες των δράσεων που κρίνονται απαραίτητες και είναι ρεαλιστικές για τη βελτίωση της ποιότητας του ΕΕ.
- Με βάση το σχεδιασμό των προτεραιοτήτων, οι συμμετέχοντες χωρίζονται σε ομάδες δράσης (ΟΔ), για τη διαμόρφωση ενός λεπτομερούς σχεδίου των επιμέρους δράσεων.
- Σε κάθε ΟΔ, με απόφαση της ολομέλειας, μπορούν να συμμετέχουν και άλλοι παράγοντες της σχολικής ζωής, ιδιαίτερα όταν ο Σύλλογος Διδασκόντων είναι ολιγομελής ή όταν σχεδιάζονται εξειδικευμένες δράσεις.
- Κάθε ΟΔ, σε συνεργασία με τον Δ/ντή του σχολείου, ορίζει έναν εκπαιδευτικό συντονιστή και έναν πρακτικογράφο για την καταγραφή των εργασιών της ομάδας.
- Τα σχέδια δράσης δίνουν τη δυνατότητα στο κάθε σχολείο να εστιάσει την προσοχή του σε συγκεκριμένες δραστηριότητες, οι οποίες μπορούν να αντιμετωπίζουν αδυναμίες και να φέρουν τις επιθυμητές αλλαγές στο ΕΕ, λαμβάνοντας πάντα υπόψη τις δυνατότητες που έχει το σχολείο για την υλοποίηση της δράσης.

5.2.1. Προσδιορισμός βασικών στοιχείων ενός σχεδίου δράσης

- Ένα σχέδιο δράσης πρέπει να προσδιορίζει:
- Τους οραματικούς και ρεαλιστικούς **στόχους**, οι οποίοι θα επιδιώκουν συγκεκριμένα αποτελέσματα.
- Τα συγκεκριμένα **κριτήρια επιτυχίας** του κάθε στόχου, με βάση τα οποία θα αποτιμηθούν τα **τελικά αποτελέσματα**. Ο ορισμός των κριτηρίων επιτυχίας είναι ίσως το βασικότερο στοιχείο ενός σχεδίου δράσης, αφού αυτά θα **συγκριθούν** με τα τελικά αποτελέσματα του σχεδίου δράσης και θα δώσουν το μέτρο της επιτυχίας του σχεδίου.
- Τις **στρατηγικές εφαρμογής** του σχεδίου δράσης (μεθόδους ενέργειες, συμβολές προσώπων κτλ.), οι οποίες θα εξασφαλίσουν την αποτελεσματική υλοποίησή του.
- Το αναλυτικό, εφικτό και αυστηρά προσδιορισμένο για κάθε στόχο **χρονοδιάγραμμα** υλοποίησης του σχεδίου δράσης, το οποίο πρέπει να συνυπολογίζει τις υπάρχουσες δυνατότητες του σχολείου.
- Τους **πόρους** που απαιτούνται για την επιτυχή υλοποίηση ενός σχεδίου δράσης, οι οποίοι ανάλογα με τη φύση της δράσης διαφέρουν και περιλαμβάνουν:
  - **το ανθρώπινο δυναμικό** (εκπαιδευτικοί, μαθητές, γονείς, σύμβουλοι, ερευνητές, τοπικές αρχές κτλ.),
  - **το χρόνο** (ώρες συναντήσεων, ώρες σεμιναρίων επιμόρφωσης),
  - **την υλικοτεχνική υποδομή** (τεχνολογικός εξοπλισμός, αίθουσες, εποπτικά μέσα κτλ.),
  - **τους οικονομικούς πόρους** (ακριβές κόστος επιμόρφωσης, υλικών, επισκέψεων κτλ.),
  - **τις οργανωτικές δομές** (αρμοδιότητες προσώπων και μηχανισμοί συνεργασίας και συντονισμού του σχεδίου δράσης).
- Τις **διαδικασίες παρακολούθησης και αξιολόγησης** του σχεδίου δράσης, με ακριβή καταγραφή των πηγών και των μεθόδων ολοκλήρωσης και εκτίμησης της αποτελεσματικότητάς του.
- Τον **υπεύθυνο** του σχεδίου δράσης, ο οποίος θα έχει τη συνολική ευθύνη της οργάνωσης, της κατανομής αρμοδιοτήτων, του συντονισμού ενεργειών, της παρακολούθησης και της αξιολόγησης του συγκεκριμένου σχεδίου δράσης.

