

Πανελλήνιο Συνέδριο Επιστημών Εκπαίδευσης

Τόμ. 8 (2018)

8ο ΠΑΝΕΛΛΗΝΙΟ ΣΥΝΕΔΡΙΟ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΙ ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΑΘΗΝΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΙΔΙΚΗΣ ΑΓΩΓΗΣ



Υπό την αιγίδα του Υπουργείου Παιδείας, Έρευνας και
Θρησκευμάτων

8^ο ΠΑΝΕΛΛΗΝΙΟ ΣΥΝΕΔΡΙΟ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΧΑΡΙΣΜΑΤΙΚΩΝ ΑΤΟΜΩΝ ΣΤΗΝ
ΕΛΛΑΔΑ
Ιδεολογικές – Πολιτικές – Ψυχολογικές – Παιδαγωγικές
Προϋποθέσεις Εκπαίδευσης Χαρισματικών Ατόμων

ΤΟΜΟΣ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ
ISSN: 2529-1157

Σε Συνεργασία με την Ένωση Ελλήνων Φυσικών και την
Ελληνική Μαθηματική Εταιρεία
ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ DIVANICARAVEL
14-17 Ιουνίου 2018

Αυτοαξιολόγηση της σχολικής μονάδας

Ευαγγελία Καραγιάννη

doi: [10.12681/edusc.2685](https://doi.org/10.12681/edusc.2685)

Βιβλιογραφική αναφορά:

Καραγιάννη Ε. (2020). Αυτοαξιολόγηση της σχολικής μονάδας. *Πανελλήνιο Συνέδριο Επιστημών Εκπαίδευσης, 8*, 373–384. <https://doi.org/10.12681/edusc.2685>

Αυτοαξιολόγηση της σχολικής μονάδας

Καραγιάννη Ευαγγελία
Διευθύντρια Δημοτικού Σχολείου
Μ.Α. στη Διοίκηση και Διαχείριση Εκπ/κών Μονάδων
Μ.Α. στη Διαπολιτισμική Εκπαίδευση
Διδάκτωρ Ε.Κ.Π.Α.
evaggeliakaragianni@gmail.com

Περίληψη

Η αυτοαξιολόγηση της σχολικής μονάδας αποτελεί καινοτόμο εγχείρημα καθώς ορίζεται ως συστηματική και αυτόβουλη διαδικασία της σχολικής μονάδας. Το εγχείρημα αυτό βασίζεται στην αναγνώριση της "αυτονομίας" των σχολείων και την ενίσχυση ως ένα βαθμό της ελευθερίας των εκπαιδευτικών προκειμένου να υλοποιήσουν το εκπαιδευτικό και παιδαγωγικό έργο τους. Η εν λόγω διαδικασία συνδέεται με πολλούς παράγοντες (μέσα και πόροι, οργανωτικές και διοικητικές δομές, εκπαιδευτικές διαδικασίες κ.ά.). Αφορά την εκάστοτε σχολική μονάδα και προσαρμόζεται στις ιδιαιτερότητές της, χωρίς να έχει συγκριτικό χαρακτήρα μεταξύ των διαφορετικών σχολικών μονάδων. Η παρούσα εργασία έχει ως σκοπό της να παρουσιάσει μία περίπτωση (παράδειγμα) από μία σχολική μονάδα στην οποία εφαρμόστηκε η διαδικασία της αυτοαξιολόγησης κατά το σχολικό έτος 2014-15. Στο συγκεκριμένο παράδειγμα παρουσιάζεται η σχολική πραγματικότητα μέσα από τρία επίπεδα ανάλυσης: τομείς, δείκτες και κριτήρια ανά δείκτη του εκπαιδευτικού έργου. Από τη Γενική Εκτίμηση της εικόνας του σχολείου προέκυψαν ποσοτικά και ποιοτικά τεκμήρια, καθώς και δείκτες με θετική έμφαση (π.χ. συντονισμός σχολικής ζωής, ανάπτυξη καινοτόμων παρεμβάσεων κ.ά.) και δείκτες με αρνητική έμφαση (π.χ. υλικοτεχνική υποδομή του σχολείου κ.ά.). Μέσα από την αυτοαξιολόγηση της συγκεκριμένης σχολικής μονάδας τονίσθηκαν τα πλεονεκτήματα (π.χ. βελτίωση του σχολικού κλίματος κ.ά.) και τα μειονεκτήματα (π.χ. γραφειοκρατικές διαδικασίες κ.ά.) που παρατηρήθηκαν.

Λέξεις-Κλειδιά: αυτοαξιολόγηση; σχολική μονάδα; Παράδειγμα; αποτελέσματα

Abstract

School self-evaluation is an innovative project as it is defined as a systematic and autonomous process of the school unit. This exercise is based on recognizing the "autonomy" of schools and enhancing to some extent the freedom of teachers to implement their educational and pedagogical work.

This process is linked to many factors (resources and resources, organizational and administrative structures, educational processes, etc.). It concerns the school unit and adapts to its particularities, without having a comparative character among the different school units. The present paper aims to present a case (example) from a school unit in which the self-assessment process was implemented during the school year 2014-15. In this example, school reality is presented through three levels of analysis: areas, indicators and criteria per indicator of the educational project. From the General Assessment of the school image, quantitative and qualitative evidence, as well as indicators with a positive emphasis (eg co-ordination of school life, development of innovative interventions etc.) and indicators with negative emphasis (eg the logistic infrastructure of the school etc.). Through the self-assessment of the particular school,

the advantages (eg improvement of the school climate etc.) and the disadvantages (eg bureaucratic procedures, etc.) observed.

