

Νίκος Σ. Αρβανίτης

Εισαγωγή

Η εισαγωγή της καινοτομίας στο περιβάλλον μιας Σχολικής Μονάδας (Σ.Μ.) απαιτεί τη συνέργεια οργανωσιακών και ιδιογραφικών ή προσωπικών χαρακτηριστικών που επηρεάζουν κάθε κατάσταση αλλαγής. Στην εργασία αυτή περιγράφεται ο σχεδιασμός ενός καινοτόμου προγράμματος, στα όρια αυτονομίας που έχει μια Σ.Μ., λαμβάνοντας υπόψη μόνο τις οργανωσιακές παραμέτρους του εγχειρήματος.

Η εργασία δομείται σε τρία κεφάλαια. Στο 1^ο κεφ. γίνεται περιγραφή του προγράμματος, αφού έχει προηγηθεί η διευκρίνιση ορισμένων βασικών παραδοχών που σχετίζονται με το ρόλο του Διευθυντή, τα όρια αυτονομίας της Σ.Μ. και την ίδια την έννοια της καινοτομίας. Το 2^ο κεφ. περιλαμβάνει την αποτύπωση του περιβάλλοντος του προγράμματος, υπό μορφή SWOT Analysis, ενώ παρατίθεται η στοχοθεσία, τα κριτήρια επιτευξιμότητα και προσδιορίζονται οι εισροές και οι εκροές του. Στο 3^ο κεφ. παρατίθεται το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης και η ανάλυση του προϋπολογισμού.

1 Ταυτότητα του προγράμματος

1.1 Βασικές παραδοχές

Το θέμα της εργασίας θέτει εξαρχής ορισμένες παραμέτρους, η διασαφήνιση των οποίων οφείλει να προηγηθεί κάθε προσπάθειας προσπέλασής του. Η πρώτη παράμετρος αφορά τη θέση του Διευθυντή μιας Σ.Μ. και του ρόλου του στο συντονισμό και σχεδιασμό ενός καινοτόμου εκπαιδευτικού προγράμματος. Ο οργανωτικός και διεκπεραιωτικός ρόλος του Δ/ντή καταρχάς προβλέπεται θεσμικά, καθώς στο πλαίσιο καθηκόντων εκπαιδευτικών και στελεχών εκπαίδευσης (Υ.Α. υπ. αριθ. Φ.353.1/324/105657/Δ1, 16-10-2002) ορίζεται ότι «ο Διευ-

¹ Το παρόν κείμενο αποτελεί σχέδιασμα (drafto only) σειράς εργασιών που εκπονήθηκαν στο πλαίσιο μεταπτυχιακών σπουδών στο ΕΑΠ για την ενότητα ΕΚΠ62.

θυντής σε συνεργασία με το Σύλλογο Διδασκόντων [...] προωθεί τα επιμορφωτικά προγράμματα [...] Ο ίδιος έχει την ευθύνη για την οργάνωσή τους» (άρθρο 30, παρ. 1). Κυρίως όμως ο ρόλος της σχολικής ηγεσίας αναδεικνύεται σημαντικός στην περίπτωση της εκπαιδευτικής καινοτομίας, τόσο ως προς την ανάπτυξη καινοτομικών ιδεών όσο και ως προς την προώθηση της εφαρμογής τους (Παπακωνσταντίνου, 2008· Ράπτης, 2006).

Φυσικά, ο ρόλος του Δ/ντή είναι ανάλογος του βαθμού αποκέντρωσης του εκπαιδευτικού συστήματος (Παπακωνσταντίνου, 2008, σ. 237), παραδοχή που μας οδηγεί στη δεύτερη παράμετρο του θέματος που αφορά τα όρια αυτονομίας της Σ.Μ. (Κουτούζης, 2008α, σ. 40) και ιδιαίτερα σε ό, τι αφορά τη δυνατότητα άσκησης και διαμόρφωσης εκπαιδευτικής πολιτικής στο δίπολο: α) διαμόρφωση και υποδοχή της κεντρικής πολιτικής και β) διαμόρφωση εσωτερικής εκπαιδευτικής πολιτικής (Μαυρογιώργος, 2008, σ. 131). Με βάση το βαθμό αποκέντρωσης του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος, η διαμόρφωση εσωτερικής εκπαιδευτικής πολιτικής καθίσταται εφικτή μόνο σε θέματα που δεν αντιστρατεύονται την κεντρικά καθοριζόμενη πολιτική και δρουν συμπληρωματικά προς αυτήν. Ένα τέτοιο θέμα είναι η ενδοσχολική επιμόρφωση και η προσπάθεια εισαγωγής μιας εναλλακτικής μορφής παιδαγωγικής αξιολόγησης των μαθητών που ενσωματώνει στοιχεία καινοτομίας.

