

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ ΚΑΙ
ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ

ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ

Αξιολόγηση του Εκπαιδευτικού Έργου στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση

Διαδικασία Αυτοαξιολόγησης στη Σχολική Μονάδα

Τόμος II:

Εκπαιδευτικός Σχεδιασμός και Διαδικασίες
Αξιολόγησης

Δεκέμβριος 2012



ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ
ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ & ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ, ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ & ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

Ο παρών τόμος αποτελεί μέρος του εκπαιδευτικού υλικού για την Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση που παρήχθη στο πλαίσιο του πιλοτικού προγράμματος «Αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου-Διαδικασία Αυτοαξιολόγησης» με φορείς υλοποίησης το Κέντρο Εκπαιδευτικής Έρευνας και το Ινστιτούτο Εκπαιδευτικής Πολιτικής.

Η συγγραφή του παρόντος τόμου πραγματοποιήθηκε από τα μέλη της Επιστημονικής Επιτροπής και της Ομάδας έργου του πιλοτικού προγράμματος και ολοκληρώθηκε τον Δεκέμβριο του 2012.

Επιστημονική Επιτροπή

Γεώργιος Πασιάς, επίκουρος καθηγητής ΕΚΠΑ, επιστημονικός υπεύθυνος του έργου

Κωνσταντίνος Λάμνιαν, καθηγητής Πανεπιστημίου Θεσσαλίας, αναπληρωτής επιστημονικός υπεύθυνος του έργου

Δημήτριος Ματθαίου, καθηγητής ΕΚΠΑ, μέλος

Κωνσταντίνος Δημόπουλος, αναπληρωτής καθηγητής Πανεπιστημίου Πελοποννήσου, μέλος

Κωνσταντίνος Παπαχρήστος, Σχολικός Σύμβουλος Π.Ε., Διευθυντής σπουδών Π.Ε. του ΥΠΔΒΜΘ, μέλος

Στυλιανός Μερκούρης, Σχολικός Σύμβουλος Δ.Ε., Διευθυντής σπουδών Δ.Ε. του ΥΠΔΒΜΘ, μέλος

Ομάδα Έργου

Γιαννικόπουλος Γεώργιος ΠΕ02, Γκυρτής Κων/νος ΠΕ19, Ζωγράφου Ελένη ΠΕ06, Ζώτος Ιωάννης ΠΕ03, Κότσιρα Αναστασία ΠΕ70, Κωστοπούλου Χαρά ΠΕ19, Μητσάκη Ευαγγελία ΠΕ09, Νίκα Μαρία ΠΕ06, Οικονόμου Ασπασία ΠΕ13, Παπαστάμου Ιωάννα ΠΕ09, Ρουσάκης Ιωάννης ΠΕ70, Σαμαρά Αντωνία ΠΕ70, Σοφού Ευστρατία ΠΕ60, Στελλάκου Βάσω ΠΕ12, Στεφάτου Ήρα ΠΕ20, Ταμπάκη Σμαρώ ΠΕ02, Τρίγκα Δήμητρα ΠΕ70, Φαντάκη Γεωργία ΠΕ04, Φέρμελη Γεωργία ΠΕ04.

Το πιλοτικό πρόγραμμα χρηματοδοτήθηκε από το ΕΠ «Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση» (2007-2013)

Πράξη : «Αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου-Διαδικασία Αυτοαξιολόγησης» (MIS : 295381) («Άξονες Προτεραιότητας 1,2,3 – Οριζόντια Πράξη»)

Περιεχόμενα

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	5
Ο ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ	6
1. Ο εκπαιδευτικός σχεδιασμός	6
2. Παράγοντες που επηρεάζουν τον εκπαιδευτικό σχεδιασμό	6
2.1. Ο συντονισμός της διαδικασίας και η συμμετοχή των εκπαιδευτικών	7
2.2. Η ιεράρχηση των προτεραιοτήτων του σχολείου και η επιλογή ενός ρεαλιστικού και εφικτού αριθμού δράσεων	7
2.3. Η προσαρμογή στις ιδιαιτερότητες του σχολείου	8
2.4. Η παρακολούθηση και η αξιολόγηση των δράσεων	8
ΟΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΕΕ ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΩΝ ΔΥΟ ΚΥΚΛΩΝ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΠΡΩΤΗ ΔΙΕΤΙΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ ΘΕΣΜΟΥ	9
Ι. ΒΑΣΙΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΕΕ ΚΑΤΑ ΤΟ ΠΡΩΤΟ ΕΤΟΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ	10
Εισαγωγή	10
1. Ο Ετήσιος Προγραμματισμός και η υλοποίηση του σχολικού προγράμματος	11
1.1. Ο Προγραμματισμός του σχολικού έτους	11
1.2. Η υλοποίηση του σχολικού προγράμματος	12
2. Η Γενική εκτίμηση της εικόνας του σχολείου	13
2.1. Ποιοι συμμετέχουν στη διαδικασία και πώς αυτή εκτυλίσσεται	13
2.2. Πώς αποτυπώνονται τα αποτελέσματα της συζήτησης	15
3. Συστηματική διερεύνηση επιλεγμένων δεικτών του εκπαιδευτικού έργου στο σχολείο	16
3.1. Ανάπτυξη της διαδικασίας στην ολομέλεια	16
3.2. Δράσεις των ομάδων εργασίας κατά τη διαδικασία της συστηματικής διερεύνησης	17
3.3. Ολοκλήρωση της διαδικασίας-τελική απόφαση της ολομέλειας	17
4. Ολοκλήρωση του πρώτου σταδίου της ΑΕΕ	18
5. Διατύπωση και Ιεράρχηση Προτεραιοτήτων για Δράση	19
6. Διαμόρφωση Σχεδίων Δράσης	21

6.1. Τι είναι το Σχέδιο Δράσης.....	21
6.2. Διαδικασία για τη Διαμόρφωση Σχεδίων Δράσης	22
7 . Ετήσια Έκθεση Αξιολόγησης.....	23
II. ΒΑΣΙΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΕΕ ΚΑΤΑ ΤΟ ΔΕΥΤΕΡΟ ΕΤΟΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ	24
Εισαγωγή	24
1. Ο Ετήσιος Προγραμματισμός και η υλοποίηση του σχολικού προγράμματος	25
1.1. Ο Προγραμματισμός του σχολικού έτους	25
1.2. Η υλοποίηση του σχολικού προγράμματος	25
2. Η εφαρμογή των Σχεδίων Δράσης.....	25
2.1. Διαδικασίες Υλοποίησης, Παρακολούθησης και Αξιολόγησης των Σχεδίων Δράσης	25
3. Σχεδιασμός και Προετοιμασία νέων Σχεδίων Δράσης	27
4. Ετήσια Έκθεση Αξιολόγησης.....	28
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	29

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Με τη συμμετοχή τους στην Αξιολόγηση του Εκπαιδευτικού Έργου (ΑΕΕ), οι εκπαιδευτικοί καλούνται να εφαρμόσουν διαδικασίες που εκ πρώτης όψεως φαίνονται πρωτόγνωρες. Η αλήθεια όμως είναι ότι πρόκειται για διαδικασίες οι οποίες εφαρμόζονται κατά καιρούς με τον ένα ή τον άλλο τρόπο στα σχολεία, ανάλογα με τις ιδιαίτερες συνθήκες λειτουργίας τους. Με αυτήν την έννοια, ο «εκπαιδευτικός σχεδιασμός» και οι διαδικασίες εφαρμογής της ΑΕΕ στα σχολεία δεν προαναγγέλλουν νέες, πρόσθετες εργασίες, αλλά συστηματοποιούν το έργο της αυτοαξιολόγησης στη σχολική μονάδα, αναδεικνύοντας τη σημασία της συμμετοχής του εκπαιδευτικού σε αυτή και τα διακριτά ποιοτικά χαρακτηριστικά του εκπαιδευτικού έργου.

Τα κείμενα του παρόντος τόμου αποσκοπούν να βοηθήσουν τους εκπαιδευτικούς στη συστηματική οργάνωση και ανάπτυξη των διαδικασιών της ΑΕΕ κατά τη διάρκεια του σχολικού έτους. Δίδεται έμφαση σε ζητήματα όπως η κατανόηση της αλληλεξάρτησης και της αλληλεπίδρασης των επιμέρους διαδικασιών μεταξύ τους, ο καθορισμός επίκτων στόχων, η τήρηση σταθερών βημάτων κατά την εφαρμογή τους, και η δημιουργία των προϋποθέσεων για την εδραίωση των αλλαγών στις δομές, τη λειτουργία και την κουλτούρα του σχολείου.