Keywords: self-assessment; school unit; Paradigm; results

Εισαγωγή

Σύμφωνα με τον Ανδρέου (1999) η Αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου μπορεί να οριστεί ως μία διαδικασία, κατά την οποία αποτιμώνται όλοι οι παράγοντες που προσδιορίζουν το εκπαιδευτικό έργο ή και συμβάλλουν σε αυτό (π.χ. η υλικοτεχνική υποδομή, τα προγράμματα σπουδών, τα εγχειρίδια, ως την οργάνωση του σχολείου, τις επιμορφωτικές ανάγκες των εκπαιδευτικών και την εργασιακή συνέπειά τους). Σύμφωνα με τον Κωνσταντίνου (2000), η Αξιολόγηση είναι η διαδικασία που αποβλέπει να προσδιορίσει, όσο πιο αποτελεσματικά, έγκυρα, αξιόπιστα και αντικειμενικά γίνεται, την καταλληλότητα, τη λειτουργικότητα και το αποτέλεσμα μιας διδακτικής-παιδαγωγικής δραστηριότητας και γενικότερα της εκπαίδευσης. Απαραίτητη προϋπόθεση της διαδικασίας τίθεται ο προσδιορισμός των στόχων αλλά και η χρήση συγκεκριμένης μεθοδολογίας. Για αυτό σε κάθε Αξιολόγηση πρέπει να προσδιορίζεται ο γενικός και ειδικός στόχος, το αντικείμενο της Αξιολόγησης, ο Αξιολογητής, η ειδική περίπτωση, τα εργαλεία, τα μέσα και οι τεχνικές που θα την καθιστούν πλέον, έγκυρη, αξιόπιστη και αντικειμενική. Ο Ανδρέου (1999) με τον όρο Αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου, εννοεί τη συστηματική διαδικασία ελέγχου του βαθμού, στον οποίο επιτυγχάνονται οι εκπαιδευτικοί στόχοι, καθώς και τον εντοπισμό των αιτιών που εμποδίζουν την ενδεχόμενη μη ικανοποιητική τους επίτευξη, έτσι ώστε μέσα από τη διαδικασία της ανατροφοδότησης, να βελτιώνεται η ποιότητα της ίδιας της εκπαίδευσης.

Αυτοαξιολόγηση της Σχολικής Μονάδας

Η Αυτοαξιολόγηση της σχολικής μονάδας αποτελεί στις μέρες μας δημοφιλή προσέγγιση προς την κατεύθυνση της αυτοβελτίωσης του σχολείου.

Η μορφή αυτή της αξιολόγησης αναφέρεται σε ένα σύνολο διαδικασιών (συστηματικών, συλλογικών, συμμετοχικών), που οργανώνονται από τους ίδιους τους παράγοντες της σχολικής μονάδας. Σε αυτό το πλαίσιο η αποτίμηση του εκπαιδευτικού έργου κατέχει κεντρική θέση, επίσης και ο προγραμματισμός και η ανάληψη δράσης για τη βελτίωση του εκπαιδευτικού έργου καθίστανται ουσιώδεις διαδικασίες. Η γνώση που προκύπτει στο τέλος της αυτοαξιολόγησης της σχολικής μονάδας αφορά τις εσωτερικές ανάγκες του σχολείου, επιτρέπει τον προσδιορισμό των προβλημάτων και καθορίζει τις αναγκαίες επεμβάσεις. Η εμπλοκή όλων των εκπαιδευτικών σε αυτή τη διαδικασία ενισχύει τα κίνητρα των εκπαιδευτικών για την υλοποίηση των προγραμμάτων βελτίωσης του εκπαιδευτικού έργου τους (Κασσωτάκης, 2018).

Η αυτοαξιολόγηση της σχολικής μονάδας αποτελεί ένα συνολικό συστηματικό και μεθοδικό απολογισμό των δραστηριοτήτων και των αποτελεσμάτων που σχετίζονται με το σχολείο. Η διαδικασία της αυτοαξιολόγησης επιτρέπει στον οργανισμό να διακρίνει τόσο τις δυνατότητές του, όσο και τα πεδία στα οποία χρειάζεται μια περαιτέρω βελτίωση, στη βάση προγραμματισμένων κινήσεων προόδου (Πασιαρδής, 2006). Η Αυτοαξιολόγηση είναι μια μορφή αξιολόγησης του σχολείου στο σύνολό του που διεξάγεται από τη σχολική κοινότητα για σκοπούς βελτίωσης της αποτελεσματικότητάς της.

Βασίζεται στην αναγνώριση της σχετικής αυτονομίας των σχολείων και την ενίσχυση του βαθμού ελευθερίας των εκπαιδευτικών στην υλοποίηση του έργου τους. Η Αξιολόγηση του Εκπαιδευτικού Έργου στη σχολική μονάδα αποτελεί μια συνεχή δυναμική διαδικασία αυτοαξιολόγησης ενσωματωμένη στη λειτουργία του σχολείου.

Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει την αποτίμηση της υπάρχουσας κατάστασης στο σχολείο, και συνδέεται με τον γενικότερο εκπαιδευτικό σχεδιασμό και την ανάπτυξη ειδικών Σχεδίων Δράσης με σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου στους τομείς, που επιλέγει κάθε σχολείο ανάλογα με τις ιδιαιτερότητές του (Κασσωτάκης,2018).

Με την αυτοαξιολόγηση επιδιώκεται η διαμόρφωση «κουλτούρας αξιολόγησης» στα σχολεία, που βασίζεται στην ανάπτυξη σχέσεων ευθύνης και συνεργασίας στο σχολείο και στην εκπαιδευτική κοινότητα. Η «κουλτούρα αξιολόγησης» στο σχολείο εισάγει, εμπειριέχει, αποτυπώνει και καθιερώνει στοιχεία: συλλογικών διαδικασιών που αναπτύσσουν οι ομάδες εργασίας και ο Σύλλογος Διδασκόντων, καθώς και στοιχεία «αξιολόγησης ομοτέχνων», που αναπτύσσουν οι εκπαιδευτικοί για την ανατροφοδότησή τους. Η «αξιολόγηση μεταξύ των εκπαιδευτικών» συνιστά μια άτυπη μεν, αλλά βασική, ενδοσχολική υποστηρικτική δομή για την προώθηση σχέσεων αμοιβαιότητας και εμπιστοσύνης, την ανταλλαγή εμπειριών, την ανάπτυξη επιστημονικών συνεργασιών (Κασσωτάκης,2018). Επιπροσθέτως η Αυτοαξιολόγηση αποτελεί διαδικασία «από κάτω προς τα πάνω» αξιολόγησης, επειδή οι εκπαιδευτικοί έχουν τη δυνατότητα να αξιολογούν το εκπαιδευτικό υλικό, τα εκπαιδευτικά μέσα και διαδικασίες κ.λ.π.

