



ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΟ ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ
ΚΥΠΡΟΥ

Σχολική ηγεσία και σχολική βελτίωση

Διήμερο Επιμόρφωσης Εκπαιδευτικών
Δημοτικής και Εκπαίδευσης
5 Σεπτεμβρίου 2018

Δρ Βαλεντίνα Θεοδοσίου

Περιεχόμενα

- ▶ Σχολική ηγεσία- Σχολική αποτελεσματικότητα
- ▶ Δυναμικό Μοντέλο Εκπαιδευτικής Αποτελεσματικότητα-Αποτελεσματικά σχολεία
- ▶ Σχέδιο Βελτίωσης σχολείου/Σχέδια Δράσης
- ▶ Στάδιο Σχεδιασμού
- ▶ Στάδιο Υλοποίησης και παρακολούθησης της υλοποίησης (Monitoring)
- ▶ Στάδιο (τελικής) Αξιολόγησης

Ορισμός της ηγεσίας

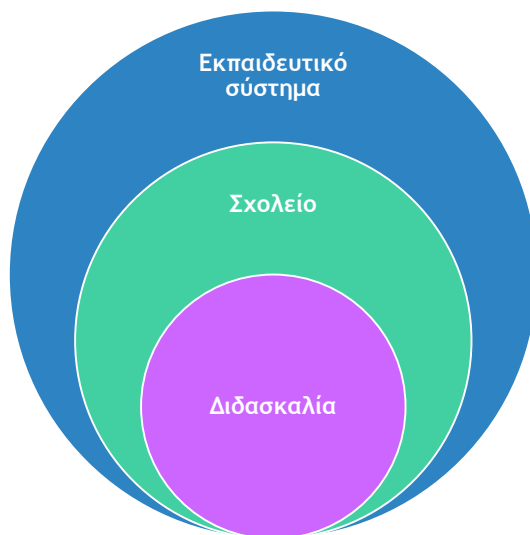
Κοινά χαρακτηριστικά ορισμών

Η ηγεσία αφορά την επίδραση που ένα άτομο ασκεί πάνω στα υπόλοιπα άτομα της ομάδας, ώστε να επιτευχθεί ένας κοινός στόχος (Bass & Stodgill, 1990)

- ▶ Ηγεσία ως επιρροή
- ▶ Ηγεσία και αξίες
- ▶ Ηγεσία και όραμα



Επίπεδα ηγεσίας



System
leadership

School
leadership

Subject
leadership

Σχολική ηγεσία και σχολική αποτελεσματικότητα

- ▶ Η σχολική ηγεσία έχει πολύ μεγάλη σημασία τόσο στην ποιότητα της σχολικής μονάδας ως οργανισμού, όσο και έμμεσα στα μαθησιακά αποτελέσματα (Fullan, 2001; Leithwood et al., 2004; Marzano et al., 2005; Sergiovanni, 2001).
- ▶ Οι σχολικοί ηγέτες μπορούν να επηρεάσουν σε μεγάλο βαθμό τις στάσεις, τα κίνητρα και την ικανότητα των εκπαιδευτικών, αλλά και το μαθησιακό σχολικό κλίμα τόσο για τους εκπαιδευτικούς όσο και για τους μαθητές.

Ο ρόλος του σχολικού ηγέτη

Καταλυτικός για

- ▶ Τη διαμόρφωση κοινού οράματος
- ▶ Τη βελτίωση της ποιότητας της διδασκαλίας και της μάθησης στο σχολείο
«Η σχολική ηγεσία έρχεται δεύτερη μετά τη διδασκαλία στην τάξη όσον αφορά στην επιρροή που έχει στα μαθησιακά αποτελέσματα» (Leithwood et al., 2006).
- ▶ Επηρεάζει τις συνθήκες της σχολικής μονάδας και τις συνθήκες της τάξης.
«Η σχολική ηγεσία είναι πιο αποτελεσματική όταν κατανέμεται στη σχολική μονάδα» (Leithwood et al., 2006).

1. Δημιουργία και μετάδοση κοινού οράματος

- ▶ Το **όραμα** ορίζεται ως «μια συνολική αντίληψη των εκπαιδευτικών για το πώς θα ήθελαν το σχολείο τους... καθορίζοντας, έτσι, ακριβέστερα την αποστολή του» (Θεοφιλίδης, 1999, σ.122).
- ▶ Ο ρόλος του ηγέτη έγκειται στα εξής:
 - ▶ Να προωθήσει τη διαμόρφωση ενός ρεαλιστικού, αξιόπιστου και ελκυστικού οράματος (Noonan, 2003)
 - ▶ Να εμπλέξει το προσωπικό στη δημιουργία κοινών στόχων, αλλά και να δεσμεύσει το προσωπικό στην πραγμάτωση του κοινού οράματος (Dean, 1999).
 - ▶ Να διευκολύνει την εφαρμογή του (Alvy & Robbins, 1998) μέσα από συλλογικές διαδικασίες.
 - ▶ Να ενισχύσει το προσωπικό για να πετύχει τους κοινούς στόχους.

2. Προώθηση καταναμημένης ηγεσίας

Ένα δεύτερο χαρακτηριστικό γνώρισμα του επιτυχημένου ηγέτη είναι η **προώθηση της καταναμημένης ηγεσίας** (Hopkins, 2001).

Ο ηγέτης έχει ρόλο συμβουλευτικό και καθοδηγητικό.

- ▶ στηρίζει το προσωπικό του, εξουσιοδοτώντας το να ενεργεί παίρνοντας πρωτοβουλίες.
- ▶ εφοδιάζει τους εκπαιδευτικούς με τις γνώσεις και την εμπειρία του και ενδιαφέρεται για την επαγγελματική επιμόρφωσή τους.
- ▶ προωθεί την ύπαρξη εμπιστοσύνης και συνεργασίας μεταξύ του προσωπικού του, καλλιεργεί τον αμοιβαίο σεβασμό και δείχνει έμπρακτα ότι εκτιμά το προσωπικό του, τόσο ως άτομα όσο και ως επαγγελματίες.
- ▶ μεταθέτει την ευθύνη για λήψη αποφάσεων στα χέρια των εκπαιδευτικών, προσφέροντας καθοδήγηση και αποφεύγοντας την άσκηση πλήρους εξουσίας.