Ο ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

1. Ο εκπαιδευτικός σχεδιασμός

Ο εκπαιδευτικός σχεδιασμός συνιστά βασικό εργαλείο για την οργάνωση και διαχείριση του εκπαιδευτικού έργου στο σχολείο. Περιλαμβάνει ένα σύνολο συστηματικών, συλλογικών και συμμετοχικών διαδικασιών, που αναπτύσσονται από τους παράγοντες της σχολικής μονάδας με σκοπό την ενδυνάμωσή της και την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας του έργου της. Αποτελεί μια εξελικτική διαδικασία μάθησης, συνεργασίας, συμμετοχικής ευθύνης και αυτοβελτίωσης όλων των παραγόντων του σχολείου που επιχειρεί να απαντήσει στα ερωτήματα:

- Ποια είναι η ποιότητα του εκπαιδευτικού έργου στο σχολείο μας σήμερα;
- Πού θέλουμε να φτάσουμε; και
- Τι πρέπει να κάνουμε και πώς πρέπει να το κάνουμε για να φτάσουμε εκεί που θέλουμε;

Κεντρική θέση στον εκπαιδευτικό σχεδιασμό κατέχουν οι εξής διαδικασίες:

- **Η αποτίμηση του εκπαιδευτικού έργου** με συγκεκριμένες διαδικασίες αυτοαξιολόγησης που οδηγούν στη διαπίστωση των σημείων υπεροχής και αδυναμιών του σχολείου
- **Ο σχεδιασμός και ο προγραμματισμός του εκπαιδευτικού έργου** που περιλαμβάνει όλες εκείνες τις ενέργειες που καθορίζουν τους στόχους του σχολείου, καθώς και τα κατάλληλα μέσα για την επίτευξή τους και συνδέονται, μεταξύ άλλων, με τα ζητήματα του οράματος του σχολείου, της ηγεσίας και της λειτουργίας του Συλλόγου Διδασκόντων.
- **Η επιλογή και διαμόρφωση σχεδίων δράσης** για την πραγμάτωση των επιλεγμένων στόχων και την ενίσχυση ή βελτίωση της ποιότητας συγκεκριμένων πτυχών της σχολικής πραγματικότητας.

2. Παράγοντες που επηρεάζουν τον εκπαιδευτικό σχεδιασμό

Ο εκπαιδευτικός σχεδιασμός αποτελεί μια σύνθετη διαδικασία η οποία επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες, όπως:

2.1. Ο συντονισμός της διαδικασίας και η συμμετοχή των εκπαιδευτικών

Ο σχεδιασμός αποτελεί μια ζωντανή και δυναμική διαδικασία η οποία ενσωματώνεται στην οργάνωση και τη λειτουργία του σχολείου. Τη γενική ευθύνη του συντονισμού της διαδικασίας έχει ο Διευθυντής του σχολείου. Δεν θεωρείται αποτελεσματικό, αλλά ούτε και εφικτό να εμπλέκονται όλοι οι εκπαιδευτικοί στις διαδικασίες του σχεδιασμού. Γι' αυτό και ο αριθμός των εκπαιδευτικών που συμμετέχουν στον σχεδιασμό και οι ειδικότεροι ρόλοι που αναλαμβάνουν στο πλαίσιο των ομάδων εργασίας μπορεί να διαφέρουν από σχολείο σε σχολείο. Σε κάθε περίπτωση, ωστόσο, η ενεργός συμμετοχή των εκπαιδευτικών σε κάθε στάδιο του σχεδιασμού, η συλλογική λήψη αποφάσεων και η ανάπτυξη σχέσεων ισοτιμίας και συνεργασίας ενισχύουν την αποδοχή, την εγκυρότητα και την αποτελεσματικότητα της διαδικασίας.

2.2. Η ιεράρχηση των προτεραιοτήτων του σχολείου και η επιλογή ενός ρεαλιστικού και εφικτού αριθμού δράσεων

Ιδιαίτερη παράμετρο του εκπαιδευτικού σχεδιασμού αποτελεί η ιεράρχηση των προτεραιοτήτων του σχολείου οι οποίες προκύπτουν από την αποτίμηση του εκπαιδευτικού έργου.

Η ιεράρχηση των προτεραιοτήτων για δράση αποτελεί ουσιώδη διαδικασία, η οποία συνδέει οργανικά τον εκπαιδευτικό σχεδιασμό με τις πραγματικές αδυναμίες και τις δυνατότητες του σχολείου.

Με τη διαδικασία αυτή προσδιορίζονται οι συγκεκριμένοι στόχοι που το σχολείο θεωρεί ρεαλιστικούς και απαραίτητους για τη βελτίωση της ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου.

Το σχολείο πρέπει να σχεδιάζει και να υλοποιεί ένα ρεαλιστικό και εφικτό αριθμό δράσεων (καλύτερα αποτελέσματα προκύπτουν από μικρές και εστιασμένες προσπάθειες). Επίσης, είναι αναγκαίο να προωθεί την εμπλοκή όσο το δυνατόν περισσότερων σχολικών παραγόντων στην υλοποίησή τους. Κατά τον καθορισμό των προτεραιοτήτων για δράση κρίνεται σκόπιμο να ληφθούν υπόψη οι ακόλουθες ισορροπίες:

- α) μεταξύ βραχυπρόθεσμων (μικρότερων του ενός έτους) και μακροπρόθεσμων προτεραιοτήτων,
- β) μεταξύ του προγραμματισμού νέων προτεραιοτήτων για δράση και της «εδραίωσης» των αποτελεσμάτων από ήδη εφαρμοσμένες δράσεις,
- γ) μεταξύ θεμελιωδών (που συνδέονται με δράσεις «υποδομής») και δευτερευουσών προτεραιοτήτων, καθώς οι πρώτες είναι εκείνες που προσφέρουν τη βάση για την ανάπτυξη των δεύτερων.

2.3. Η προσαρμογή στις ιδιαιτερότητες του σχολείου

Ο σχεδιασμός αποτελεί αποδοτικό εργαλείο διαχείρισης της εκπαιδευτικής διαδικασίας και συνδέεται με διάφορες πτυχές του εκπαιδευτικού έργου (διδασκαλία και μάθηση, οργάνωση και διοίκηση, κλίμα και σχέσεις, κουλτούρα του σχολείου κ.ά.). Οφείλει, ωστόσο, κάθε φορά να αντιμετωπίζει το σχολείο ως «όλον» λαμβάνοντας υπόψη τις ιδιαίτερες συνθήκες και τις ανάγκες του. Κάθε σχολείο προσεγγίζει και υλοποιεί με διαφορετικό τρόπο τη βελτίωσή του, ανάλογα με τις ιδιαίτερες συνθήκες και την κουλτούρα του. Γι' αυτό και ο σχεδιασμός πρέπει να είναι ευέλικτος ώστε να προσαρμόζεται σε τροποποιήσεις και αλλαγές, ανάλογα με τις μεταβολές στη σχολική πραγματικότητα η οποία επηρεάζεται από διάφορους ενδοσχολικούς και εξωσχολικούς παράγοντες.

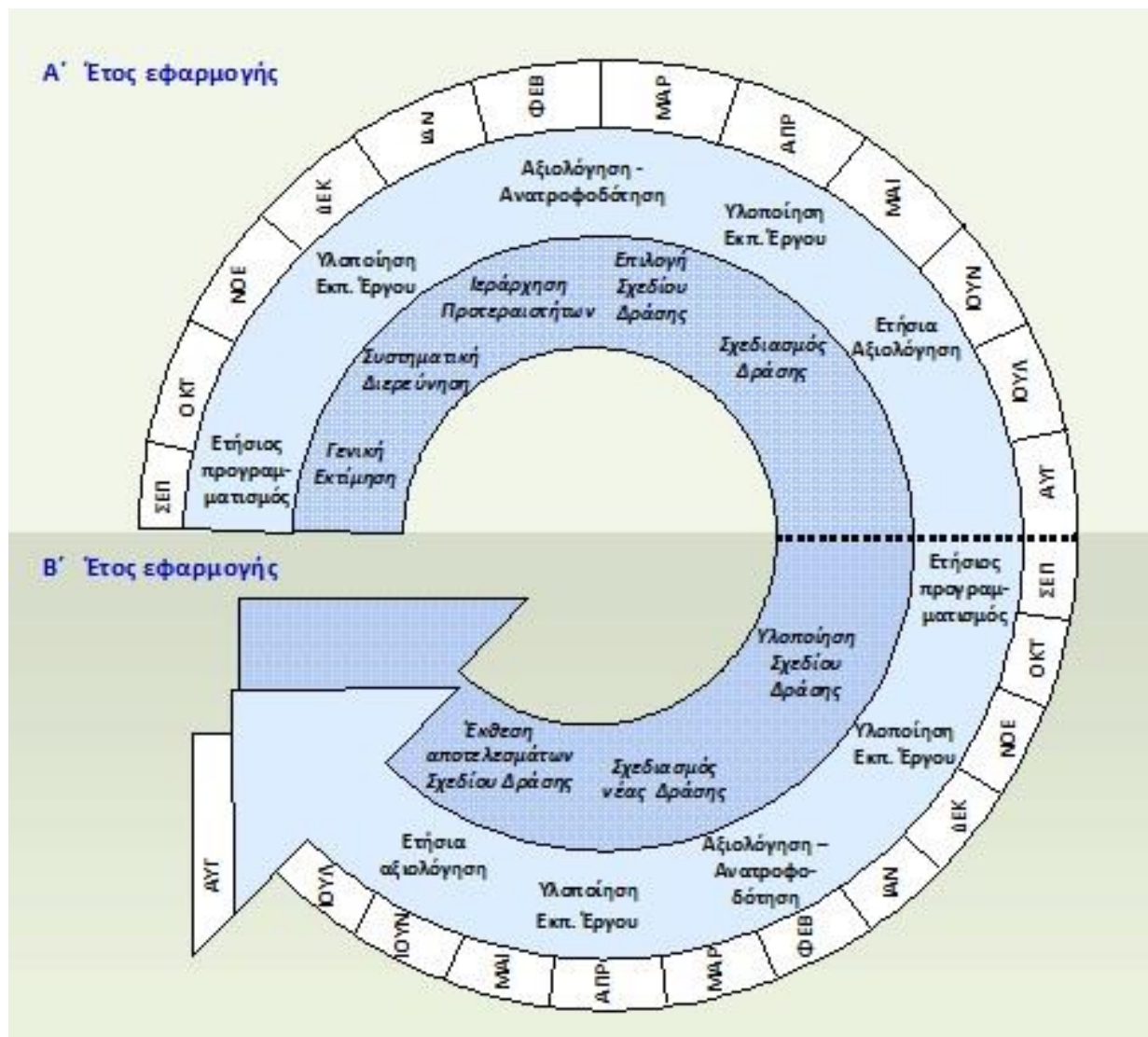
2.4. Η παρακολούθηση και η αξιολόγηση των δράσεων

Η συνεχής παρακολούθηση και αξιολόγηση της εφαρμογής των δράσεων για βελτίωση είναι απαραίτητες διαδικασίες, προκειμένου να διασφαλιστεί ότι η όλη πορεία είναι ικανοποιητική και ότι επιτυγχάνονται τα προσδοκώμενα αποτελέσματα.