Η Αυτοαξιολόγηση της σχολικής μονάδας είναι μια διαδικασία που αναπτύσσεται στον χρόνο και περιλαμβάνει φάσεις. Στην πρώτη φάση επιχειρείται μια συνολική αποτίμηση του εκπαιδευτικού έργου της σχολικής μονάδας ως προς κάθε δείκτη ποιότητας. Ακολουθεί η δεύτερη φάση, όπου σύμφωνα με τα αποτελέσματα της πρώτης φάσης, διερευνώνται συγκεκριμένοι δείκτες. Ο πίνακας που ακολουθεί περιγράφει σχηματικά τις φάσεις και τα σημαντικότερα στάδια που ακολουθεί μια σχολική μονάδα κατά τη διαδικασία της αυτοαξιολόγησης.

Πίνακας 1. Διαδικασία Αυτοαξιολόγησης της σχολικής μονάδας

Φάσεις	Στόχος	Στάδια
Διαγνωστική	Συνοπτική αποτίμηση εκπαιδευτικού έργου	Συζήτηση σε ομάδες, στην ολομέλεια, σύνταξη έκθεσης.
Διερευνητική	Συστηματική διερεύνηση δεικτών ποιότητας	Διαμόρφωση κριτηρίων, συλλογή, ανάλυση δεδομένων και σύνθεση.

Τομείς – Δείκτες - Κριτήρια

Στη διαδικασία της Αυτοαξιολόγησης λαμβάνονται υπόψη τεκμήρια από τον ατομικό φάκελο των εκπαιδευτικών και τεκμήρια από τη σχολική μονάδα, όπως είναι τα δεδομένα του σχολείου, οι διαδικασίες του σχολείου, τα αποτελέσματα του σχολείου.

Κάθε πλαίσιο ή μοντέλο εσωτερικής αξιολόγησης εστιάζει σε διαφορετικούς τομείς και χρησιμοποιεί διαφορετικά αξιολογικά κριτήρια για την αποτίμηση του εκπαιδευτικού έργου (Κατσαρού & Δεδούλη 2008). Το πρώτο επίπεδο ανάλυσης του εκπαιδευτικού έργου αφορά τις κατηγορίες: δεδομένα του σχολείου (χαρακτηριστικά της σχολικής μονάδας που οφείλονται σε εξωτερικούς παράγοντες και για τα οποία δεν είναι υπεύθυνοι οι παράγοντες του σχολείου), διαδικασίες που αναπτύσσονται στη σχολική μονάδα και αποτελέσματα του εκπαιδευτικού έργου που συντελείται στη σχολική μονάδα. Το δεύτερο επίπεδο ανάλυσης περιλαμβάνει τους τομείς. Ο τομέας αφορά σε μια συγκεκριμένη θεματική περιοχή του εκπαιδευτικού έργου. Η πρώτη κατηγορία, τα δεδομένα του σχολείου, περιλαμβάνει: τα μέσα και τους πόρους, ενώ η δεύτερη κατηγορία, οι διαδικασίες, περιλαμβάνει: τον τομέα της ηγεσίας και της διοίκησης του σχολείου, τον τομέα της διδασκαλίας και της μάθησης, τον τομέα του κλίματος και των σχέσεων του σχολείου και τον τομέα των προγραμμάτων. Τέλος, η τρίτη κατηγορία, τα αποτελέσματα, περιλαμβάνει: τον τομέα των εκπαιδευτικών

αποτελεσμάτων και τον τομέα των αποτελεσμάτων του σχολείου. Στο τρίτο επίπεδο ανάλυσης, οι τομείς εξειδικεύονται σε 15 δείκτες ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου. Ο κάθε δείκτης αντιπροσωπεύει συγκεκριμένες παραμέτρους που είναι καθοριστικές για την υλοποίηση του εκπαιδευτικού. Στο τέταρτο επίπεδο ανάλυσης οι δείκτες προσδιορίζονται από τα κριτήρια ποιότητας, που αποτελούν επιμέρους διαστάσεις ενός δείκτη, και προσδιορίζουν την ποιότητα του εκπαιδευτικού έργου ως προς τον δείκτη (Κατσαρού & Δεδούλη, 2008).

Κάθε επίπεδο ανάλυσης έχει τα δικά του ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και συμβάλλει με διαφορετικό τρόπο στη διαδικασία και στα αποτελέσματα της αξιολόγησης. Επίσης οι τομείς, οι δείκτες και τα κριτήρια αποκτούν διαφορετική σημασία κατά την υλοποίηση του εκπαιδευτικού έργου και η αξία τους επηρεάζεται από τις διαφορές μεταξύ των σχολικών μονάδων (Κασσωτάκης, 2018).

Στο τέλος κάθε σχολικού έτους, το σχολείο αποτιμά το εκπαιδευτικό έργο συνολικά. Η ετήσια αξιολόγηση αποτελεί μια συλλογική διαδικασία λήψης απόφασης, η οποία πραγματοποιείται με ευθύνη του Διευθυντή της σχολικής μονάδας σε συνεργασία με τον Σύλλογο Διδασκόντων (Κασσωτάκης, 2018).

