

Πρόταση για εσωτερική αξιολόγηση σχολικής μονάδας

Σοφία Παπαντωνίου-Ζορπά, Έλενα Χριστοφίδου

1. Εισαγωγή

Σκοπός του συγκεκριμένου άρθρου είναι η παρουσίαση πρότασης για την εσωτερική αξιολόγηση της σχολικής μονάδας. Έχοντας ως δεδομένο ότι το σχολείο αποτελεί ένα ανοιχτό κοινωνικό σύστημα, το μέλλον του δεν μπορεί παρά να είναι στενά συνδεδεμένο με το μέλλον της ευρύτερης κοινωνίας μέσα στην οποία λειτουργεί και πραγματοποιεί τους στόχους του (Στυλιανίδης, 2008). Οι σημερινές συνθήκες συνεχούς αλλαγής και οι αυξημένες απαιτήσεις για ποιότητα και αποτελεσματικότητα στην εκπαίδευση (Vanhooft, Van Petegem & De Maeyer, 2009), καθιστούν αναγκαία την εμπλοκή των σχολείων σε διαδικασίες συνεχούς βελτίωσης της αποτελεσματικότητάς τους και στην ανάπτυξη στρατηγικών σχολικής βελτίωσης και επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών (Kyriakides & Campbell, 2004).

Ως εκ τούτου, η εσωτερική αξιολόγηση της σχολικής μονάδας ως η διαδικασία που αποσκοπεί στη συστηματική συλλογή, ανάλυση και αξιολόγηση πληροφοριών σχετικά με τον τρόπο λειτουργίας της και στη λήψη αποφάσεων για βελτίωση της ποιότητας της εκπαίδευσης που παρέχει (Δημητρίου, 2009), αποτελεί έναν από τους πλέον σημαντικούς παράγοντες αποτελεσματικότητας (Scheerens & Demeuse, 2005). Και αυτό γιατί, οδηγεί στην ανάληψη δράσης, λαμβάνοντας υπόψη τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και το συγκεκριμένο μέσο στο οποίο η σχολική μονάδα λειτουργεί, με την εμπλοκή όλων των μελών της (Κυριακίδης, 2008). Κάτι τέτοιο αποτελεί σημαντικό εργαλείο για τη βελτίωση της ποιότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης (Campbell & Rozsnyai, 2002), τη βελτίωση των επιτευγμάτων των μαθητών (McNamara & O'Hara, 2005) και την παρώθηση του εκπαιδευτικού δυναμικού, αφού του δίνει τη δυνατότητα να συμβάλει στη βελτιωτική προσπάθεια που επιχειρείται (Peterson, 2000).

Σε συγκεντρωτικά εκπαιδευτικά συστήματα, όπως το κυπριακό, η εισαγωγή καινοτομιών ακολουθεί συνήθως μια πορεία από πάνω προς τα κάτω (Πομώνης, 2006), αφού οι αποφάσεις λαμβάνονται από το Υπουργείο Παιδείας και Πολιτισμού (ΥΠΠ) και διοχετεύονται σε όλες τις σχολικές μονάδες. Οι ουσιαστικές, όμως, αλλαγές που οδηγούν σε βελτίωση της αποτελεσματικότητας ενός οργανισμού είναι αποτέλεσμα πρωτοβουλιών και δράσεων των μελών του οργανισμού (MacBeath, 2001· Svensson & Klefjso,

2006). Ως εκ τούτου, η εμπλοκή των σχολικών μονάδων σε διαδικασίες εσωτερικής αξιολόγησης αναμένεται να συμβάλει στην αποκέντρωση του συγκεντρωτικού κυπριακού εκπαιδευτικού συστήματος και παράλληλα, στη σχετική αυτονομία της σχολικής μονάδας (OECD, 1998), ώστε να ασκεί εσωτερική εκπαιδευτική πολιτική στο πλαίσιο των κατευθύνσεων και στόχων του ΥΠΠ και με βάση τα ιδιαίτερα φυσιολογικά χαρακτηριστικά της. Σύμφωνα εξάλλου με το MacBeath (2001:21) «δείκτης υγείας του εκπαιδευτικού συστήματος μιας χώρας αποτελεί η ικανότητα και δυνατότητα των σχολικών κοινοτήτων να χρησιμοποιούν τα εργαλεία της αυτοαξιολόγησης και της αυτοβελτίωσης».

Εξάλλου, στις περισσότερες ευρωπαϊκές χώρες υιοθετείται μια νέα φιλοσοφία αξιολόγησης του εκπαιδευτικού έργου, η οποία δίνει έμφαση όχι τόσο στην αξιολόγηση των προσώπων αλλά στη συστημική αξιολόγηση της σχολικής μονάδας (Δούκας & Πολυμεροπούλου, 2001). Η ιδέα της εσωτερικής αξιολόγησης στηρίζεται, κυρίως, στην ανάγκη για ενεργητική συμμετοχή ολόκληρης της σχολικής κοινότητας στην αξιολογική διαδικασία (MacBeath, 2001). Ως εκ τούτου, τα ευρωπαϊκά εκπαιδευτικά συστήματα προωθούν τη συμμετοχή των εκπαιδευτικών, των γονέων, των μαθητών και των εκπροσώπων της τοπικής κοινότητας στην εσωτερική αξιολόγηση (Eurydice, 2004). Επιπλέον, τα τελευταία χρόνια γίνεται προσπάθεια συνδυασμού της εσωτερικής και εξωτερικής αξιολόγησης, στηριζόμενη στην αντίληψη ότι ουσιαστικές αλλαγές στα σχολεία προκύπτουν κυρίως με διαδικασίες που ξεκινούν και αναπτύσσονται στα σχολεία, με την υποστήριξη της κεντρικής εξουσίας (McDonald, 2003).

2. Πρόταση Εσωτερικής Αξιολόγησης Σχολικής Μονάδας

2.1 Θεωρητικό Υπόβαθρο

Ορισμός

Η εσωτερική αξιολόγηση στοχεύει στον εντοπισμό των δυνατοτήτων και αδυναμιών της σχολικής μονάδας με σκοπό τη βελτίωση της αποτελεσματικότητάς της μέσα από την ανάληψη δράσης και όχι την απονομή ευθυνών στον οποιοδήποτε εμπλεκόμενο (Kyriakides & Campbell, 2004). Ένα σχολείο καθίσταται και παραμένει αποτελεσματικό όταν αφενός αναλαμβάνει δράσεις που αποσκοπούν σε βελτίωση της διδακτικής πράξης και του μαθησιακού περιβάλλοντός του και αφετέρου, αναπτύσσει μηχανισμούς αξιολόγησης για να μπορεί να βελτιώνει συνεχώς την πολιτική του (Creemers & Kyriakides, 2006).

Φιλοσοφία-Αρχές

Η εσωτερική αξιολόγηση αποσκοπεί στη συστηματική συλλογή, ανάλυση και αξιολόγηση πληροφοριών σχετικά με τον τρόπο λειτουργίας του σχολείου και στη λήψη αποφάσεων για βελτίωση της ποιότητας της εκπαίδευσης που παρέχει (Δημητρίου, 2009). Αυτό γίνεται με την εμπλοκή όλων των μελών του (Θεοφιλίδης, 1998), αφού οι ουσιαστικές αλλαγές που οδηγούν σε βελτίωση της αποτελεσματικότητας ενός οργανισμού είναι αποτέλεσμα πρωτοβουλιών και δράσεων των μελών του (MacBeath, 2001· Svensson & Klefjso, 2006). Έτσι, εξυπηρετούνται σε μεγάλο βαθμό οι αρχές της δημοκρατικότητας, της συμμετοχικότητας και της διαφάνειας (Kyriakides & Campbell, 2004), αφού αναγνωρίζεται ο επαγγελματισμός του καθενός και εγκαθιδρύονται σχέσεις ισοτιμίας, αλληλοεκτίμησης και αλληλοβοήθειας.