Είναι σημαντικό, επίσης, οι διαδικασίες να χαρακτηρίζονται από εγκυρότητα και αξιοπιστία, να βασίζονται δηλαδή στη συστηματική συλλογή δεδομένων και την αξιοποίηση των εκπαιδευτικών τεκμηρίων και όχι σε επιφανειακές εκτιμήσεις ή απλές εντυπώσεις.

ΟΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΕΕ ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΩΝ ΔΥΟ ΚΥΚΛΩΝ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΠΡΩΤΗ ΔΙΕΤΙΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ ΘΕΣΜΟΥ

Στο σχήμα απεικονίζεται συνοπτικά η ανάπτυξη των διαδικασιών της ΑΕΕ στο πλαίσιο των δύο κύκλων αξιολόγησης: α) του ετήσιου κύκλου λειτουργίας του σχολείου και β) του κύκλου των σχεδίων δράσης.



I. ΒΑΣΙΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΕΕ ΚΑΤΑ ΤΟ ΠΡΩΤΟ ΕΤΟΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ

Εισαγωγή

Οι διαδικασίες που αναπτύσσει η σχολική μονάδα κατά το πρώτο έτος της εφαρμογής του θεσμού της ΑΕΕ αποσκοπούν στην σταδιακή εισαγωγή της «κουλτούρας αξιολόγησης» στο σχολείο, και περιλαμβάνουν όλες τις βασικές διαδικασίες της ΑΕΕ (προγραμματισμού, αποτίμησης, διερεύνησης, ιεράρχησης προτεραιοτήτων, επιλογής σχεδίων δράσης, αξιολόγησης).

Διακρίνονται, για τεχνικούς λόγους, σε διαδικασίες πρώτου και δευτέρου τετραμήνου του σχολικού έτους.

Στο α΄ τετράμηνο οι διαδικασίες περιλαμβάνουν :

- α) τον ετήσιο προγραμματισμό,
- β) τη γενική εκτίμηση της εικόνας του σχολείου και
- γ) τη συστηματική διερεύνηση επιλεγμένων δεικτών.

Οι διαδικασίες του β΄ τετραμήνου αφορούν :

- α) την ιεράρχηση προτεραιοτήτων και τη διαμόρφωση σχεδίων δράσης και
- β) την υποβολή της ετήσιας έκθεσης αξιολόγησης

Κάθε μια από τις διαδικασίες έχει το δικό της ειδικό βάρος στην αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου, αλλά και ιδιαίτερο σκοπό, περιεχόμενο και μεθόδους εργασίας.

Οι διαδικασίες που περιγράφονται στον παρόντα τόμο συνοδεύονται από εκπαιδευτικό υλικό που περιλαμβάνεται αντίστοιχα στους Τόμους III : *Εργαλεία Διερεύνησης*, IV : *Σχέδια Δράσης: Πλαίσιο ανάπτυξης και παραδείγματα* και V : *Εκθέσεις Αξιολόγησης*, και καλύπτουν το σύνολο των πεδίων και των δεικτών ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου. Το υλικό μπορεί να αξιοποιηθεί κατά περίπτωση σε όλες τις διαδικασίες της ΑΕΕ.

1. Ο Ετήσιος Προγραμματισμός και η υλοποίηση του σχολικού προγράμματος

1.1. Ο Προγραμματισμός του σχολικού έτους

Ο ετήσιος προγραμματισμός αποτελεί βασική λειτουργία της οργάνωσης και της διοίκησης της σχολικής μονάδας. Πραγματοποιείται στην αρχή της σχολικής χρονιάς με βάση τα αποτελέσματα της αποτίμησης του εκπαιδευτικού έργου, λαμβάνοντας ταυτόχρονα υπόψη τις νέες συνθήκες λειτουργίας ή τις ενδεχόμενες αλλαγές που έχουν επέλθει, ώστε να διασφαλίζεται η συνοχή και η συνέχεια στη λειτουργία του σχολείου. Αφορά τις καθημερινές και άμεσες λειτουργίες της σχολικής μονάδας στο πλαίσιο της υλοποίησης του σχολικού προγράμματος τόσο στο επίπεδο της σχολικής μονάδας όσο και στο επίπεδο τάξεων και τμημάτων και περιλαμβάνει τον καθορισμό των στόχων της καθώς και τα κατάλληλα μέσα για την επίτευξή τους. Η Διεύθυνση και ο Σύλλογος Διδασκόντων προγραμματίζουν τις επιμέρους δραστηριότητες και καθορίζουν διαδικασίες παρακολούθησης και ανατροφοδότησης. Παράλληλα, εστιάζουν στην επίλυση των προβλημάτων και των αδυναμιών για τη βελτίωση της λειτουργίας της σχολικής μονάδας και ιεραρχούν τις προτεραιότητες με σκοπό την ανάπτυξη σχεδίων δράσης για τη βελτίωση της ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου.

Ο ετήσιος προγραμματισμός του σχολείου συνδέεται με διάφορες πτυχές του σχολικού προγράμματος, όπως :

- Εποπτεία και διαχείριση υποδομών και διαθέσιμων υλικών πόρων
- Διαχείριση των οικονομικών του σχολείου
- Οργάνωση και διοίκηση του σχολείου
- Οργάνωση, συντονισμός και ανάπτυξη του Προγράμματος Σπουδών
- Κατανομή και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού (Ωρολόγιο πρόγραμμα, ανάθεση διδακτικού – εξωδιδακτικού έργου)
- Προγραμματισμός εκδηλώσεων, εκπαιδευτικών επισκέψεων, κ.λπ.
- Ανάπτυξη εκπαιδευτικών συνεργασιών σε ενδοσχολικό επίπεδο (ενδοσχολική επιμόρφωση, διδακτικές πρακτικές, κ.α.)
- Ανάπτυξη σχεδίων δράσης και παρεμβάσεων αντιστάθμισης και υποστήριξης
- Επικοινωνία και ανάπτυξη σχέσεων με μαθητική κοινότητα
- Συνεργασίες με φορείς (Σχολική Επιτροπή, Σύλλογο γονέων, Φορείς της τοπικής κοινωνίας).

1.2. Η υλοποίηση του σχολικού προγράμματος

Η υλοποίηση του σχολικού προγράμματος βασίζεται στο σχήμα Π-Ε-Α-Ε-Α, αφορά σε κάθε επιμέρους δραστηριότητα ή σύνολο δράσεων που υλοποιείται στη σχολική μονάδα και αναδεικνύει το συνεχές του εκπαιδευτικού έργου κατά τη διάρκεια της σχολικής χρονιάς.

Ιδιαίτερη σημασία κατά την υλοποίηση του σχολικού προγράμματος έχει η διαδικασία της παρακολούθησης, της ενδιάμεσης αξιολόγησης και ανατροφοδότησης. Τα αποτελέσματα της ενδιάμεσης αξιολόγησης/ ανατροφοδότησης συμβάλλουν ώστε η σχολική μονάδα να προβαίνει στη λήψη μέτρων ή στην τροποποίηση του αρχικού προγραμματισμού, όπου απαιτείται, με σκοπό την προσαρμογή σε νέα δεδομένα ή τη βελτίωση των διαδικασιών.

2. Η Γενική εκτίμηση της εικόνας του σχολείου

Η διαδικασία αναπτύσσεται στην αρχή του πρώτου τετραμήνου του σχολικού έτους και αφορά τη διατύπωση μιας **πρώτης εκτίμησης** για την οργάνωση και τη λειτουργία του σχολείου **στο σύνολο των τομέων και των δεικτών που συνθέτουν την ποιότητα του εκπαιδευτικού έργου**. Με τη διαδικασία αυτή οι σχολικές μονάδες επισημαίνουν τις αδυναμίες και τα αξιολογικά επιτεύγματα του σχολείου, δίνοντας τη δυνατότητα στα μέλη της σχολικής κοινότητας να αποκτήσουν μια συνολική εικόνα της κατάστασης του σχολείου και **να αναδείξουν τις περιοχές που κατά προτεραιότητα πρέπει να διερευνηθούν συστηματικότερα**.