5.2.2. Οριστικοποίηση του σχεδίου δράσης

- Ο υπεύθυνος κάθε σχεδίου δράσης κάνει μια αναλυτική εισήγηση των βασικών σημείων του στην ολομέλεια.
- Η ολομέλεια, ύστερα από κριτική συζήτηση, αποφασίζει για την τελική μορφή του σχεδίου δράσης.
- Το οριστικό σχέδιο δράσης περιλαμβάνεται στην ετήσια έκθεση που υποβάλει η Σχολική Μονάδα.
- Η υλοποίηση του σχεδίου δράσης αρχίζει με την έναρξη του δευτέρου έτους του κύκλου αξιολόγησης. Ωστόσο, όταν αποκτηθούν εμπειρίες και αυτοματισμοί, η υλοποίηση μπορεί να αρχίσει και από το δεύτερο τετράμηνο.

6. Ποιες είναι οι δραστηριότητες του τρίτου και του τετάρτου τετραμήνου

- Στο τρίτο και το τέταρτο τετράμηνο εκτυλίσσεται η διαδικασία **υλοποίησης** του σχεδίου ή των σχεδίων δράσης, **παρακολούθησης** της εφαρμογής τους, καθώς και **αξιολόγησής** του/τους.
- Κάθε Σχολική Μονάδα σχεδιάζει και υλοποιεί 1-2 σχέδια δράσης, ανάλογα με τον αριθμό των μελών της, τους πόρους κτλ.
- Τα δύο τελευταία τετράμηνα παρουσιάζονται μαζί, επειδή, όπως έχουμε ήδη αναφέρει, όταν κάποιες υπο-δράσεις ενός σχεδίου δράσης ολοκληρώνονται, αρχίζει η διαδικασία αξιολόγησής τους, ανεξάρτητα από το αν συνεχίζεται η υλοποίηση άλλων υπο-δράσεων του ίδιου σχεδίου δράσης.
- Ο υπεύθυνος της ομάδας δράσης τηρεί ημερολόγιο εργασιών, το οποίο αξιοποιείται, ως πηγή, κατά τη διαδικασία των ενδιάμεσων και της τελικής αξιολόγησης του σχεδίου δράσης.
- Όταν ολοκληρωθεί η υλοποίηση όλων των υπο-δράσεων, πραγματοποιείται και η τελική αξιολόγηση του σχεδίου δράσης.

6.1. Διαδικασίες υλοποίησης ενός σχεδίου δράσης

- Υπεύθυνη για την υλοποίηση, την οργάνωση, την παρακολούθηση της προόδου και την αξιολόγηση κάθε σχεδίου δράσης είναι η ομάδα δράσης, η οποία διαμόρφωσε το σχέδιο.
- Η ομάδα δράσης πραγματοποιεί τις δραστηριότητες που έχουν σχεδιαστεί.
- Η επιτυχία της υλοποίησης συνδέεται με το βαθμό στον οποίο όλοι οι εμπλεκόμενοι έχουν κατανοήσει το περιεχόμενο του σχεδίου και αισθάνονται τη δέσμευση που ο καθένας έχει αναλάβει.
- Όταν ολοκληρωθεί ένα σχέδιο δράσης, υποβάλλεται στην ολομέλεια, η οποία και εκφράζει την τελική άποψη, προτείνοντας και τρόπους αξιοποίησης των αποτελεσμάτων που προέκυψαν.