3. Δημιουργία συλλογικής κουλτούρας

Το τρίτο χαρακτηριστικό γνώρισμα του επιτυχημένου ηγέτη είναι η **ικανότητα για προαγωγή και στήριξη της συλλογικής κουλτούρας** (Day και Harris, 1998).

- ▶ Ο επιτυχημένος ηγέτης δημιουργεί συνθήκες συνεργασίας ανάμεσα στα μέλη του προσωπικού του, καλλιεργεί την πεποίθηση ότι είναι θετικό να συνεργάζονται μεταξύ τους, να μοιράζονται τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν, αλλά και τις επιτυχίες τους, και να ανταλλάζουν απόψεις και ιδέες για πρακτικές διδασκαλίας που χρησιμοποιούν (Dean, 1999).
- ▶ Ο ικανός διευθυντής είναι αυτός που έχοντας αναπτυγμένη τη συναισθηματική νοημοσύνη του δίνει σημασία στη δημιουργία καλού συναδελφικού κλίματος, μπορεί να χτίσει ή και να βελτιώσει τις σχέσεις μεταξύ ανθρώπων και ομάδων με διαφορετικό τρόπο σκέψης και υποβοηθά στη θεμελίωση των συναδελφικών σχέσεων (Fullan, 2002).

4. Κατανόηση και ανάπτυξη προσωπικού – δημιουργία κοινότητας μάθησης

- ▶ Η επιτυχία ενός ηγέτη εξαρτάται, κυρίως, από τον τρόπο με τον οποίο θα αντιμετωπίσει τον ανθρώπινο παράγοντα (Σαΐτης, 1992).
- ▶ Ο επιτυχημένος ηγέτης μιας σχολικής μονάδας
 - ▶ παρέχει προσωπική υποστήριξη στα μέλη του προσωπικού
 - ▶ σέβεται το προσωπικό και ενδιαφέρεται για τα συναισθήματα και τις ανάγκες του
 - ▶ γνωρίζει τις καθημερινές ανησυχίες των εκπαιδευτικών, διατηρεί υψηλές προσδοκίες από αυτούς
 - ▶ αναγνωρίζει το έργο των εκπαιδευτικών και προωθεί τη συνεχή και συστηματική τους βελτίωση μέσα από την καλλιέργεια της νοητικής τους σκέψης και την επαγγελματική τους ανάπτυξη (Leithwood και Riehl, 2003).
- ▶ Δίνει έμφαση στα μαθησιακά αποτελέσματα και ενημερώνεται για την πρόοδο των μαθητών.

5. Προσωπικότητα

Οι πιο επιτυχημένοι σχολικοί ηγέτες

- ▶ έχουν ευρύ πνεύμα, είναι έτοιμοι να μάθουν από τους άλλους, είναι ευέλικτοι στη σκέψη τους, ελαστικοί και αισιόδοξοι (Leithwood et al., 2006)
- ▶ είναι προγραμματισμένοι
- ▶ δημιουργούν καλές σχέσεις και ενθαρρύνουν τη συνεργασία
- ▶ έχουν την ικανότητα να εμπνέουν και δημιουργούν ενθουσιασμό για την εργασία
- ▶ ασκούν κριτική με υποστηρικτικό τρόπο και παρέχουν ανατροφοδότηση
- ▶ αντιμετωπίζουν με επιτυχία τις εντάσεις, τις διαφωνίες και τα διάφορα προβλήματα που ανακύπτουν (Dean, 1999).

Ο Noonan (2003), προσθέτει στα πιο πάνω την ειλικρίνεια, τη δικαιοσύνη, την αξιοπιστία και την ηθικότητα που πρέπει να χαρακτηρίζουν έναν επιτυχημένο ηγέτη.

6. Δημιουργία παραγωγικών σχέσεων με τους γονείς και την κοινότητα

- ▶ Σύμφωνα με τους Leithwood et al. (2006), ο επιτυχημένος ηγέτης καταφέρνει να **συνδέσει τη σχολική μονάδα με το ευρύτερο περιβάλλον** στο οποίο λειτουργεί.
- ▶ Ο Διευθυντής του σχολείου ενεργεί ως «ηγέτης ηγετών».
- ▶ Ενδυναμώνει την υπευθυνότητα γονέων και κοινοτικών φορέων και τους αναθέτει ρόλους που απαιτούν δέσμευση και ποιοτική δράση.
- ▶ Πείθει άλλους φορείς να αναλάβουν δράση για τη βελτίωση του σχολείου μέσω της συμμετοχής τους στη λήψη αποφάσεων (Perez et al, 1999) και τις δράσεις του σχολείου.

Εκπαιδευτική αποτελεσματικότητα

- ▶ **Πολυεπίπεδο μοντέλο σχολικής αποτελεσματικότητας** (Creemers & Kyriakides, 2008)
 - ▶ Οργάνωση και διεύθυνση σχολείου-άσκηση ηγετικού ρόλου
 - ▶ Σχολική διδασκαλία
 - ▶ Χαρακτηριστικά μαθητικού πληθυσμού
 - ▶ Πολιτικές σχολείου και εκπαιδευτική πολιτική

<http://www.ucy.ac.cy/esf/el/>

Δυναμικό Μοντέλο Εκπαιδευτικής Αποτελεσματικότητας



Παράγοντες αποτελεσματικότητας στο επίπεδο του σχολείου

Το ΔΜΕΑ συνδέει την οποιαδήποτε προσπάθεια βελτίωσης κάποιου από τους παράγοντες της εκπαιδευτικής αποτελεσματικότητας που λειτουργούν στο επίπεδο του σχολείου με παρεμβάσεις που επηρεάζουν άμεσα ή/και έμμεσα δύο συγκεκριμένες πτυχές της εκπαίδευσης:

- (α) τη διδασκαλία
- (β) το μαθησιακό περιβάλλον του σχολείου

Παράγοντες αποτελεσματικότητας στο επίπεδο του σχολείου

Ειδικότερα, το δυναμικό μοντέλο αναφέρεται στους τέσσερις πιο κάτω παράγοντες αποτελεσματικότητας.