Η γενική αυτή εκτίμηση επαναλαμβάνεται **μόνον όταν ο Σύλλογος Διδασκόντων κρίνει ότι έχει λόγους να επανεκτιμήσει την κατάσταση** (π.χ. σημαντικές αλλαγές στη σύνθεση του ανθρώπινου δυναμικού, αλλαγή Δ/ντή του σχολείου, κ.λπ.).

2.1. Ποιοι συμμετέχουν στη διαδικασία και πώς αυτή εκτυλίσσεται

Ανάλογα με τον αριθμό των μελών του Συλλόγου Διδασκόντων, η διαδικασία της γενικής εκτίμησης αναπτύσσεται με την εργασία των συμμετεχόντων **στην ολομέλεια ή και σε επιμέρους ομάδες εργασίας**.

Στη διαδικασία συμμετέχουν οι εκπαιδευτικοί της Σχολικής Μονάδας και εκπρόσωποι των μαθητών και των γονέων, οι οποίοι επιλέγονται από τα αντίστοιχα συλλογικά τους όργανα με κριτήριο το ενδιαφέρον, την ικανότητα και τη δέσμευσή τους για ουσιαστική συμμετοχή στην υλοποίηση μιας σειράς θεμάτων. Ωστόσο, η τελική απόφαση για τη συμμετοχή των μαθητών και των γονέων εξαρτάται από τον Σύλλογο Διδασκόντων. Συνιστάται όμως η εμπλοκή τους στη διαδικασία, προκειμένου η εκτίμηση για την εικόνα του σχολείου που θα προκύψει να είναι συνθετότερη και εγκυρότερη. Σε πολυπληθείς Συλλόγους Διδασκόντων μπορεί να αυξάνεται και ο αριθμός των εκπροσώπων των γονέων και των μαθητών, σύμφωνα με την κρίση του Συλλόγου Διδασκόντων. Προτείνεται ο αριθμός των εκπροσώπων των γονέων και των μαθητών, αθροιστικά, να μην υπερβαίνει τον αριθμό των μελών του Συλλόγου Διδασκόντων, εκτός εάν ο Σύλλογος Διδασκόντων αποφασίσει διαφορετικά.

Σε κάθε ομάδα εργασίας μπορεί να συμμετέχει και εκπρόσωπος των γονέων και των μαθητών. Αν αυτό δεν είναι δυνατόν, συμμετέχει εκπρόσωπος, είτε των γονέων, είτε των μαθητών.

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.

Στην αρχή της σχολικής χρονιάς ο Σύλλογος Διδασκόντων αποφασίζει:

- ποιοι θα συμμετάσχουν στη διαδικασία,
- τον γενικότερο τρόπο εργασίας, όπως τον χωρισμό των συμμετεχόντων σε επιμέρους ομάδες και τη σύνθεση των ομάδων,
- τα άτομα που ορίζονται ως συντονιστές και πρακτικογράφοι, και
- το χρονοδιάγραμμα για την ολοκλήρωση της διαδικασίας αυτής.

Σχετικά με τη διαβούλευση για τη γενική εκτίμηση της εικόνας του σχολείου προτείνεται η ακόλουθη διαδικασία:

Η διαβούλευση βασίζεται στην **οργανωμένη συζήτηση** των συμμετεχόντων σχετικά με το παρεχόμενο εκπαιδευτικό έργο στο σχολείο. Κάθε συμμετέχων εκτιμά **προσωπικά** την κατάσταση του σχολείου στους επιμέρους τομείς ποιότητας και **καταθέτει την άποψή του αιτιολογημένη**. Τα μέλη κάθε ομάδας συνέρχονται σε συνεδρίες (μία ή δύο το πολύ συνεδρίες) και παραθέτουν τις απόψεις τους για την κατάσταση και τη λειτουργία του σχολείου σε κάθε έναν από τους τομείς του εκπαιδευτικού έργου. Μέσα από τον διάλογο και τη διαπραγμάτευση όλων των θέσεων και των απόψεων που διατυπώνονται, τα μέλη της ομάδας επιχειρούν να καταλήξουν σε ένα αποτέλεσμα για κάθε τομέα ποιότητας που θα έχει την αποδοχή όλων των συμμετεχόντων. Για τη διαμόρφωση της κοινώς αποδεκτής θέσης για την εικόνα του σχολείου είναι σημαντικό να εκτιμηθούν από τους συμμετέχοντες τα στοιχεία που είναι άμεσα διαθέσιμα στη σχολική μονάδα (από το αρχείο της, από στατιστικά δεδομένα κ.λπ.), σχετικά με την κατάσταση και τη λειτουργία της. Η αξία της διαδικασίας έγκειται στην ποιότητα του διαλόγου, στην παρουσίαση και την αξιοποίηση των διαθέσιμων στοιχείων καθώς και στη χρήση των τεκμηριωμένων επιχειρημάτων.

Η εργασία συμπληρώνεται με την καταγραφή της κοινώς αποδεκτής θέσης της ομάδας σχετικά με τη γενική εικόνα του σχολείου σε κάθε δείκτη αξιολόγησης του εκπαιδευτικού έργου, καθώς και με την **ανάδειξη των δεικτών που θεωρούνται περισσότερο επιτυχείς ή προβληματικοί για το σχολείο**. Ταυτόχρονα, **ορίζονται και οι δείκτες για τους οποίους κρίνεται απαραίτητη συστηματικότερη διερεύνηση**.

Σε συνάντηση της ολομέλειας παρουσιάζονται και συζητούνται τα αποτελέσματα, στα οποία κατέληξαν οι ομάδες εργασίας. **Γίνεται σύνθεση συμπερασμάτων** και η σχολική μονάδα διαμορφώνει και καταγράφει μια ενιαία θέση για τη γενική εικόνα του σχολείου, **επισημαίνοντας ιδιαίτερα τα σημεία υπεροχής και τις αδυναμίες του**. Στην περίπτωση που δεν επιτευχθεί συναίνεση για την κατάσταση του σχολείου ως προς κάποιον τομέα, καταγράφονται τα δύο 'πλειοψηφικά' αποτελέσματα στο πλαίσιο της ομάδας.

Η διαδικασία ολοκληρώνεται με τη **σύνταξη της έκθεσης της γενικής εκτίμησης**, στην οποία περιλαμβάνονται, μεταξύ άλλων, η καταγραφή της διαδικασίας που ακολουθήθηκε, οι αιτιολογημένες τελικές θέσεις με έμφαση στα σημεία υπεροχής και στις αδυναμίες του σχολείου, καθώς και οι τομείς που επιλέχθηκαν για συστηματικότερη διε-

ρεύνηση. Σχέδιο σύνταξης της έκθεσης για την γενική εκτίμηση της εικόνας του σχολείου περιλαμβάνεται στον τρίτο τόμο της ΑΕΕ (μέρος Ι).

Εκτιμάται ότι με συντονισμένες συζητήσεις των συμμετεχόντων και προετοιμασμένες εισηγήσεις των ομάδων, η ολοκλήρωση της διαδικασίας δεν απαιτεί περισσότερες από 2-4 συνεδριάσεις.

2.2. Πώς αποτυπώνονται τα αποτελέσματα της συζήτησης

Τα αποτελέσματα της συζήτησης για την εικόνα του σχολείου αποτυπώνονται περιγραφικά με τη μορφή αιτιολογημένης αξιολογικής κρίσης και ποσοτικά 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 δείκτη:

α) σε επίπεδο ομάδας, καταγράφονται τα δύο «πλειοψηφικά» αποτελέσματα

β) στην ολομέλεια, υιοθετείται και καταγράφεται η γνώμη της αυξημένης πλειοψηφίας, δηλαδή των δύο τρίτων της ολομέλειας.

3. Συστηματική διερεύνηση επιλεγμένων δεικτών του εκπαιδευτικού έργου στο σχολείο

Η γενική εκτίμηση της εικόνας του σχολείου συμπληρώνεται από τη διαδικασία της **συστηματικής αποτίμησης ορισμένων δεικτών του εκπαιδευτικού έργου**, οι οποίοι είτε επιλέχθηκαν κατά τη διαδικασία της γενικής εκτίμησης είτε προκύπτουν από περιφερειακές ή εθνικές προτεραιότητες. Με απόφαση της ολομέλειας **δημιουργούνται ομάδες εργασίας, οι οποίες προχωρούν σε μια ενδεδειγμένη και σε βάθος διερεύνηση των επιλεγμένων δεικτών, ανάλογα με τον αριθμό των μελών της και τις δυνατότητες του σχολείου**. Στόχος είναι να αποκτήσει το σχολείο εγκυρότερη γνώση της κατάστασης που βρίσκεται προκειμένου να επιλέξει τα κατάλληλα σχέδια δράσης που θα συμβάλουν στη βελτίωση της ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου.