Η εμπλοκή του διδακτικού προσωπικού στο σχεδιασμό και στη διεξαγωγή της αυτοαξιολόγησης¹ συμβάλλει στην αναγνώριση της επαγγελματικής του επάρκειας, αποτελώντας σύμφωνα με τον Herzberg, ισχυρή παρωθητική δύναμη (Πασιαρδής, 2004). Σύμφωνα με το Maslow ο οργανισμός πρέπει να αξιοποιήσει την ανάγκη που έχει το άτομο για αναγνώριση και αυτοπραγμάτωση και να του παράσχει ευκαιρίες για αποδέσμευση και προβολή των ιδιαίτερων ικανοτήτων του (Θεοφιλίδης, 1998). Έτσι, δίνοντας τους τη δυνατότητα να συμβάλουν στη βελτιωτική προσπάθεια που επιχειρείται ενισχύεται, σύμφωνα με τη Θεωρία του Ανθρώπινου Δυναμικού, η ικανοποίηση των εργαζομένων που προκύπτει από το αίσθημα ότι παράγουν ουσιαστικό έργο του οποίου βιώνουν το αποτέλεσμα (Sergiovanni & Starratt, 2007). Με τον τρόπο αυτό ενισχύεται η θέση που κατέχει ο οργανισμός στη ζωή των εργαζομένων (latency), γεγονός που καθορίζει και την αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού (Teddle & Reynolds, 2000).

2.2 Διαδικασία εφαρμογής

2.2.1 Φάση 1: Ενημέρωση-Δημιουργία επιτροπών

Αρχικά, το θέμα θα συζητηθεί σε συνεδρία προσωπικού, αφού η αυτοαξιολόγηση ως διαδικασία πρέπει να τίθεται σε εφαρμογή με πρωτοβουλία του σχολείου (MacBeath, 2005). Για την υλοποίησή της κρίνεται απαραίτητη η συνειδητοποίηση από τους συμμετέχοντες των στόχων της, η διαμόρφωση

¹ Οι όροι εσωτερική αξιολόγηση σχολικής μονάδας και αυτοαξιολόγηση χρησιμοποιούνται εναλλακτικά και αποδίδουν την έννοια της αξιολόγησης της σχολικής μονάδας, με τη συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων, για σκοπούς βελτίωσης της αποτελεσματικότητάς της.

κλίματος εμπιστοσύνης και η εξασφάλιση της βοήθειας ενός κριτικού φίλου (critical friend), ενός εξωσχολικού δηλαδή παράγοντα, που θα μπορέσει να υποστηρίξει τους συμμετέχοντες (Swaffield & MacBeath, 2005). Το σχολείο χρειάζεται κριτικούς φίλους, οι οποίοι με την κατάλληλη κατάρτιση θα στηρίζουν συστηματικά την προσπάθεια αυτοαξιολόγησης (Πασιαρδή, 2009), αλλά θα του επιτρέπουν να παίρνει εκείνο τις αποφάσεις, για αίσθηση του κατέχειν (ownership) της καινοτομίας που εφαρμόζεται (Κυριακίδης & Πασιαρδή, 2007). Ως εκ τούτου, την ομάδα των κριτικών φίλων του σχολείου θα απαρτίζουν ο οικείος επιθεωρητής, ένας λειτουργός του Παιδαγωγικού Ινστιτούτου και ένας λειτουργός του Κέντρου Εκπαιδευτικής Έρευνας και Αξιολόγησης (ΚΕΕΑ).

Σε αυτό το σημείο θα δημιουργηθεί η Επιτροπή Αυτοαξιολόγησης που θα αποτελείται από τη Διευθυντική Ομάδα (Δ.Ο.) και δύο εκπαιδευτικούς, καθώς και από ένα εκπρόσωπο των μαθητών, των γονιών και της κοινότητας. Η Επιτροπή θα έχει την ευθύνη του συντονισμού, της συγκέντρωσης και της διαχείρισης των δεδομένων της αυτοαξιολόγησης, καθώς και της σύνταξης της έκθεσης αυτοαξιολόγησης σε συνεργασία με την ομάδα των κριτικών φίλων. Αποφασίζονται, επίσης, τα άτομα που θα στελεχώνουν τις πέντε υποεπιτροπές αυτοαξιολόγησης-της Δ.Ο., των εκπαιδευτικών, των μαθητών, των γονιών και των εκπροσώπων της κοινότητας με κριτήρια το ενδιαφέρον, τις ικανότητες, τα ιδιαίτερα προσόντα και το βαθμό ετοιμότητας τους (Hulpría, Devos & Van Keer, 2011). Με αυτόν τον τρόπο, η αυτοαξιολόγηση διεξάγεται για τη σχολική κοινότητα από τα ίδια τα μέλη της, δίνοντας την ευκαιρία σε όλους να αντιληφθούν καλύτερα το ρόλο τους στη σχολική μονάδα (Κυριακίδης & Πασιαρδή, 2007).

2.2.2 Φάση 2: Συλλογή δεδομένων για την αξιολόγηση

Η πρόταση εσωτερικής αξιολόγησης θα κινηθεί γύρω από τις έξι θεματικές κατηγορίες των κριτηρίων αξιολόγησης που προέκυψαν από τις έρευνες για τα αποτελεσματικά σχολεία και παρουσιάζονται στον Πίνακα 1 (Κοινοπραξία Αθηνά, 2006). Τα κριτήρια αυτά καλύπτουν τις μεταβλητές εισόδου, τις διαδικασίες που συμβαίνουν στη σχολική μονάδα και τις μεταβλητές εξόδου (αποτελέσματα), υιοθετώντας με αυτό τον τρόπο μια συστημική προσέγγιση στην αξιολόγηση (Πασιαρδής, 2004).

Πίνακας 1:

Θεματικές κατηγορίες κριτηρίων αξιολόγησης της σχολικής μονάδας

A/A	ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ
1	Εκπαιδευτική Ηγεσία σε Στρατηγικό και Λειτουργικό Επίπεδο
2	Ασφάλεια και Τάξη στη Σχολική Μονάδα
3	Πολιτική του Σχολείου σε σχέση με τη διδασκαλία και την αξιολόγηση
4	Στήριξη από τους Γονείς και την Κοινότητα
5	Ιδιαίτερα Χαρακτηριστικά της Σχολικής Μονάδας
6	Γενικότερα Αποτελέσματα της Σχολικής Μονάδας

Οι διαδικασίες που περιγράφονται θα πραγματοποιηθούν τρεις φορές κατά τη διάρκεια της σχολικής χρονιάς (στην αρχή, στο μέσο και στο τέλος), εκτός των περιπτώσεων που δηλώνεται κάτι διαφορετικό, ούτως ώστε να παρέχεται ανατροφοδότηση, να διαπιστώνονται οι βελτιώσεις και να λαμβάνονται διορθωτικά μέτρα όπου χρειάζεται (Tsiakkios & Pashiardis, 2002). Και αυτό γιατί σύμφωνα με τις αρχές της ΔΟΠ (Deming, 2000), η ποιότητα μιας υπηρεσίας προδικάζεται και κατευθύνεται από τη διαδικασία που την παράγει. Ως εκ τούτου, είναι απαραίτητο να υπάρχει συνεχής πληροφόρηση και ανατροφοδότηση, οι οποίες θα καθοδηγούν τη βελτίωση όλων των υποσυστημάτων του οργανισμού (Hoy & Miskel, 2008).