1. Η πολιτική του σχολείου για τον τρόπο διδασκαλίας και οι ενέργειες που γίνονται για τη βελτίωση της διδακτικής πρακτικής.
 - i. Μεγιστοποίηση του διδακτικού χρόνου
 - ii. Παροχή ευκαιριών μάθησης
 - iii. Ποιότητα διδασκαλίας

Παράγοντες αποτελεσματικότητας στο επίπεδο του σχολείου

2. Η πολιτική του σχολείου για τη δημιουργία υποστηρικτικού περιβάλλοντος μάθησης και οι ενέργειες που γίνονται για τη βελτίωση του περιβάλλοντος μάθησης του σχολείου.

Πέντε πτυχές καθορισμού του μαθησιακού περιβάλλοντος ενός σχολείου:

- i. Συμπεριφορά των μαθητών εκτός της τάξης (π.χ. η συμπεριφορά των μαθητών την ώρα του διαλείμματος, σε σχολικές εκδρομές και εορτές και η αξιοποίηση των δραστηριοτήτων αυτών για επίτευξη μαθησιακών στόχων)
- ii. Συνεργασία και αλληλεπίδραση των μαθητών με τους εκπαιδευτικούς εκτός τάξης
- iii. Προώθηση των δεσμών συνεργασίας των εκπαιδευτικών με τους γονείς, καθώς και του σχολείου με την κοινότητα

Παράγοντες αποτελεσματικότητας στο επίπεδο του σχολείου

- iv. Αξιοποίηση των πηγών μάθησης που υπάρχουν στο σχολικό χώρο και παροχή επαρκούς υλικοτεχνικής υποδομής και πηγών μάθησης στους μαθητές και τους εκπαιδευτικούς (π.χ., αξιοποίηση πηγών μάθησης που βρίσκονται στην περιοχή κάλυψης του σχολείου, όπως για παράδειγμα επίσκεψη σε ένα εργοστάσιο ή συνέντευξη από κάποιον γονιό που ασκεί ένα συγκεκριμένο επάγγελμα)
- v. Προώθηση αξιών που συμβάλλουν στη μάθηση (π.χ. ανάπτυξη πολιτικής σε σχέση με το είδος των συνθημάτων που μπορούν να τοποθετούνται στις σχολικές πινακίδες ή/και σε σχέση με το πρότυπο του εκπαιδευτικού που προβάλλεται).

Παράγοντες αποτελεσματικότητας στο επίπεδο του σχολείου

3. Η αξιολόγηση της πολιτικής του σχολείου για τον τρόπο διδασκαλίας και οι ενέργειες που γίνονται για τη βελτίωση της διδακτικής πρακτικής.
4. Η αξιολόγηση της πολιτικής του σχολείου για τη δημιουργία υποστηρικτικού περιβάλλοντος μάθησης και των ενεργειών που γίνονται για τη δημιουργία υποστηρικτικού περιβάλλοντος μάθησης.

Οι δύο αυτοί παράγοντες αναφέρονται στην ανάπτυξη μηχανισμών αυτό-αξιολόγησης των σχολείων σε σχέση με τη διδασκαλία και το περιβάλλον μάθησης του σχολείου. Μέσα από την αυτό-αξιολόγηση της σχολικής μονάδας αναμένεται να εντοπιστούν οι ιδιαίτερες ανάγκες του σχολείου στους πιο πάνω τομείς.

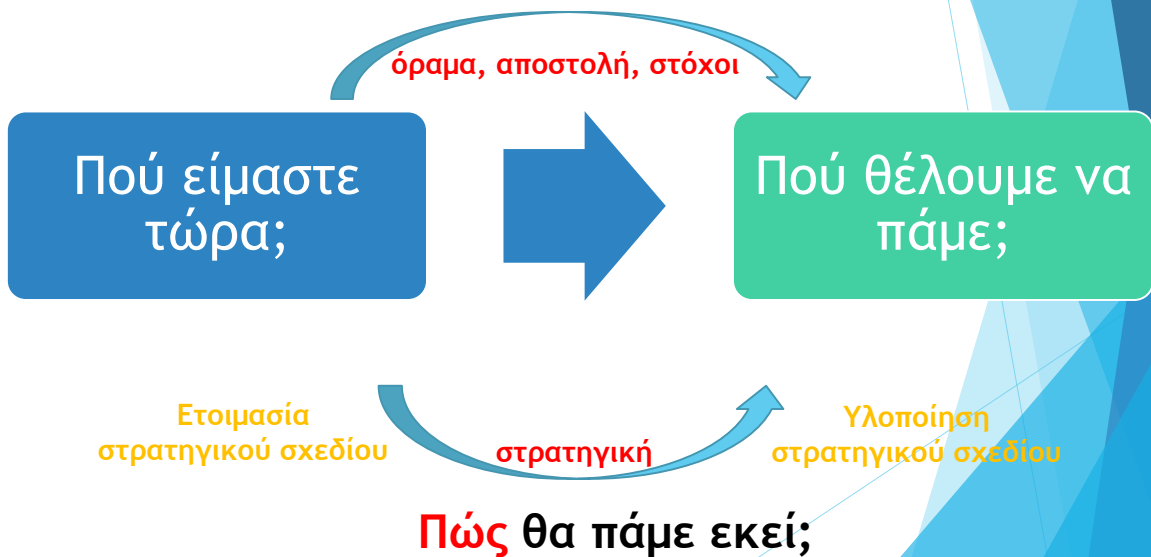
Αποτελεσματικά σχολεία

Παράγοντες που διέπουν τη λειτουργία ενός αποτελεσματικού σχολείου

1. Εκπαιδευτική ηγεσία
2. Υψηλές προσδοκίες - συμπεριφορά του εκπαιδευτικού
3. Έμφαση στη διδασκαλία
4. Σχολικό κλίμα
5. Μέτρηση και αξιολόγηση της επίδοσης
6. Συνεργασία και ενεργός συμμετοχή των γονιών και της κοινότητας στο έργο του σχολείου
7. Παροχή χωριστού προϋπολογισμού στο κάθε σχολείο