Στον αριθμό των δεικτών που επιλέγονται για συστηματική διερεύνηση δεν περιλαμβάνονται δείκτες που αφορούν στα δεδομένα του σχολείου, όπως «υλικοτεχνική υποδομή», «οικονομικοί πόροι», «διδασκτικό προσωπικό του σχολείου» 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, δείκτες όπως «διδασκτική 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.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει το μέρος της διαδικασίας που αφορά στην επιλογή των μεθόδων και των εργαλείων διερεύνησης (διατύπωση ερωτημάτων, καταγραφή δεδομένων, σύνταξη ερωτηματολογίων, σχέδια συνεντεύξεων, μορφές παρατήρησης) που θα χρησιμοποιήσουν οι εκπαιδευτικοί. Το υλικό για τη διερεύνηση των επιμέρους δεικτών παρατίθεται αναλυτικά στον τόμο III, «Εργαλεία Διερεύνησης»).

3.1. Ανάπτυξη της διαδικασίας στην ολομέλεια

Η ολομέλεια επιλέγει κατά προτεραιότητα τους δείκτες που κρίνει ότι χρήζουν συστηματικής διερεύνησης και για κάθε δείκτη ποιότητας που θα διερευνήσει διαμορφώνει συγκεκριμένο σχέδιο αξιολόγησης του.

Ειδικότερα:

- Επισημαίνει τις πτυχές του δείκτη που θα διερευνηθούν **θέτοντας τα ερευνητικά ερωτήματα**.

- **Ορίζει τα κριτήρια** που θεωρεί ότι προσδιορίζουν την ποιότητα του 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.
- Κατανέμει συγκεκριμένες δραστηριότητες σε ομάδες και μέλη.
- Ορίζει το χρονοδιάγραμμα ολοκλήρωσης της διερεύνησης του δείκτη.

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

Τα μέλη της κάθε ομάδας, για τη διερεύνηση ενός δείκτη:

- 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 σε μια πρώτη ερμηνεία των αποτελεσμάτων.
- Καταλήγουν σε συμπεράσματα για την περιοχή που διερευνήθηκε και καθορίζουν συγκεκριμένες προτεραιότητες για δράση.
- Μεταφέρουν τα συμπεράσματά τους στην ολομέλεια.

3.3. Ολοκλήρωση της διαδικασίας-τελική απόφαση της ολομέλειας

Στην περίπτωση της παράλληλης διερεύνησης περισσότερων δεικτών, παρουσιάζονται στην ολομέλεια τα συμπεράσματα από τη διερεύνηση της κάθε περιοχής, καθώς και οι προτεραιότητες για δράση που αποφασίστηκαν στις επιμέρους ομάδες. Στη συνέχεια συντίθεται η τελική θέση του σχολείου ως προς τις περιοχές που διερευνήθηκαν (συμπεράσματα, προτεραιότητες για δράση). Ειδικότερα, 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 εκπαιδευτικού έργου συγκεκριμένων τομέων του σχολείου με βάση τη **συστηματική διερεύνηση και τις προτεραιότητες για δράση με στόχο τη βελτίωση.**

Η διαδικασία ολοκληρώνεται με τη σύνταξη της **έκθεσης συστηματικής διερεύνησης επιλεγμένων δεικτών του εκπαιδευτικού έργου**, στην οποία περιλαμβάνονται, μεταξύ άλλων, η περιγραφή των διαδικασιών της συστηματικής διερεύνησης από τις ομάδες εργασίας και η διατύπωση των συμπερασμάτων από την αξιολόγηση των τομέων που επιλέχθηκαν.

Σχέδιο σύνταξης της έκθεσης για συστηματική διερεύνηση των επιλεγμένων τομέων περιλαμβάνεται στον πέμπτο τόμο της ΑΕΕ.

4. Ολοκλήρωση του πρώτου σταδίου της ΑΕΕ

Το **πρώτο στάδιο** της ΑΕΕ ολοκληρώνεται με τη σύνταξη:

α) Της **Έκθεσης Γενικής Εκτίμησης της Εικόνας του Σχολείου**, στην οποία περιλαμβάνεται η καταγραφή της διαδικασίας που ακολουθήθηκε, οι αιτιολογημένες τελικές θέσεις με έμφαση **στα σημεία υπεροχής και στις αδυναμίες του σχολείου**, καθώς και οι **δείκτες** που επιλέχθηκαν για συστηματικότερη διερεύνηση.

β) Της **Έκθεσης Συστηματικής Διερεύνησης** των δεικτών που επιλέχθηκαν, στην οποία περιλαμβάνεται η περιγραφή των διαδικασιών της συστηματικής διερεύνησης και η διατύπωση των συμπερασμάτων από την αξιολόγησή τους.

Τα σημεία που αφορούν στις αδυναμίες του σχολείου και στα συμπεράσματα της συστηματικής διερεύνησης θεωρείται ότι αποτελούν τη δεξαμενή των βασικών προτεραιοτήτων για την επιλογή των σχεδίων δράσης, η υλοποίηση των οποίων θα ξεκινήσει στο επόμενο τετράμηνο.

Στοιχεία από τις εκθέσεις της γενικής εκτίμησης της εικόνας του σχολείου και της συστηματικής διερεύνησης των επιμέρους δεικτών, θα συμπεριληφθούν στην ετήσια έκθεση αυτοαξιολόγησης της σχολικής μονάδας.

5. Διατύπωση και Ιεράρχηση Προτεραιοτήτων για Δράση

Κατά τη διαδικασία της ιεράρχησης των προτεραιοτήτων το σχολείο επιχειρεί να απαντήσει στο ερώτημα «πού επιθυμούμε να φτάσουμε;», προγραμματίζοντας τις συγκεκριμένες δράσεις που θα υλοποιήσει το αμέσως επόμενο χρονικό διάστημα. Η τελική επιλογή των δράσεων που θα υλοποιήσει η σχολική μονάδα έχει ιδιαίτερη σημασία καθώς κάποιες δράσεις μπορεί να απαιτούν για την υλοποίησή τους μεγαλύτερο διάστημα πέραν της μιας σχολικής χρονιάς ή, παρόλο που είναι σημαντικές, να μην μπορούν να υλοποιηθούν άμεσα.

Στη διαδικασία είναι καλό να συμμετέχουν εκτός από τους εκπαιδευτικούς και άλλα μέλη της σχολικής κοινότητας (π.χ. εκπρόσωποι μαθητών και γονέων, Ο Σχολικός Σύμβουλος Παιδαγωγικής Ευθύνης), έτσι ώστε οι δράσεις που θα προγραμματιστούν να εκφράζουν και να έχουν την αποδοχή όλων των παραγόντων της σχολικής ζωής και, ταυτόχρονα, να ενισχύουν τη δέσμευση όλων για την υλοποίησή τους. Η ευρύτερη συμμετοχή της σχολικής κοινότητας στη διαδικασία επαφίεται στην κρίση του συλλόγου διδασκόντων.

Ο αριθμός των δράσεων τις οποίες μπορεί να υλοποιήσει το σχολείο κατά το χρονικό διάστημα μιας σχολικής χρονιάς ποικίλλει ανάλογα με τις ιδιαίτερες συνθήκες του σχολείου και τη φύση της κάθε δράσης. Εξαιρετικά σημαντικό είναι να επιλεγεί ένας μικρός αριθμός προτεραιοτήτων και να εμπλακούν όσο το δυνατόν περισσότεροι σχολικοί παράγοντες στην υλοποίησή τους. Ο προγραμματισμός ενός μικρού σχετικά αριθμού δράσεων –ανάλογα με το μέγεθος του σχολείου– επιτρέπει την αποτελεσματικότερη παρακολούθηση της προόδου υλοποίησής τους, καθώς και την ουσιαστική εμπλοκή περισσότερων μελών της εκπαιδευτικής κοινότητας.

Στην επιλογή των προτεραιοτήτων για δράση λαμβάνονται υπόψη παράμετροι, όπως: η αναγκαιότητα υλοποίησης της δράσης, η αλληλεπίδραση με διάφορους δείκτες, οι ιδιαίτερες απαιτήσεις (σε πόρους, μέσα, φόρτο εργασίας, χρόνο κτλ.), η προηγούμενη εμπειρία και οι καλές πρακτικές του σχολείου, η ύπαρξη ανάλογων ή συμπληρωματικών δράσεων στο σχολείο.

Η ολομέλεια συνεκτιμά και ιεραρχεί τις προτεραιότητες για δράση, απαντώντας σε ερωτήματα, όπως:

- *Επείγει η υλοποίηση της δράσης;* Κάποιες δράσεις επιβάλλεται να υλοποιηθούν άμεσα.
- *Απαιτεί εξαιρετικά μεγάλη προσπάθεια και χρόνο;* Αυτό ενδεχομένως θα περιορίσει τον αριθμό των δράσεων ή θα επιβάλλει την υποδιαίρεση μιας δράσης σε υποδράσεις.
- *Υπάρχει ήδη η σχετική με τη δράση υποδομή στο σχολείο;* Σε διαφορετική περίπτωση ίσως θα πρέπει το σχολείο να ξεκινήσει από τα απλούστερα στάδια για την υλο-

ποίησή της, έτσι ώστε να δημιουργηθεί η βάση, αλλά και η προοπτική για την αποτελεσματική ολοκλήρωσή της.

- *Υπάρχουν συμπληρωματικές προτεραιότητες;* Η παράλληλη υλοποίηση συγγενών δράσεων εξοικονομεί χρόνο και προσπάθεια.

Το αποτέλεσμα της διαδικασίας διατύπωσης και ιεράρχησης των προτεραιοτήτων θα συμπεριληφθεί στην Ετήσια Έκθεση Αυτοαξιολόγησης που η σχολική μονάδα συντάσσει στο τέλος της χρονιάς.

