



# Εκπαιδευτική ηγεσία και σχολική αποτελεσματικότητα: Πραγματικότητες και επιδιώξεις

Δρ. Κυπριανός Δ. Λούης, Διευθυντής Μέσης Εκπαίδευσης  
Γιάννης Ιωάννου, Β.Δ.Α', Μονάδα Εκπαιδευτικού Προγραμματισμού

# Εισαγωγή

- Παρά το γεγονός ότι η ποιότητα των εκπαιδευτικών επηρεάζει σε μεγαλύτερο βαθμό τα κίνητρα και την μαθησιακή επίτευξη των μαθητών, η ποιότητα των σχολικών διευθύνσεων είναι ικανή να καθορίσει τα κίνητρα των εκπαιδευτικών και την ποιότητα της διδασκαλίας.
- Επομένως 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).

# Δομή της παρουσίασης

- Η σημασία της σχολικής ηγεσίας στη σύγχρονη εποχή
- Προκλήσεις για τη Μέση Εκπαίδευση στην Κύπρο
- Το φάσμα των δραστηριοτήτων των σχολικών διευθύνσεων
- Κατανομή εργασιακού χρόνου διευθυντή και σχολική αποτελεσματικότητα
- Παραδοχές και συγκείμενο για τη Μέση Εκπαίδευση στην Κύπρο
- Μορφές ηγεσίας και αποτελεσματικότητα
- Ζητήματα ενδιαφέροντος στη σύγχρονη σχολική ηγεσία
- Παραδοχές και ενέργειες της ΔΜΕ για σχολική αποτελεσματικότητα
- Με στόχο το όραμα: παραδείγματα επιδιώξεων ΔΜΕ

# Η σημασία της σχολικής ηγεσίας στη σύγχρονη εποχή

- Υπάρχει μια αυξανόμενη ανησυχία σε σχέση με τον ρόλο του διευθυντή στη σύγχρονη εποχή:
  - Ο ρόλος και τα καθήκοντα του διευθυντή εκφράζουν κοινωνικά πλαίσια και ανάγκες περασμένων εποχών.
  - Ο ρόλος του διευθυντή του σχολείου δεν έχει εξελιχθεί για την αντιμετώπιση πολύπλοκων προκλήσεων των σχολείων στην προετοιμασία παιδιών και εφήβων στον 21ο αιώνα.
  - Οι προσδοκίες της κοινωνίας ως προς το ρόλο του διευθυντή έχουν αλλάξει. Συνεπακόλουθα, επιβάλλεται ο επανακαθορισμός του ρόλου του διευθυντή καθώς και η κατανομή στη μορφή της σχολικής ηγεσίας.
  - Ο συνεχής και επάλληλος προγραμματισμός αποτελεί προτεραιότητα στη σύγχρονη σχολική ηγεσία .

(OECD, 2009: Improving school leadership)

# Προκλήσεις για την Μέση Εκπαίδευση στην Κύπρο (ΕΤ 2020).

- Βελτίωση του επιπέδου διδασκαλίας
- Βελτίωση των μαθησιακών αποτελεσμάτων
- Επιτυχής αντιμετώπιση των χαμηλών επιδόσεων των μαθητών (PISA 2012)
- Αύξηση του ποσοστού των μαθησιακά ανθεκτικών μαθητών
- Έγκαιρος εντοπισμός τόσο των μαθητών με χαμηλές επιδόσεις όσο και των μαθητών με ψηλές επιδόσεις και παροχή ενίσχυσης και προς τις δυο ομάδες
- Επιμόρφωση εκπαιδευτικών σε θέματα διαφοροποίησης διδασκαλίας
- Αύξηση της μαθησιακής εμπλοκής (engagement) και του πραγματικού διδακτικού χρόνου
- Παρακολούθηση των μαθησιακών αποτελεσμάτων των μαθητών

(Education and Training Monitor 2015:Cyprus; TALIS, 2013)

# Διασύνδεση με την παραγωγή

- Πρόσφατες προκλήσεις στην ΕΕ, όπως η αντιμετώπιση των συνεπειών της οικονομικής ύφεσης, επιβάλλουν τη διασύνδεση των μαθησιακών επιδόσεων των χωρών μελών με την παραγωγή.