6.1.1. Διαδικασίες παρακολούθησης της προόδου ενός σχεδίου δράσης

- Για την αποτελεσματική υλοποίηση κάθε σχεδίου δράσης απαιτείται η συνεχής και συστηματική παρακολούθηση της προόδου του, προκειμένου να εξετάζεται:
  - Αν η πορεία του σχεδίου δράσης είναι σύμφωνη με τους στόχους που αρχικά τέθηκαν.
  - Αν τα ενδιάμεσα και τα τελικά αποτελέσματα συνδέονται με τα **κριτήρια επιτυχίας** που το κάθε σχέδιο δράσης θέτει (το σημείο αυτό είναι κρίσιμο και συνδέεται με τις ενδιάμεσες και την τελική αξιολόγηση του σχεδίου).
  - Αν ο χρόνος που είχαν στη διάθεσή τους οι εκπαιδευτικοί, οι οικονομικοί πόροι και τα υλικά που είχαν προβλεφθεί κατά το σχεδιασμό κτλ., επαρκούν για την αποτελεσματική υλοποίηση της δράσης.
  - Ο βαθμός προόδου που επιτυγχάνεται (ενδιάμεσες αξιολογήσεις).
  - Η ποιότητα της συλλογικής εργασίας, αλλά και της ατομικής συμβολής κάθε εμπλεκόμενου στη διαδικασία υλοποίησης του σχεδίου δράσης.

6.1.2. Η πιθανότητα αναπροσαρμογής του σχεδίου

- Από τη λεπτομερή παρακολούθηση της προόδου ενός σχεδίου δράσης είναι ενδεχόμενο να προκύψει η ανάγκη αναπροσαρμογών ή και αλλαγών. Για παράδειγμα, μπορεί να αποδειχθεί στην πορεία ότι το σχέδιο δράσης απαιτεί πολύ λιγότερο χρόνο για την υλοποίησή του από ό,τι είχε αρχικά σχεδιαστεί. Έτσι, μπορεί να αποφασιστεί ο περιορισμός του χρόνου και η αξιοποίησή του για άλλες δραστηριότητες.
- Παρόμοιες αναπροσαρμογές μπορεί να γίνουν στους πόρους, στην αξιολόγηση κτλ.
- Καταγράφονται και αιτιολογούνται μόνο οι σημαντικές αποκλίσεις από τον αρχικό σχεδιασμό.

6.1.3. Καταγραφή των βασικών διαδικασιών του σχεδίου δράσης

- Όπως και στην περίπτωση της συστηματικής διερεύνησης-αξιολόγησης του πρώτου τετραμήνου, η ομάδα δράσης καταγράφει με ακρίβεια και αυστηρότητα τις εργασίες και τις δραστηριότητες των μελών της.
- Δίνει έμφαση στην καταγραφή των δυσκολιών που παρουσιάστηκαν, όπως προβλήματα αριθμού των συμμετεχόντων, υλικοτεχνικής υποδομής, οικονομικών πόρων, εξειδικευμένων γνώσεων, στήριξης από στελέχη και επιστημονική ομάδα κτλ.
- Αιτιολογεί τις πιθανές αποφάσεις αναπροσαρμογής ή και αλλαγής του αρχικού σχεδίου δράσης και αναδεικνύει τις θετικές ή τις αρνητικές επιπτώσεις των αναπροσαρμογών.
- Τα στοιχεία αυτά είναι απαραίτητα για την τελική αξιολόγηση του σχεδίου δράσης.

6.1.4. Αξιολόγηση-Ολοκλήρωση του σχεδίου δράσης

- Ένα σχέδιο δράσης ολοκληρώνεται με τη συνολική αξιολόγησή του από την ΟΔ, η οποία χρησιμοποιεί ως πηγές:
  - το ημερολόγιο της ομάδας,
  - τις μεθόδους που αναφέρονται στο σχέδιο δράσης,
  - τα κριτήρια επιτυχίας που αρχικά τέθηκαν και
  - τις ενδιάμεσες αξιολογήσεις της ομάδας δράσης .
- Η ομάδα δράσης, απαντώντας στο ερώτημα «τι πρόοδο κάναμε» και αξιοποιώντας τις παραπάνω πηγές, αξιολογεί:
  - Τις επιμέρους ενέργειες που πραγματοποιήθηκαν.
  - Τα αποτελέσματα των διαφόρων δράσεων, **σε σχέση με τους στόχους** που η ομάδα δράσης είχε θέσει.
  - Τα αποτελέσματα των διαφόρων δράσεων, **σε σχέση με τα κριτήρια επιτυχίας** που η ομάδα δράσης είχε θέσει. Η **σύγκριση** αυτή καθιστά διαφανείς τις εκπαιδευτικές επιτυχίες ή τα προβλήματα του ΕΕ της Σχολικής Μονάδας.