Η επισήμανση αυτή μας οδηγεί στην τρίτη και τελευταία παράμετρο που σχετίζεται με το θέμα της εργασίας και αφορά τον προσδιορισμό της εκπαιδευτικής καινοτομίας. Συνιστώντας μια εκ των μορφών της εκπαιδευτικής αλλαγής (Everard & Morris, 1999, σ. 258), η καινοτομία αφορά ως επί το πλείστον σε οργανωσιακό επίπεδο τη Σ.Μ. και την προσπάθεια σκόπιμης και συστηματικής παρέμβασης που επιφέρει αλλαγές με στοιχεία πρωτοτυπίας, χωρίς να είναι απαραίτητα θεσμοθετημένες, αφορούσες επιμέρους πτυχές της λειτουργίας του οργανισμού με αποτέλεσμα την ουσιαστική τροποποίηση των πτυχών αυτών (Δακοπούλου, 2008). Παρότι ο σχεδιασμός και η εφαρμογή της καινοτομίας αφορά το επίπεδο της Σ.Μ. και τους συμμετέχοντες εκπαιδευτικούς, υπάρχει η ανάγκη να λαμβάνονται υπόψη και οι λοιπές παράμετροι, με κύριο λόγο την κεντρική εκπαιδευτική πολιτική που επικαθορίζει το πλαίσιο εισαγωγής καινοτομιών, και βέβαια την επιστημονική κοινότητα που πλαισιώνει θεωρητικά και πειραματικά τέτοια εκπαιδευτικά προγράμματα, παρέχοντας τα μέσα σχεδια-

σμού, ανάπτυξης και αξιολόγησής τους. Η εμπλοκή των παραγόντων αυτών θα περιγραφεί αναλυτικά παρακάτω.

1.2 Περιγραφή του προγράμματος

Το πρόγραμμα αφορά το σχεδιασμό και την υλοποίηση ενός προγράμματος ενδοσχολικής επιμόρφωσης με αντικείμενο την εξοικείωση των εκπαιδευτικών του σχολείου σε θέματα σχετικά με την περιγραφική αξιολόγηση των μαθητών. Ο σχεδιασμός και η εφαρμογή του προγράμματος στηρίζεται στο μοντέλο της μικτής μάθησης (blended learning), με συνδυασμό συμβατικών δια ζώσης συναντήσεων και δραστηριοτήτων που παρέχονται μέσω διαδικτύου. Η επιλογή του συγκεκριμένου μοντέλου εξασφαλίζει τη βέλτιστη συνάρθρωση των διδακτικών, γνωστικών και κοινωνικών χαρακτηριστικών² της διαδικασίας επιμόρφωσης, ενώ είναι οικονομικά αποτελεσματικότερο έναντι ενός αποκλειστικά δια ζώσης προγράμματος (ITYE "Διόφαντος", 2013· Κόμης, και συν., 2014).

Ο σχεδιασμός και η εφαρμογή του προγράμματος αποτελεί πεδίο συνεργασίας μεταξύ πολιτείας, εκπαιδευτικών, επιστημονικής κοινότητας και τοπικής σχολικής κοινότητας. Στο επίπεδο των προβλέψεων της εκπαιδευτικής πολιτικής, η ανάπτυξη του προγράμματος εντάσσεται στους λειτουργικούς στόχους του σχολείου και είναι σύμφωνη με τη στρατηγική στόχευση για την προώθηση της επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών που περιλαμβάνεται σε πλήθος σχετικών νομοθετημάτων.³ Στο επίπεδο της εφαρμογής των αποτελεσμάτων του, το ισχύον θεσμικό πλαίσιο για την αξιολόγηση των μαθητών⁴ προβλέπει την περιγραφική αξιολόγηση ως συμπληρωματικό στοιχείο των αλφαριθμητικών κλιμάκων που χρησιμοποιούνται. Από την πλευρά των εκπαιδευτικών, τα «λεπτομερή γραπτά ή προφορικά σχόλια του δασκάλου, ως μέσο έκφρασης της αξιολογικής κρίσης» (Μαυρομμάτης, Ζουγανέλη, Φρυδά, & Λουκά, 2007, σ. 254) αξιο-

² Χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την εμπειρία και τα ενδιαφέροντα των συμμετεχόντων, τις αυξημένες επαγγελματικές και οικογενειακές υποχρεώσεις τους, τα κίνητρα συμμετοχής, τη δημιουργία κοινοτήτων μάθησης κ.λπ.

³ Βλ. σχετ. το ν.1566 (άρθ. 28 & 29), το ρυθμιστικό πλαίσιο για την οργάνωση και τη λειτουργία των δημοτικών σχολείων (Π.Δ.201/1998, άρθρο 14), τον καθορισμό των ειδικότερων καθηκόντων του εκπαιδευτικού προσωπικού (Υ.Α. υπ. αριθ. Φ.353.1/324/105657/Δ1, 16-10-2002) αλλά και τις εγκυκλίους προγραμματισμού κάθε σχολικού έτους, όπου γίνεται σαφής αναφορά στις επιμορφωτικές δράσεις. Τέλος, πρόσφατη είναι η πρόσκληση του ΙΕΠ προς τους εκπαιδευτικούς για τη συμμετοχή σχολείων στην πιλοτική εφαρμογή της περιγραφικής αξιολόγησης των μαθητών. Βλ. σχετ. την (Εγκύκλιος υπ. αριθ. πρωτ. 210180/Δ2, 08-12-2016).

⁴ Βλ. σχετ. το Π.Δ. 8/1995 και το Π.Δ. 121/1995.