(Moving Europe beyond the crisis, 2013. Working together for Europe's young people, Brussels, 19.6.2013 COM(2013) 447).

- Καλλιέργεια ψηφιακών δεξιοτήτων.
- Η επιχειρηματικότητα στην εκπαίδευση.
- Δεξιότητες επίλυσης ανοικτών και μη συνήθων προβλημάτων.
- Καλλιέργεια δύο ή περισσότερων ξένων γλωσσών.

(ET Monitor 2014)

# Φάσμα δραστηριοτήτων διευθυντών Μέσης (TALIS 2013)

- **Διοικητικά, ηγετικά καθήκοντα και συνεδριάσεις:**
  - Θέματα προσωπικού
  - Κανονισμοί, εκθέσεις, αναφορές
  - Προγραμματισμοί
  - Ανταποκρίσεις σε θέματα που εγείρουν τοπικοί φορείς, επαρχιακές διευθύνσεις, στελέχη της εκπαίδευσης.
- **Θέματα που άπτονται των εκπαιδευτικών προγραμμάτων και της ποιότητας στη διδασκαλία:**
  - Ανάπτυξη προγραμμάτων σπουδών
  - Βελτίωση διδασκαλίας
  - Παρατηρήσεις στην τάξη
  - Θέματα αξιολόγησης των μαθητών
  - Καθοδήγηση εκπαιδευτικών
  - Θέματα επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών

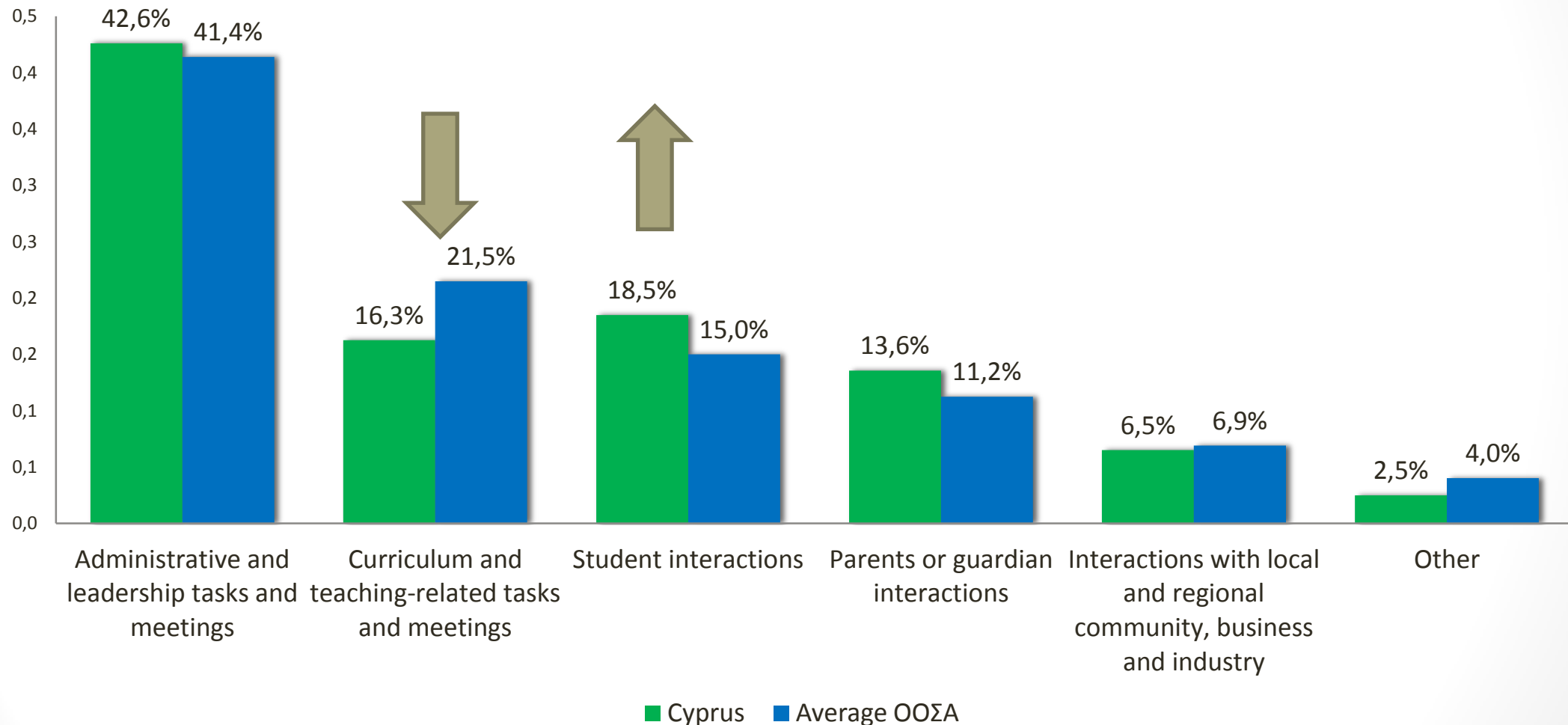


# Φάσμα δραστηριοτήτων διευθυντών Μέσης (TALIS 2013) (συνέχεια)

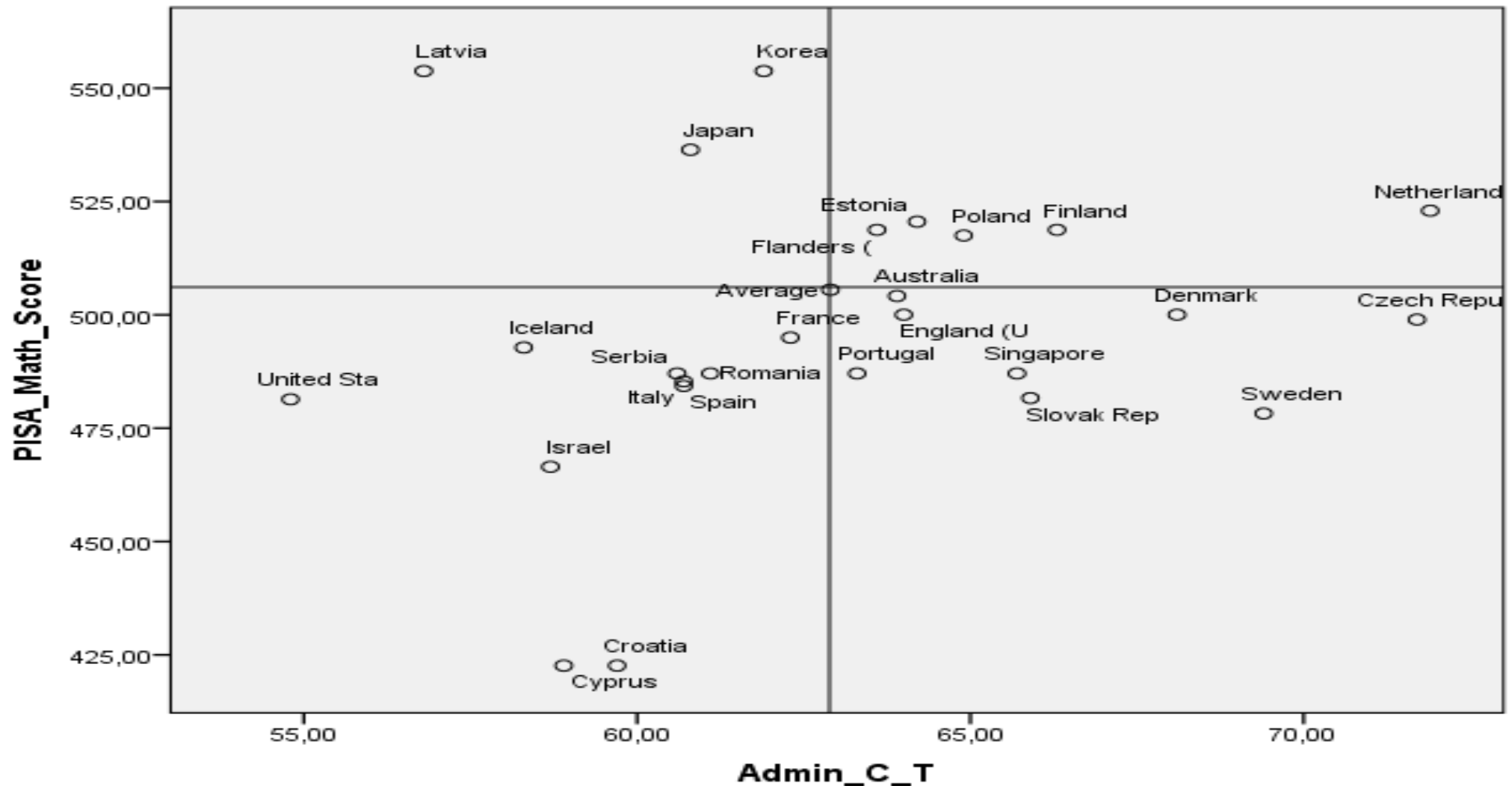
- **Αλληλεπίδραση με μαθητές:**
  - Παροχή συμβουλών και συζητήσεις εκτός δομημένων δραστηριοτήτων μάθησης
- **Αλληλεπίδραση με γονείς και κηδεμόνες:**
  - Τυπικές και άτυπες αλληλεπιδράσεις
- **Αλληλεπιδράσεις με την τοπική κοινότητα:**
  - Τυπικές και άτυπες αλληλεπιδράσεις
- **Διάφορα άλλα καθήκοντα**