Οι τομείς, οι δείκτες και τα κριτήρια, σχηματικά μπορούν να παρασταθούν, ως εξής:

Πίνακας 2. Πεδίο 1^ο : Μέσα-πόροι-ανθρώπινο δυναμικό

Τομείς	Δείκτες	Ενδεικτικά κριτήρια
Υλικοτεχνική υποδομή	Χώροι-εξοπλισμός	Επάρκεια χώρων-εξοπλισμού
Οικονομικοί πόροι	Οικονομικοί πόροι	Επάρκεια οικονομικών πόρων
Ανθρώπινο δυναμικό	Διδακτικό προσωπικό	Επάρκεια διδακτικού προσωπικού

Πίνακας 3. Πεδίο 2^ο : Οργάνωση και διοίκηση του σχολείου

Τομείς	Δείκτες	Ενδεικτικά κριτήρια
Οργάνωση σχολείου	Εφαρμογή προγράμματος	Υλοποίηση προγράμματος
Διοίκηση σχολείου	Συντονισμός παραγόντων	Συνεργατικό πλαίσιο
Αξιοποίηση πόρων	Αξιοποίηση μέσων-πόρων	Ορθολογική διαχείριση

Πίνακας 4. Πεδίο 3^ο : Κλίμα του σχολείου

Τομείς	Δείκτες	Ενδεικτικά κριτήρια
Κλίμα και σχέσεις στο σχολείο	Σχέσεις εκπαιδευτικών	Ποιότητα επικοινωνίας
	Σχέσεις εκπαιδευτικών-μαθητών	Συλλογική δράση
	Σχέσεις σχολείου-γονέων	Δημιουργική συνεργασία
	Σχέσεις σχολείου-φορέων	Επικοινωνιακή επικοινωνία

Πίνακας 5. Πεδίο 4^ο : Εκπαιδευτικές διαδικασίες

Τομείς	Δείκτες	Ενδεικτικά κριτήρια
Εφαρμογή προγράμματος	Ανάπτυξη στόχων προγράμματος σπουδών	Υλοποιήσιμοι στόχοι του αναλυτικού προγράμματος
Ποιότητα διδασκαλίας	Ανάπτυξη-εφαρμογή διδακτικών πρακτικών	Εφαρμογή μεθόδων, αξιοποίηση χρόνου και εργασιών

Οργάνωση τάξης	Εφαρμογή παιδαγωγικών πρακτικών	Θετική ενίσχυση, ποικίλες μέθοδοι αξιολόγησης
Εκπαιδευτικές δραστηριότητες	Ανάπτυξη εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων	Υιοθέτηση καινοτομιών, ανάπτυξη πρωτοβουλιών
Επιμόρφωση εκπαιδευτικών	Εξέλιξη εκπαιδευτικών	Διαδικασίες στήριξης των εκπαιδευτικών

Πίνακας 6. Πεδίο 5^ο : Εκπαιδευτικά αποτελέσματα

Τομείς	Δείκτες	Ενδεικτικά κριτήρια
Φοίτηση και διαρροή μαθητών	Παρακολούθηση σχολικής διαρροής	Εφαρμογή διαδικασιών-διαμορφωμένων πρακτικών
Επιτεύγματα μαθητών	Επίδοση-πρόοδος μαθητών	Πρόοδος των μαθητών σε όλη τη διάρκεια της χρονιάς
Ατομική-κοινωνική ανάπτυξη μαθητών	Αντισταθμιστικές παρεμβάσεις	Παροχή ευκαιριών για όλους τους μαθητές

Κριτική στο παράδειγμα

Η εσωγενής διαδικασία της Αυτοαξιολόγησης της σχολικής μονάδας μου πραγματοποιήθηκε μέσα από συμμετοχική δράση και βελτίωσε, συνολικά, το εκπαιδευτικό έργο.

Από τους δείκτες και τα κριτήρια, πράγματι, συλλέχθηκαν χρήσιμες πληροφορίες μέσα από συζήτηση και αναζήτηση καθώς και αναστοχασμό στοιχεία όντως πολύτιμα για την ποιότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης στη συγκεκριμένη σχολική μονάδα, που περιγράφεται στο παράδειγμα (Κασσωτάκης, 20018). Τα σημεία υπεροχής μπορούν να χαρακτηριστούν, ότι είναι η συνεργασία μεταξύ των συναδέλφων αλλά και με τους γονείς του σχολείου. Ενώ αντίθετα ως «αδυναμίες» του σχολείου μπορεί να χαρακτηριστούν η μείωση των οικονομικών πόρων καθώς και οι ελλείψεις σε διδακτικό προσωπικό ιδιαίτερα ειδικότητες. Δηλαδή μέσα από το παράδειγμα αποτιμάται το εκπαιδευτικό έργο αλλά συγχρόνως διαφαίνονται οι τομείς που χρήζουν βελτίωσης. Γενικότερα, μέσα από τη διαδικασία της Αυτοαξιολόγησης, καλλιεργήθηκε και αναπτύχθηκε η κουλτούρα ενός ανοικτού και σοβαρού προβληματισμού μεταξύ όλων των μελών, γεγονός που δημιούργησε ευνοϊκό κλίμα στο σχολείο(Θεοφιλίδης, 2012).

Πίνακας 7. Κριτική στο παράδειγμα

Δείκτες με θετική έμφαση	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Διδακτικό προσωπικό του σχολείου. ▪ Συντονισμός σχολικής ζωής. ▪ Διαχείριση μέσων-πόρων. ▪ Ανάπτυξη παιδαγωγικών πρακτικών. ▪ Εφαρμογή εκπαιδευτικών παρεμβάσεων.
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Υλικοτεχνική υποδομή του σχολείου.

Δείκτες με αρνητική έμφαση	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Υποστήριξη της επιστημονικής, παιδαγωγικής κατάρτισης και εξέλιξης των εκπαιδευτικών.
----------------------------	---

Πίνακας 8. Κριτική στο παράδειγμα

Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ανάπτυξη συνεργατικής κουλτούρας ▪ Θέσπιση κανόνων ▪ Βελτίωση σχολικού κλίματος ▪ Αύξηση καινοτόμων προγραμμάτων ▪ Βελτίωση του εκπαιδευτικού έργου του σχολείου 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Γραφειοκρατικές διαδικασίες ▪ Έλλειψη χρόνου ▪ Αλλαγή διδακτικού προσωπικού ▪ Κάποιοι δείκτες δεν μπορούν να υλοποιηθούν (π.χ. οικονομικοί πόροι)

Η Αυτοαξιολόγηση της σχολικής μονάδας ιεράρχησε συναινετικά τις ανάγκες του σχολείου όχι με στόχο την κριτική αλλά την ανάπτυξη και την εξέλιξη της σχολικής μονάδας.

Συμπεράσματα

Το έργο της Αυτοαξιολόγησης της σχολικής μονάδας συνιστά καινοτόμο εγχείρημα μέσα στα πλαίσια του ελληνικού εκπαιδευτικού συγκεντρωτικού συστήματος, καθώς έρχονται στην επιφάνεια διαδικασίες, κουλτούρες και σχέσεις προς την κατεύθυνση της σταδιακής αποσυγκέντρωσης και ενίσχυσης της αυτονομίας των σχολικών μονάδων (Παπακωνσταντίνου, 2007).