Σχέδιο Βελτίωσης Σχολείου



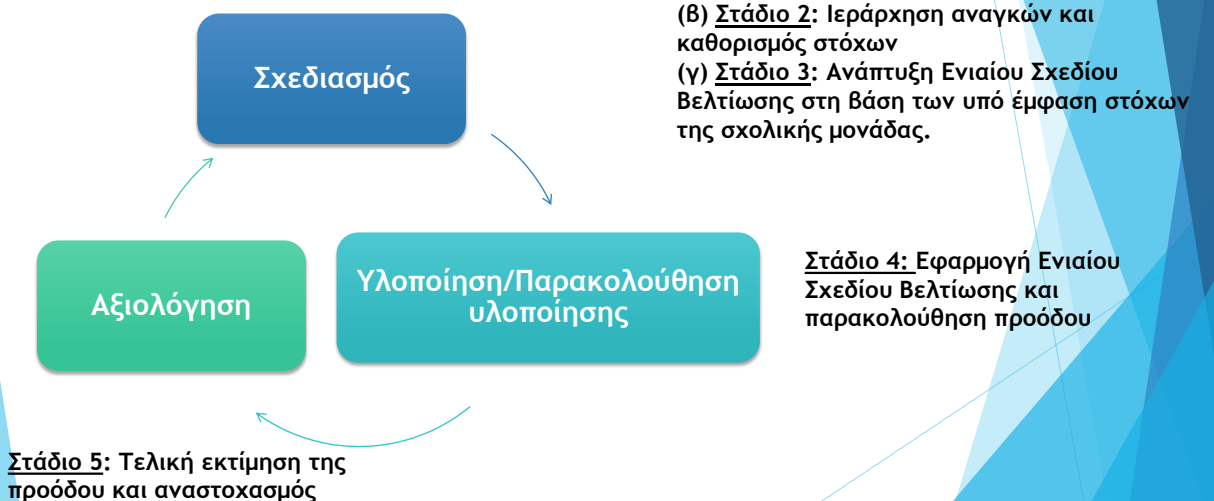
Σχέδιο Βελτίωσης Σχολείου

- ▶ Θέτει κατευθύνσεις μειώνοντας την αβεβαιότητα, υποστηρίζει τη λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων, συγκεντρώνει την προσπάθεια και συντονίζει τις δραστηριότητες σε ένα οργανισμό προς την επίτευξη κοινών στόχων ή του οράματος.
- ▶ Ορίζει τον οργανισμό και τη θέση του απέναντι στο περιβάλλον και τα άλλα σχολεία.
- ▶ Δίνει τη δυνατότητα στους Διευθυντές να προβλέψουν και να επιλέξουν μια στρατηγική για να αντιμετωπίσουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τα προβλήματα και τις αδυναμίες του οργανισμού, καθώς και τις προκλήσεις στο εξωτερικό περιβάλλον των σχολείων.

Σχέδιο Βελτίωσης Σχολείου



Στάδια Σχεδίου Βελτίωσης Σχολείου





Στυλιανίδης, Μ. (2012) Ιστοσελίδα Ανάπτυξης-Βελτίωσης της Σχολικής Μονάδας

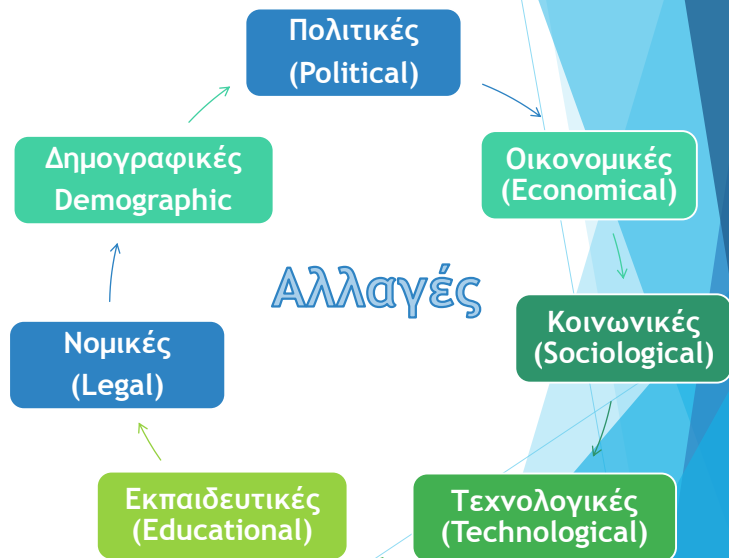
Α. Στάδιο Σχεδιασμού

1. Αξιολόγηση υφιστάμενης κατάστασης-συλλογή δεδομένων
2. Συλλογικός καθορισμός οράματος για τον οργανισμό
3. Καθορισμός σκοπών και στόχων
4. Καθορισμός δραστηριοτήτων και δράσεων
5. Καθορισμός και κατανομή πόρων και μέσων
6. Χρονοδιαγράμματα
7. Δομή - κατανομή ρόλων και εξουσίας
8. Δείκτες για αξιολόγηση της επιτυχούς εφαρμογής

1. Αξιολόγηση Υφιστάμενης κατάστασης Πού είμαστε τώρα;

- ▶ Επισκόπηση του εξωτερικού περιβάλλοντος (environmental scanning, PESTEL analysis)
- ▶ Αξιολόγηση του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος (SWOT analysis)
- ▶ Αξιολόγηση του ιστού της κουλτούρας

Επισκόπηση του εξωτερικού περιβάλλοντος Ανάλυση PESTELD



(Boyett, 1996; Davies & Ellison, 2003)