Ακολουθώς, για κάθε θεματική κατηγορία περιγράφονται οι διαδικασίες συλλογής δεδομένων, με αναφορά στα κριτήρια που έχουν επιλεγεί καθώς και στους αντίστοιχους δείκτες μέτρησής τους².

Εκπαιδευτική Ηγεσία

Η συλλογή των δεδομένων και των πληροφοριών για αυτή την κατηγορία θα γίνει αρχικά μέσω ημιδομημένων ατομικών συνεντεύξεων στους εκπαιδευτικούς και στη Δ.Ο., λόγω του μικρού αριθμού των συμμετεχόντων (Robson, 2007). Μέσω των συνεντεύξεων, οι οποίες θα γίνουν από την ομάδα των κριτικών φίλων με άξονες τα κριτήρια που παρατίθενται στον Πίνακα 2 (Κοινοπραξία Αθηνά, 2006), επιτυγχάνεται η τριγωνοποίηση των πηγών η οποία θα δώσει πιο ολοκληρωμένη εικόνα (Denscombe, 2007). Παράλληλα, η Δ.Ο. θα τηρεί ημερολόγιο για την πρώτη βδομάδα κάθε δίμηνου αναφορικά με τις ενέργειες της εν ώρα εργασίας, με στόχο να δημιουργηθεί το πλαίσιο για συστηματικό προβληματισμό και αυτοανάλυση.

² Έχουν επιλεγεί κριτήρια και δείκτες τα οποία προτάθηκαν από την Κοινοπραξία Αθηνά (2006).

Πίνακας 2:
Κριτήρια αξιολόγησης για τη Διευθυντική Ομάδα

A/A	ΚΡΙΤΗΡΙΟ	ΔΕΙΚΤΕΣ
1.	Η Δ.Ο. παρέχει την απαραίτητη στήριξη και καθοδήγηση στους υπόλοιπους εκπαιδευτικούς με στόχο τη συνεχή βελτίωση.	➤ Η Δ.Ο. κατευθύνει συχνά επίσημες συζητήσεις με το σύνολο του προσωπικού (π.χ. στις συνεδρίες προσωπικού) με θέμα τη διδασκαλία και την επίδοση των μαθητών. ➤ Η Δ.Ο. συζητά ημερήσια σχέδια μαθήματος με τους εκπαιδευτικούς, εάν και όταν ζητηθεί από αυτούς. ➤ Η Δ.Ο. κάνει συχνά επίσημες επισκέψεις για παρακολούθηση μαθήματος μέσα στην τάξη και συζητά με τους εκπαιδευτικούς τα θετικά και αρνητικά του μαθήματος, καθώς και τρόπους βελτίωσης της διδακτικής τους συμπεριφοράς. ➤ Η Δ.Ο. εισηγείται/ συζητά προγράμματα για επιμόρφωση του προσωπικού. ➤ Η Δ.Ο. ενθαρρύνει τους εκπαιδευτικούς να συμμετέχουν σε εκπαιδευτικά συνέδρια, στον ελεύθερο και στον εργάσιμό τους χρόνο. ➤ Η Δ.Ο. συζητά με τον κάθε εκπαιδευτικό της σχολικής μονάδας τις ανάγκες και τα προβλήματα που ο εκπαιδευτικός αντιμετωπίζει σε σχέση με τη διδασκαλία και τη μάθηση. ➤ Η Δ.Ο. οργανώνει στο σχολείο σεμινάρια για ενδοϋπηρεσιακή επιμόρφωση ανάλογα με τις ανάγκες των εκπαιδευτικών του σχολείου.
2.	Η Δ.Ο. αξιοποιεί κατάλληλα το εκπαιδευτικό προσωπικό του σχολείου με βάση τις ικανότητες, τα προσόντα και τα προσωπικά ενδιαφέροντα του κάθε εκπαιδευτικού.	➤ Η Δ.Ο. προωθεί τη δημιουργία ομάδων εργασίας εκπαιδευτικών, οι οποίες αναλαμβάνουν τη διεκπεραίωση εκπαιδευτικών εργασιών/ δραστηριοτήτων στο σχολείο, και στις οποίες οι εκπαιδευτικοί συμμετέχουν εθελοντικά. ➤ Η Δ.Ο. ενθαρρύνει τη συζήτηση και παρουσίαση εκπαιδευτικών θεμάτων από τους εκπαιδευτικούς κατά τη διάρκεια των συνεδριάσεων προσωπικού.

Από τα δεδομένα που θα προκύψουν από τις συνεντεύξεις θα αναπτυχθεί από την Επιτροπή Αυτοαξιολόγησης ερωτηματολόγιο για αξιολόγηση της Δ.Ο., το οποίο θα δοθεί σε όλο το προσωπικό με σκοπό τη διασφάλιση

ανωνυμίας και μεγαλύτερης εγκυρότητας μέσα από το συνδυασμό ποιοτικών και ποσοτικών δεδομένων (Lieber, 2009). Τα αποτελέσματα των ερωτηματολογίων θα καταγραφούν από την ομάδα κριτικών φίλων και θα δοθούν στη Δ.Ο. για αξιοποίηση.

Ασφάλεια και τάξη στη σχολική μονάδα

Η συλλογή των δεδομένων και των πληροφοριών θα γίνει μέσω μιας σειράς ομαδικών συνεντεύξεων καθώς και ερωτηματολογίων που θα δοθούν στους εκπαιδευτικούς, στη Δ.Ο., στους γονείς και στους μαθητές. Οι συνεντεύξεις των μαθητών θα πραγματοποιηθούν από την υποεπιτροπή των εκπαιδευτικών, των γονιών από τη Δ.Ο. και του προσωπικού από την ομάδα κριτικών φίλων. Άξονες για τις συνεντεύξεις θα αποτελέσουν τα κριτήρια που παρατίθενται στον Πίνακα 3 (Κοινοπραξία Αθηνά, 2006).

Πίνακας 3:

Κριτήρια αξιολόγησης για την περιοχή «Ασφάλεια και τάξη στην σχολική μονάδα»

A/A	ΚΡΙΤΗΡΙΟ	ΔΕΙΚΤΕΣ
3.	Οι κανόνες που ρυθμίζουν τη σχολική ζωή είναι αποτέλεσμα συνεργασίας και συναίνεσης όλων των συμμετεχόντων στην εκπαιδευτική διαδικασία.	➤ Η συμπεριφορά στην τάξη καθορίζεται από κανόνες που θέτουν από κοινού η Δ.Ο., οι εκπαιδευτικοί και οι μαθητές στην αρχή της σχολικής χρονιάς. ➤ Η συμπεριφορά στο σχολικό χώρο γενικότερα καθορίζεται από κανόνες που θέτουν από κοινού η Δ.Ο., οι εκπαιδευτικοί και οι μαθητές στην αρχή της σχολικής χρονιάς.
4.	Οι σχολικοί κανονισμοί και διαδικασίες είναι κατανοητοί, σεβαστοί και εφαρμόζονται από τους εκπαιδευτικούς και τους μαθητές.	➤ Η συμπεριφορά των μαθητών είναι σωστή και συνεπής σε όλα τα μαθήματα. ➤ Οι μαθητές τηρούν καθημερινά και στις επίσημες εκδηλώσεις τους κανονισμούς για τη στολή του σχολείου. ➤ Η Δ.Ο. και οι εκπαιδευτικοί του σχολείου σέβονται και τηρούν τους γενικούς κανόνες συμπεριφοράς και αποτελούν πρότυπα για τους μαθητές. ➤ Οι κανόνες συμπεριφοράς στο σχολείο και στις διάφορες εκδηλώσεις καταγράφονται, διανέμονται σε όλους τους εκπαιδευτικούς, μαθητές και γονείς του σχολείου και αναρτώνται στις πινακίδες όλων των τάξεων.