6. Διαμόρφωση Σχεδίων Δράσης.

6.1. Τι είναι το Σχέδιο Δράσης

Το σχέδιο δράσης αφορά ένα σύνολο συστηματικών, συλλογικών και συμμετοχικών διαδικασιών, που σχεδιάζονται, οργανώνονται και αναπτύσσονται από τα μέλη της σχολικής κοινότητας με σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου. Στο πλαίσιο των διαδικασιών αυτών, το σχολείο απαντά στο βασικό ερώτημα «*Τι πρέπει και πώς πρέπει να το κάνουμε για να βελτιώσουμε την ποιότητα της εκπαίδευσης στο σχολείο μας;*». Ταυτόχρονα, αξιοποιώντας τη γνώση που έχει παραχθεί από την αποτίμηση του εκπαιδευτικού έργου, **επιλέγει προτεραιότητες, καθορίζει στόχους και αναπτύσσει δράσεις** προκειμένου η υλοποίησή τους να συμβάλει με συστηματικό τρόπο στη βελτίωση του παρεχόμενου εκπαιδευτικού έργου.

Σε ό,τι αφορά την περιγραφή του, το σχέδιο δράσης συνιστά ένα σύντομο και σαφές κείμενο εργασίας που καθοδηγεί τα μέλη της σχολικής κοινότητας στην προσπάθειά τους να οργανώσουν συστηματικά διάφορες πρωτοβουλίες και δραστηριότητες, προκειμένου να βελτιώσουν συγκεκριμένους τομείς του εκπαιδευτικού έργου. Σκοπός του είναι να διασφαλίσει το κύρος και την αποτελεσματικότητα αυτών των πρωτοβουλιών σε όλες τις φάσεις υλοποίησής τους. Ειδικότερα, δίνει τη δυνατότητα στους εκπαιδευτικούς και τους υπόλοιπους παράγοντες της σχολικής ζωής (μαθητές, γονείς, εκπροσώπους φορέων, σχολικούς συμβούλους κ.ά.) να:

- εστιάσουν την προσοχή τους σε συγκεκριμένες ενέργειες που αφορούν στη βελτίωση του εκπαιδευτικού έργου στο σχολείο,
- έχουν πλήρη και σαφή εικόνα της δράσης και να οργανώσουν αποτελεσματικά τις απαιτούμενες ενέργειες,
- καθορίσουν τους πόρους (ανθρώπινους και οικονομικούς), καθώς και την υποστήριξη που χρειάζεται για την υλοποίηση της δράσης,
- διασφαλίσουν τη συνεχή παρακολούθηση της προόδου και την τελική αξιολόγηση της δράσης.

Η χρονική διάρκεια του σχεδίου δράσης μπορεί να είναι **ένα, δύο ή τρία έτη**, ανάλογα με τις απαιτήσεις του συγκεκριμένου σχεδίου δράσης, τις δυνατότητες της σχολικής μονάδας, τις συνθήκες λειτουργίας της κ.λπ. Πρόκειται για μια συνεχή διαδικασία, στο πλαίσιο της οποίας επιμέρους **ομάδες εργασίας** του σχολείου δραστηριοποιούνται **παράλληλα**, είτε για την υλοποίηση σχεδίων δράσης διαφορετικής διάρκειας, είτε για την προετοιμασία νέων, πριν την ολοκλήρωση των προηγούμενων.

Οι διάφορες φάσεις ανάπτυξης του σχεδίου δράσης (επιλογή, σχεδιασμός, παρακολούθηση της εφαρμογής, ανατροφοδότηση, αξιολόγηση, αξιοποίηση αποτελεσμάτων) εντάσσονται στον ετήσιο κύκλο λειτουργίας του σχολείου και αποτελούν μέρος της ετήσιας έκθεσης αυτοαξιολόγησης. Όταν η χρονική διάρκεια των σχεδίων δράσης υπερ-

βαίνει το σχολικό έτος, στην ετήσια έκθεση περιλαμβάνεται μόνον η πρόοδος του σχεδίου δράσης που ανήκει στον ετήσιο κύκλο του σχολείου.

6.2. Διαδικασία για τη Διαμόρφωση Σχεδίων Δράσης

Στη διαδικασία επιλογής και διαμόρφωσης των σχεδίων δράσης ιδιαίτερη σημασία έχει η δραστηριοποίηση όλων των παραγόντων της σχολικής κοινότητας για τον προσδιορισμό των βασικών στοιχείων των σχεδίων δράσης, την εξασφάλιση των συντελεστών και τον έλεγχο των παραμέτρων που θα συμβάλουν στην αποτελεσματική υλοποίησή τους (χρονοδιαγράμματα, μεθοδολογία υλοποίησης-στρατηγικές εφαρμογής, πόροι και μέσα, οργανωτικές δομές, προγραμματισμός διαδικασιών παρακολούθησης και αξιολόγησης του / των σχεδίων δράσης, κριτήρια επιτυχίας κ.λπ.).

Μετά την ιεράρχηση προτεραιοτήτων και τη λήψη των σχετικών αποφάσεων, οι εκπαιδευτικοί χωρίζονται σε ομάδες εργασίας και αναλαμβάνουν να διαμορφώσουν και να συντάξουν λεπτομερή σχέδια δράσης, να συντάξουν δηλαδή κείμενα οδηγιών που θα κατευθύνουν τις δράσεις της σχολικής μονάδας και θα απαντούν στο ερώτημα «*τί και πώς πρέπει να το κάνουμε, για να φθάσουμε στο επιθυμητό αποτέλεσμα*».

Σε κάθε ομάδα εργασίας, ανάλογα με την απόφαση του Συλλόγου Διδασκόντων, είναι δυνατόν να συμμετέχουν και άλλοι παράγοντες της σχολικής κοινότητας. Ένας ολιγομελής σύλλογος (για παράδειγμα ένα νηπιαγωγείο ή ένα μικρό δημοτικό σχολείο) είναι δυνατόν να εργαστεί ως μια ομάδα. Κάθε ομάδα εργασίας ορίζει έναν εκπαιδευτικό ως συντονιστή και έναν πρακτικογράφο για την καταγραφή των εργασιών.

Ειδικότερα, κατά τη φάση αυτή οι συμμετέχοντες, προσδιορίζουν για το κάθε σχέδιο δράσης:

- **τους στόχους**, τους οποίους η σχολική μονάδα θέτει για τη συγκεκριμένη δράση. Οι στόχοι θα πρέπει να είναι συγκεκριμένοι, να προσδιορίζουν με σαφήνεια το επιθυμητό αποτέλεσμα του σχεδίου δράσης, να είναι ρεαλιστικοί και εφικτοί
- **τα κριτήρια επιτυχίας** για κάθε στόχο, με βάση τα οποία το σχολείο θα αποτιμήσει αν ο στόχος επιτεύχθηκε και σε ποιο βαθμό. Είναι δυνατόν να είναι ποιοτικού ή ποσοτικού χαρακτήρα ανάλογα με τη φύση του στόχου στον οποίο αναφέρονται. Σε κάθε περίπτωση όμως απαιτείται να είναι συγκεκριμένα, έτσι ώστε να διευκολύνεται η παρακολούθηση και η αξιολόγηση του βαθμού επίτευξης των στόχων
- **τη μεθοδολογία της υλοποίησης**, δηλαδή τις συγκεκριμένες μεθόδους και τις ενέργειες εκείνες που θα επιτρέψουν την αποτελεσματική υλοποίηση του κάθε στόχου, καθώς και τη συγκεκριμένη συμβολή του κάθε παράγοντα που θα συμμετέχει σε αυτές, Επίσης τις οργανωτικές δομές (κατανομή αρμοδιοτήτων, μηχανισμοί συνεργασίας και συντονισμού του σχεδίου δράσης) και τις αναγκαίες διαμορφωτικές παρεμβάσεις στο σχολείο

- **το χρονοδιάγραμμα** στο οποίο καταγράφεται ο χρόνος που απαιτείται για την επιτυχή εφαρμογή του σχεδίου δράσης. Ο σχεδιασμός του χρονοδιαγράμματος πρέπει να είναι ρεαλιστικός, να λαμβάνει δηλαδή υπόψη του τις συγκεκριμένες δυνατότητες και αναγνωρισμένες προτεραιότητες της σχολικής μονάδας
- **τους πόρους και τα μέσα** που απαιτούνται για την αποτελεσματική εφαρμογή της δράσης, τα οποία και διαφέρουν ανάλογα με τη φύση της κάθε δράσης
- **τις διαδικασίες παρακολούθησης και αξιολόγησης**, με την περιγραφή του σχεδίου αξιολόγησης που θα ακολουθήσει το σχολείο για την εκτίμηση της προόδου και των αποτελεσμάτων της δράσης
- **τον υπεύθυνο** του σχεδίου δράσης, το πρόσωπο δηλαδή το οποίο θα είναι υπεύθυνο για την όλη οργάνωση της δράσης, τον συντονισμό των ενεργειών, την κατανομή των δραστηριοτήτων, την παρακολούθηση και την αξιολόγησή της.