ποιούνται σε μεγάλο βαθμό, ενώ μεγάλο είναι το ποσοστό αυτών που θεωρούν αναγκαία την επιμόρφωσή τους σε θέματα αξιολόγησης των μαθητών.⁵ Η συνέργεια της επιστημονικής κοινότητας⁶ είναι επιβαλλόμενη, τόσο στη θεωρητική πλαισίωση του εγχειρήματος και την παροχή του βασικού επιμορφωτικού υλικού, όσο κυρίως στο σχεδιασμό και την επιστημονική επιμέλεια του προγράμματος και την άσκηση εκ μέρους της του επιμορφωτικού ρόλου. Τέλος, η διάχυση των αποτελεσμάτων του προγράμματος περιλαμβάνει και τους γονείς/κηδεμόνες των μαθητών, οι οποίοι θα ενημερωθούν για τα αποτελέσματα και την εφαρμογή αυτού.

2 Αποτύπωση περιβάλλοντος λειτουργίας

2.1 Ανάλυση SWOT

Η ανάλυση SWOT βασίζεται σε ένα πρότυπο που παρέχει τα βασικά ευρετικά μέσα (heuristic devices) για τον προσδιορισμό της προοπτικής του σχεδιαζόμενου εκπαιδευτικού προγράμματος. Στο πλαίσιο αυτό, η δυνατότητα της Σ.Μ. να πετύχει τους τιθέμενους στόχους εξετάζεται τόσο σε σχέση με τα δικά της χαρακτηριστικά όσο και τα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντός της. Έτσι, προσδιορίζονται εξαρχής τα χαρακτηριστικά υπό μορφή «δυνατοτήτων» (strengths) που αφορούν την Εκπαιδευτική Μονάδα και «ευκαιριών» (opportunities) που αναφέρονται στις πτυχές του περιβάλλοντός της. Κατ' ανάλογο τρόπο προσδιορίζονται και τα εμπόδια που δύνανται να λειτουργήσουν ανασχετικά στην επιτυχία του εγχειρήματος, τόσο αυτά που χαρακτηρίζουν την ίδια τη Σ.Μ. υπό μορφή «αδυναμιών» (weaknesses) όσο και του περιβάλλοντός της υπό μορφή «απειλών» (threats) (Hovardas, 2015).

Λαμβάνοντας υπόψη την ιδιομορφία και την πολυπλοκότητα των Σ.Μ. ως οργανισμών (Κουτούζης, 2008α, σ. 33) αλλά και τους περιορισμούς μιας τεχνικής ανάλυσης παραγόντων, όπως η ανάλυση SWOT, που εφαρμόστηκε αρχικά στο χώρο των επιχειρήσεων (Balamuralikrishna & Dugger, 1995·

⁵ Στην έρευνα των Μαυρομάτη κ. συν. (2007) το 59% των συμμετεχόντων θεωρεί πολύ (22%) ή αρκετά (37%) αναγκαία την επιμόρφωσή του.

⁶ Π.χ. συνεργασία του σχολείου με το Κέντρο Ανάπτυξης Εκπαιδευτικής Πολιτικής της ΓΣΕΕ και το Εργαστήριο Διδακτικής και Σχολικής Παιδαγωγικής του Παιδαγωγικού Τμήματος του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων.

Pickton & Wright, 1998), η ανάλυση οφείλει να καλύπτει επαρκώς όλες τις ακόλουθες πτυχές, καθεμιά εκ των οποίων μπορεί να συνιστά πηγή δυνατοτήτων, αδυναμιών, ευκαιριών και απειλών (Κατσαρός, 2008, σ. 40):

- Εμπλεκόμενα μέρη (διεύθυνση, εκπαιδευτικοί, διοικητικά και επιστημονικά στελέχη εκπαίδευσης, λοιποί εκπαιδευτικοί φορείς).
- Σχέσεις αλληλεπίδρασης (τυπικό περίγραμμα καθηκόντων και ρόλων που προκύπτουν από τη θεσμική κοινωνική δομή, ιδιογραφικά ή προσωπικά χαρακτηριστικά των εκπαιδευτικών που δύνανται να επηρεάζουν αυτήν την αλληλεπίδραση).
- Εσωτερικό υλικό – τεχνολογικό περιβάλλον.
- Οικονομικά χαρακτηριστικά.
- Όρια που διαχωρίζουν το σχολείο ως κοινωνικό σύστημα από το εξωτερικό περιβάλλον.

2.1.1 Εσωτερικό περιβάλλον της σχολικής μονάδας: δυνατότητες & αδυναμίες

2.1.1.1 Δυνατότητες

- Θετική φήμη του σχολείου στην τοπική κοινότητα.
- Αποτελεσματική εμπειρία του Διευθυντή και ορισμένων εκ των εκπαιδευτικών στην οργάνωση & υλοποίηση καινοτόμων δράσεων.
- Αριθμός μελών του εκπαιδευτικού προσωπικού που εξασφαλίζει την οικονομική αποδοτικότητα του προγράμματος, ενώ ταυτόχρονα επιτρέπει το συντονισμό και την ανάδειξη του συλλόγου ως κοινότητας μάθησης.
- Τεχνολογική υποδομή για υποστήριξη επιμόρφωσης από απόσταση.
- Επαρκής ψηφιακός εγγραμματισμός της πλειονότητας του διδακτικού προσωπικού που καθιστά δυνατή τη χρήση ψηφιακού περιβάλλοντος σύγχρονης και ασύγχρονης τηλεεκπαίδευσης.
- Γεωγραφική εγγύτητα στην περιοχή της Πρωτεύουσας που επιτρέπει την αυθημερόν μετάβαση και επιστροφή προσκεκλημένων επιμορφωτών.