# Κατανομή εργασιακού χρόνου διευθυντή



# Μορφή σχολικής ηγεσίας και μαθησιακά αποτελέσματα



# Μορφή σχολικής ηγεσίας και μαθησιακά αποτελέσματα (συνέχεια)

- Ο Caziel (1995) σε έρευνά του έκανε σύγκριση ανάμεσα στους διευθυντές σε σχολεία με ψηλή απόδοση και στους διευθυντές σε σχολεία μέσου επιπέδου.
- Η έρευνα επισήμανε διαφορές ανάμεσα στις δύο ομάδες διευθυντών:
  - Οι διευθυντές στα σχολεία με ψηλή απόδοση κατανέμουν περισσότερο χρόνο σε θέματα: εκπαιδευτικής ηγεσίας (instructional leadership), βελτίωσης του σχολείου, διοίκησης του προσωπικού και σχέσεων με τους γονείς και την κοινότητα.
  - Οι διευθυντές στα σχολεία με μέση απόδοση αφιερώνουν τον περισσότερο χρόνο τους σε θέματα καθημερινότητας.

# Παραδοχές και συγκείμενο

- Η ηγεσία των σχολικών μονάδων στην Κύπρο λειτουργεί σε καθορισμένα κανονιστικά πλαίσια.
- Η παράδοση στη διοίκηση των σχολικών μας μονάδων ορίζει τους σχολικούς ηγέτες ως διευθυντές, υπονοώντας κύρια τον διαχειριστικό χαρακτήρα στη μορφή της ενάσκησης της ηγεσίας τους.
- Το περιοριστικό αυτό πλαίσιο συνευθύνεται ως προς τα μαθησιακά αποτελέσματα αλλά και την ουσιαστική παροχή ίσων ευκαιριών στη μάθηση.
- Αποτελεί σταθερή επιδίωξη του εκπαιδευτικού μας συστήματος η συνεχής αναβάθμιση της παρεχόμενης εκπαίδευσης και η διασφάλιση ευκαιριών μάθησης σε όλους τους μαθητές.
- Αναγνωρίζουμε ότι τα σχολεία βρίσκονται στον πυρήνα της προσπάθειας αυτής.

# Μορφή ηγεσίας και αποτελεσματικότητα

- Η μορφή ηγεσίας του διευθυντή του σχολείου μπορεί σε μεγάλο βαθμό να επηρεάσει διάφορα στοιχεία του σχολικού περιβάλλοντος, συμπεριλαμβανομένων των στάσεων των εκπαιδευτικών και του προσωπικού, όπως επίσης και την ακαδημαϊκή επίδοση των μαθητών (Bogler, 2005; Waters et al., 2003).
- Μετατόπιση της αντίληψης από τη διεύθυνση, στη διοίκηση, στην εκπαιδευτική και μετασχηματιστική ηγεσία (ηγεσία για διδασκαλία και μάθηση και ηγεσία με όραμα και στόχους για συνεχή αλλαγή και βελτίωση) και στην παιδαγωγούσα κατανεμημένη ηγεσία (ηγετικές θέσεις στο σχολείο και ηγεσία καθηγητών).