- Η ομάδα δράσης συντάσσει ένα σύντομο κείμενο, σχετικά με τη διαδικασία υλοποίησης και τα αποτελέσματα του σχεδίου δράσης και ενημερώνει την ολομέλεια.
- Το κείμενο αυτό συμπεριλαμβάνεται στο αντίστοιχο τμήμα της τελικής έκθεσης αξιολόγησης.
- Για την τελική φάση της αξιολόγησης ενός σχεδίου δράσης είναι αρκετές δύο συναντήσεις των συμμετεχόντων (μία των μελών κάθε ομάδας δράσης και μία της ολομέλειας).

7. Διαμόρφωση της έκθεσης αξιολόγησης του ΕΕ

- Η κάθε Σχολική Μονάδα διαμορφώνει και υποβάλλει ιεραρχικά, τόσο την **ετήσια**, όσο και την **τελική** (της διετίας) έκθεση αξιολόγησης. Οι ενδιάμεσες αξιολογήσεις των τετραμήνων υποβάλλονται στο σχολικό σύμβουλο, ο οποίος και κρίνει αν πρέπει να προωθηθούν για **άμεση αντιμετώπιση** κάποιων προβλημάτων.
- Η **διαμόρφωση** της τελικής έκθεσης αξιολόγησης του ΕΕ της Σχολικής Μονάδας προβλέπει τις παρακάτω ενέργειες:
  - Συντάσσεται με το τέλος κάθε διετούς κύκλου αξιολόγησης.
  - Τη σύνταξη της έκθεσης επιμελείται μικρή ομάδα εκπαιδευτικών, η οποία επιλέγεται από την ολομέλεια.
  - Για τη διασφάλιση του ύφους της έκθεσης και της συνοχής των επιχειρημάτων η ομάδα ορίζει ένα μέλος της ως κεντρικό συγγραφέα της.
  - Η ομάδα σύνταξης αξιοποιεί όλο το υλικό που έχει προκύψει και ενσωματώνει τις ενδιάμεσες αξιολογήσεις (ετήσια και τετραμήνων).
  - Προσχέδιο της έκθεσης συζητείται στην ολομέλεια, προκειμένου αυτή να εξασφαλίσει, αν αυτό είναι δυνατόν, την αποδοχή όλων των συμμετεχόντων.
  - Παρουσιάζει με σαφή και ολοκληρωμένο τρόπο, τόσο τις διαδικασίες αξιολόγησης, όσο και τα αποτελέσματα που προέκυψαν.
  - Η έκθεση υποβάλλεται στην ολομέλεια για τελική επικύρωση.
  - Μία ή δύο συνεδριάσεις της ολομέλειας, τον τελευταίο μήνα του διδακτικού έτους της διετίας, αρκούν για τη σύνταξη της έκθεσης αξιολόγησης του ΕΕ της Σχολικής Μονάδας.
  - Για τη συγκρότηση της **ετήσιας έκθεσης**, η οποία ολοκληρώνεται στο τέλος του πρώτου διδακτικού έτους του διετούς κύκλου, ακολουθούνται οι ίδιες διαδικασίες. Είναι αυτονόητο ότι το υλικό της ετήσιας έκθεσης αξιοποιείται για τη διαμόρφωση της τελικής έκθεσης.