Από τα αποτελέσματα των συνεντεύξεων και σε συνδυασμό με τους δείκτες που αναφέρονται στον Πίνακα 3, θα αναπτυχθούν από την Επιτροπή Αυτοαξιολόγησης, σε συνεργασία με τις υποεπιτροπές, τα ερωτηματολόγια

κάθε ομάδας. Η κάθε υποεπιτροπή αξιολόγησης θα αναλάβει τη χορήγηση και συλλογή των ερωτηματολογίων στον πληθυσμό που εκπροσωπεί. Επιπλέον, οι δείκτες αυτοί θα αποτελέσουν τους άξονες για παρατήρηση της συμπεριφοράς των μαθητών και των εκπαιδευτικών στο σχολικό χώρο, μέσω συμπλήρωσης κλείδας παρατήρησης από τη Δ.Ο.

Πολιτική του σχολείου σε σχέση με τη διδασκαλία και την αξιολόγηση

Η συλλογή των δεδομένων και των πληροφοριών θα γίνει με παρατήρηση στις τάξεις, ομαδικές συνεντεύξεις με τους εκπαιδευτικούς και τη Δ.Ο., ερωτηματολόγια σε μαθητές και μελέτη των αρχείων αξιολόγησης. Η παρατήρηση στις τάξεις θα γίνει για κάθε εκπαιδευτικό από τη Δ.Ο., με τη χρήση κατάλληλου εντύπου εστιασμένης παρατήρησης ακολουθώντας τον κύκλο της κλινικής επιθεώρησης (pre conference/ conference/ post conference) (Sergiovanni & Starratt, 2007). Οι παρατηρήσεις μπορούν να επικεντρωθούν στις οκτώ περιοχές που προέκυψαν από την έρευνα για την αποτελεσματική διδασκαλία (Πασιαρδής & Σαββίδης, 2010) και περιλαμβάνουν το μαθησιακό κλίμα, τη διαχείριση της τάξης, τη σαφήνεια του μαθήματος, την ποικιλία στη διδακτική διαδικασία, την έμφαση του εκπαιδευτικού στη μεγιστοποίηση του χρόνου που οι μαθητές ασχολούνται με μαθησιακές δραστηριότητες, την εμπλοκή των μαθητών στη μαθησιακή διαδικασία, την επιτυχία των μαθητών και τέλος, την καλλιέργεια των ανώτερων νοητικών λειτουργιών των μαθητών και τις επιδόσεις τους.

Πέραν αυτού, θα πραγματοποιηθούν αλληλοπαρακολουθήσεις μαθημάτων μεταξύ των εκπαιδευτικών, στα πλαίσια ενός σχεδίου συναδελφικής καθοδήγησης (Sullivan & Glanz, 2009) με επίκεντρο τις οκτώ περιοχές που αναφέρθηκαν πιο πάνω. Αυτό θα βοηθήσει στην παροχή ανατροφοδότησης σε ένα περιβάλλον που δεν είναι απειλητικό (Schuck, Aubusson & Buchanan, 2008), καθώς και στον αναστοχασμό για καλύτερη κατανόηση της πολυπλοκότητας της τάξης (Wang & Day, 2002).

Ακολουθώς, σε δύο ομαδικές συνεντεύξεις με το προσωπικό κατά τη διάρκεια της συνεδρίασης με συντονιστή τη Δ.Ο., θα διερευνηθούν οι απόψεις τους αναφορικά με την αξιοποίηση των διδακτικών μέσων του σχολείου και της αξιολόγησης των μαθητών, όπως παρουσιάζονται στον Πίνακα 4 (Κοινοπραξία Αθηνά, 2006).

Πίνακας 4:

Κριτήρια Αξιολόγησης για την περιοχή «Πολιτική του σχολείου σε σχέση με τη διδασκαλία και την αξιολόγηση»

A/A	ΚΡΙΤΗΡΙΟ	ΔΕΙΚΤΕΣ
5.	Οι εκπαιδευτικοί αξιοποιούν πλήρως τα διδακτικά μέσα του σχολείου.	➤ Οι εκπαιδευτικοί ενημερώνονται στην αρχή της σχολικής χρονιάς για τα διδακτικά μέσα που διαθέτει το σχολείο. ➤ Σε κάθε μάθημα χρησιμοποιούνται διάφορα διδακτικά μέσα ανάλογα με τη φύση και τις ανάγκες του μαθήματος.
6.	Οι εκπαιδευτικοί είναι σε θέση να χρησιμοποιούν διάφορες τεχνικές για να σχεδιάσουν και να δημιουργήσουν όργανα αξιολόγησης (π.χ. δοκίμια αξιολόγησης).	➤ Οι εκπαιδευτικοί χρησιμοποιούν περισσότερες από μια τεχνικές για την αξιολόγηση των μαθητών. ➤ Τα αποτελέσματα από τις εξετάσεις χρησιμοποιούνται για διαμορφωτικούς σκοπούς. ➤ Τα αποτελέσματα από τις εξετάσεις χρησιμοποιούνται ως βασική πηγή ανατροφοδότησης για την ποιότητα της διδασκαλίας που λαμβάνει χώρα στο σχολείο.
7.	Η αξιολόγηση των μαθητών διενεργείται συστηματικά και παρέχεται γρήγορη ανατροφοδότηση στους μαθητές.	➤ Οι εκπαιδευτικοί επιστρέφουν τα διαγνωστικά διορθωμένα στους μαθητές σε σύντομο χρονικό διάστημα από τη μέρα που γίνονται. ➤ Οι εκπαιδευτικοί συζητούν τα αποτελέσματα των διαγνωστικών με τον κάθε μαθητή ξεχωριστά. ➤ Οι εκπαιδευτικοί και η Δ.Ο. αναλύουν συστηματικά τα αποτελέσματα των εξετάσεων ώστε να προγραμματίσουν εκπαιδευτικές αναπροσαρμογές που χρειάζεται να γίνουν.

Επιπλέον, η Δ.Ο. θα μελετήσει τα αρχεία αξιολόγησης κάθε τάξης, ώστε να διαπιστωθούν οι τεχνικές που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση καθώς και η συχνότητά της. Ακολούθως, σε επόμενη συνεδρίαση θα παρουσιάσουν και θα συζητηθούν οι τεχνικές σε σχέση με τους στόχους και κατά πόσον καταδεικνύουν αυθεντική αξιολόγηση³ (Παμουκτσόγλου, 2001).

Τέλος, θα αξιοποιηθούν οι μαθητές ως πηγή πληροφόρησης για την αυτοαξιολόγηση των εκπαιδευτικών. Ο κάθε εκπαιδευτικός θα χορηγήσει ερωτηματολόγια στους μαθητές του δύο φορές το χρόνο ώστε να μπορούν να

³ Ο όρος αυθεντική αξιολόγηση καταδεικνύει ότι η αξιολόγηση των μαθησιακών αποτελεσμάτων σχετίζεται με το αναλυτικό πρόγραμμα όπως σχεδιάζεται, διδάσκεται και μαθαίνεται.

εντοπιστούν αλλαγές στις απόψεις τους. Για τον καταρτισμό τους θα χρησιμοποιηθούν τα ερωτηματολόγια που αναπτύχθηκαν από την Κοινοπραξία Αθηνά (2006) και θα τροποποιηθούν με βάση τους δείκτες που αναφέρονται στον Πίνακα 4. Έτσι, με όλα τα πιο πάνω, παρέχεται συστηματική ανατροφοδότηση, ώστε να επισημαίνονται οι ιδιαίτερες ανάγκες των εκπαιδευτικών μέσα στο συγκείμενο της σχολικής μονάδας (Κυριακίδης, 2008), με αποτέλεσμα την ενδυνάμωση και την επαγγελματική τους ανάπτυξη (Nevo, 2001), μέσα από μια διαδικασία αναστοχασμού, αυτοκριτικής και αμοιβαίας μάθησης.