2.1.1.2 Αδυναμίες

- Ένταση εκπαιδευτικών υποχρεώσεων και άνιση κατανομή των εξωδιδασκτικών καθηκόντων.
- Άγνωστη η ικανότητα των εκπαιδευτικών για προσαρμογή στην πίεση των συνθηκών οργανωσιακής ανάπτυξης που θα επιφέρει το εκπαιδευτικό πρόγραμμα.⁷
- Οι διαδικασίες υλοποίησης του προγράμματος δύνανται να αντιμετωπιστούν από τους εκπαιδευτικούς διεκπεραιωτικά.
- Περιορισμένη κατάρτιση των εκπαιδευτικών σε θέματα αξιολόγησης των μαθητών.
- Φόβος και δυσπιστία ως προς την υιοθέτηση νέων μεθόδων.
- Κυριαρχούσα επαγγελματική κουλτούρα επιφυλακτική ή και αρνητική ως προς την ανάληψη καινοτόμων δράσεων.
- Απουσία θεσμικής υποχρέωσης για τη συμμετοχή σε προγράμματα επιμόρφωσης εκτός ωραρίου εργασίας.

2.1.2 Ευκαιρίες και απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος

2.1.2.1 Προκλήσεις & ευκαιρίες που αφορούν την αλληλεπίδραση της Σ.Μ. με το περιβάλλον της

- Ανάπτυξη καινοτόμων συνεργασιών με επιστημονικούς φορείς που μπορούν να υποστηρίξουν το επιμορφωτικό πρόγραμμα.
- Ένταξη στην καθημερινή διδακτική πρακτική νέων παιδαγωγικών μεθόδων.
- Ενίσχυση της φήμης και της ταυτότητας του σχολείου στην τοπική κοινότητα.
- Ενδυνάμωση του ρόλου του Συλλόγου Διδασκόντων στη διαμόρφωση εσωτερικής εκπαιδευτικής πολιτικής σε ζητήματα που αναδεικνύονται από τις ιδιαιτερότητες του τοπικού περιβάλλοντος.

⁷ Καθώς η πλειονότητα των εκπαιδευτικών έχουν πάνω από 22 έτη υπηρεσίας, ευρισκόμενοι πέραν του μέσου της επαγγελματικής τους διαδρομής, αναμένεται να είναι επιλεκτικοί έως ανθιστάμενοι απέναντι στις εκπαιδευτικές αλλαγές (Hargreaves, 2005).

- Αξιοποίηση δυνατότητας ένταξης του προγράμματος ενδοσχολικής επιμόρφωσης, στο πλαίσιο χρηματοδοτούμενων δράσεων όπως το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση».
- Δυνατότητα υπέρβασης των αδυναμιών και ελλείψεων του ισχύοντος συστήματος αξιολόγησης των μαθητών που εντείνουν τη βαθμοθηρία και τον ανταγωνισμό, ενώ ταυτόχρονα στερούν το πληροφοριακό φορτίο της αξιολόγησης και δεν παρέχουν επαρκή περιγραφή και ρεαλιστική παρουσίαση της μαθητικής συμπεριφοράς.
- Δυνατότητα διάχυσης των αποτελεσμάτων του προγράμματος στην τοπική σχολική και εκπαιδευτική κοινότητα, άρα και πολλαπλασιασμού της προστιθέμενης αξίας αυτού.

2.1.2.2 Απειλές που αφορούν την αλληλεπίδραση της Σ.Μ. με το περιβάλλον της

- Εξαιρετικά ανταγωνιστικό εξωτερικό περιβάλλον ως προς τη διεκδίκηση και τη λήψη πόρων για την υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων.
- Οι ελάχιστοι οικονομικοί πόροι που μπορεί να αντλήσει το σχολείο από μη θεσμικούς φορείς αφορούν περιορισμένο εύρος δραστηριοτήτων όπως: περιβαλλοντική εκπαίδευση, έκδοση σχολικών εντύπων, σχολικές εκδηλώσεις.
- Η επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών της περιοχής περιορίζεται στις λιγοστές ευκαιρίες επιμόρφωσης που παρέχουν οι θεσμοθετημένες δομές επιμόρφωσης.
- Αδυναμία των τοπικών στελεχών διοίκησης και επιστημονικής καθοδήγησης να στηρίζουν αποτελεσματικά καινοτόμες επιμορφωτικές δραστηριότητες.
- Ανάγκη για λογοδοσία με έμφαση στην επίτευξη ποσοτικών έναντι ποιοτικών στόχων.
- Οι απαιτήσεις υποβολής εκθέσεων παρακολούθησης και απολογισμού του προγράμματος δύνανται να απορροφούν μεγάλο μέρος των ανθρώπινων πόρων που μπορούν να διατεθούν.

- Συγκεντρωτικό εκπαιδευτικό σύστημα – περιορισμός αυτονομίας σχολικής μονάδας.
- Περιορισμένη ανταλλαγή πληροφοριών, διδακτικού και επιμορφωτικού υλικού μεταξύ των εκπαιδευτικών διάφορων σχολείων και περιοχών.
- Δυσμενές περιβάλλον που δεν απαιτεί ούτε ενισχύει την καινοτομία. Απουσία συστήματος αντισταθμιστικών οφελών και κινήτρων για την προαγωγή της επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών.