Με την Αυτοαξιολόγηση ενισχύεται το πλούσιο πνευματικό κεφάλαιο του σχολείου καθώς προωθείται ανοιχτή εμπεριστατωμένη συζήτηση μεταξύ όλων των εμπλεκόμενων μελών καλλιεργώντας το κατάλληλο κλίμα. Παράλληλα κινητοποιείται το κοινωνικό κεφάλαιο ενισχύοντας τις σχέσεις εμπιστοσύνης με ταυτόχρονη ανάπτυξη του νοητικού κεφαλαίου δηλαδή των γνώσεων, των δεξιοτήτων, των ικανοτήτων, της εμπειρίας των μελών και των καλών πρακτικών (Θεοφιλίδης, 2012). Άρα μέσα από την Αυτοαξιολόγηση λειτουργούν δύο κατευθύνσεις δηλαδή της διάγνωσης της τρέχουσας κατάστασης του σχολείου και της ιεράρχησης αναγκών-λήψης αποφάσεων για βελτιωτικές προσπάθειες για την ανάπτυξη του σχολείου.

Μία περίπτωση σχολικής μονάδας

ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΕΡΓΟΥ

Έκθεση Γενικής Εκτίμησης της Εικόνας του Σχολείου

Ταυτότητα του Σχολείου: Δημοτικό Σχολείο

ΕΚΠ/ΚΗ ΒΑΘΜΙΔΑ: Πρωτοβάθμια

ΟΡΓΑΝΙΚΟΤΗΤΑ: 10/θέσιο

Το σχολικό έτος 2014-2015

Εκπαιδευτικοί: 20

Σύνολο μαθητών : 188

Ολοήμερο Τμήμα : 98

Τμήμα Ένταξης : 12

Το ποσοστό των αλλοδαπών μαθητών που φοιτούν στο Σχολείο είναι 12%

Α. Διαδικασίες Αξιολόγησης

Αρχικά δημιουργήθηκαν πέντε ομάδες εργασίας (4 εκπαιδευτικοί σε κάθε ομάδα). Η σύνθεση των ομάδων έγινε έτσι ώστε σε κάθε ομάδα να συμμετέχουν εκπαιδευτικοί διαφόρων τάξεων και ειδικοτήτων και ορίστηκε συντονιστής και πρακτικογράφος. Κάθε ομάδα ανέλαβε και ένα πεδίο διερεύνησης που θα το παρουσίαζε στην Ολομέλεια, ώστε να συνταχθεί η έκθεση της αυτοαξιολόγησης της σχολικής μονάδας με την καταγραφή της ενιαίας θέσης ή εικόνας για το σύνολο των δεικτών ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου.

Φύλλο Γενικής Εκτίμησης της Εικόνας του Σχολείου

1ο ΠΕΔΙΟ: ΜΕΣΑ-ΠΟΡΟΙ-ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

ΤΟΜΕΑΣ: ΥΛΙΚΟΤΕΧΝΙΚΗ ΥΠΟΔΟΜΗ

Η καταγραφή έδειξε, ότι υπάρχει έλλειψη:

α) ειδικών αιθουσών (π.χ αίθουσα Μουσικής, αίθουσα βιβλιοθήκης, εργαστήρια φυσικής – χημείας)

β) αίθουσες δραστηριοτήτων (π.χ θεάτρου, πολλαπλών χρήσεων, αμφιθεάτρου)

γ) αίθουσα εστιατορίου (για το Ολοήμερο σχολείο).

Ο εξοπλισμός και τα διαθέσιμα μέσα του σχολείου δεν επαρκούν και δεν ανταποκρίνονται στις σύγχρονες διδακτικές ανάγκες και μαθησιακές διαδικασίες.

Ο εργαστηριακός εξοπλισμός είναι πολύ παλιός και λίγος. Όργανα και υλικά εργαστηρίων φυσικής – χημείας ελάχιστα και παλιά. Οι 10 Η/Υ του εργαστηρίου πληροφορικής παλαιάς τεχνολογίας. Ένας Η/Υ στο γραφείο του Δ/ντή (σε πολύ καλή κατάσταση) και άλλος ένας για το διδακτικό προσωπικό στο γραφείο του Συλλόγου Διδασκόντων.

Οπτικοακουστικά μέσα διδασκαλίας (κασετόφωνα 10, τηλεοράσεις 2, προβολείς διαφανειών 1) θεωρούνται ικανοποιητικά. Φωτοτυπικά μηχανήματα 2, μικροφωνικό σύστημα καλό. Η έλλειψη των ειδικών αιθουσών για την οργάνωσή τους και τον εξοπλισμό τους θεωρείται, ότι είναι η κυριότερη αιτία της μη υπάρχουσας υποδομής για τη συγκεκριμένη σχολική μονάδα.

ΤΟΜΕΑΣ : ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ

Οι οικονομικοί πόροι είναι απαραίτητοι και συμβάλλουν στην ανάπτυξη εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων καθώς επιτρέπουν την ανάπτυξη ενισχυτικών και υποστηρικτικών παρεμβάσεων.

Οι οικονομικοί πόροι του σχολείου προέρχονται από τις τακτικές επιχορηγήσεις του ΥΠ.Π.Ε.Θ. και από τις έκτακτες επιχορηγήσεις του Δήμου.

Οι επιχορηγήσεις δεν επαρκούν για τα λειτουργικά έξοδα του Σχολείου.