# Ζητήματα ενδιαφέροντος στη σύγχρονη σχολική ηγεσία

- **Βελτίωση των διαδικασιών διδασκαλίας και μάθησης**
  - Είναι απαραίτητη η συνεχής βελτίωση των επιπέδων διδασκαλίας και μάθησης. Μόνο έτσι εξασφαλίζεται η μελλοντική επιτυχία των παιδιών και των εφήβων. Οι σχολικοί ηγέτες διαδραματίζουν ουσιαστικό ρόλο στη βελτίωση των μαθησιακών αποτελεσμάτων:
    - Επηρεάζουν τα κίνητρα και την ικανότητα των εκπαιδευτικών
    - Επηρεάζουν το μαθησιακό σχολικό κλίμα τόσο για τους εκπαιδευτικούς όσο και για τους μαθητές
  - Για να αυξήσουν την επιρροή τους, οι σχολικές διευθύνσεις οφείλουν να διαδραματίσουν έναν πιο ενεργό ρόλο ως εκπαιδευτικοί ηγέτες:
    - Παρακολουθώντας και αξιολογώντας την απόδοση των εκπαιδευτικών
    - Οργανώνοντας πλαίσια παρακολούθησης και καθοδήγησης εκπαιδευτικών
    - Σχεδιάζοντας την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών του σχολείου
    - Αναπτύσσοντας δίκτυα συνεργασίας και αλληλεπίδρασης ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς

# Ζητήματα ενδιαφέροντος στη σύγχρονη σχολική ηγεσία (συνέχεια)

- **Παιδαγωγικές μεταβολές**

- Για να είναι επιτυχής στη σημερινή κοινωνία της γνώσης, τα παιδιά και οι έφηβοι πρέπει να εμπλέκονται σε δυναμικές μορφές ενεργούς διδασκαλίας (active learning) που προωθούν την εποικοδόμηση της γνώσης (constructivism)
- Υπάρχει επίσης μια αυξανόμενη ανάγκη για προσφορά εξατομικευμένων μορφών μάθησης, μέσα που θα εξασφαλίζουν ίσες ευκαιρίες στη μάθηση πέρα από οποιουσδήποτε αποκλεισμούς. Υπάρχει ανάγκη για διαφοροποίηση στη διδασκαλία και τη μάθηση.
- Διευθυντές ως ηγέτες της μάθησης μπορούν να συμβάλουν στη δημιουργία κοινοτήτων αποτελεσματικών πρακτικών, στις οποίες να καλλιεργείται η συνεχής επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών.

# Ζητήματα ενδιαφέροντος στη σύγχρονη σχολική ηγεσία (συνέχεια)

- **Αυτονομία και λογοδότηση**

- Οι σχολικές ηγεσίες μπορούν να έχουν ουσιαστική επίδραση στα αποτελέσματα των μαθητών, όταν λειτουργούν σε περιβάλλον αυτονομίας και λαμβάνουν σημαντικές αποφάσεις που αφορούν το σχολείο τους.
- Αποτελεί διεθνή τάση για όλο και περισσότερη αποκέντρωση στη λήψη αποφάσεων με ένα διευρυμένο κεντρικό σύστημα λογοδοσίας.
- Η αποκέντρωση έχει μειονεκτήματα, καθώς και οφέλη. Για παράδειγμα, η αποκέντρωση σε οικονομικά ζητήματα αυξάνει το βάρος της οικονομικής διαχείρισης, στερώντας από τις σχολικές ηγεσίες πολύτιμο χρόνο από ενέργειες που προάγουν τη διδασκαλία και τη μάθηση.
- Οι σχολικές ηγεσίες είναι πλέον υπόλογες για τα μαθησιακά αποτελέσματα και την απόδοση των εκπαιδευτικών. Παλαιότερα, η λογοδοσία τους αφορούσε στην εφαρμογή γενικών κανονισμών καθώς και την εφαρμογή των διαδικασιών μάθησης.