7.1. Δομή και περιεχόμενο της έκθεσης

Η έκθεση αξιολόγησης του ΕΕ της Σχολικής Μονάδας θα πρέπει να περιλαμβάνει:

Α. Την περίληψη των αποτελεσμάτων της έκθεσης αξιολόγησης, προκειμένου να διευκολύνεται η αναγνωσιμότητα της έκθεσης. Η περίληψη περιλαμβάνει βασικά σημεία όπως:

- Επιγραμματική παρουσίαση της **γενικής εικόνας** του σχολείου.
- Σύντομη παρουσίαση αποτελεσμάτων της **συστηματικής αξιολόγησης / διερεύνησης** τομέων του εκπαιδευτικού έργου. Έμφαση δίνεται στην ανάδειξη των δυνατών και των αδύνατων σημείων του σχολείου.
- Σύντομη **αιτιολόγηση της επιλογής των προτεραιοτήτων**.
- Επιγραμματική παρουσίαση **αποτελεσμάτων των σχεδίων δράσης** που είχαν στόχο τη **βελτίωση** του εκπαιδευτικού έργου (συμπεράσματα, αξιολογικές κρίσεις κτλ.).

Β. Αναλυτική παρουσίαση διαδικασιών και αποτελεσμάτων αξιολόγησης, η οποία περιλαμβάνει:

1. **Την αποτίμηση του ΕΕ** στις δύο διαστάσεις της:
   - **Τη «γενική εκτίμηση» της εικόνας του σχολείου**, στην οποία περιγράφονται όλες οι διαδικασίες αποτίμησης, οι ομάδες που εργάστηκαν, τα δυνατά και αδύνατα σημεία του σχολείου και η τελική θέση της ολομέλειας που αποτυπώνεται στο **Φύλλο Γενικής Εκτίμησης της Εικόνας του Σχολείου** (ενδεικτικό σχέδιο έκθεσης για τη Γενική Εκτίμηση της Εικόνας του Σχολείου περιλαμβάνεται στον τόμο ΙΙΙ «Σχέδια Εκθέσεων»).
   - **Τη συστηματική αξιολόγηση** τομέων του ΕΕ της Σχολικής Μονάδας, η οποία περιλαμβάνει τη **διερεύνηση** επιλεγμένων πτυχών της εκπαιδευτικής πραγματικότητας σε βάθος με σύντομες περιγραφές διαδικασιών, με αναφορές στις δραστηριότητες των ομάδων εργασίας, με συσχετισμούς στόχων, κριτηρίων και αποτελεσμάτων, με περιγραφές πηγών και μεθόδων άντλησης πληροφοριών, με την ανάδειξη των συμπερασμάτων και των αξιολογικών κρίσεων, με την ερμηνεία και την αιτιολόγηση των συμπερασμάτων και, τέλος, με τη συγκεκριμενοποίηση των προτεραιοτήτων που προκύπτουν από τα αποτελέσματα της συστηματικής αυτής αξιολόγησης (ενδεικτικό σχέδιο έκθεσης για τη Συστηματική Διερεύνηση Επιλεγμένων Τομέων του Εκπαιδευτικού Έργου περιλαμβάνεται στον τόμο ΙΙΙ «Σχέδια Εκθέσεων»).
2. **Τις επιλογές των προτεραιοτήτων για δράση**, οι οποίες προέκυψαν, ιεραρχήθηκαν και νομιμοποιήθηκαν από διευρυμένο σώμα. Οι διαδικασίες αυτές πρέπει να περιγραφούν και να αιτιολογηθούν στην αναλυτική αυτή παρουσίαση.

3. **Τις διαδικασίες διαμόρφωσης των σχεδίων δράσης**, όπου, εκτός από τις σύντομες περιγραφές των διαδικασιών και των ενεργειών της κάθε ομάδας, αιτιολογείται η επιλογή των στόχων κάθε δράσης, αναφέρονται τα κριτήρια επιτυχίας της, ο ρόλος των υπευθύνων κτλ.
4. **Την υλοποίηση, παρακολούθηση και αξιολόγηση των σχεδίων δράσης**, με αναφορές στις διαδικασίες και στο αν αυτές εκτυλίχθηκαν σύμφωνα με το σχέδιο δράσης, στις τροποποιήσεις των σχεδίων δράσης, στους λόγους των τροποποιήσεων, στις στρατηγικές εφαρμογής τους, στα χρονοδιαγράμματα παρακολούθησης και αξιολόγησής τους, στην αξιολόγηση της προόδου που σημειώθηκε κατά την υλοποίηση των σχεδίων, στα στοιχεία που τεκμηριώνουν την πρόοδο αυτή κτλ.