2.2 Ο καινοτόμος χαρακτήρας του προγράμματος

Το πρόγραμμα έχει ως σκοπό την επιμόρφωση των εκπαιδευτικών του σχολείου για την εφαρμογή της περιγραφικής αξιολόγησης των μαθητών. Ο σκοπός εξειδικεύεται στους ακόλουθους στόχους, η επίτευξη των οποίων προσδιορίζεται από τα σχετικά κριτήρια:

Στόχος	Κριτήρια επιτυχίας
1. Διαμόρφωση κατάλληλου υποστηρικτικού περιβάλλοντος για τις δια ζώσης και από απόσταση εκπαιδευτικές συναντήσεις.	<ul style="list-style-type: none"> • Ύπαρξη κατάλληλα εξοπλισμένου χώρου για τις δια ζώσης συναντήσεις στο χώρο του σχολείου. • Αποτελεσματική λειτουργία περιβάλλοντος σύγχρονης αλληλεπίδρασης & επικοινωνίας (εικονική τάξη). • Αποτελεσματική λειτουργία περιβάλλοντος ασύγχρονης αλληλεπίδρασης και διαχείρισης υλικού (σύστημα διαχείρισης μάθησης Moodle)
2. Εξοικείωση των εκπαιδευτικών με τις διαδικασίες, τα διαγνωστικά εργαλεία και τα μέσα της περιγραφικής αξιολόγησης.	Εφαρμογή διαδικασιών, μέσων και εργαλείων κατά τη διάρκεια δοκιμαστικής εφαρμογής του προγράμματος
3. Δοκιμαστική εφαρμογή της περιγραφικής αξιολόγησης κατά τη διάρκεια υλοποίησης του προγράμματος.	Σύνταξη εκθέσεων περιγραφικής αξιολόγησης των μαθητών κατά το Β' & Γ' τρίμηνο του σχολ. έτους εφαρμογής του προγράμματος. Οι εκθέσεις του Β' τριμήνου θα αξιοποιηθούν μόνο ανατροφοδοτικά για την πληρέστερη διαμόρφωση διαδικασιών, μέσων και εργαλείων του προγράμματος. Οι εκθέσεις του Γ' τριμήνου θα δοθούν στους γονείς/κηδεμόνες των μαθητών.
4. Τελική διαμόρφωση υποστηρικτικού υλικού βάσει των αποτε-	Αποδελτίωση υλικού που θα αφορά: <ul style="list-style-type: none"> • Τη θεωρητική πλαισίωση της περι-

<p>λεσμάτων της δοκιμαστικής εφαρμογής της μεθόδου.</p>	<p>γραφικής αξιολόγησης των μαθητών.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Φόρμες επισήμανσης και καταγραφής των παρατηρήσεων του δασκάλου. • Δείγματα εναλλακτικών - συμπληρωματικών τρόπων αξιολόγησης (π.χ. φάκελος υλικού)
<p>5. Διάχυση των αποτελεσμάτων εφαρμογής του προγράμματος σε όλα τα μέλη της σχολικής κοινότητας και στην εκπαιδευτική κοινότητα της περιφέρειας ευθύνης του Σχολικού Συμβούλου της Σ.Μ.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Διοργάνωση ενημερωτικών συναντήσεων για το σύνολο των γονέων/κηδεμόνων των μαθητών του σχολείου με θέμα: <ol style="list-style-type: none"> i. Την παιδαγωγική αξιολόγηση των μαθητών γενικά (Β' τρίμηνο εφαρμογής του προγράμματος). ii. Την περιγραφική αξιολόγηση (Γ' τρίμηνο, πριν την επίδοση της βαθμολογίας και τίτλων προόδου) • Παρουσίαση των αποτελεσμάτων εφαρμογής του προγράμματος ενώπιον του συνόλου της εκπαιδευτικής κοινότητας της περιφέρειας ευθύνης του Σχολικού Συμβούλου της Σ.Μ. (Γ' τρίμηνο και αφού έχουν ολοκληρωθεί οι ανωτέρω περιγραφόμενες δράσεις).

Οι τιθέμενοι στόχοι κρίνονται ρεαλιστικοί με βάση την αποτύπωση του περιβάλλοντος λειτουργίας του σχολείου και τους ανθρώπινους και οικονομικούς πόρους που μπορούν να διατεθούν για την υλοποίηση του προγράμματος. Επίσης, με βάση τα κριτήρια επιτυχίας που παρατίθεται είναι άμεσα επιβεβαιώσιμοι και μετρήσιμοι (Κουτούζης, 1999, σσ. 49-50). Η επίτευξη των επιμέρους στόχων του προγράμματος θα επιτρέψει τη μόνιμη εφαρμογή της περιγραφικής αξιολόγησης των μαθητών του σχολείου, παράλληλα ή εναλλακτικά με τις υπάρχουσες κλίμακες βαθμολογίας,⁸ κατά τρόπο ώστε να αποτυπώνεται όχι μόνο η επίδοσή τους στα μαθήματα αλλά να περιγράφεται επαρκώς η μαθητική συμπεριφορά, προκειμένου η διαδικασία της αξιολόγησης να αποκτήσει μεγαλύτερο πληροφοριακό φορτίο (Χανιωτάκης, 1999).

⁸ Το ισχύον πλαίσιο αξιολόγησης των μαθητών προβλέπει παράλληλα με τη χρήση αλφαριθμητικών κλιμάκων και την περιγραφική τους αξιολόγηση, ωστόσο στην πράξη αυτή αφορά μόνο τους μαθητές των Α' & Β' τάξεων για τους οποίους δεν καταχωρείται καμιά βαθμολογία.