Επισκόπηση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος Ανάλυση SWOT

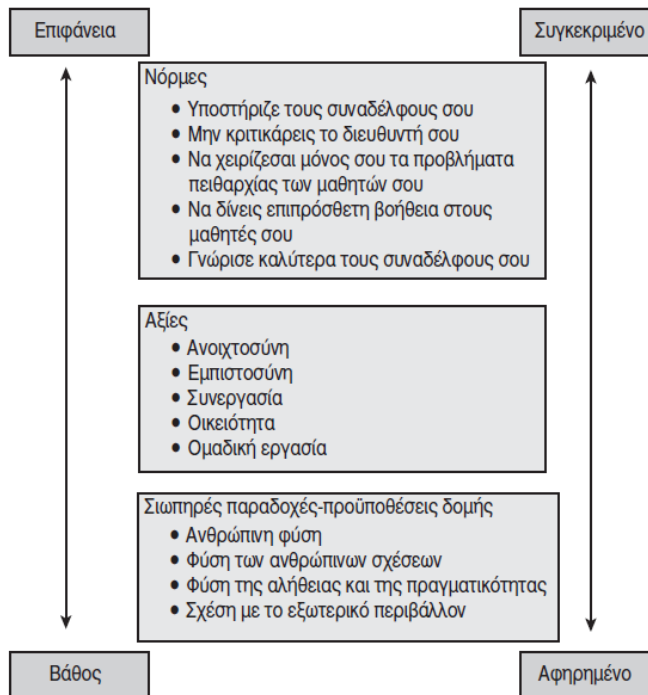
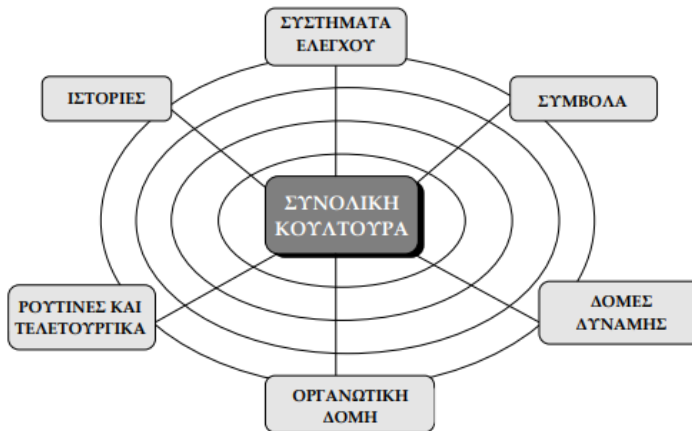


Προφίλ
σχολείου

Ανάλυση SWOT

- ▶ **Δυνατότητες:** τα χαρακτηριστικά ή οι συνθήκες του οργανισμού που συνεισφέρουν στην εκπλήρωση της αποστολής του.
- ▶ **Αδυναμίες:** τα χαρακτηριστικά ή οι συνθήκες που περιορίζουν ή ακόμα και εμποδίζουν την ικανότητα του οργανισμού να επιτελέσει την αποστολή του ή και επηρεάζουν την απόδοσή του.
- ▶ **Ευκαιρίες:** εξωτερικοί παράγοντες ή καταστάσεις τις οποίες ο οργανισμός μπορεί να εκμεταλλευτεί για να εκπληρώσει καλύτερα την αποστολή του.
- ▶ **Απειλές ή προκλήσεις:** εξωτερικοί παράγοντες ή καταστάσεις οι οποίες επηρεάζουν τον οργανισμό με αρνητικό τρόπο κάνοντας πιο δύσκολη την εκπλήρωση της αποστολής του.

Αξιολόγηση του ιστού της κουλτούρας του οργανισμού



Πασιαρδής, 2004, σ. 152

Εργαλεία συλλογής δεδομένων για το εσωτερικό περιβάλλον του σχολείου

- ▶ Ερωτηματολόγιο προς γονείς, εκπαιδευτικούς, μαθητές
- ▶ Ατομικές/ομαδικές συνεντεύξεις εστίασης
- ▶ Μαθητολόγιο
- ▶ Βιβλίο περιουσίας σχολείου
- ▶ Βραβεύσεις/δημοσιεύσεις για το σχολείο
- ▶ ...

- ▶ http://www.moec.gov.cy/dde/anaptyxi_veltiosi_scholeiou/aftermath_iologisi_programmatismos.html



2. Συλλογικός καθορισμός οράματος για τον οργανισμό

- ▶ Σύμφωνα με τον Walker (1987), η διαμόρφωση κοινού οράματος αποτελεί ακρογωνιαίο λίθο για την αποτελεσματικότητα και τη βελτίωση του σχολείου.
- ▶ Το όραμα - αποστολή παρέχει εστίαση, κατεύθυνση, υποκινεί, ενώνει και ακόμα προκαλεί ένα οργανισμό να πετύχει καλύτερη απόδοση. Είναι καθήκον των ηγετών να αναγνωρίσουν και να προβάλλουν ένα ξεκάθαρο όραμα (John Keane).
- ▶ Το όραμα του σχολείου πρέπει να επικεντρώνεται στο προσωπικό, τους μαθητές, τους γονείς και την κοινότητα.