# Ζητήματα ενδιαφέροντος στη σύγχρονη σχολική ηγεσία (συνέχεια)

- **Ανάγκη για μεγαλύτερη συνέργεια μεταξύ των πολιτικών για την παιδεία και της καθημερινής πρακτικής**
  - Οι πολιτικές σε επίπεδο συστήματος που στοχεύουν στο να διαφοροποιήσουν πρακτικές σε επίπεδο σχολείου μπορούν να λειτουργήσουν μόνο όταν αυτές βρίσκονται σε συνάφεια με τις διαδικασίες στο σχολείο, καθώς και με τις προτεραιότητες.
  - Η αποτελεσματική εφαρμογή εξαρτάται από τα κίνητρα και τις ενέργειες των ηγετών του σχολείου.
  - Οι φορείς χάραξης πολιτικής πρέπει να εμπλέκουν τις σχολικές ηγεσίες σε ουσιαστικό και συνεχή διάλογο σε σχέση με την αναπτυξιακή πολιτική.
  - Οι διευθυντές των σχολείων τρέφουν, με τον τρόπο αυτό, αισθήματα ιδιοκτησίας των μεταρρυθμίσεων και το ενδεχόμενο να επιτύχουν την εμπλοκή του προσωπικού και των μαθητών στην υιοθέτηση και διατήρηση των αλλαγών είναι αυξημένο.

# Ζητήματα ενδιαφέροντος στη σύγχρονη σχολική ηγεσία (συνέχεια)

- **Το δυναμικό σύνθετο περιβάλλον των σχολικών ηγεσιών**
  - Σε ταχέως μεταβαλλόμενες κοινωνίες, οι στόχοι και τα μέσα για την επίτευξή τους δεν είναι πάντοτε σαφή και σταθερά.
  - Τα σχολεία βρίσκονται συνεχώς κάτω από μεγάλη πίεση για αλλαγή και προσαρμογή. Οι σχολικές διευθύνσεις οφείλουν να ενορχηστρώνουν διαδικασίες που να επιτρέπουν σε εκπαιδευτικούς και μαθητές την αποτελεσματική αντιμετώπιση των διαδικασιών αλλαγής.
  - Οι επιτυχημένοι διευθυντές σε δύσκολες συνθήκες, επιδιώκουν τη συνεργασία και εμπιστοσύνη των γονιών και της ευρύτερης κοινωνίας.
  - Επιδιώκουν τη βελτίωση των μαθησιακών αποτελεσμάτων και την ευημερία των μαθητών οργανώνοντας ποιοτικές συνεργασίες με ( αθλητικούς, πολιτιστικούς, θρησκευτικούς, επιχειρηματικούς ) με τοπικούς παράγοντες.
  - Συνεργάζονται και μοιράζονται καλές πρακτικές και πόρους με διευθυντές άλλων σχολείων με στόχο την παροχή προς τους μαθητές ευκαιριών μάθησης.

(Improving School Leadership, 2009)

# Παραδοχές και ενέργειες της ΔΜΕ για σχολική αποτελεσματικότητα

- Αναγνώριση επιδιώξεων σε διάφορα επίπεδα.
- Η σημασία της εισαγωγής πολιτικών και σχεδιασμού σε όλα τα επίπεδα.
- Αναγνώριση της εξασφάλισης συναίνεσης από όλους τους εμπλεκόμενους σε κοινό όραμα για βελτίωση της μαθησιακής επίτευξης σε όλους τους μαθητές.
- Διεύρυνση της αυτονόμησης και λογοδότησης.



# Παραδοχές και ενέργειες της ΔΜΕ για σχολική αποτελεσματικότητα (συνέχεια)

- Αναγνώριση της σημασίας της διαμορφωτικής αξιολόγησης σε όλα τα επίπεδα.
- Η σημασία της εισαγωγής μετρήσιμων κριτηρίων αξιολόγησης του σχολικού έργου και των εκπαιδευτικών.
- Ο ρόλος της διαφοροποίησης στην επιμόρφωση σχολικών ηγεσιών, εκπαιδευτικών, καθώς και διοικητικών λειτουργών.
- Η εμπέδωση επαγγελματικής κουλτούρας από όλους τους λειτουργούς της εκπαίδευσης.
- Η σημασία της εισαγωγής μοντέλων αυτοαξιολόγησης και διαδικασιών αυτοβελτίωσης.
- Η δημιουργία επωφελών αμφίδρομων σχέσεων με την κοινωνία και τους κοινοτικούς εταίρους.