7.2. Μορφή της έκθεσης

- Η έκθεση αξιολόγησης θα πρέπει να προσφέρει μια τεκμηριωμένη εικόνα για το έργο της Σχολικής Μονάδας και να διευκολύνει την αξιοποίηση των στοιχείων της, τόσο από τους εμπλεκόμενους εκπαιδευτικούς, όσο και από τις εκπαιδευτικές αρχές. Για το λόγο αυτό η έκθεση αξιολόγησης θα πρέπει:
  - Να είναι περιεκτική και να μην υπερβαίνει τις 10-15 σελίδες.
  - Να χρησιμοποιεί υπότιτλους, υπογραμμίσεις, έντονα γράμματα, όπου είναι απαραίτητο, ώστε να γίνονται εύκολα αντιληπτά τα κύρια σημεία της.
  - Να εντοπίζονται εύκολα τα εκπαιδευτικά επιτεύγματα του σχολείου και τα σημεία που απαιτούν βελτίωση.
  - Να περιέχει τεκμηριωμένες αξιολογικές κρίσεις, βασισμένες σε ποικιλία πηγών και συγκεκριμένα στοιχεία, και όχι απλή περιγραφή ζητημάτων.
  - Να αποφεύγονται οι εύκολες και ανώδυνες γενικεύσεις (π. χ. «το κλίμα των σχέσεων είναι ικανοποιητικό» ή «η συμπεριφορά των μαθητών είναι γενικά καλή» ή «καλή η επίδοση των μαθητών, αλλά πρέπει να μελετούν περισσότερο» κτλ.).
  - Η όποια κρίση να στηρίζεται στη σύγκριση των δεδομένων που προκύπτουν με τα κριτήρια αξιολόγησης και επιτυχίας που έχουν επιλεγεί.
  - Είναι αυτονόητο ότι η **ετήσια** έκθεση θα περιλαμβάνει τα αντίστοιχα στοιχεία των δύο πρώτων τετραμήνων.
- Τέλος, η έκθεση (ετήσια ή τελική) υποβάλλεται στο σχολικό σύμβουλο της περιφέρειας για περαιτέρω αξιοποίηση.

8. Αξιοποίηση των αποτελεσμάτων αξιολόγησης του ΕΕ

- Με απόφαση του Συλλόγου Διδασκόντων, ο οποίος αποτελεί όργανο διοίκησης του σχολείου (όχι της ολομέλειας των συμμετεχόντων που πραγματοποιεί τις διαδικασίες αξιολόγησης), τα αποτελέσματα της αξιολόγησης (ετήσιας και τελικής) δημοσιοποιούνται και αναρτώνται στην ιστοσελίδα του σχολείου.
- Είναι αυτονόητο ότι δημοσιοποιούνται όσα στοιχεία της έκθεσης επιτρέπει η νομοθεσία και όσα από αυτά ο Σύλλογος Διδασκόντων με πλειοψηφία 2/3 και ο Δ/ντής του σχολείου κρίνει ότι μπορεί να δημοσιοποιηθούν. Τα υπόλοιπα στοιχεία της τελικής έκθεσης αξιολόγησης θα βρίσκονται στη διάθεση των οργάνων της πολιτείας (του σχολικού συμβούλου, του προϊσταμένου παιδαγωγικής καθοδήγησης της περιφέρειας, του περιφερειακού Διευθυντή, του παρατηρητηρίου αξιολόγησης, των διευθύνσεων του Υπουργείου Παιδείας κτλ.).
- Τα όργανα της πολιτείας, με **εμπιστευτικό κωδικό**, θα μπορούν να ενημερώνονται, να ομαδοποιούν τα στοιχεία και, στη συνέχεια, να τα προωθούν ιεραρχικά, ώστε το παρατηρητήριο αξιολόγησης να είναι σε θέση, στηριζόμενο σε συγκεκριμένα στοιχεία, να κάνει προτάσεις προς το Υπουργείο Παιδείας, είτε για αλλαγές στην εκπαιδευτική πολιτική, είτε για άμεσες διορθωτικού χαρακτήρα παρεμβάσεις.
- Παράλληλα, τα στοιχεία της έκθεσης, ή των εκθέσεων αξιοποιούνται άμεσα σε τοπικό και περιφερειακό επίπεδο για διορθωτικές κινήσεις και παρεμβάσεις, όπως:
  - Αντιμετώπιση προβλημάτων που συνδέονται με ελλείψεις στην υλικοτεχνική υποδομή και τους πόρους.
  - Ενδοσχολικές επιμορφώσεις σε πεδία που η αξιολόγηση έδειξε ότι απαιτούνται (π.χ. ελλείψεις σε ζητήματα σύγχρονων μεθόδων διδασκαλίας).
  - Επιμορφώσεις σε επίπεδο περιφέρειας σχολικού συμβούλου, όταν η μελέτη των εκθέσεων πολλών σχολείων μιας εκπαιδευτικής περιφέρειας αναδεικνύει συγκεκριμένα προβλήματα.
  - Επιμορφώσεις σε επίπεδο διοικητικής περιφέρειας, όταν διαπιστώνονται αντίστοιχα προβλήματα.