2. Συλλογικός καθορισμός οράματος για τον οργανισμό



- ▶ Το όραμα συναποφασίζεται μέσα από συλλογικές συμμετοχικές διαδικασίες.
- ▶ Ωθεί ή εμπνέει όλους στη σχολική μονάδα να συνεργαστούν για την επίτευξη των στόχων του σχολείου (μαθητές, εκπαιδευτικούς, γονείς, φορείς).
- ▶ Ανάρτηση στην ιστοσελίδα
- ▶ Στον προθάλαμο του σχολείου
- ▶ Σε έντυπα που αποστέλλονται

Παράδειγμα σχολικού οράματος



Όραμα Δημοτικού Σχολείου Χατζηγεωργάκης Κορνέσιος

- ▶ Το όραμα του σχολείου μας είναι να αποτελεί ένα υγιές περιβάλλον μάθησης, ασφάλειας και φροντίδας, έναν χώρο από τον οποίο όλα τα παιδιά θα φεύγουν κάθε μεσημέρι χαμογελαστά και ευτυχισμένα, πλημμυρισμένα από τη χαρά της μάθησης και της δημιουργικότητας, κουβαλώντας μέσα τους ένα αίσθημα πνευματικής και ψυχοκοινωνικής ολοκλήρωσης και μια ξεκάθαρη επίγνωση του τι έμαθαν τη μέρα που πέρασε και τι άλλο διψούν να γνωρίζουν και να ζήσουν κατά τη διάρκεια της σχολικής χρονιάς μέσα και έξω από το σχολείο.
- ▶ <http://dim-kornesios-lef.schools.ac.cy/index.php?id=orama>

Παράδειγμα σχολικού οράματος



Όραμα Δημοτικού Σχολείου Πάφου ΙΑ' - Αγίου Σπυριδώνα

- ▶ Όραμά μας, ένα σχολείο όπου θα εξασφαλίζει για όλα τα παιδιά τη σωματική ασφάλεια και υγεία και θα καλλιεργεί παράλληλα τη συναισθηματική και την πνευματική ευεξία. Όραμά μας ένα πολυπολιτισμικό περιβάλλον, ανθρώπινο και δημοκρατικό, όπου θα καλλιεργεί τον αυτοσεβασμό, την αποδοχή στη διαφορετικότητα και τον σεβασμό στα δικαιώματα όλων των παιδιών. Όραμά μας είναι να δώσουμε στην κοινωνία ανθρώπους που θα μπορούν να συνεργάζονται για το κοινό καλό ... αγωνιστές για ένα καλύτερο αύριο, όπου θα μας τιμά και θα μας κάνει περήφανους.

- ▶ <http://dim-pafos11-paf.schools.ac.cy/>

Παράδειγμα σχολικού οράματος



Όραμα Δημοτικό Σχολείο Λεμεσού Δ' (ΚΒ)

- ▶ Όραμά μας είναι η οργάνωση μιας σχολικής μονάδας στην οποία, οι δάσκαλοι και όλοι οι μαθητές του σχολείου ανεξάρτητα καταγωγής, γλώσσας και θρησκείας να εργάζονται σε ένα κλίμα συνεργασίας και δημοκρατικότητας.

- ▶ <http://dim-lemesos4-kb-lem.schools.ac.cy/index.php?id=rama-tou-schoulou>

3. Καθορισμός σκοπών και στόχων

Από την ανάλυση των δεδομένων του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος προκύπτουν οι ανάγκες της σχολικής μονάδας.

- ▶ Η σχολική μονάδα ιεραρχεί τις ανάγκες που εντοπίζονται ώστε οι σημαντικότερες να αποτελέσουν προτεραιότητες για το σχολείο, δηλαδή να τεθούν ως υπό έμφαση στόχοι στο Σχέδιο Βελτίωσης του σχολείου.
- ▶ Καλό θα ήταν να ορίζεται μικρός αριθμός στόχων υπό έμφαση.
- ▶ Οι προτεραιότητες αυτές θα πρέπει να διασυνδέονται με την Επαγγελματική Μάθηση των εκπαιδευτικών.

α. Ιεράρχηση αναγκών και καθορισμός προτεραιοτήτων

Κλειστή προσέγγιση:

- ▶ Συμπληρώνονται ατομικά ερωτηματολόγια που περιέχουν επιμέρους δείκτες ή κριτήρια σχολικής αποτελεσματικότητας για να εκτιμηθεί ποιοι από αυτούς παρουσιάζουν τη μεγαλύτερη προτεραιότητα στη σχολική μονάδα.
- ▶ π.χ. Έντυπο αυτοαξιολόγησης με 7 δείκτες ποιότητας
(Αναλυτικό πρόγραμμα, Επιτεύγματα, Μάθηση και διδασκαλία, Στήριξη των μαθητών, Ήθος, Πόροι, Διοίκηση, ηγεσία και διασφάλιση ποιότητας)
- ▶ π.χ. Έντυπο Έντυπο αυτοαξιολόγησης σε 11 τομείς
- ▶ π.χ. Εργαλεία από Ιστοσελίδα Επαγγελματικής Μάθησης του ΠΙ
- ▶ Άλλα ερωτηματολόγια που ετοιμάζονται από το σχολείο

[Στυλιανίδης, Μ. \(2012\) Ιστοσελίδα Ανάπτυξης-Βελτίωσης της Σχολικής Μονάδας](http://www.pi.ac.cy/pi/index.php?option=com_content&view=article&id=15&Itemid=456&lang=el)
http://www.pi.ac.cy/pi/index.php?option=com_content&view=article&id=15&Itemid=456&lang=el

α. Ιεράρχηση αναγκών και καθορισμός προτεραιοτήτων

Ανοικτή προσέγγιση:

- ▶ Συζητούνται π.χ. στη συνεδρία προσωπικού και διατυπώνονται ιδέες για πιθανές ανάγκες του σχολείου.
- ▶ Οι ιδέες αυτές καταγράφονται και αποτιμάται ο βαθμός προτεραιότητας για κάθε δήλωση-ανάγκη.
- ▶ Τα αποτελέσματα συγκεντρώνονται, αναλύονται και συζητούνται συλλογικά με στόχο να καθορισθεί η προτεραιότητα του σχολείου.

β. Στοχοθεσία SMART

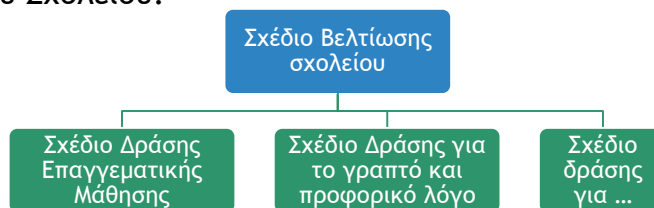
Οι στόχοι υπό έμφαση εξειδικεύονται στο Σχέδιο Δράσης ώστε να είναι SMART.