Στήριξη από τους γονείς και την κοινότητα

Η συλλογή δεδομένων σε αυτό το σημείο, αφορά στους εκπαιδευτικούς, στη Δ.Ο., στους γονείς και στην ευρύτερη κοινότητα του σχολείου μέσω ερωτηματολογίων και ημιδομημένων ατομικών συνεντεύξεων. Μέσα από τις ατομικές ημιδομημένες συνεντεύξεις στο προσωπικό του σχολείου από τη Δ.Ο., θα διερευνηθεί το κριτήριο που αναφέρεται στον Πίνακα 5 (Κοινοπραξία Αθηνά, 2006). Από τα αποτελέσματα των συνεντεύξεων και σε συνδυασμό με τους δείκτες, θα αναπτυχθεί ερωτηματολόγιο το οποίο θα δοθεί σε αντιπροσωπευτικό δείγμα γονιών ώστε να διερευνηθούν οι απόψεις τους για αυτά τα ζητήματα, οι στάσεις τους απέναντι στο σχολείο και ο βαθμός ικανοποίησης των αναγκών τους.

Πίνακας 5:

Κριτήρια Αξιολόγησης για την περιοχή «Στήριξη από τους γονείς και την κοινότητα»

A/A	ΚΡΙΤΗΡΙΟ	ΔΕΙΚΤΕΣ
8.	Ύπαρξη συνεργασίας ανάμεσα στους γονείς, στην κοινότητα και στο σχολείο	➤ Το προσωπικό του σχολείου επιμορφώνεται σε τρόπους με τους οποίους μπορεί να ενθαρρύνει τους γονείς να ενεργοποιηθούν πιο πολύ σε θέματα που αφορούν το σχολείο. ➤ Αρκετοί γονείς επισκέπτονται το σχολείο για να ενημερωθούν για τα εκπαιδευτικά προγράμματα του σχολείου καθ' όλη τη διάρκεια της σχολικής χρονιάς. ➤ Οι συνεδρίες γονιών-εκπαιδευτικών έχουν ως αποτέλεσμα συγκεκριμένα προγράμματα συνεργασίας σχολείου-οικογένειας για βελτίωση της επίδοσης των μαθητών στην τάξη. ➤ Στην αρχή της σχολικής χρονιάς πραγματοποιού-

		νται συναντήσεις γονιών με τους υπεύθυνους εκπαιδευτικούς των τμημάτων των παιδιών τους, στα πλαίσια των οποίων γίνεται ενημέρωση και συζήτηση για τους στόχους της σχολικής χρονιάς, τα εκπαιδευτικά προγράμματα που έχουν προγραμματιστεί και για τους τρόπους εμπλοκής των γονιών στη μαθησιακή διαδικασία των παιδιών τους. ➤ Το σχολείο αναπτύσσει εκπαιδευτικά προγράμματα στα οποία εμπλέκονται ενεργά και οι γονείς (π.χ. σύσταση εκπαιδευτικών συνεταιρισμών σχολείου οικογένειας οι οποίοι ασχολούνται με θέματα που αφορούν και τα δύο μέρη -βοήθεια των παιδιών στο σπίτι, κοινωνική και συναισθηματική ανάπτυξη των παιδιών, κτλ.). ➤ Οι στόχοι του σχολείου, τα εκπαιδευτικά προγράμματα, οι προγραμματισμένες εκδηλώσεις, και η εκπαιδευτική πολιτική του σχολείου σε διάφορους τομείς (π.χ. εργασία για το σπίτι, κτλ.) καταγράφονται σε ειδικά έντυπα, τα οποία διανέμονται στους γονείς και τους μαθητές.
--	--	---

Επιπλέον, θα διενεργηθούν ατομικές συνεντεύξεις σε μικρό δείγμα γονιών από την αντίστοιχη υποεπιτροπή, για εμβάθυνση στα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου (Robson, 2007). Πέραν αυτού, θα μελετηθούν τα αρχεία του σχολείου και θα γίνουν ατομικές ημιδομημένες συνεντεύξεις σε μέλη του Κοινοτικού Συμβουλίου και της Σχολικής Εφορείας αναφορικά με το εξεταζόμενο θέμα από την Επιτροπή Αυτοαξιολόγησης.

Ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της σχολικής μονάδας

Στον Πίνακα 6 αναφέρονται ενδεικτικά κριτήρια τα οποία κάθε σχολική μονάδα, ανάλογα με τις ιδιαιτερότητές της, μπορεί να επιλέξει προς διερεύνηση (Κοινοπραξία Αθηνά, 2006· Υπουργείο Παιδείας, Δια Βίου Μάθησης και Θρησκευμάτων, 2010). Ο καθορισμός των δεικτών διερεύνησης κάθε κριτηρίου παραμένει στη διακριτική ευχέρεια της σχολικής μονάδας. Κάθε σχολείο έχει τη δυνατότητα να διαφοροποιήσει τον αριθμό των κριτηρίων και να διαμορφώσει δικούς του δείκτες αξιολόγησης με βάση τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του.

Πίνακας 6:

Ενδεικτικά Κριτήρια Αξιολόγησης για την περιοχή «Ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της σχολικής μονάδας»

A/A	ΚΡΙΤΗΡΙΑ
9.	Ο σκοπός του σχολείου ή η αποστολή του είναι κατανοητά από όλους τους εμπλεκόμενους (μαθητές, εκπαιδευτικούς, γονείς και κοινότητα).
10.	Οι στόχοι είναι καθαρά διατυπωμένοι και η επίτευξή τους παρακολουθείται σε όλα τα επίπεδα.
11.	Ειδικά εκπαιδευτικά προγράμματα για μαθητές συσχετίζονται ομαλά με τη διδασκαλία στην κανονική τάξη και με το υπόλοιπο πρόγραμμα διδασκαλίας.
12.	Ενσωμάτωση αλλόγλωσσων μαθητών
13.	Επάρκεια και καταλληλότητα σχολικών χώρων
14.	Επάρκεια και καταλληλότητα του εξοπλισμού και των μέσων του σχολείου (επίπλωση, εκπαιδευτικά υλικά, διδακτικά-εποπτικά μέσα)

Αρχικά, μέσα από ομαδικές συνεντεύξεις με εκπαιδευτικούς, γονείς και μαθητές τις οποίες θα συντονίζει η Δ.Ο., θα συλλεχθούν δεδομένα αναφορικά με τα κριτήρια που θα επιλεγούν. Ακολούθως, τα αποτελέσματα των συνεντεύξεων θα αποτελέσουν τη βάση για ανάπτυξη ερωτηματολογίων τα οποία θα δοθούν σε αντιπροσωπευτικό δείγμα από κάθε ομάδα, για διασφάλιση μεγαλύτερης εγκυρότητας (Lieber, 2009). Τέλος, μπορούν να αξιοποιηθούν τα αρχεία του σχολείου καθώς και η τεχνική της παρατήρησης για τη συλλογή δεδομένων, ανάλογα με τα κριτήρια και τους δείκτες που θα τεθούν.

Γενικότερα αποτελέσματα της σχολικής μονάδας

Στην τελευταία περιοχή θα εξεταστούν τα κριτήρια που παρουσιάζονται στον Πίνακα 7 (Κοινοπραξία Αθηνά, 2006). Για το σκοπό αυτό θα χρησιμοποιηθούν ως πηγές πληροφόρησης οι εκπαιδευτικοί, η Δ.Ο., οι μαθητές και το αρχειακό υλικό του σχολείου.