# Με στόχο το όραμα: παραδείγματα επιδιώξεων ΔΜΕ

- **Συνεχής επαγγελματική ανάπτυξη και βελτίωση των εκπαιδευτικών**
  - Οργάνωση δικτύων αλληλεπίδρασης και συνεργασίας μεταξύ των εκπαιδευτικών στη σχολική μονάδα (peer learning communities).
  - Προώθηση προγραμμάτων επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών (π.χ. Πρόγραμμα Επαγγελματικής Μάθησης)
  - Ανάπτυξη σχεδίου στήριξης νεοεισερχομένων εκπαιδευτικών σε σχολική βάση.
- **Διεύρυνση της σχολικής ηγεσίας και εισαγωγή του μοντέλου της παιδαγωγούσας κατανεμημένης ηγεσίας (instructional distributed leadership).**
  - Σχεδιασμοί για δημιουργία ακαδημίας σχολικής ηγεσίας.
- **Εισαγωγή νέου πλαισίου διορισμού εκπαιδευτικών με στόχο την επιλογή των καταλληλότερων**
  - Δημιουργία καταλόγου διορισίμων εκπαιδευτικών μέσα από διαδικασία εξετάσεων.



# Παραδείγματα επιδιώξεων (συνέχεια)

- **Εισαγωγή και αξιοποίηση της διαμορφωτικής αξιολόγησης**
  - Ποσοτική και ποιοτική αξιολόγηση του μαθητή στη βάση των **Δεικτών Επιτυχίας**.
  - Αξιοποίηση της διαμορφωτικής αξιολόγησης στον σχεδιασμό πλάνων ενισχυτικής, διαφοροποιημένης διδασκαλίας.
  - Ενημέρωση γονέων/κηδεμόνων στη βάση της ποιοτικής αξιολόγησης
  - Εισαγωγή ενδιάμεσων εξετάσεων τετραμήνου με στόχο τη διενέργεια και αξιοποίηση διαμορφωτικής αξιολόγησης.
- **Ποιοτική αξιοποίηση των ΤΠΕ στη διδακτική πράξη.**
  - Ενώ η συχνότητα της χρήσης των ΤΠΕ από τους εκπαιδευτικούς στην Κύπρο μπορεί να χαρακτηριστεί ως ικανοποιητική (46,4% σε σχέση με 34% στην Ευρώπη), η ποιότητα της χρήσης με τρόπο που να αναδεικνύει την προστιθέμενη αξία τους στην αποτελεσματική διδασκαλία είναι προβληματική.



# Παραδείγματα επιδιώξεων (συνέχεια)

- **Επαγγελματική συμπεριφορά εκπαιδευτικών**

- Η ΔΜΕ μελετά την εισαγωγή «κώδικα δεοντολογίας» (Κ.Δ.) για το προσωπικό της Μέσης Εκπαίδευσης.
- Η απουσία ενός Κ.Δ. είναι η αιτία για άκομψες συμπεριφορές εκπαιδευτικών λειτουργών που ενίοτε εκφεύγουν των κοινώς αποδεκτών ορίων.
- Ο Κ.Δ. μπορεί να χρησιμεύσει ως κατευθυντήρια πυξίδα στην προσπάθεια των εκπαιδευτικών λειτουργών να λειτουργούν μέσα σε πλαίσια ηθικής δεοντολογίας και με τρόπο ώστε η συμπεριφορά τους να προάγει στην κοινωνία άριστη εικόνα ως προς το λειτούργημα το οποίο υπηρετούν.

# Παραδείγματα επιδιώξεων (συνέχεια)

- **Αντιμετώπιση της ανισότητας**
  - Αλλόγλωσσοι μαθητές
  - Διαφοροποίηση στη διδασκαλία (35,5% στην Κύπρο έναντι 46% στην Ευρώπη).
  - Περαιτέρω μείωση της σχολικής εγκατάλειψης (6,8% ηλικία 18-24 χρ.)
  - Αντιμετώπιση κρουσμάτων εκφοβισμού και ρατσισμού (2<sup>ος</sup> στόχος 2015-16).
- **Ειδική αγωγή, χαρισματικοί μαθητές και σχολεία δεύτερης ευκαιρίας**
  - Διεύρυνση της λειτουργίας των «Σχολείων Ειδικών Ενδιαφερόντων» (Μουσικό και Αθλητικό) για παιδιά με ιδιαίτερες κλίσεις.
  - Εκσυγχρονισμός των εσπερινών σχολείων ή σχολείων δεύτερης ευκαιρίας για μαθητές από 15 ετών και άνω.
  - Συνεχής βελτίωση προγραμμάτων ειδικής αγωγής και εκπαίδευσης για παιδιά με μαθησιακές, κινητικές ή άλλες σωματικές ή και ψυχολογικές ιδιαιτερότητες.
  - Μελέτη λειτουργίας καλοκαιρινών σχολείων.



# Παραδείγματα επιδιώξεων (συνέχεια)

- **Εκσυγχρονισμός των σχολικών κανονισμών**
  - Διασφάλιση της μέγιστης δυνατής συναίνεσης όλων των εμπλεκομένων στη διαμόρφωση σύγχρονων σχολικών κανονισμών σε επίπεδο μαθητή, σχολείου καθώς και συστήματος.
- **Διαμορφωτική αξιολόγηση των σχολικών μονάδων.**
  - Ειδική ad-hoc επιτροπή μελετά τη δημιουργία σύγχρονων εργαλείων αξιολόγησης των σχολικών μονάδων στη βάση της διεθνούς σχετικής βιβλιογραφίας και έρευνας αλλά και των καλών πρακτικών που εφαρμόζονται σε άλλες Ευρωπαϊκές χώρες μέσα από τη συνεργασία μας με το δίκτυο Ευρυδίκη.

# Παραδείγματα επιδιώξεων (συνέχεια)

- **Συνεχής βελτίωση της πρόνοιας για Συμβουλευτική και Επαγγελματική Αγωγή με στόχο.**
  - Να γνωρίσουν οι μαθητές εξελικτικά και να αποδεχτούν τον εαυτό τους και να διαμορφώσουν υγιείς στάσεις ζωής.
  - Να αναπτύξουν θετική εικόνα για τον εαυτό τους και να αποκτήσουν τα κατάλληλα εφόδια αποτελεσματικής αντιμετώπισης των προσωπικών, οικογενειακών ή/και κοινωνικών προβλημάτων της ζωής.
- **Πρόγραμμα «Δράσεις Σχολικής και Κοινωνικής Ένταξης» (ΔΡΑ.Σ.Ε.)**
  - Απευθύνεται, κατά προτεραιότητα, σε σχολεία χαμηλού ΚΟΕ.
  - Παρέχεται δωρεάν ενισχυτική διδασκαλία σε πρωινό και απογευματινό χρόνο.
  - Παρέχονται δωρεάν μαθήματα κοινωνικής ένταξης σε απογευματινό χρόνο.
  - Δυνατότητα δημιουργίας δικτύων σχολικών μονάδων.

# Παραδείγματα επιδιώξεων (συνέχεια)

- **Καλές πρακτικές (Παρεμβατικό πρόγραμμα εισαγωγής μοντέλου σχολικής Αυτοαξιολόγησης και βελτίωσης- Μοντέλο Creemers Kyriakides, 2003)**
  - Πολιτικές και δράσεις για βελτίωση του περιβάλλοντος μάθησης στο σχολείο
    - Συμπεριφορά μαθητών εκτός της τάξης
    - Αλληλεπίδραση και συνεργασία μεταξύ των εκπαιδευτικών
    - Προώθηση των θεσμών συνεργασίας του σχολείου με εξωτερικούς φορείς
    - Αξιοποίηση πηγών μάθησης.
  - Πολιτικές και δράσεις για βελτίωση της διδακτικής πρακτικής στο σχολείο
    - Ποσότητα διδασκαλίας
    - Ευκαιρίες μάθησης
    - Ποιότητα διδασκαλίας



Παραμένουμε σταθεροί στο στόχο του οράματός μας και στη δέσμευση για ποιότητα και ισότητα στην εκπαίδευση μέσα από τη δημιουργία και εμπέδωση αποτελεσματικών σχολείων.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΟΧΗ ΣΑΣ