Το στοιχείο της καινοτομίας προκύπτει από τη συστηματοποίηση στο επίπεδο της σχολικής μονάδας πρακτικών που ήδη αξιοποιούνταν άτυπα από μεμονωμένους εκπαιδευτικούς της για την αποτύπωση της πορείας των μαθητών τους. Αποκτώντας ισχυρή θεωρητική τεκμηρίωση, και μέσα από την ανάλυση των ιδιαίτερων συνθηκών της Σ.Μ. και της συνεργασίας όλων των εμπλεκόμενων μερών, η παρέμβαση αυτή, που αφορά αλλαγές στον τρόπο αξιολόγησης αλλά και στη διδακτική μεθοδολογία, εξασφαλίζει όλες τις οργανωτικές συνθήκες που ευνοούν την επιτυχημένη αλλαγή. Έχει σαφή και ρεαλιστική στόχευση, δομή και διαδικασία που καθορίζεται από τις ανάγκες της δουλειάς και όχι υπό την επιβολή εξωτερικής εξουσίας, αναγνωρίζει τους περιορισμούς και τις δυνατότητες του περιβάλλοντος προς τα οποία επιδιώκει να ισορροπήσει και, τέλος, στηρίζεται και προωθεί την κοινή συναδελφική επαγγελματική κουλτούρα (Everard & Morris, 1999, σσ. 267-268).

2.3 Προσδιορισμός εισροών – εκροών του προγράμματος

Η αναγνώριση της αλληλεπίδρασης της Σ.Μ. και του περιβάλλοντός της θεμελιώνεται στην παραδοχή της δομολειτουργικής προσέγγισης του προτύπου των συστημάτων, και ιδιαίτερα αυτής των *ανοικτών συστημάτων*. Στο πλαίσιο αυτό, η Σ.Μ. ως ανοικτό σύστημα συνιστά διακριτή ολότητα που αποτελείται από συγκεκριμένα και προσδιορίσιμα στοιχεία που συνδέονται μεταξύ τους με σχέσεις αλληλεπίδρασης, ενώ ταυτόχρονα αποτελεί μέρος ενός ευρύτερου συστήματος με το οποίο ανταλλάσει εισροές και εκροές (Κατσαρός, 2008, σ. 39).

Υπό αυτό το πλαίσιο το σύστημα εισροών – εκροών διαμορφώνεται ως εξής.

A. ΕΙΣΡΟΕΣ

- Μέλη της Σ.Μ. (Εκπαιδευτικοί, Διευθυντής).
- Τεχνολογική και κτιριακή υποδομή.
- Χρηματοδότηση του προγράμματος από το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση» (ΕΣΠΑ).
- Θεσμικό πλαίσιο που ρυθμίζει το πλαίσιο επιμόρφωσης και αξιολόγησης.
- Φορέας που αναλαμβάνει την επιστημονική επιμέλεια και την άσκηση του επιμορφωτικού έργου.

B. Διαδικασία επεξεργασίας – μετασχηματισμού

Το σχολείο ως ανοικτό σύστημα επεξεργάζεται τις εισροές μέσω ενός συνόλου λειτουργιών, άλλοτε γνωστών και άλλοτε άδηλων, μετασχηματίζοντάς τις σε εκροές. Η λειτουργία επεξεργασίας - μετασχηματισμού εξαρτάται κυρίως από το *χαρακτήρα* ή την *κουλτούρα* του σχολείου (Everard & Morris, 1999, σ. 185), δηλαδή από στοιχεία που συνθέτουν το *σύστημα σχέσεων αλληλεπίδρασης* (Κατσαρός, 2008, σ. 41) όπως το κλίμα, το αξιακό σύστημα, οι διαπροσωπικές σχέσεις, οι συνήθειες και ο τρόπος διοίκησης.

Γ. Εκροές

Στις εκροές του προγράμματος περιλαμβάνεται η επίτευξη των στόχων του, δηλαδή η επιμόρφωση των εκπαιδευτικών και η αξιοποίηση της νέας μεθόδου αξιολόγησης των μαθητών. Επίσης εκροή συνιστά και η διάχυση των αποτελεσμάτων του προγράμματος στην τοπική σχολική και εκπαιδευτική κοινότητα όσο και η παραγωγή του σχετικού επιμορφωτικού υλικού μαζί με τα εργαλεία και μέσα της νέας μεθόδου.

Η έκταση των εκροών προσδιορίζεται άμεσα στους 25 εκπαιδευτικούς της Σ.Μ., στις περίπου 150 οικογένειες των μαθητών του σχολείου και στους 150 εκπαιδευτικούς της τοπικής εκπαιδευτικής κοινότητας, δυνάμενη επίσης να λειτουργήσει πολλαπλασιαστικά και σε άλλες εκπαιδευτικές περιφέρειες. Στο μέτρο που τα αποτελέσματα του προγράμματος εξασφαλίσουν «αποδοτικότητα ανταλλαγής» (Χαλκιάτης, 2008, σ. 253), δηλαδή ικανοποιήσουν τις επιμορφωτικές ανάγκες των εκπαιδευτικών και διαχυθούν στην ευρύτερη εκπαιδευτική κοινότητα, η σχέση εισροών – εκροών και ο δείκτης κόστους ανά μονάδα θα οδηγήσουν σε αυξημένη οικονομική αποδοτικότητα του προγράμματος.