Παρεμβάσεις, σε συνεργασία και με άλλους τοπικούς φορείς, σε ζητήματα μαθητικής διαρροής, όταν σε κάποιες περιοχές διαπιστώνεται πρόβλημα κτλ.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Barth, R. (1990) *Improving Schools from Within: Teachers, Parents and Principals Can Make the Difference*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Bollington, R., Hopkins, D. & West, M. (1990) *An Introduction to Teacher Appraisal*. London: Cassell.

Broadfoot, P. (1996) *Education, Assessment and Society: A Sociological Analysis*. Buckingham: Open University Press.

Clarke, A. & Dawson, R. (1999) *Evaluation Research: An Introduction to Principles Methods and Practice*, London-Thousand Oaks-New Delhi:SAGE

Δούκας, Χ. (1997) *Εκπαιδευτική Πολιτική και Εξουσία: Η Περίπτωση της Αξιολόγησης των Εκπαιδευτικών (1982-1994)*. Αθήνα: Γρηγόρης.

Earley, P., Fidler, B. & Ouston, J. (eds) (1996) *Improvement Through Inspection: Contemporary Approaches to School Development*. London: D. Fulton.

Harris, A. (2001) "Contemporary Perspectives on School Effectiveness and School Improvement", στο A. Harris and N. Bennett (eds), *School Effectiveness and School Improvement: Alternative Perspectives*. London: Continuum.

ΚΕΕ (2004), *Αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου στη Σχολική Μονάδα – Διαδικασία Αυτοαξιολόγησης*, Αδημοσίευτο κείμενο Ομάδας εργασίας του ΚΕΕ, Αθήνα : ΚΕΕ.

Koulaidis,V. & Kotsira, A. (2004), "Quality Assurance in Education: Self-evaluation process at the level of the school unit", in *Quality of Education : Teachers professional training and development*, Conference Prccedings, Education Research Centre of Greece.

Κωνσταντίνου, Χ. (2002) *Πλαίσιο Αξιολόγησης Εκπαιδευτικών και Στελεχών Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης,* Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, Τμήμα Αξιολόγησης.

Λάμνιας, Κ. (1997) "Η Αξιολόγηση του Μαθητή: Διαφοροποιημένες Σημασιοδοτήσεις της Έννοιας", *Παιδαγωγική επιθεώρηση*, τ. 26, σσ. 7-36.

Lamnias, C. (2002) "The contemporary Pedagogic Device: Functional Impositions and Limitations", στο *Pedagogy, Culture & Society,* V. 10 (1), pp. 21-38.

Λάμνιας, Κ. (2004) *Πλαίσιο Αξιολόγησης Εκπαιδευτικών και Στελεχών Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης,* Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, Τμήμα Αξιολόγησης.