Το κάθε σχέδιο δράσης υποβάλλεται στην ολομέλεια για κριτική και τελική διαμόρφωση. Τα σχέδια δράσης που διαμορφώνονται στο στάδιο αυτό περιλαμβάνονται στην ετήσια έκθεση αυτοαξιολόγησης που η σχολική μονάδα συντάσσει στο τέλος της χρονιάς.

Αναλυτική παρουσίαση των διαδικασιών ανάπτυξης και εφαρμογής των σχεδίων δράσης και ανάπτυξη σχετικών παραδειγμάτων παρατίθεται στον Τόμο IV.

7 . Ετήσια Έκθεση Αξιολόγησης

Στο τέλος του σχολικού έτους, το σχολείο αποτιμά το σύνολο του εκπαιδευτικού έργου σε όλους τους δείκτες ποιότητας με βάση το πλαίσιο της ΑΕΕ. Επίσης αναφέρεται στις διαδικασίες διαμόρφωσης των Σχεδίων Δράσης που θα υλοποιηθούν το επόμενο σχολικό έτος.

Η ετήσια έκθεση αξιολόγησης αποτελεί μια συλλογική διαδικασία λήψης απόφασης, η οποία πραγματοποιείται με ευθύνη του Διευθυντή της σχολικής μονάδας σε συνεργασία με τον Σύλλογο Διδασκόντων, λαμβάνοντας υπόψη τις απόψεις των συλλογικών οργάνων του σχολείου, με βάση **τεκμήρια του σχολείου** (αρχείων, πηγών, ερευνητικών δεδομένων που παρήχθησαν κατά τη διάρκεια της σχολικής χρονιάς, τεκμηρίων από τους ατομικούς φακέλους /portfolio των εκπαιδευτικών κ.λπ.).

Στοιχεία από την ετήσια έκθεση αξιολόγησης αναρτώνται στην ιστοσελίδα του σχολείου και καταγράφονται στο Δίκτυο της ΑΕΕ.

Η έκθεση αυτή αποτελεί τη βάση στην οποία θα στηριχθεί ο προγραμματισμός του επόμενου σχολικού έτους.

II. ΒΑΣΙΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΕΕ ΚΑΤΑ ΤΟ ΔΕΥΤΕΡΟ ΕΤΟΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ

Εισαγωγή

Οι διαδικασίες που αναπτύσσει η σχολική μονάδα κατά το δεύτερο έτος της εφαρμογής του θεσμού της ΑΕΕ αποσκοπούν, κυρίως, στην εμπέδωση της «κουλτούρας αξιολόγησης» στο σχολείο, καθώς οι εκπαιδευτικοί καλούνται να αποτιμήσουν το εκπαιδευτικό έργο απαντώντας σε ερωτήματα όπως: «Τι πρόοδο κάναμε;», «Πόσο και πώς ωφεληθήκαμε ως άτομα και ως σύνολο;», «Σε ποιους τομείς βελτιώθηκε η ποιότητα του εκπαιδευτικού έργου και η εικόνα του σχολείου μας;».

Οι διαδικασίες υλοποίησης της ΑΕΕ διακρίνονται και πάλι, για τεχνικούς λόγους, σε διαδικασίες πρώτου και δευτέρου τετραμήνου του σχολικού έτους. Στο α' τετράμηνο οι διαδικασίες περιλαμβάνουν :

- α) τον ετήσιο προγραμματισμό και την υλοποίηση του σχολικού προγράμματος,
- β) την εφαρμογή των σχεδίων δράσης.

Οι διαδικασίες του β' τετραμήνου αφορούν :

- α) στην αξιολόγηση και την αξιοποίηση των αποτελεσμάτων των σχεδίων δράσης που εφαρμόστηκαν,
- β) στον σχεδιασμό και στην προετοιμασία νέων σχεδίων δράσης και
- γ) στην υποβολή της ετήσιας έκθεσης αξιολόγησης.

Κάθε μια από τις διαδικασίες έχει το δικό της ειδικό βάρος στην αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου, αλλά και ιδιαίτερο σκοπό, περιεχόμενο και μεθόδους εργασίας. Το ενδιαφέρον τώρα εστιάζεται στα ζητήματα της παρακολούθησης της εφαρμογής των σχεδίων δράσης, αλλά και στην αξιοποίηση της προηγούμενης εμπειρίας κατά τη διαδικασία του σχεδιασμού και της προετοιμασίας νέων σχεδίων δράσης, ώστε να μην αποβεί η μία διαδικασία σε βάρος της άλλης.

Το υλικό και παραδείγματα ανάπτυξης σχεδίων δράσης περιλαμβάνονται στον Τόμο IV: Σχέδια δράσης: Πλαίσιο ανάπτυξης και παραδείγματα.

1. Ο Ετήσιος Προγραμματισμός και η υλοποίηση του σχολικού προγράμματος

1.1. Ο Προγραμματισμός του σχολικού έτους

Ο προγραμματισμός του σχολικού έτους πραγματοποιείται, με βάση την εμπειρία της προηγούμενης χρονιάς, στην αρχή της σχολικής χρονιάς με την ευθύνη του Δ/ντή και του Συλλόγου Διδασκόντων. Ισχύουν όσα αναφέρονται στην αντίστοιχη ενότητα του α' έτους εφαρμογής.

1.2. Η υλοποίηση του σχολικού προγράμματος

Η υλοποίηση του σχολικού προγράμματος βασίζεται στο σχήμα Π-Ε-Α-Ε-Α και στην εμπειρία της προηγούμενης χρονιάς. Ιδιαίτερη σημασία δίδεται στη διαδικασία της παρακολούθησης, της ενδιάμεσης αξιολόγησης και ανατροφοδότησης, ώστε η σχολική μονάδα να προβαίνει στη λήψη μέτρων ή στην τροποποίηση του αρχικού προγραμματισμού, όπου απαιτείται, με σκοπό την προσαρμογή σε νέα δεδομένα ή τη βελτίωση των διαδικασιών.

2. Η εφαρμογή των Σχεδίων Δράσης

2.1. Διαδικασίες Υλοποίησης, Παρακολούθησης και Αξιολόγησης των Σχεδίων Δράσης

Σύμφωνα με τον σχεδιασμό που προηγήθηκε το προηγούμενο σχολικό έτος, η σχολική μονάδα προχωρά στην εφαρμογή των σχεδίων στην πράξη, δίνοντας έμφαση στην παρακολούθηση της εφαρμογής τους και της συνολικής αξιολόγησης της αποτελεσματικότητάς τους.

Για την υλοποίηση των σχεδίων δράσης υπεύθυνη/ες είναι η/οι ομάδα/ες εργασίας που διαμόρφωσε/σαν το κάθε σχέδιο. Έχει/ουν την κύρια ευθύνη για την οργάνωση, την υποστήριξη, την παρακολούθηση της προόδου του σχεδίου και την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητάς του.

Όπως και στο στάδιο της συστηματικής διερεύνησης, κάθε ομάδα εργασίας καθορίζει ένα τρόπο συστηματικής καταγραφής των εργασιών που αναπτύσσονται κατά την υλοποίηση της δράσης (π.χ. κοινό ημερολόγιο της ομάδας στο οποίο καταγράφονται οι δραστηριότητες των μελών κατά την υλοποίηση της δράσης, παρατηρήσεις σχετικά με δυσκολίες που τυχόν προκύπτουν, αποφάσεις για αναπροσαρμογή του αρχικού σχεδίου κ.λπ.).

Κατά την υλοποίηση της δράσης, η ομάδα εφαρμόζει το σχέδιο στην πράξη και πραγματοποιεί τις δραστηριότητες που έχουν σχεδιαστεί για την αποτελεσματική εφαρμογή της.

Για την αποτελεσματική υλοποίηση κάθε σχεδίου δράσης απαιτείται η συνεχής και συστηματική παρακολούθηση της προόδου του, προκειμένου να εξετάζεται:

- κατά πόσο η πορεία του σχεδίου δράσης είναι σύμφωνη με τους στόχους που τέθηκαν από την αρχή,
- αν και κατά πόσο τα ενδιάμεσα ή τελικά αποτελέσματα συνδέονται με τα καθορισμένα κριτήρια επιτυχίας,
- ο βαθμός προόδου που επιτυγχάνεται,
- η ποιότητα της ομαδικής εργασίας και της συμβολής κάθε εμπλεκόμενου στην υλοποίηση της δράσης,
- αν ο χρόνος των εκπαιδευτικών, οι οικονομικοί πόροι και το υλικό, που είχαν προβλεφθεί κατά το σχεδιασμό της δράσης, επαρκούν για την αποτελεσματική υλοποίησή της.

Από μια τέτοια εξέταση είναι ενδεχόμενο να προκύψει η ανάγκη για κάποιες αναπροσαρμογές ή αλλαγές στο χρόνο, στους πόρους, τις στρατηγικές εφαρμογής ή τις διαδικασίες αξιολόγησης. Στην περίπτωση σημαντικών αλλαγών και αποκλίσεων από το αρχικό σχέδιο, αυτές καταγράφονται από την ομάδα και αιτιολογούνται.