ΤΟΜΕΑΣ : ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

Η επιστημονική και παιδαγωγική κατάρτιση των εκπ/κών ανταποκρίνεται στις διδακτικές και παιδαγωγικές απαιτήσεις του Προγράμματος Σπουδών. Οι εκπ/κοί συμμετέχουν ενεργά σε καινοτόμες δράσεις και προγράμματα και αναπτύσσουν επιστημονική δραστηριότητα. Το Σχολείο έχει συμμετάσχει σε προγράμματα Περιβαλλοντικής Εκπ/σης, προγράμματα Αγωγής Υγείας, Μαθηματικούς Διαγωνισμούς, κ.λ.π

2ο ΠΕΔΙΟ: ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥ ΣΧΟΛΕΙΟΥ

ΤΟΜΕΑΣ: ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΟΥ ΣΧΟΛΕΙΟΥ

Δείκτης Αξιολόγησης: Διαμόρφωση και Εφαρμογή του Σχολικού Προγράμματος

Το ωρολόγιο πρόγραμμα οριστικοποιήθηκε με την έναρξη των μαθημάτων, καθώς η σχολική χρονιά ξεκίνησε με σχεδόν πληρότητα από πλευράς εκπαιδευτικών. Ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς της ίδιας τάξης υπάρχει αγαστή συνεργασία ως προς την ύλη, καθώς και συμφωνία στις διάφορες καινοτόμες πρακτικές. Το ίδιο ακριβώς συμβαίνει με τους δασκάλους του τμήματος και με τις ειδικότητες που συνεργάζονται με το κάθε τμήμα.

Οι παρεμβατικές πρακτικές που κρίνονται απαραίτητες εφαρμόζονται από το τμήμα ένταξης. Σε κάποιες περιπτώσεις ο εκπαιδευτικός της τάξης εφαρμόζει εξατομικευμένη διδασκαλία ή ακόμα και ενισχυτική διδασκαλία με σκοπό την επίλυση των μαθησιακών αδυναμιών.

ΤΟΜΕΑΣ: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥ ΣΧΟΛΕΙΟΥ

Δείκτης Αξιολόγησης: Συντονισμός Σχολικής Ζωής

Το ωρολόγιο πρόγραμμα του σχολείου δίνει τη δυνατότητα συνεργασίας των εκπαιδευτικών των τάξεων και των ειδικοτήτων σε τακτά χρονικά διαστήματα μέσα στην εβδομάδα. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα τον καλύτερο προγραμματισμό, την αξιολόγηση των δράσεων, τη διατύπωση και ανταλλαγή απόψεων μεταξύ των εκπαιδευτικών.

ΤΟΜΕΑΣ: ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΜΕΣΩΝ – ΠΟΡΩΝ ΤΟΥ ΣΧΟΛΕΙΟΥ

Δείκτης Αξιολόγησης: Διαχείριση και αξιοποίηση των Μέσων και των Πόρων

Οι διαθέσιμοι χώροι και ο εξοπλισμός αυτών αξιοποιούνται επαρκώς και καλύπτουν τις ανάγκες και τις απαιτήσεις των μαθητών. Εξαίρεση αποτελούν η αίθουσα της μουσικής και των εικαστικών που δεν υφίστανται. Επιπλέον δεν υπάρχει αίθουσα που να καλύπτει αποκλειστικά τις ανάγκες σίτισης. Η διαχείριση των οικονομικών πόρων γίνεται με τον καλύτερο τρόπο για τις ανάγκες του σχολείου.

3ο ΠΕΔΙΟ: ΚΛΙΜΑ ΣΤΟ ΣΧΟΛΕΙΟ

ΤΟΜΕΑΣ: ΚΛΙΜΑ ΚΑΙ ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΤΟ ΣΧΟΛΕΙΟ

Οι σχέσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών είναι πολύ καλές. Οι εκπαιδευτικοί των τμημάτων των τάξεων, συνεργάζονται μεταξύ τους όσον αφορά την ύλη των μαθημάτων, ανταλλάσσουν απόψεις και εμπειρίες σχετικά με τον τρόπο παρουσίασης κάποιων μαθημάτων και υπάρχει διαρκής επικοινωνία μεταξύ τους. Όλοι οι εκπαιδευτικοί δρουν συλλογικά, συμμετέχουν στις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων, του Σχολικού Συμβουλίου, σε έκτακτες όταν προκύψουν και διατυπώνουν τις θέσεις τους σε εκπαιδευτικά και παιδαγωγικά θέματα.

Οι σχέσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών και των μαθητών είναι καλές και διέπονται από αξιοκρατία και αλληλοσεβασμό. Οι εκπαιδευτικοί αποδέχονται όλους τους μαθητές της τάξης τους και προσπαθούν να βοηθήσουν και τους αδύνατους (εξατομικευμένη διδασκαλία).

Η επικοινωνία εκπαιδευτικών – γονέων και οι σχέσεις των γονέων με το Σχολείο είναι ικανοποιητικές. Οι περισσότεροι γονείς δείχνουν ενδιαφέρον για την ενημέρωσή τους σχετικά με την πρόοδο των παιδιών τους και τη συμπεριφορά τους στο χώρο του Σχολείου. Υπάρχουν όμως και γονείς που δεν ενδιαφέρονται και κυρίως οι γονείς των αδύνατων μαθητών.

Η Διεύθυνση του Σχολείου βρίσκεται σε διαρκή επικοινωνία με εκπροσώπους του Δήμου και της Σχολικής Επιτροπής. Μια φορά το τρίμηνο συγκαλείται το Σχολικό Συμβούλιο στο οποίο συμμετάσχουν οι εκπαιδευτικοί του Σχολείου, ο Σύλλογος Γονέων και Κηδεμόνων, η Σχολική Επιτροπή και λαμβάνονται διάφορες αποφάσεις που καταγράφονται στο βιβλίο Πράξεων του Σχολικού Συμβουλίου.

Το Σχολείο επιδιώκει το άνοιγμα στην κοινωνία και συμμετέχει σε κοινές δράσεις με φορείς της τοπικής κοινωνίας. Υποστηρίζει και επιδιώκει επαφές με επιστημονικούς και παιδαγωγικούς φορείς.

Σε συνεργασία με το Σύλλογο Γονέων και Κηδεμόνων και το Σχολικό έχει διοργανώσει ημερίδες για τους Γονείς-Μαθητές-Εκπαιδευτικούς με μεγάλη επιτυχία.