Πίνακας 7:

Κριτήρια Αξιολόγησης για την περιοχή «Γενικότερα αποτελέσματα της σχολικής μονάδας»

A/A	ΚΡΙΤΗΡΙΟ
15.	Αποδοχή της διαφορετικότητας από το προσωπικό και τους μαθητές της σχολικής μονάδας
16.	Όλοι οι μαθητές –χαμηλής, μέσης, υψηλής επίδοσης– παρουσιάζουν πρόοδο σε σχέση με προηγούμενα επιτεύγματά τους στη Γλώσσα και στα Μαθηματικά (γνώσεις, στάσεις, δεξιότητες)

Αρχικά θα διερευνηθούν οι στάσεις και οι αντιλήψεις των μαθητών του σχολείου αναφορικά με το κριτήριο 15, μέσα από ερωτηματολόγια που θα δοθούν από τον εκπαιδευτικό κάθε τάξης. Παράλληλα, θα διενεργηθούν από την υποεπιτροπή των εκπαιδευτικών συνεντεύξεις σε μικρό αριθμό μαθητών για ενίσχυση και πιο πλούσιες ερμηνείες των αποτελεσμάτων που θα προκύψουν από τη χορήγηση των ερωτηματολογίων (Aksu, 2009).

Ομοίως, θα διερευνηθούν οι στάσεις και οι απόψεις των εκπαιδευτικών και της Δ.Ο. για το θέμα μέσα από ερωτηματολόγια που θα χορηγηθούν από την ομάδα των κριτικών φίλων. Παράλληλα, θα γίνουν παρακολουθήσεις στις τάξεις από τη Δ.Ο. με εστίαση στη διαφοροποίηση της διδασκαλίας και στην αντιμετώπιση των ιδιαίτερων μαθησιακών αναγκών των μαθητών⁴, με την παροχή της ανάλογης ανατροφοδότησης (Tang & Chow, 2007).

Για την αξιολόγηση του κριτηρίου 16 θα διερευνηθούν από την υποεπιτροπή των εκπαιδευτικών τα ποσοστά των μαθητών που βελτίωσαν τις επιδόσεις τους κατά τη διάρκεια της χρονιάς και ποσοστά μαθητών που βελτίωσαν τις επιδόσεις τους από τάξη σε τάξη, χρησιμοποιώντας τα αρχεία αξιολόγησης. Επιπλέον, θα δοθούν στους μαθητές από τους εκπαιδευτικούς σε συνεργασία με την ομάδα κριτικών φίλων, σταθμισμένα δοκίμια στην αρχή και στο τέλος της χρονιάς για να διαπιστωθούν τα μαθησιακά αποτελέσματα και οποιεσδήποτε αλλαγές σε αυτά. Τα δοκίμια θα αξιολογούν τις γνώσεις, στάσεις και δεξιότητες των μαθητών στη Γλώσσα και στα Μαθηματικά όπως αποτυπώνονται στο Αναλυτικό Πρόγραμμα σπουδών της Κύπρου (Υπουργείο Παιδείας και Πολιτισμού, 1994).

⁴ Εφαρμογή παιδαγωγικών και διδακτικών πρακτικών σε εξατομικευμένο επίπεδο καθώς και σε επιμέρους ομάδες μαθητών.

2.3 Αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της εσωτερικής αξιολόγησης

Τέλος, είναι σημαντικό σε κάθε σχεδιασμό να περιλαμβάνεται η αξιολόγηση ως μια προσπάθεια ελέγχου του τρόπου λειτουργίας του, με σκοπό τον εντοπισμό προβλημάτων που πιθανόν να προκύψουν (Πασιαρδής, Σαββίδης & Τσιάκκρος, 2005). Ως εκ τούτου, η ομάδα κριτικών φίλων θα στηρίζει συστηματικά την όλη προσπάθεια, δίνοντας ταυτόχρονα ανατροφοδότηση, ώστε η αυτοαξιολόγηση να εφαρμοστεί σωστά. Επιπλέον, αξιοποιώντας τα αποτελέσματα της αυτοαξιολόγησης, θα διενεργηθεί εξωτερική αξιολόγηση από ανεξάρτητο σώμα, η οποία, όπως εισηγείται ο MacBeath (1999), θα επικεντρωθεί πρωτίστως στην προσέγγιση του σχολείου για την αυτοαξιολόγηση. Η ιδέα είναι ότι μια τέτοια διαδικασία θα διασφαλίσει την εγκυρότητα της εσωτερικής αξιολόγησης (McNamara & O'Hara, 2005), χωρίς να την υπονομεύει (Κυριακίδης, 2006).

Επίσης, θα αξιολογηθεί η διαδικασία της αυτοαξιολόγησης στο σχολείο με σκοπό την παροχή ανατροφοδότησης και τον αναστοχασμό για μελλοντικούς σχεδιασμούς. Για το σκοπό αυτό θα δοθούν ερωτηματολόγια στη Δ.Ο., στους εκπαιδευτικούς, στους μαθητές και στους γονείς τα οποία θα αναπτυχθούν από την Επιτροπή Αξιολόγησης, ώστε να συλλεχθούν δεδομένα για το βαθμό στον οποίο οι ίδιοι θεωρούν πως βοηθούνται αλλά και για να εντοπιστούν εισηγήσεις για τρόπους πιθανής βελτίωσης του συστήματος αυτού.

Πέραν αυτού, η αξία της αυτοαξιολόγησης της σχολικής μονάδας σχετίζεται άμεσα με το βαθμό στον οποίο βελτιώθηκε η αποτελεσματικότητα της μονάδας (Κυριακίδης, 2006) και επήλθε βελτίωση στα μαθησιακά επίπεδα των μαθητών (DFES, 2005· Κοινοπραξία Αθηνά, 2006). Αυτό θα διαφανεί μέσα από την εξέταση των επιτευγμάτων των μαθητών, των πρωταρχικών πελατών του συστήματος (Deming, 2000), όπως περιγράφηκε προηγουμένως.

3. Επίλογος

Συνοψίζοντας, στο συγκεκριμένο άρθρο παρουσιάστηκε μια πρόταση εσωτερικής αξιολόγησης και βελτίωσης του εκπαιδευτικού έργου σε επίπεδο σχολικής μονάδας. Η πρόταση στηρίζεται σε ένα δημοκρατικό και συμμετοχικό μοντέλο, όπου η αξιολόγηση γίνεται μέσα από συλλογικές διαδικασίες και αντικρίζεται ως μια συνεχής προσπάθεια αναστοχασμού και ανάπτυξης (MacBeath, 2008).

Η αυτοαξιολόγηση, όπως προτείνεται, θα οδηγήσει τη σχολική μονάδα σε συγκέντρωση πληροφοριών με σκοπό την ανάληψη δράσης. Η δράση θα καθοριστεί από τα εμπειρικά δεδομένα που θα προκύψουν και από το γεγο-

νός ότι πρέπει να αποσκοπεί σε επαγγελματική βελτίωση των μελών του οργανισμού καθώς και σε βελτίωση της αποτελεσματικότητας του ίδιου του οργανισμού (Κυριακίδης, 2008). Ως εκ τούτου, μέσα από τη συνεχή και διαμορφωτική αξιολόγηση, καλλιεργείται κουλτούρα συνεργασίας (Day, 2003) και αξιολόγησης (MacBeath, 2005), ώστε η αυτοαξιολόγηση να αντιμετωπίζεται ως διαδικασία ανατροφοδότησης και ενίσχυσης του εκπαιδευτικού έργου.