2.4 Τεκμηρίωση της ανάγκης υλοποίησης του προγράμματος

Η αξιολόγηση των μαθητών συνιστά σημαντική λειτουργία του σχολείου, με άμεσες κοινωνιολογικές και διδακτικές προεκτάσεις. Η εκπεφρασμένη ανάγκη των εκπαιδευτικών για επιμόρφωσή τους σε θέματα αξιολόγησης και η αδυναμία των τοπικών στελεχών διοίκησης και επιστημονικής καθοδήγησης να στηρίξουν αποτελεσματικά καινοτόμες επιμορφωτικές δραστηριότητες, οδηγεί το σχολείο στην αναζήτηση κατάλληλων συνεργασιών με επιστημονικούς φορείς που θα καλύψουν αυτήν την ανάγκη. Η δυνατότητα ένταξης του προγράμματος

στις χρηματοδοτούμενες δράσεις του Επιχειρησιακού Προγράμματος Εκπαίδευσης συνιστά μέσο για την υπέρβαση των δυσχερειών που επιφέρει η περιορισμένη χρηματοδότηση άλλων επιμορφωτικών δράσεων. Τέλος, τα αποτελέσματα του προγράμματος, πέραν της άρσης των δυσχερειών που εντοπίζονται στο επίπεδο της σχολικής μονάδας, θα συμβάλουν στην προώθηση ενός περιβάλλοντος καινοτομίας και ανταλλαγής πληροφοριών, διδακτικού και επιμορφωτικού υλικού μεταξύ των εκπαιδευτικών διάφορων σχολείων της ευρύτερης περιοχής.

3 Χρονοδιάγραμμα υλοποίησης - προϋπολογισμός

Η διάρκεια του προγράμματος εκτείνεται στο εύρος ενός διδακτικού έτους (3 τρίμηνα), καλύπτοντας το ημερολογιακό διάστημα από τον Οκτώβριο έως και τον Ιούνιο του επόμενου έτους. Το διάστημα από την έναρξη του σχολικού έτους (1 Σεπτεμβρίου) έως και την έναρξη εφαρμογής του προγράμματος (Οκτώβριος) αφορά τις διαδικασίες προγραμματισμού και προετοιμασίας της υλοποίησής του. Για τον αποτελεσματικότερο έλεγχο της πορείας του προγράμματος η ροή εκτέλεσης του έργου και ο χρονοπρογραμματισμός των σχετικών δραστηριοτήτων αναπτύσσεται επί ενός Διαγράμματος Gantt (Wilson, 2003) που παρατίθεται ακολούθως στον Πίνακα 2. Οι επιμορφωτικές συναντήσεις και η σύγχρονη αλληλεπίδραση και επικοινωνία στο περιβάλλον της εικονικής τάξης κατανομούνται εβδομαδιαία (μία ανά εβδομάδα σε καθορισμένο χρόνο), ενώ η μελέτη και η διαχείριση του υλικού στο περιβάλλον ασύγχρονης αλληλεπίδρασης (πλατφόρμα Moodle) πραγματοποιείται εντός κάθε εβδομάδας σε χρόνο πρόσφορο για κάθε εκπαιδευτικό. Οι δια ζώσης επιμορφωτικές συναντήσεις είναι διάρκειας τριών (3) διδακτικών ωρών κάθε φορά, ενώ οι ασύγχρονες συναντήσεις στο περιβάλλον της εικονικής τάξης διαρκούν δύο (2) διδακτικές ώρες η καθεμιά.

Ο σχεδιασμός παρακολούθησης του προγράμματος βασίζεται στον πίνακα χρονοπρογραμματισμού, στα κριτήρια επιτευξιμότητας των στόχων που έχουν τεθεί εξαρχής και στα αναμενόμενα αποτελέσματα, καθώς και στις προδιαγραφές κόστους που είναι εν γνώσει όλων των εμπλεκομένων εξ αρχής. Ο προϋπολογισμός του προγράμματος παρατίθεται ακολούθως στον Πίνακα 1.