ΤΟΜΕΑΣ : ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΣΠΟΥΔΩΝ

Η διατύπωση των στόχων διδασκαλίας στο Πρόγραμμα Σπουδών χαρακτηρίζεται από σαφήνεια και τα σχολικά εγχειρίδια συμφωνούν με τους στόχους του Αναλυτικού Προγράμματος. Το βιβλίο του εκπαιδευτικού δίνει σαφείς οδηγίες. Οι εκπαιδευτικοί φροντίζουν, ώστε ο ρυθμός με τον οποίο καλύπτουν την ύλη να ανταποκρίνεται στις δυνατότητες των μαθητών.

ΤΟΜΕΑΣ : ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΔΙΔΑΣΚΑΛΙΑΣ

Ο προγραμματισμός της ύλης γίνεται σε μακροεπίπεδο (ετήσιος) και σε μικροεπίπεδο (εβδομαδιαίος, ωριαίος) . Στη δεύτερη περίπτωση η προετοιμασία γίνεται με ακρίβεια, αφού πρώτα ο δάσκαλος λάβει υπόψη του το διδακτικό χρόνο, τις δυνατότητες των μαθητών, τους στόχους του μαθήματος, τα μέσα διδασκαλίας και τον τρόπο αξιολόγησης.

Οι διδακτικές μέθοδοι που επιλέγονται είναι μαθητοκεντρικές - ομαδοσυνεργατικές.

Η επιλογή της μεθόδου γίνεται με βάση τους διδακτικούς στόχους της ενότητας, τη φύση του γνωστικού αντικειμένου και τις ανάγκες των μαθητών. Στόχος είναι η μεγιστοποίηση των αποτελεσμάτων με εξοικονόμηση χρόνου.

Ο δάσκαλος φροντίζει να προλαμβάνει ή να επιλύει μικροπροβλήματα μη κανονικής συμπεριφοράς, παρέχει διευκρινίσεις, προσφέρει ευκαιρίες επιτυχίας σε όλους τους μαθητές, φροντίζει να συμμετέχουν στη διαδικασία, τους ενθαρρύνει και αναγνωρίζει την ορθή συμπεριφορά τους.

Γίνεται χρήση εποπτικών μέσων διδασκαλίας με στόχο την πρόκληση της προσοχής των μαθητών και τη διεύγερση του ενδιαφέροντός τους. Ενδεικτικά χρησιμοποιούνται: εκθέματα (εικόνες, φωτογραφίες), οπτικά σύμβολα (χάρτες, σκίτσα), δραματοποίηση γεγονότων, επιδείξεις, σχολική τηλεόραση, επισκέψεις σε κατάλληλους χώρους. Τα τελευταία χρόνια απαντάται με ολοένα μεγαλύτερη συχνότητα η χρήση του Η/Υ ως συμπληρωματικού μέσου διδασκαλίας. Οι εργασίες που ανατίθενται στους μαθητές έχουν στόχο την οργάνωση της νέας γνώσης, την επεξεργασία και την επέκτασή της.

ΤΟΜΕΑΣ: ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΤΑΞΗΣ

Η οργάνωση της τάξης χαρακτηρίζεται από ποικιλία σχημάτων, όπως εργασία σε ομάδες, εξατομικευμένη κλπ προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι του μαθήματος και να ικανοποιηθούν οι γνωστικές διαφορές των μαθητών.

Οι μέθοδοι αξιολόγησης διαφοροποιούνται ανάλογα με το μάθημα και την ηλικία των μαθητών. Συχνότερα απαντώνται οι προφορικές ερωτήσεις και τα γραπτά τεστ με ερωτήσεις κυρίως κλειστού τύπου και σε πολύ μικρότερο βαθμό οι ομαδικές εργασίες. Ο δάσκαλος λαμβάνει υπόψη του τα αποτελέσματα της αξιολόγησης, παρόλο που η καταγραφή τους δε γίνεται με συστηματικό τρόπο και προχωρά στο σχεδιασμό και στην επιλογή στρατηγικών για την επίλυσή τους. (εφαρμογή άλλης μεθόδου διδασκαλίας, αυτοδιόρθωση κλπ)

Οι μαθητές ενημερώνονται άμεσα για την ορθότητα των απαντήσεών τους και γενικά για την επίδοσή τους με λεκτικές επισημάνσεις προφορικά ή γραπτά. Για την περαιτέρω σταθεροποίηση της ορθής μαθησιακής συμπεριφοράς γίνεται χρήση κοινωνικών ενισχυτών. Τα αποτελέσματα της ενδιάμεσης αξιολόγησης αξιοποιούνται για την ανατροφοδότηση της εκπαιδευτικής πράξης.

Ο δάσκαλος ελέγχει την πρόοδο κάθε μαθητή και σε περίπτωση εντοπισμού μειωμένης επίδοσης προβαίνει σε ανάπτυξη δραστηριοτήτων υποστήριξης του μαθητή.

Οι μαθητές νιώθουν άνετα στην τάξη, αλλά υπάρχει μικρός αριθμός μαθητών που δεν ολοκληρώνει τις εργασίες που τους ανατίθενται ανεξάρτητα από το βαθμό δυσκολίας των εργασιών.

4ο ΠΕΔΙΟ: ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ

ΤΟΜΕΑΣ : ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ

Το σχολείο έχει αναλάβει τις προηγούμενες σχολικές χρονιές την πραγμάτωση ενός ικανού αριθμού εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων:

α) Τη συμμετοχή του σχολείου στο τέλος κάθε σχολικής χρονιάς σε αθλητικούς αγώνες (ποδοσφαίρου, μπάσκετ) στους οποίους παίρνουν μέρος και τα υπόλοιπα σχολεία της περιοχής.

β) Ομιλίες στο σχολείο από διακεκριμένους λογοτέχνες

γ) Επισκέψεις σε χώρους πολιτισμικού/επιστημονικού ενδιαφέροντος π.χ. Βουλή, Ακρόπολη κ.ά.

ΤΟΜΕΑΣ : ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ

Στο σχολείο πραγματοποιούνται ενδοσχολικές επιμορφώσεις από ειδικούς επιστήμονες ή άλλους εκπαιδευτικούς, παρόλο που είναι σημαντικό καθώς το σχολείο στελεχώνεται από εκπαιδευτικούς με μακρά εκπαιδευτική εμπειρία.