Το στάδιο της υλοποίησης κάθε σχεδίου δράσης ολοκληρώνεται με τη συνολική αξιολόγηση της εφαρμογής του από την ομάδα εργασίας. Χρησιμοποιώντας ως πηγές το ημερολόγιο της ομάδας, αλλά και τις πηγές και τις μεθόδους που αναφέρονται στο σχέδιο δράσης, η ομάδα εργασίας επιχειρεί να απαντήσει στο ερώτημα 'τι πρόοδο κάναμε;' αξιολογώντας:

- τις ενέργειες που πραγματοποιήθηκαν,
- τα αποτελέσματα των διαφόρων ενεργειών σε σχέση με τους στόχους που είχαν τεθεί (οι ενέργειες βελτίωσαν πράγματι αυτό που έπρεπε να βελτιώσουν;)
- τα αποτελέσματα των ενεργειών σε σχέση με τη γενική λειτουργία και τα εκπαιδευτικά επιτεύγματα του σχολείου.

Η κάθε ομάδα εργασίας συντάσσει σύντομο κείμενο για τη δράση και την αποτελεσματικότητα της υλοποίησής της και σε ολομέλεια ενημερώνει τις υπόλοιπες ομάδες για την πορεία και τα αποτελέσματα των προσπαθειών της. Τα κείμενα αυτά αξιοποιούνται στην Έκθεση Ολοκλήρωσης των Σχεδίων Δράσης. Τα αποτελέσματα των σχεδίων δράσης περιλαμβάνονται στην ετήσια έκθεση αυτοαξιολόγησης της σχολικής μονάδας που συντάσσεται στο τέλος της σχολικής χρονιάς.

3. Σχεδιασμός και Προετοιμασία νέων Σχεδίων Δράσης

Η διαδικασία αφορά στην επιλογή και στην προετοιμασία νέων σχεδίων δράσης που θα υλοποιηθούν το επόμενο σχολικό έτος. Ο σχεδιασμός βασίζεται στην αποκτηθείσα εμπειρία από την εφαρμογή των διαδικασιών κατά την προηγούμενη σχολική χρονιά.

Στον νέο σχεδιασμό:

α) μπορεί να αξιοποιηθούν δεδομένα από την προηγούμενη ιεράρχηση των προτεραιοτήτων του σχολείου, όπως καταγράφηκαν στην ετήσια έκθεση αξιολόγησης της σχολικής μονάδας, ή

β) να επαναληφθεί συστηματική διερεύνηση κάποιων δεικτών στο πλαίσιο εφαρμογής της έρευνας-δράσης στο σχολείο.

Η διαμόρφωση του νέου σχεδίου δράσης περιλαμβάνει συνοπτικά τις εξής διαδικασίες:

- Συστηματική διερεύνηση κάποιων δεικτών στο πλαίσιο εφαρμογής της έρευνας-δράσης στο σχολείο
- Διατύπωση και ιεράρχηση των προτεραιοτήτων για δράση με βάση τα αποτελέσματα της αξιολόγησης του εκπαιδευτικού έργου που καταγράφονται στην ετήσια έκθεση αξιολόγησης ή τα αποτελέσματα της συστηματικής διερεύνησης.
- Επιλογή σχεδίου δράσης.
- Σχεδιασμό και οργάνωση όλων των λεπτομερειών που είναι απαραίτητες για την υλοποίηση του σχεδίου δράσης (καθορισμός στόχων και κριτηρίων επιτυχίας για κάθε στόχο, μεθοδολογία υλοποίησης με έμφαση στις απαιτούμενες ενέργειες, στα μέσα και τους πόρους, και στην υποστήριξη για την υλοποίηση της δράσης, χρονοδιάγραμμα κ.λπ.)
- Παρακολούθηση της εφαρμογής του σχεδίου δράσης στην πράξη.
- Αξιολόγηση της εφαρμογής του σχεδίου δράσης βάσει των κριτηρίων που έχουν προκαθοριστεί από το σχολείο για την εκτίμηση της προόδου και των αποτελεσμάτων της δράσης.
- Αξιοποίηση των αποτελεσμάτων της δράσης.

Ο προγραμματισμός νέων σχεδίων δράσης, ειδικά για τις μεγάλες σχολικές μονάδες, προτείνεται να ξεκινά κατά τη διάρκεια του β' εξαμήνου του σχολικού έτους με βάση την ιεράρχηση των προτεραιοτήτων που έχει ήδη κάνει το σχολείο, και, πάντως, πριν την ολοκλήρωση του τρέχοντος σχεδίου δράσης, με σκοπό να εξασφαλίζεται η συνέχεια στις δράσεις βελτίωσης της ποιότητας που αναπτύσσονται στο σχολείο. Στη διαδικασία

του σχεδιασμού και της προετοιμασίας των νέων σχεδίων δράσης προτείνεται να συμμετέχουν διαφορετικές ομάδες εκπαιδευτικών, από αυτές που συμμετείχαν στην υλοποίηση του προηγούμενου σχεδίου δράσης, ώστε να υπάρχει διάχυση της εμπειρίας σε όλα τα μέλη της εκπαιδευτικής κοινότητας. Κατ' αυτόν τον τρόπο διασφαλίζεται η σταδιακή εμπλοκή και η ενεργός συμμετοχή όλων των εκπαιδευτικών στις δράσεις βελτίωσης της ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου στο σχολείο.

Η διαδικασία αναπτύσσεται σύμφωνα με όσα αναφέρονται στην αντίστοιχη διαδικασία του πρώτου έτους (βλ. τις σχετικές ενότητες στον παρόντα τόμο).

4. Ετήσια Έκθεση Αξιολόγησης

Στο τέλος του σχολικού έτους, το σχολείο αποτιμά το σύνολο του εκπαιδευτικού έργου σε όλους τους δείκτες ποιότητας με βάση **τεκμήρια του σχολείου**. Επίσης αναφέρεται τόσο στα αποτελέσματα του τρέχοντος σχεδίου δράσης όσο και στις διαδικασίες διαμόρφωσης των νέων σχεδίων δράσης που θα υλοποιηθούν το επόμενο σχολικό έτος.

Στοιχεία από την ετήσια έκθεση αξιολόγησης αναρτώνται στην ιστοσελίδα του σχολείου και καταγράφονται στο Δίκτυο της ΑΕΕ.

Η έκθεση αυτή αποτελεί τη βάση στην οποία θα στηριχθεί ο προγραμματισμός του επόμενου σχολικού έτους.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Association of Professionals in Education and Children's Trusts (2005) *School self- evaluation: a process of change*, NAEIAC P001, West Yorkshire, Aspect.
- Audit Unit, H.M. Inspectors of Schools (1994) *The Role of School Development Plans in Managing School Effectiveness*, Management of Educational Resources: 5, 2nd edition, SOED.
- Bubb, S. and Earley, P. (2007) *Leading and Managing Continuing Professional Development: Developing people, developing schools* (2nd edition), London, Sage.
- Bubb, S. and Earley, P. (2008) *From self-evaluation to school improvement: the importance of effective staff development*, London, Institute of Education University of London, CfBT Education Trust.
- Chapman, C. & Harris, A. (2004) "Improving schools in difficult and challenging contexts: Strategies for improvement", in *Educational Research*, 46(1), 219-228.
- Dalin, P. and Rust, V. (1983) *Can Schools Learn?* Windsor, NFER, Nelson.
- Dempster, N., Logan, L. and Sachs, J. (1994) *The Protean Nature of School Development Planning: an Australian Study*, Queensland, Griffith University.
- Devos, G. (2003) "School Self-Evaluation-Conditions and Caveats-The Case of Secondary Schools" in *Educational Management Administration Leadership*, 31(4), 403-420.
- Ευρωπαϊκό Πρότυπο Σχέδιο για την Αξιολόγηση της Ποιότητας της Σχολικής Εκπαίδευσης (1997) *Πρακτικός Οδηγός για την Αυτο-Αξιολόγηση*, Πρόγραμμα Σωκράτης, Δράση III.3.1.
- Fullan, M.G. and Hargreaves, A. (1992) *What's Worth Fighting for in Your School*, Buckingham, Open University Press.
- Hargreaves, A. (1994) *Changing Teachers, Changing Times: Teachers' Work and Culture in the Postmodern Age*, London, Cassell.
- Hargreaves, D. and Hopkins, D. (1991) *The Empowered School: the Management and Practice of Development Planning*, London, Cassell.
- Hargreaves, D. and Hopkins, D. (1994) *Development Planning for School Improvement*, London, Cassell.
- Harris, A., Jamieson, I., Russ, J. (1996) *School Effectiveness and School Improvement: A Practical Guide*, London, Pitman.
- Hofman, R. H., Dijkstra, N.J. and W.H. Hofman, W.H. (2009) "School self-evaluation and student achievement" in *School Effectiveness and School Improvement*, 20 (1), 47-68.

- Hopkins, D. (ed) (1987) *Improving the Quality of Schooling*, Lewes, Falmer Press.
- Hopkins, D. (1989) *Evaluation for School Development*, Buckingham, Open University Press.
- Hopkins, D., Jackson, D., West, M. & Terrell, I. (1997) 'Evaluation: Trinkets for the Natives or Cultural Change?' in Cullingford, C. (ed) *Assessment versus Evaluation*, London, Cassell.
- Hopkins, D., Ainscow, M. & West, M. (1994) *School Improvement in an Era of Change*, London, Cassell.
- ΚΕΕ (2004) *Αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου στη Σχολική Μονάδα – Διαδικασία Αυτοαξιολόγησης*, Δημοσίευτο κείμενο ομάδας εργασίας του ΚΕΕ, Αθήνα, ΚΕΕ.