Καθ' όλη τη διαδικασία της αυτοαξιολόγησης προκύπτουν διάφορα λειτουργικά προβλήματα, όπως είναι ο χρόνος για την επιμόρφωση του προσωπικού και για συνεργασία. Γι' αυτό είναι κρίσιμης σημασίας η εξωτερική υποστήριξη των σχολείων (Blok, Sleegers & Karsten, 2008) ώστε η αυτοαξιολόγηση να διαχειριστεί με επιτυχία και να δημιουργηθεί ένα έγκυρο και αξιόπιστο πλαίσιο αξιολόγησης (MacBeath, Schratz, Meuret & Jacobsen, 2005).

Η αυτοαξιολόγηση δεν είναι μια δραστηριότητα που πραγματοποιείται μία φορά, πριν την έναρξη του σχεδιασμού. Είναι συνεχής και βρίσκεται στο επίκεντρο της διαδικασίας βελτίωσης του σχολείου, αφού μόνο οι αλλαγές των παραγόντων για τους οποίους το σχολείο αντιμετωπίζει σημαντικά προβλήματα, συνδέονται με τη βελτίωση της αποτελεσματικότητάς του (Creemers & Kyriakides, 2009). Ως εκ τούτου, οι σχολικοί ηγέτες πρέπει να εξασφαλίσουν ότι έχουν εγκαθιδρύσει αποτελεσματικά συστήματα που τους επιτρέπουν να συλλέγουν τα κατάλληλα στοιχεία, ως μέρος του κύκλου της ανάπτυξης και της αναθεώρησης, καθιστώντας τη σχολική μονάδα έναν επαγγελματικό οργανισμό συνεχούς ανάπτυξης και μάθησης.

Βιβλιογραφία

- Aksu, H. H. (2009). «Questionnaires and interviews in educational researches», *Journal of Graduate School of Social Sciences*, 13(1), 201-216.
- Blok, H., Sleegers, P., & Karsten, S. (2008). «Looking for a balance between internal and external evaluation of school quality: Evaluation of the SVI model», *Journal of Education Policy*, 23(4), 379-395.
- Campbell, C., & Rozsnyai, C. (2002). *Quality assurance and the development of course programmes*. Bucharest: UNESCO. Ανακτήθηκε Μάρτιος 10, 2010, από <http://www.cepes.ro/publications/pdf/Campbell&Rozsnyai.pdf>
- Creemers, B.P.M. & Kyriakides, L. (2006). «A critical analysis of the current approaches to modeling educational effectiveness: the importance of establishing a dynamic model», *School Effectiveness and School Improvement*, 17(3), 347-366.

- Creemers, B.P.M. & Kyriakides, L. (2009). «Situational effects of the school factors included in the dynamic model of educational effectiveness», *South African Journal of Education*, 29, 293-31.
- Δημητρίου, Δ. (2009). «Αναπτύσσοντας μηχανισμούς αυτοαξιολόγησης της σχολικής μονάδας που επιτυγχάνουν τη βελτίωση της αποτελεσματικότητάς της στην Κύπρο», *Δελτίο Κυπριακού Ομίλου Εκπαιδευτικής Διοίκησης*, 23, 11-16.
- Δούκας, Χ., & Πολυμεροπούλου, Ζ. (2001). «Πρόλογος», στο MacBeath John *Η αυτοαξιολόγηση στο σχολείο: Οντοπία και πράξη* / μετ. Χ. Δούκας & Ζ. Πολυμεροπούλου. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα. (Πρωτότυπη έκδοση, 1999).
- Day, C. (2003). *Η εξέλιξη των εκπαιδευτικών: Οι προκλήσεις της διά βίου μάθησης* / μετ. Α. Βακάκη. Αθήνα: Τυπωθήτω-Γιώργος Δαρδανός. (Πρωτότυπη έκδοση 1999).
- Deming, E. W. (2000). *Out of the crisis*. Cambridge: MIT Press.
- Denscombe, M. (2007³). *The good research guide: for small-scale social research projects*. London: Open University Press, McGraw-Hill Companies.
- DfES. (2005). *A New Relationship with Schools: Improving Performance through School Self-Evaluation*. DfES Publications. Ανακτήθηκε Μάρτιος 24, 2011, από <http://www.ofsted.gov.uk/Ofsted-home/Publications-and-research/Browse-all-by/Documents-by-type/Thematic-reports/A-new-relationship-with-schools-improving-performance-through-school-self-evaluation>
- Eurydice. (2004). *Evaluation of schools providing compulsory education in Europe. A close-up on the evaluation of schools*. Ανακτήθηκε Μάρτιος 12, 2011, από http://www.mp.gov.rs/resursi/dokumenti/dok205-eng-Evaluation_of_schools.pdf
- Hoy, W., & Miskel, C. (2008⁸). *Educational administration: Theory, research and practice*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Hulpia, H., Devos, G., & Van Keer, H. (2011). «The Relation Between School Leadership From a Distributed Perspective and Teachers' Organizational Commitment: Examining the Source of the Leadership Function», *Educational Administration Quarterly* (published online 17 March 2011). DOI: 10.1177/0013161X11402065
- Θεοφιλίδης, Χρ. (1998). «Αυτοαξιολόγηση σχολείου: Θεωρία και Πράξη». *Πρακτικά 12^{ου} Πανελλήνιου Εκπαιδευτικού Συνεδρίου Δ.Ο.Ε-Π.Ο.Ε.Δ.* (σσ.224-235). Αθήνα: Έκδοση Επιστημονικού Βήματος Δ.Ο.Ε.
- Καϊμακλιώτη, Α. (2008). «Η θεωρία και η πρακτική της διαχείρισης της αλλαγής του σχολικού κλίματος στο δημοτικό σχολείο», *Δελτίο Κυπριακού Ομίλου Εκπαιδευτικής Διοίκησης*, 22, 4-6.
- Κοινοπραξία Αθηνά. (2006). *Πρόταση για ένα νέο σύστημα αξιολόγησης του εκπαιδευτικού έργου και των εκπαιδευτικών*. Λευκωσία: Κοινοπραξία Αθηνά.
- Κυριακίδης, Λ. (2006). Σημασία και δυνατότητες σύζευξης της αυτοαξιολόγησης της σχολικής μονάδας και της εξωτερικής αξιολόγησης. *Πρακτικά Συνεδρίου «Η Αξιολόγηση της Σχολικής Μονάδας»* (σσ. 21-36). Λευκωσία: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο Κύπρου.