- ▶ **S** pecific (= Συγκεκριμένοι, εξειδικευμένοι)
- ▶ **M** easurable (= Μετρήσιμοι)
- ▶ **A** chievable / **A** greed (= Εφικτοί, συμφωνημένοι)
- ▶ **R** ealistic (= Ρεαλιστικοί)
- ▶ **T** ime-Bound (= Χρονικά Δεσμευτικοί)



4. Καθορισμός δραστηριοτήτων και δράσεων - Σχέδια Δράσης

- ▶ Καθορίζονται και σχεδιάζονται έργα/δράσεις που υλοποιούν τους υπό έμφαση στόχους του σχολείου, οι οποίοι με τη σειρά τους συμβάλλουν προς την κατεύθυνση της εκπλήρωσης του οράματος της σχολικής μονάδας.
- ▶ Η υλοποίηση των Σχεδίων Δράσης βοηθά στην υλοποίηση του Σχεδίου Βελτίωσης του Σχολείου.



5. Καθορισμός και κατανομή πόρων και μέσων

- ▶ Η ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος του σχολικού οργανισμού θα επιτρέψει να εντοπιστούν οι διαθέσιμοι πόροι (υλικοί και άυλοι) για να αξιοποιηθούν κατά την υλοποίηση των δραστηριοτήτων κάθε Σχεδίου Δράσης.
- ▶ Υλικοτεχνική υποδομή
- ▶ Εμπειρογνωμοσύνη προσωπικού
- ▶ Οικονομικοί πόροι
- ▶ Διαδικασίες
- ▶ Καλή 'φήμη' σχολείου

5. Καθορισμός και κατανομή πόρων και μέσων

- ▶ Για κάθε δραστηριότητα θα πρέπει να καταγραφούν οι πόροι που απαιτούνται για την υλοποίησή της.
- ▶ Υλικοτεχνική υποδομή
- ▶ Εμπειρογνωμοσύνη προσωπικού
- ▶ Οικονομικοί πόροι
- ▶ Διαδικασίες
- ▶ Άλλοι πόροι

αποδοτικότητα
διαφάνεια

6. Χρονοδιαγράμματα

- ▶ Το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης του Σχεδίου Βελτίωσης μπορεί να αναφέρεται σε μια σχολική χρονιά ή περισσότερες και καλό θα ήταν να ορίζει σαφώς την έναρξη, τη λήξη και τα σημαντικά χρονικά ορόσημα.
- ▶ Μας βοηθά να παρακολουθούμε την υλοποίηση του Σχεδίου Βελτίωσης και να επαναπροσδιορίζουμε τη χρονική περίοδο υλοποίησης των δράσεων που περιλαμβάνονται σε αυτό.
- ▶ Δεσμεύει το προσωπικό που αναλαμβάνει την ευθύνη για την οργάνωση ή τη συμμετοχή σε μια δραστηριότητα.
- ▶ Απαραίτητη η ευελιξία.

7. Δομή - κατανομή ρόλων και εξουσίας

- ▶ Την ευθύνη για τον σχεδιασμό, την υλοποίηση και την παρακολούθηση της εφαρμογής του Σχεδίου Βελτίωσης φέρει ο Διευθυντής του σχολείου σε συνεργασία με τη διευθυντική ομάδα.
- ▶ Για τα Σχέδια Δράσης, η προσπάθεια αυτή ενισχύεται με την εμπλοκή και την ανάληψη ευθύνης από όλο το προσωπικό.



7. Δομή - κατανομή ρόλων και εξουσίας

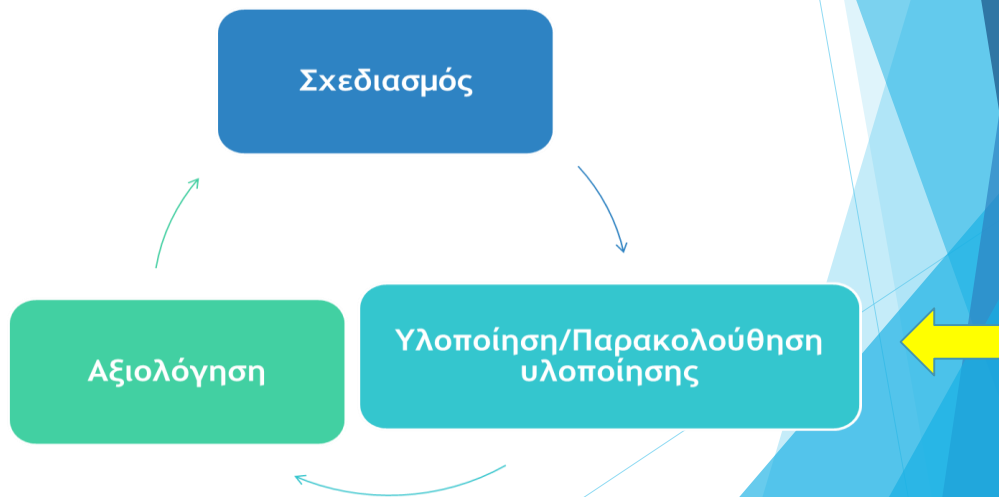
1. Πρώθηση κατανεμημένης ηγεσίας

Ο σχολικός ηγέτης μεταθέτει την ευθύνη για λήψη αποφάσεων στα χέρια των εκπαιδευτικών, προσφέροντας καθοδήγηση και αποφεύγοντας την άσκηση πλήρους εξουσίας.