Lingard, B. κ.ά. (2003) *Leading Learning*, Maidenhead, U. K., Open University Press.

Mac Beath J., Schratz M., Meuret D. & Jacobsen L. (2005) *Η Αυτοαξιολόγηση στο Ευρωπαϊκό Σχολείο. Πώς άλλαξαν όλα*, Αθήνα : Μεταίχμιο.

Ματθαίου (2000) *Οδηγός Αποτίμησης και Σχεδιασμού του Εκπαιδευτικού Έργου στη Σχολική Μονάδα για την Πρωτοβάθμια και τη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση,* Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, Τμήμα Αξιολόγησης (τρεις τόμοι).

Μπαγάκης Γ., Δεμερτζή Κ., Σταμάτης Θ. (2007*) Ένα Σχολείο Μαθαίνει*, Α.Α. Λιβάνη

Norris, N. (1990) *understanding Educational Evaluation*, London, Kegan Paul. Office for Standards in Education (Ofsted), (2003) *Inspecting Schools-Framework for Inspecting Schools*, Effective from September 2003, HMI 1525.

Παλαιοκρασάς, Σ., Δημητρόπουλος, Σ., Κωστάκη, Α. & Βρετάκου, Β. (1997) *Αξιολόγηση της Εκπαίδευσης: Ευρωπαϊκές Τάσεις και Πρόταση για ένα Πλαίσιο Ελληνικής Πολιτικής*. Κέντρο Πολιτικής Έρευνας και Επιμόρφωσης. Αθήνα: Ίων.

Reynolds, D. (2001) "Beyond School Effectiveness and School Improvement", στο A. Harris and N. Bennett (eds) *School Effectiveness and School Improvement: Alternative Perspectives*. London: Continuum.

Sakonidis, H., Tsatsaroni, A. & Lamnias, C. (2002) "Pedagogic Models, Teachers' Frames of Interpretation and Assessment Practices", στο *European Journal of Teacher Education*, V. 25 (2 & 3), pp. 171-186.

Simons (1987) *Getting to Know Schools in a Democracy: The Politicsand Process of Evaluation,* Lewes, The Falmer Press.

Solomon, J. (1998) *Trends in the Evaluation of Education Systems. School (self) Evaluation ande Decentralization, Papers, Reports, Discussion Outcomes, European Workshop,* Athens 9-11 December 1997, Athens, Pedagogical Institute.

Σολομών, Ι. (επιμέλεια-εισαγωγή) (1999) *Εσωτερική Αξιολόγηση & Προγραμματισμός του Εκπαιδευτικού Έργου στη Σχολική Μονάδα: Ένα Πλαίσιο Εργασίας και Υποστήριξης*. Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, Τμήμα Αξιολόγησης.

Stoll, L. and Mortimore, P. (1997) "School Effectiveness and School Improvement", στο J. White and M. Barber (eds), *Perspectives on School Effectiveness and School Improvement*. London: Institute of Education University of London.

Schratz, M. (1997) *Initiating Change through Self-evaluation: Methodological Implications for School Development*. CIDREE Collaborative Project 'Self-evaluation in School Development', Dundee.

Τσακίρη κ.ά. (2007) *Η «Ομάδα Προβληματισμού της Κορίνθου» ως τόπος για τη διαύγαση, τον αναστοχασμό και την αλλαγή των εκπαιδευτικών πρακτικών*. Αδημοσίευτη εργασία που εκπονήθηκε για το 8^{ο} Συνέδριο της Μονάδας Μεθοδολογίας και Προγραμμάτων Εκπαίδευσης του Τμήματος Επιστημών της Εκπαίδευσης και της Αγωγής στην Προσχολική Ηλικία του Πανεπιστημίου Πατρών με θέμα «Καινοτόμες απόπειρες που αναδύονται στο σχολείο» (Διατίθεται από τη Μονάδα Έρευνας και Τεκμηρίωσης για την Ανάλυση, το Σχεδιασμό και την Εφαρμογή Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων του Τμήματος Κοινωνικής και Εκπαιδευτικής Πολιτικής του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου).