

Αξιολόγηση της εφαρμογής της πολιτικής για την ανάπτυξη Ενιαίου Σχεδίου Βελτίωσης της Σχολικής Μονάδας κατά το 2017-2018 στα σχολεία

(Σεπτέμβριος 2018)

1. Ταυτότητα της έρευνας

Κατά τη σχολική χρονιά 2017-2018 εφαρμόστηκε στα σχολεία όλων των βαθμίδων η πολιτική για την ανάπτυξη Ενιαίου Σχεδίου Βελτίωσης (ΕΣΒ) της σχολικής μονάδας. Στο πλαίσιο αυτό, κάθε σχολείο κλήθηκε να καθορίσει τους δικούς του υπό έμφαση στόχους και να αναπτύξει ΕΣΒ για υλοποίησή τους.

Το Κέντρο Εκπαιδευτικής Έρευνας και Αξιολόγησης (ΚΕΕΑ) προχώρησε στην αξιολόγηση της εφαρμογής της πολιτικής αυτής με διερεύνηση των απόψεων και των εμπειριών των διευθυντών/ντριών και των επιθεωρητών/τριών. Η έρευνα σκοπό είχε (α) να διερευνήσει τον βαθμό υλοποίησης της πολιτικής για την ανάπτυξη και εφαρμογή του ΕΣΒ στα δημόσια σχολεία όλων των βαθμίδων κατά τη σχολική χρονιά 2017-2018, (β) να καταδείξει τα θετικά στοιχεία που προκύπτουν από την υλοποίηση της πολιτικής, (γ) να αναδείξει τα προβλήματα και τις προκλήσεις που σχετίζονται με την εφαρμογή της και (δ) να καταγράψει τις εισηγήσεις των εμπλεκόμενων διευθυντών/ντριών και επιθεωρητών/τριών για αποτελεσματικότερη εφαρμογή της πολιτικής.

2. Μεθοδολογία

Στην έρευνα υιοθετήθηκε μικτός μεθοδολογικός σχεδιασμός με συλλογή ποσοτικών και ποιοτικών δεδομένων, μέσω ερωτηματολογίων και συνεντεύξεων.

2.1 Εργαλεία

Τόσο οι διευθυντές/ντριες σχολείων —Δημοτικής (ΔΕ), Μέσης Γενικής (ΜΓΕ), Μέσης Τεχνικής και Επαγγελματικής Εκπαίδευσης (ΜΤΕΕ)— όσο και οι οικείοι/ες επιθεωρητές/τριες κλήθηκαν να συμπληρώσουν ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο με ερωτήσεις κλειστού και ανοικτού τύπου. Η συλλογή των δεδομένων έγινε την περίοδο Μαΐου και Ιουνίου 2018. Κατά την ίδια περίοδο, διεξάχθηκαν ατομικές ημι-δομημένες συνεντεύξεις με διευθυντές/ντριες σχολείων από όλες τις βαθμίδες.

2.2 Δείγμα

Στην έρευνα συμμετείχαν 429 διευθυντές/ντριες και 14 επιθεωρητές/τριες των σχολείων όλων των βαθμίδων.

Ως προς το προφίλ τους, οι συμμετέχοντες/ουσες διευθυντές/ντριες ήταν 151 άντρες (35%) και 278 γυναίκες (65%), ενώ στην πλειοψηφία τους εργαζόνταν στη Δημοτική Εκπαίδευση (ΔΕ) (62%) και στη Μέση Γενική Εκπαίδευση (ΜΓΕ) (30%). Οι περισσότεροι/ες κατείχαν μεταπτυχιακό τίτλο επιπέδου Μάστερ (64%). Σε σχέση με τα έτη υπηρεσίας, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων/ουσών (46%) υπηρετούσε στη θέση για 6-10 χρόνια, ενώ σημαντικός αριθμός (13%) είχε περισσότερα από 15 έτη υπηρεσίας. Επίσης, η πλειοψηφία εργαζόταν σε σχολεία των επαρχιών Λεμεσού (23%)



και Λευκωσίας (34%). Στις ατομικές συνεντεύξεις συμμετείχαν 8 διευθυντές/ντριες που υπηρετούσαν σε σχολεία όλων των βαθμίδων σε διάφορες επαρχίες της Κύπρου, ως εξής: 1 Νηπιαγωγείο, 3 Δημοτικά, 2 Γυμνάσια, 1 Λύκειο, 1 Τεχνική Σχολή.

Το ερωτηματολόγιο επιθεωρητών/τριών συμπληρώθηκε από 8 άντρες και 6 γυναίκες. Ως προς το προφίλ τους, οι συμμετέχοντες/ουσες επιθεωρητές/τριες εργάζονταν στη ΔΕ (N=5) και στη ΜΓΕ (N=7). Το ερωτηματολόγιο συμπλήρωσαν, επίσης, μια επιθεωρήτρια Προδημοτικής Εκπαίδευσης και ένας επιθεωρητής Μέσης Τεχνικής και Επαγγελματικής Εκπαίδευσης (ΜΤΕΕ). Όλοι/ες οι συμμετέχοντες/ουσες κατείχαν πρόσθετα ακαδημαϊκά προσόντα, όπως μεταπτυχιακό τίτλο επιπέδου Μάστερ (N=8), διδακτορικό τίτλο σπουδών (N=5) ή άλλο πτυχίο (N=1). Οι περισσότεροι/ες είχαν 1-5 (N=9) ή 6-10 (N=5) έτη υπηρεσίας στη θέση. Οι επιθεωρητές/τριες δήλωσαν ότι για την εφαρμογή της πολιτικής του ΕΣΒ είχαν υποστηρίξει από 2 μέχρι 95 σχολεία ο/η καθένας/καθεμία ως εξής: στη ΔΕ 14-17 σχολεία, στη ΜΓΕ και στη ΜΤΕΕ 2-4 σχολεία.

3. Αποτελέσματα

Ως προς τον **βαθμό υλοποίησης της πολιτικής** για την ανάπτυξη ΕΣΒ στα σχολεία, αυτός έτυχε διερεύνησης ανά στάδιο.

Συγκεκριμένα, ως προς το **1ο Στάδιο** (συλλογή και ανάλυση δεδομένων και διάγνωση αναγκών) η πλειοψηφία των διευθυντών/ντριών δήλωσε ότι υλοποίησε το στάδιο αυτό. Στην πλειοψηφία τους, οι διευθυντές/ντριες θεώρησαν εφικτή τη διάγνωση αναγκών κατά τον πρώτο μήνα της σχολικής χρονιάς και αξιοποίησαν τα σχετικά εργαλεία στην ιστοσελίδα του Παιδαγωγικού Ινστιτούτου (ΠΙ). Για τη διάγνωση αναγκών, αξιοποιήθηκε σε μεγάλο βαθμό ο χρόνος των συνεδριάσεων προσωπικού. Στη διαδικασία αυτή συμμετείχαν ενεργά οι εκπαιδευτικοί και σε μικρότερο βαθμό οι γονείς και οι μαθητές/τριες. Η συνεργασία με άλλους ειδικούς, άλλα σχολεία, λειτουργούς του ΠΙ, τον/την οικείο/α επιθεωρητή/τρια ή τους/τις συμβούλους μαθημάτων ήταν πιο περιορισμένη. Τέλος, οι διευθυντές/ντριες τοποθετήθηκαν θετικά ως προς τη συμβολή του σταδίου αυτού στον εντοπισμό θεμάτων που χρειάζονται βελτίωση και των δυνατών σημείων του σχολείου τους.

Το **2ο Στάδιο** (ιεράρχηση αναγκών και καθορισμός στόχων), υλοποιήθηκε από την μεγάλη πλειοψηφία των διευθυντών/ντριών, οι οποίοι/ες προέβησαν σε διάγνωση αναγκών και προσπάθησαν να διασυνδέσουν τους υπό έμφαση στόχους με τις ανάγκες μάθησης των εκπαιδευτικών. Σε αντίθεση με τους/τις διευθυντές/ντριες ΜΓΕ και ΜΤΕΕ, μόνο λίγοι/ες διευθυντές/ντριες ΔΕ δήλωσαν ότι ο καθορισμός των υπό έμφαση στόχων ήταν εφικτός μέχρι το τέλος Σεπτεμβρίου. Στην πλειοψηφία τους, οι διευθυντές/ντριες ανέφεραν ότι για τον καθορισμό των στόχων αξιοποιήθηκε ο χρόνος των συνεδριάσεων προσωπικού, ενώ οι εκπαιδευτικοί συμμετείχαν πολύ ενεργά στη διαδικασία αυτή, σε αντίθεση με τους γονείς και τους/τις μαθητές/τριες. Η συνεργασία με άλλους ειδικούς, άλλα σχολεία, τον/την οικείο/α επιθεωρητή/τρια, τους/τις συμβούλους μαθημάτων και με λειτουργούς του ΠΙ ήταν περιορισμένη. Οι στόχοι υπό έμφαση αφορούσαν κυρίως στη βελτίωση των μαθησιακών αποτελεσμάτων, στη βελτίωση του προφορικού και γραπτού λόγου, στο «Γνωρίζω, Δεν ξεχνώ, Διεκδικώ», στην καλλιέργεια δεξιοτήτων και στάσεων, καθώς και στη βελτίωση της ποιότητας της διδασκαλίας, του σχολικού κλίματος και της συμπεριφοράς των μαθητών/τριών. Τέλος, η συνεισφορά του Σταδίου στη δυνατότητα επικέντρωσης του σχολείου στις



πραγματικές ανάγκες και στη λήψη συλλογικών αποφάσεων σε σχέση με τις προτεραιότητες του σχολείου αποτιμήθηκε θετικά από τους/τις διευθυντές/ντριες.

Ως προς το 3ο Στάδιο (ανάπτυξη του ΕΣΒ), η πλειοψηφία των διευθυντών/τριών δήλωσε ότι αυτό έχει υλοποιηθεί. Οι διευθυντές/τριες, που υλοποίησαν το στάδιο, ανέφεραν ότι στο σχολείο τους καθορίστηκε μικρός αριθμός υπό έμφαση στόχων, σχεδιάστηκαν δράσεις και τέθηκε χρονοδιάγραμμα για υλοποίησή τους, ορίστηκαν κριτήρια παρακολούθησης της προόδου και λήφθηκαν υπόψη οι διαθέσιμοι πόροι. Μικρότερα ποσοστά διευθυντών/ντριών δήλωσαν ότι χρησιμοποίησαν το Έντυπο ΕΣΒ. Επιπρόσθετα, σημαντικό ποσοστό διευθυντών/ντριών ΜΓΕ και ΜΤΕΕ ανέφερε ότι η ανάπτυξη του ΕΣΒ μέχρι τα τέλη Οκτωβρίου ήταν εφικτή, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό στη ΔΕ ήταν αρκετά χαμηλότερο. Σχεδόν όλοι/ες οι διευθυντές/ντριες δήλωσαν ότι η ανάπτυξη του ΕΣΒ επέτρεψε τον συντονισμό των δράσεων του σχολείου προς κοινή στόχευση. Επιπρόσθετα, οι εκπαιδευτικοί συμμετείχαν ενεργά σε μεγάλο βαθμό στη διαδικασία σχεδιασμού των δράσεων, σε αντίθεση με τους γονείς και τους/τις μαθητές/τριες. Η συνεργασία του σχολείου με άλλους ειδικούς, άλλα σχολεία, με τον/την οικείο/α επιθεωρητή/τρια, τους/τις λειτουργούς ΠΙ και τους/τις συμβούλους παρέμεινε περιορισμένη. Επίσης, σημαντικός αριθμός διευθυντών/ντριών δήλωσαν ότι στο σχολείο τους ανέπτυξαν Σχέδιο Επαγγελματικής Μάθησης, το οποίο εντάχθηκε στο ΕΣΒ.

Αναφορικά με το 4ο Στάδιο (εφαρμογή ΕΣΒ και παρακολούθηση προόδου), η πλειοψηφία των διευθυντών/ντριών δήλωσε ότι αυτό έχει υλοποιηθεί και ότι οι επιδιωκόμενοι στόχοι και οι προγραμματισμένες δράσεις επιτεύχθηκαν σε ικανοποιητικό βαθμό. Σημαντικό ποσοστό διευθυντών/ντριών έκρινε ότι το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης ακολουθήθηκε σε μεγάλο βαθμό και ότι ο χρόνος για εφαρμογή αξιοποιήθηκε επαρκώς. Οι διευθυντές/ντριες θεώρησαν, επίσης, ότι ήταν εφικτό για τους/τις ίδιους/ες να παρακολουθούν την υλοποίηση της εφαρμογής του ΕΣΒ, ενώ μικρότερο ποσοστό διευθυντών/ντριών δήλωσε ότι αξιοποίησε τα εργαλεία παρακολούθησης και αποτίμησης της δράσης στην ιστοσελίδα του ΠΙ. Οι εκπαιδευτικοί και οι μαθητές/τριες συμμετείχαν ενεργά σε μεγάλο βαθμό στην υλοποίηση των δράσεων, σε αντίθεση με τους γονείς. Και στο στάδιο αυτό, η συνεργασία του σχολείου με άλλους/ες ειδικούς, άλλα σχολεία, τον/την οικείο/α επιθεωρητή/τρια, τους/τις λειτουργούς του ΠΙ και τους/τις συμβούλους ήταν περιορισμένη.

Το 5ο Στάδιο (τελική εκτίμηση της προόδου και αναστοχασμός), όπως ήταν αναμενόμενο, υλοποιήθηκε από μικρό αριθμό σχολείων, σημαντικό ποσοστό διευθυντών/ντριών δήλωσε ότι προγραμματίζε την υλοποίησή του, ενώ μικρός αριθμός δήλωσε ότι δεν θα υλοποιηθεί. Οι διευθυντές/ντριες, οι οποίοι/ες αξιολόγησαν την εφαρμογή του ΕΣΒ στο σχολείο τους, δήλωσαν ότι την είχαν παρακολουθήσει συστηματικά, υιοθετώντας αρχική, συντρέχουσα και τελική αξιολόγηση. Όπως ανέφεραν, αξιολόγησαν το ΕΣΒ σε κοινή συνεδρία απολογισμού, καθώς και σε συναντήσεις της διευθυντικής ομάδας και των συντονιστών/τριών, στηριζόμενοι/ες σε δεδομένα που προέκυψαν από ερωτηματολόγια προς τους/τις εκπαιδευτικούς, παρατηρήσεις και καταγραφές αλλαγών στη συμπεριφορά των παιδιών και αξιολογήσεις δειγμάτων των εργασιών τους, καθώς και άλλες πηγές. Οι διευθυντές/ντριες που προγραμματίζαν την αξιολόγηση του ΕΣΒ θα το έπρατταν κυρίως με συζήτηση/αναστοχασμό στη συνεδρία προσωπικού, στην οποία θα παρουσιάζονταν τα αποτελέσματα της αξιολόγησης, στη βάση της χορήγησης



ερωτηματολογίων σε εκπαιδευτικούς, γονείς και μαθητές/τριες, με συζήτηση με τους/τις μαθητές/τριες και τους/τις υπεύθυνους/ες εκπαιδευτικούς για την εφαρμογή, με παρατήρηση και καταγραφή της συμπεριφοράς των μαθητών/τριών, με χορήγηση δοκιμίων αξιολόγησης και σύγκριση των αποτελεσμάτων με προηγούμενα δοκίμια, καθώς και με αξιολόγηση των εργασιών των παιδιών.

Ως προς τα **θετικά στοιχεία** από την υλοποίηση της πολιτικής, οι απόψεις των διευθυντών/τριών και των επιθεωρητών/τριών σχολείων ΔΕ έτειναν να συγκλίνουν σε μεγάλο βαθμό, ενώ στην περίπτωση της ΜΓΕ οι διευθυντές/ντριες φάνηκε να υιοθετούν θετικότερη στάση από τους/τις επιθεωρητές/τριες. Συγκεκριμένα, οι συμμετέχοντες/ουσες έκριναν ότι η πολιτική επέτρεψε στα σχολεία να θέσουν υπό έμφαση στόχους προσαρμοσμένους στις ιδιαίτερες ανάγκες και απαιτήσεις της σχολικής μονάδας και να λειτουργήσουν αυτόνομα και δημοκρατικά. Οι συμμετέχοντες/ουσες συμφώνησαν ότι η πολιτική είχε ξεκάθαρους στόχους, ήταν καλά σχεδιασμένη, αλλά και απαιτητική ως προς την υλοποίησή της. Συμφώνησαν, επίσης, ότι το ΕΣΒ επέτρεψε στο σχολείο τους να επικεντρωθεί στις ιδιαίτερες του ανάγκες και απαιτήσεις, ενίσχυσε την προσπάθεια για βελτίωση των μαθησιακών αποτελεσμάτων, επέτρεψε την ενεργό εμπλοκή των εκπαιδευτικών και των μαθητών/τριών στις υπό έμφαση δράσεις, προώθησε τη συμμετοχικότητα στις διαδικασίες λήψης απόφασης και υλοποίησης δράσεων και ενίσχυσε την προσπάθεια του σχολείου για επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών. Ως προς τη συστηματική αξιολόγηση των υπό έμφαση δράσεων και τον συντονισμό των δράσεων προς κοινή στόχευση, ο αντίστοιχος μέσος όρος των επιθεωρητών/τριών ήταν χαμηλότερος από αυτόν των διευθυντών/ντριών.

Από τις συνεντεύξεις επιβεβαιώθηκε ότι οι διευθυντές/ντριες υποδέχθηκαν θετικά την πολιτική και αναγνώρισαν ότι οι στόχοι πρέπει να τίθενται από τα ίδια τα σχολεία σύμφωνα με τις ιδιαίτερες ανάγκες τους. Επίσης, η εμπλοκή των εκπαιδευτικών στη διαδικασία ετοιμασίας και εφαρμογής του ΕΣΒ ενίσχυσε σε σημαντικό βαθμό την επικοινωνία και τη συνεργασία μεταξύ τους και καλλιέργησε το κοινό αίσθημα ευθύνης για τη βελτίωση του σχολείου. Η εφαρμογή του ΕΣΒ ενίσχυσε τη συνεργασία του σχολείου με άλλους φορείς και συνέβαλε στη βελτίωση του σχολικού κλίματος.

Ως προς τις **βασικές προκλήσεις/προβλήματα** που σχετίζονται με την εφαρμογή της πολιτικής, οι διευθυντές/ντριες αναφέρθηκαν στην ελλιπή στήριξη και ενημέρωση των σχολείων για τη συγκεκριμένη πολιτική, ενώ εντοπίστηκε η απουσία εργαλείων για κάθε στάδιο του ΕΣΒ και η έλλειψη χρηματικών πόρων και υποδομών για υλοποίηση των δράσεων. Οι διευθυντές/ντριες χαρακτήρισαν τη διαδικασία ΕΣΒ ως χρονοβόρα και επίπονη, με απαραίτητη την εμπλοκή όλων των φορέων της σχολικής κοινότητας σε όλα τα στάδια. Το χρονοδιάγραμμα σχεδιασμού και εφαρμογής ΕΣΒ θεωρήθηκε ως πειστικό και επισημάνθηκε η ανάγκη να δοθεί χρόνος για σχεδιασμό και οργάνωση των δράσεων του ΕΣΒ, καθώς και παρακολούθηση και αξιολόγησή του. Οι διευθυντές/ντριες αναφέρθηκαν, επίσης, στην απουσία επιμόρφωσης για υλοποίηση της πολιτικής, στη δυσκολία του ΠΙ να ανταποκριθεί στα αυξημένα αιτήματα των σχολείων για ενδοσχολική επιμόρφωση και στη δυσκολία εξεύρεσης ειδικών. Δυσκολία εντοπίστηκε, ακόμα, στην εμπλοκή των γονέων στις δράσεις του σχολείου και στη συνεργασία με το σχολείο, στις ιδιαίτερες συνθήκες των σχολείων (π.χ. μέγεθος, εναλλαγή προσωπικού, χαρακτηριστικά μαθητών/τριών, νέος διευθυντής/ντρια) και στην ανάγκη για χρόνο, ώστε να υιοθετηθεί κουλτούρα συνεργασίας για επίτευξη κοινών στόχων.



Οι απόψεις των επιθεωρητών/τριών για τις προκλήσεις και τα προβλήματα που αντιμετώπισαν τα σχολεία επιβεβαίωσαν τις απόψεις των διευθυντών/ντριών. Πιο συγκεκριμένα, οι επιθεωρητές/τριες επισήμαναν τον περιορισμένο χρόνο που είχαν τα σχολεία για να εφαρμόσουν την πολιτική, την έλλειψη γνώσεων και εμπειρίας στον καταρτισμό, την υλοποίηση και την παρακολούθηση της εφαρμογής του ΕΣΒ, καθώς και την αντίσταση των εκπαιδευτικών στην αλλαγή, αφού χρειάζεται χρόνος για να καλλιεργηθεί κουλτούρα συνεργασίας και συνέργειας για επίτευξη κοινών στόχων.

Αναφορικά με τις **εισηγήσεις** των συμμετεχόντων/ουσών για αποτελεσματική εφαρμογή της πολιτικής, οι διευθυντές/ντριες αναφέρθηκαν στην ανάγκη στήριξης από το ΥΠΠ, το ΠΙ και τους/τις ειδικούς, καθώς και στην έγκαιρη ενημέρωση των σχολείων για την πολιτική. Εισηγήθηκαν την επιμόρφωση των διευθυντών/ντριών, των ΒΔ και των εμπλεκόμενων εκπαιδευτικών, την απλοποίηση της διαδικασίας ανάπτυξης και υλοποίησης του ΕΣΒ, την παροχή εργαλείων για ανάπτυξη και αξιολόγηση ΕΣΒ, την παροχή χρηματικών πόρων για υλοποίηση δράσεων και χρόνου στους/στις συντονιστές/στριες του ΕΣΒ. Επισήμαναν, επίσης, την ανάγκη για υλοποίηση του ΕΣΒ σε ορίζοντα διετίας ή τριετίας. Πρότειναν τον διαμοιρασμό καλών πρακτικών, τη δημιουργία τράπεζας υλικού και την ενεργητικότερη εμπλοκή όλων των φορέων της σχολικής κοινότητας. Σε σχέση με την επιμόρφωση, οι διευθυντές/ντριες εισηγήθηκαν τη στελέχωση του ΠΙ με περισσότερους/ες λειτουργούς, ώστε να μπορεί να ανταποκριθεί στις ανάγκες των σχολείων. Η στήριξη θα μπορούσε να έχει τη μορφή ενός μέντορα/κριτικού φίλου που θα υποστηρίζει συστηματικά τα σχολεία ή την επέκταση του προγράμματος Υποστήριξης Επαγγελματικής Μάθησης. Επίσης, ζητούν το ΠΙ να βοηθά τα σχολεία στην εξεύρεση ειδικών —ακαδημαϊκών, επιστημονικών συμβούλων ή λειτουργών—, οι οποίοι θα υποστηρίζουν τα σχολεία.

Σε σύγκλιση με τις εισηγήσεις των διευθυντών/ντριών, και οι επιθεωρητές/τριες επεσήμαναν την ανάγκη για την ενημέρωση, την επιμόρφωση και τη στήριξη των εμπλεκόμενων για την αποτελεσματική εφαρμογή της εν λόγω πολιτικής.

Ερευνητική Ομάδα

Δρ Βαλεντίνα Θεοδοσίου, theodosiou.v@cyearn.pi.ac.cy

Δρ Σοφία Αγαθαγγέλου, agathangelou.s@cyearn.pi.ac.cy

Δρ Χριστιάνα Νικολάου, nicolaou.c@cyearn.pi.ac.cy