2. Δημιουργία συλλογικής κουλτούρας

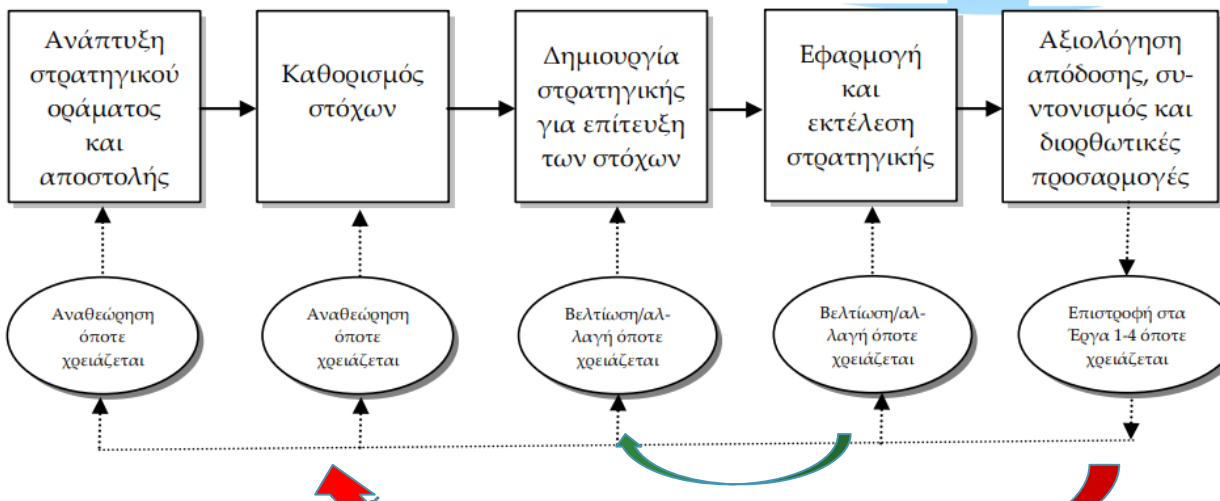
Ο επιτυχημένος ηγέτης δημιουργεί συνθήκες συνεργασίας και εμπιστοσύνης ανάμεσα στα μέλη του προσωπικού του, διασφαλίζοντας ταυτόχρονα ότι θα συνεργαστούν για την επίτευξη των κοινών στόχων.

Β. Στάδιο Υλοποίησης και παρακολούθησης της υλοποίησης (Monitoring)



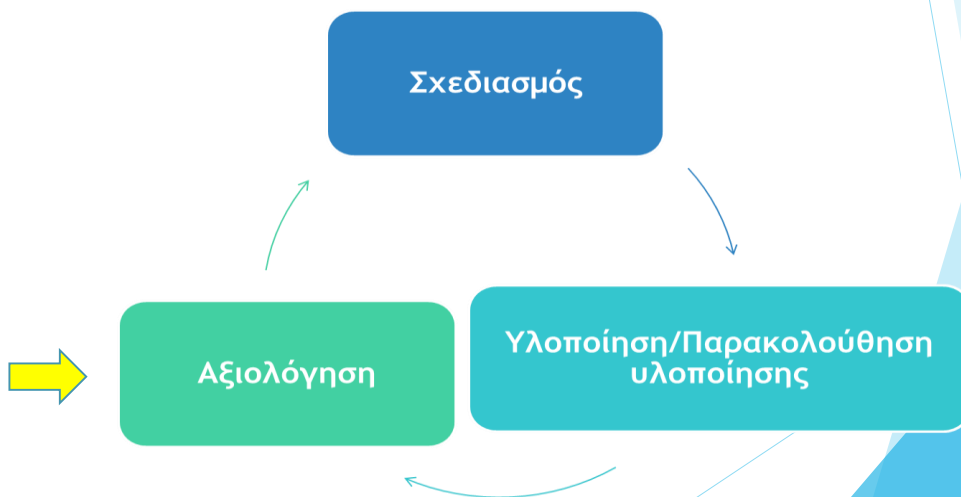
Στάδιο Υλοποίησης και παρακολούθησης της υλοποίησης (Monitoring)

- ▶ Το χρονοδιάγραμμα που τίθεται για υλοποίηση των δράσεων μας βοηθά να παρακολουθούμε την υλοποίηση του Σχεδίου Βελτίωσης/Σχεδίου Δράσης και να το επαναπροσδιορίζουμε:
 - ▶ τα χρονικά ορόσημα για την υλοποίηση των δράσεων
 - ▶ οι πόροι που απαιτούνται
 - ▶ τα άτομα που έχουν αναλάβει την ευθύνη
- ▶ Τα χρονικά ορόσημα αποτελούν οδοδείκτες για την αποτελεσματική υλοποίηση του Σχεδίου Δράσης.
- ▶ Απαραίτητη η **ευελιξία**.



Τσιάκκιρος (2011). Προσαρμογή από Thompson & Strickland (1999)

Γ. Στάδιο (τελικής) Αξιολόγησης



Στάδιο (τελικής) Αξιολόγησης

1. Αξιολόγηση του βαθμού στον οποίο οι υπό έμφαση στόχοι έχουν επιτευχθεί.
2. Αναθεώρηση του Σχεδίου Βελτίωσης του σχολείου στην αρχή της επόμενης σχολικής χρονιάς



1. Αξιολόγηση του βαθμού επίτευξης των στόχων

- ▶ Η SMART στοχοθεσία επιτρέπει την αξιολόγηση του βαθμού επίτευξης των στόχων υπό έμφαση.
- ▶ Δείκτες αξιολόγησης
 - ▶ Παρατηρήσεις
 - ▶ Καταγραφή δεδομένων/ποσοστά
 - ▶ Συνεντεύξεις
 - ▶ Ερωτηματολόγια
 - ▶ Ημερολόγια
 - ▶ Συζήτηση

2. Αναθεώρηση του Σχεδίου Βελτίωσης του σχολείου

- ▶ Αναστοχασμός σε κοινή συνεδρία προσωπικού για την εφαρμογή των δράσεων του Σχεδίου Βελτίωσης.

- ▶ Αρνητικά/προκλήσεις
- ▶ Θετικά
- ▶ Νέα δεδομένα στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον



Αναδιαμόρφωση του Σχεδίου Βελτίωσης

- Επαναπροσδιορισμός στόχων
- Επανασχεδιασμός δράσεων

Σας ευχαριστώ!

Τηλ. 22402457

theodosiou.v@cyearn.pi.ac.cy