- Κυριακίδης, Λ. (2008). Το δυναμικό μοντέλο εκπαιδευτικής αποτελεσματικότητας: Ανάπτυξη μηχανισμών αξιολόγησης του εκπαιδευτικού έργου. *Πρακτικά Συνεδρίου «Επιμόρφωση στελεχών της εκπαίδευσης: Δράσεις-αποτελέσματα-προοπτικές»* (σσ. 107-128). Βόλος: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο Ελλάδας. Ανακτήθηκε Μάρτιος 24, 2011, από http://www.pi-schools.gr/programs/epim_stelexoi/praktika/praktika.pdf
- Κυριακίδης, Λ., & Πασιαρδή, Γ. (2007, Δεκέμβριος). «Δυνατότητες ανάπτυξης μηχανισμών αυτοαξιολόγησης σχολικής μονάδας σε ένα συγκεντρωτικό εκπαιδευτικό σύστημα: Μια περιπτωσιακή μελέτη». Παρουσίαση σε συνέδριο του Κυπριακού Ομίλου Εκπαιδευτικής Διοίκησης, Λευκωσία.
- Kyriakides, L., & Campbell, R. J. (2004). «School evaluation and school improvement: A critique of values and procedures», *Studies in Educational Evaluation*, 30(1), 23-26.
- Lieber E. (2009). «Mixing qualitative and quantitative methods: insights into design and analysis issues», *Journal of Ethnographic & Qualitative Research*, 3(4), 218-227.
- MacBeath, J. (1999). *Schools must speak for themselves*. London: Routledge.
- MacBeath, J. (2001). *Η αυτοαξιολόγηση στο σχολείο: Οντοπία και πράξη* / μετ. Χ. Δούκας & Ζ. Πολυμεροπούλου. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα. (Πρωτότυπη έκδοση, 1999).
- MacBeath, J. (2005). Αυτοαξιολόγηση: «Ήρθε η ώρα για μια μεγάλη ιδέα», στο: Γ. Μπαγάκης (Επιμ.), *Αυτοαξιολόγηση σχολικής μονάδας: Από το έργο του Ιωσήφ Σολομών στις σημερινές προσπάθειες στην Ελλάδα και αλλού* (σσ. 29-49) / μετ. Σ. Γεωργιάδου. Αθήνα: Κλειδάριθμος. (Πρωτότυπη έκδοση 1991).
- MacBeath, J. (2008). «Leading learning in the self-evaluating school», *School Leadership and Management*, 28(4), 385-399.
- MacBeath, J., Schratz, M., Meuret, D., & Jakobsen, L. (2005). *Αυτοαξιολόγηση στο ευρωπαϊκό σχολείο: Πώς άλλαξαν όλα* / μετ. Μ. Δεληγιάννη. Αθήνα: Μεταίχμιο. (Πρωτότυπη έκδοση 2000).
- MacDonald, D. (2003). «Curriculum Change and the Post-Modern World: Is the Curriculum-Reform Movement an Anachronism?», *Journal of Curriculum Studies*, 35(2), 139-49.
- McNamara, G., & O'Hara, J. (2005). «Internal review and self-evaluation. The chosen route to school improvement in Ireland?», *Studies in Educational Evaluation*, 31, 267-282.
- Nevo, D. (2001). «School evaluation: Internal or external?», *Studies in Educational Evaluation*, 27(2), 95-106.
- OECD. (1998). *Education at a glance*. Paris: OECD. Ανακτήθηκε Μάρτιος 24, 2010, από <http://www.eric.ed.gov/PDFS/ED422408.pdf>
- Παμουκτσόγλου, Α. (2001). «Αποτελεσματικό σχολείο: Χαρακτηριστικά και αντιλήψεις σε μια προσπάθεια αξιολόγησής του», *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων*, 5, 81-90.

- Πασιαρδή, Γ. (2009). «Η αυτοαξιολόγηση της σχολικής μονάδας: Μια μελέτη περίπτωσης σε σχολείο Δημοτικής Εκπαίδευσης», *Δελτίο Κυπριακού Ομίλου Εκπαιδευτικής Διοίκησης*, 23, 9-11.
- Πασιαρδή, Π. (2004). *Εκπαιδευτική ηγεσία: Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή*. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Πασιαρδή, Π., & Σαββίδης, Ι. (2010). «Παρακολούθηση της διδασκαλίας», στο Π. Πασιαρδή (Επιμ.), *Τόμος II: Αξιολόγηση εκπαιδευτικού έργου και εκπαιδευτικών* (σσ. 170-203). Λευκωσία: Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου.
- Πασιαρδή, Π., Σαββίδης, Ι., & Τσιάκκιρος, Α. (2005). «Μετα-αξιολόγηση των προτεινόμενων συστημάτων», στο Π. Πασιαρδή, Ι. Σαββίδη & Α. Τσιάκκιρου (Επιμ.), *Η αξιολόγηση του διδακτικού έργου των εκπαιδευτικών: Από τη θεωρία στην πράξη* (σσ. 343-349). Αθήνα: Έλλην.
- Πομώνης, Μ. (2006). «Εκπαιδευτικές αλλαγές (top down – bottom up)», στο Γ. Μπαγάκης (Επιμ.), *Εκπαιδευτικές αλλαγές, η παρέμβαση του εκπαιδευτικού και του σχολείου* (σσ. 433-437). Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Peterson, D. K. (2000²). *Teacher Evaluation*. Thousands Oaks, CA: Corwin Press.
- Robson, C. (2007). *Η έρευνα του πραγματικού κόσμου. Ένα μέσον για κοινωνικούς επιστήμονες και επαγγελματίες ερευνητές*. (Νταλάκου, Β. & Βασιλικού, Κ., μετάφραση). Αθήνα: Gutenberg.
- Στυλιανίδης, Μ. (2008). *Το Σχολείο του Μέλλοντος: Στρατηγική πρόγνωση και σχεδιασμός*. Αθήνα: Εκδόσεις Γρηγόρη.
- Scheerens, J. & Demeuse, M. (2005). «The theoretical basis of the effective school improvement model (ESI) », *School Effectiveness and School Improvement*, 16(4), 373–385.
- Schuck, S., Aubusson, P., & Buchanan, J. (2008). «Enhancing teacher education practice through professional learning conversations», *European Journal of Teacher Education*, 31(2), 215–227.
- Sergiovanni, T. J., & Starratt, R. J. (2007⁸). *Supervision: A redefinition*. Boston: McGraw-Hill, Inc.
- Sullivan, S., & Glanz, J. (2009³). *Supervision That Improves Teaching and Learning: Strategies and Techniques*. New York: Corwin Press.
- Svensson, M., & Klefsjo, B. (2006). «TQM-based self-assessment in the education sector: Experiences from a Swedish upper secondary school project», *Quality Assurance in Education*, 14(4), 299-323.
- Swaffield, F., & MacBeath, J. (2005). «School self-evaluation and the role of a critical friend», *Cambridge Journal of Education*, 35(2), 239–252.
- Tang, S.Y.F., & Chow, A.W.K. (2007). «Communicating feedback in teaching practice supervision in a learning-oriented field experience assessment framework», *Teaching and Teacher Education*, 23, 1066-1085.
- Teddlie, C., & Reynolds, D. (2000). *The International Handbook of School Effectiveness Research*. London: Falmer Press.
- Tsiakkiros, A., & Pashiardis, P. (2002). «Strategic planning and education: The case of Cyprus», *International Journal of Educational Management*, 16(1), 6-17.

- Υπουργείο Παιδείας, Δια Βίου Μάθησης και Θρησκευμάτων. (2010). *Αξιολόγηση του Εκπαιδευτικού Έργου στην Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση. Διαδικασία Αυτοαξιολόγησης στη Σχολική Μονάδα. Βασικό Πλαίσιο*. Ανακτήθηκε Ιούνιος 26, 2011, από <http://pdede.sch.gr/media/PE/DIMOTIKIS/AEE%20TOMOS%20I.pdf>
- Υπουργείο Παιδείας και Πολιτισμού. (1994). *Αναλυτικά προγράμματα δημοτικής εκπαίδευσης*. Λευκωσία: Υπηρεσία Ανάπτυξης Προγραμμάτων
- Vanhoof, J., Van Petegem, P., & De Maeyer, S. (2009). «Attitudes towards school self-evaluation», *Studies in Educational Evaluation*, 35(1), 21–28.
- Wang, W. & Day, C. (2002). «*Issues and concerns about classroom observation: Teacher's perspectives*», paper presented at the Annual Meeting of the Teachers of English to Speakers of Other Languages.

Abstract

The purpose of this paper is to present a proposal for school's internal evaluation. The proposal of internal evaluation is based on a democratic and participatory model, where the evaluation is faced as an ongoing effort of reflection and development.

Σοφία Παπαντωνίου-Ζορπά
Εκπαιδευτικός Δημοτικής Εκπαίδευσης
Email: sophiapz@cytanet.com.cy

Δρ. Έλενα Χριστοφίδου
Σύμβουλος-Καθηγήτρια στο Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου
Email: elena.christofidou@ouc.ac.cy
elenachr@cablenet.com.cy