5ο ΠΕΔΙΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

ΤΟΜΕΑΣ: ΦΟΙΤΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΡΡΟΗ ΤΩΝ ΜΑΘΗΤΩΝ

Στο σχολείο λειτουργεί διαδικασία παρακολούθησης της φοίτησης των μαθητών. Κάθε τμήμα ξεχωριστά, με υπευθυνότητα του εκάστοτε δασκάλου, καταγράφει καθημερινά τις απουσίες των μαθητών στα ατομικά τους δελτία. Σε περίπτωση απουσίας, προβλέπεται ενημέρωση του σχολείου από τους γονείς του μαθητή. Αντίθετα, αν δεν υπάρξει ενημέρωση, το σχολείο επικοινωνεί μαζί τους και λαμβάνει γνώση για το λόγο απουσίας του.

ΤΟΜΕΑΣ: ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΑ ΕΠΙΤΕΥΓΜΑΤΑ ΤΩΝ ΜΑΘΗΤΩΝ

Δείκτης Αξιολόγησης: Επίδοση και πρόοδος των μαθητών

Αναφορικά με την επίδοση και την πρόοδο των μαθητών, παρατηρείται σύμπτωση μεταξύ του προγράμματος σπουδών και των επιτευγμάτων των μαθητών, ίσως όχι σε απόλυτο βαθμό, αλλά σε ικανοποιητικό. Πιο συγκεκριμένα, οι μαθητές χαμηλότερης επίδοσης (καθώς επίσης και οι υπόλοιποι) καταγράφουν βελτίωση στις μαθησιακές τους δραστηριότητες.

ΤΟΜΕΑΣ: ΑΤΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΜΑΘΗΤΩΝ

Δείκτης αξιολόγησης: Ενισχυτικές, Υποστηρικτικές και Αντισταθμιστικές Παρεμβάσεις

Η ατομική, κοινωνική και πολιτική ανάπτυξη των μαθητών αποτελεί θέμα προβληματισμού των εκπαιδευτικών, οι οποίοι συγκαλούν συμβούλια διδασκόντων για να δοθεί λύση στα διάφορα προβλήματα.

Το σχολείο αναλαμβάνει πρωτοβουλία και ενημερώνει άμεσα τους ενδιαφερόμενους γονείς. Επίσης προσπαθεί να καταπολεμήσει τους διαχωρισμούς και τον αποκλεισμό των μαθητών που δέχονται αρνητική συμπεριφορά. Επιπλέον το σχολείο αποδεικνύει έμπρακτα πως προάγει τις ίσες ευκαιρίες μάθησης και στις περισσότερες φορές είναι αποτελεσματικό.

Γ. Κύρια Αποτελέσματα της Αξιολόγησης

Από τη Γενική Εκτίμηση της Εικόνας του Σχολείου, τα σημαντικότερα αποτελέσματα που προέκυψαν είναι: ότι το σχολείο παρουσιάζει πληρότητα εκπαιδευτικών, υπάρχει συνεργασία δασκάλων τάξεων και ειδικοτήτων, ευχάριστο και δημιουργικό κλίμα στο Γραφείο του Συλλόγου Διδασκόντων, καλές σχέσεις ανάμεσα σε εκπαιδευτικούς και μαθητές. Γίνεται εύκολη ενσωμάτωση αλλοδαπών μαθητών, πραγμάτωση πολλών εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων και καθημερινή παρακολούθηση φοίτησης μαθητών και σχολικής διαρροής.

Οι τακτικές επιχορηγήσεις δεν επαρκούν για τα λειτουργικά έξοδα του σχολείου. Ο εξοπλισμός και τα διαθέσιμα μέσα του σχολείου δεν επαρκούν για να καλύψουν τις

αυξημένες ανάγκες του Ολοήμερου Σχολείου και τέλος κρίνεται απαραίτητη η δημιουργία αιθουσών Μουσικής, Εργαστηρίων Φυσικής, Καλλιτεχνικών κτλ.

Εν κατακλείδι, μέσα από τη διαδικασία της Αυτοαξιολόγησης, καλλιεργήθηκε και αναπτύχθηκε η κουλτούρα ενός ανοικτού και σοβαρού προβληματισμού μεταξύ όλων των μελών, γεγονός που δημιούργησε ευνοϊκό κλίμα στο σχολείο.

Βιβλιογραφία

- 1) Ανδρέου, Α. (1999). *Θέματα οργάνωσης και διοίκησης της εκπαίδευσης και της σχολικής μονάδας*. Αθήνα: Λιβάνης.
- 2) Θεοφιλίδης, Χ. (2012). *Σχολική Ηγεσία και Διοίκηση: Από τη Γραφειοκρατία στην Μετασχηματιστική Ηγεσία*, Εκδόσεις: Γρηγόρη.
- 3) Κασσωτάκης, Μ. (2018). *Αξιολόγηση των σχολικών μονάδων και των εκπαιδευτικών*. Αθήνα: Γρηγόρης.
- 4) Κατσαρού, Ε. & Δεδούλη, Μ. (2008). Επιμόρφωση και αξιολόγηση στο χώρο της εκπαίδευσης. Στο Πλαίσιο του Γ΄ ΚΠΣ/ΕΠΕΑΕΚ ΙΙ/ΕΝΕΡΓΕΙΑ 2.1.1/Κατηγορία Πράξεων 2.1.1.στ: «Επιμόρφωση Στελεχών Διοίκησης της Εκπαίδευσης». Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
- 5) Κωνσταντίνου, Χ. (2000). *Η Αξιολόγηση της επίδοσης του Μαθητή, η Παιδαγωγική Λογική και Σχολική Πρακτική*. Αθήνα, Gutenberg.
- 6) Πασιαρδής, Π. (2006). *Η αξιολόγηση του έργου των εκπαιδευτικών: απόψεις και θέσεις των εκπαιδευτικών λειτουργών της Κύπρου*. Αθήνα: Γρηγόρης.
- 7) Παπακωνσταντίνου, Γ. (2007). Διοίκηση της Εκπαίδευσης: Τάσεις Νέο – Τειλορισμού στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα, *Διοικητική Ενημέρωση*, 41,σ. 62-72.