Πίνακας 1. Προϋπολογισμός

ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΔΑΠΑΝΩΝ		ΠΟΣΟ	ΠΑΡ/ΣΕΙΣ
Α. Αμοιβές ανθρώπινου δυναμικού		3.700 €	
	Επιμορφωτές δια ζώσης συναντήσεων (8 συναντήσεις X 3 διδακτικές ώρες X 40,00 € ανά ώρα)	960,00 €	
	Επιμορφωτές σε περιβάλλον εικονικής τάξης (13 συναντήσεις X 2 διδακτικές ώρες X 40,00€ ανά ώρα)	1.040,00 €	
	Συντονιστής προγράμματος – Διοικητική & γραμματειακή διεκπεραίωση	400,00 €	
	Τεχνικός υπεύθυνος πλατφόρμας σύγχρονης & ασύγχρονης επικοινωνίας	300,00 €	Αξιοποίηση της πλατφόρμας του ΠΣΔ.
	Συντάκτες επιμορφωτικού υλικού	1.000,00 €	
Β. Υποδομές- Διαμόρφωση χώρων		800,00 €	
	Αγορά εξοπλισμού για την υποστήριξη της σύγχρονης επικοινωνίας στο περιβάλλον της εικονικής τάξης (κάμερα, βιντεοπροβολέας, ηχεία, μικρόφωνα)	600,00 €	
	Εγκατάσταση εξοπλισμού και τεχνική υποστήριξη σε επίπεδο σχολείου	200,00 €	
	Διαμόρφωση χώρων	0,00 €	Διαθέσιμη αίθουσα του σχολείου.
Γ. Αναλώσιμα & Λειτουργικά έξοδα		500,00 €	
	Έντυπα, γραφική ύλη & λοιπά αναλώσιμα	100,00 €	
	Εκτύπωση επιμορφωτικού υλικού	350,00 €	
	Ταχυδρομικά έξοδα	50,00 €	
	Ενεργειακές ανάγκες	0,00 €	Καλύπτονται από τη Σχολ. Επιτροπή στο πλαίσιο λειτουργίας του σχολείου
Δ. Μετακινήσεις		640,00 €	
	Μετακινήσεις επιμορφωτών δια ζώσης συναντήσεων (8 μετακινήσεις X 80,00 €)	640,00 €	
Ε. Διάχυση αποτελεσμάτων προγράμματος		575,00 €	
	Εκτύπωση ενημερωτικού φυλλαδίου αποτελεσμάτων του προγράμματος για τους γονείς/κηδεμόνες των μαθητών του σχολείου (200 φυλ X 0,25 €)	50,00 €	
	Εκτύπωση ενημερωτικού φυλλαδίου αποτελεσμάτων του προγράμματος για τους εκπ/κούς της εκπ/κής περιφέρειας (150 φυλ X 1,00 €)	150,00 €	
	Αντίτυπα επιμορφωτικού υλικού (1 για κάθε σχολείο της περιφέρειας X 25 σχολεία X 15,00 €)	375,00 €	

	Δημοσίευση αποτελεσμάτων και υλικού του προγράμματος στην πλατφόρμα επικοινωνίας και στην ιστοσελίδα του σχολείου	0,00 €	Τεχνικός υπεύθυνος πλατφόρμας. Διαχειριστής ιστοσελίδας σχολείου.
ΣΤ. Λοιπές δαπάνες		325,00 €	
	Δαπάνες μη προσδιοριζόμενες ειδικώς σε ποσοστό έως 5% επί του συνολικού προϋπολογισμού	325,00 €	
Σύνολο δαπανών κατηγοριών Α+Β+Γ+Δ+Ε+ΣΤ		6.540,00 €	

Πίνακας 2. Χρονοπρογραμματισμός

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ	ΕΙΔΟΣ	Α΄ ΤΡΙΜΗΝΟ												Β΄ ΤΡΙΜΗΝΟ												Γ΄ ΤΡΙΜΗΝΟ											
		ΟΚΤΩΒΡ				ΝΟΕΜΒΡ				ΔΕΚΕΜΒΡ				ΙΑΝΟΥΑΡ				ΦΕΒΡΟΥΑΡ				ΜΑΡΤΙΟΣ				ΑΠΡΙΛΙΟΣ				ΜΑΪΟΣ				ΙΟΥΝΙΟΣ			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Εισαγωγή στο πρόγραμμα – Παρουσίαση των Επιμορφωτικών Ενοτήτων.	ΔΖ-Σ*	■																																			
Παρουσίαση του περιβάλλοντος διαχείρισης υλικού και υποστήριξης αλληλεπιδράσεων	ΔΖ-Σ		■																																		
Εξοικείωση με το περιβάλλον διαχείρισης υλικού & αλληλεπίδρασης	Ε-Τ*			■																																	
1 ^η Επιμορφωτική Ενότητα	Ε-Τ				■																																
2 ^η – 4 ^η Επιμορφωτικές Ενότητες	Ε-Τ					■	■	■																													
Διαχείριση υλικού- Διαδικασίες αυτοαξιολόγησης ενοτήτων 1-4 στο περιβάλλον Moodle	ΑΣ-Α*					■	■	■																													
Ανασκόπηση Ενοτήτων 1-4	ΔΖ-Σ								■																												
5 ^η – 8 ^η Επιμορφωτικές Ενότητες	Ε-Τ									■	■	■	■																								
Διαχείριση υλικού- Αυτοαξιολόγηση ενοτήτων 4-8	ΑΣ-Α									■	■	■	■																								
Ανασκόπηση Ενοτήτων 5-8	ΔΖ-Σ												■																								
9 ^η – 12 ^η Επιμορφωτικές Ενότητες	Ε-Τ													■	■	■	■																				
Διαχείριση υλικού- Αυτοαξιολόγηση ενοτήτων 9-12	ΑΣ-Α													■	■	■	■																				

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ	ΕΙΔΟΣ	Α΄ ΤΡΙΜΗΝΟ												Β΄ ΤΡΙΜΗΝΟ												Γ΄ ΤΡΙΜΗΝΟ											
		ΟΚΤΩΒΡ				ΝΟΕΜΒΡ				ΔΕΚΕΜΒΡ				ΙΑΝΟΥΑΡ				ΦΕΒΡΟΥΑΡ				ΜΑΡΤΙΟΣ				ΑΠΡΙΛΙΟΣ				ΜΑΪΟΣ				ΙΟΥΝΙΟΣ			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Ανασκόπηση Ενοτήτων 9-12	ΔΖ-Σ																																				
Προετοιμασία ενημερωτικής συνάντησης γονέων	Δ-ΑΠ*																																				
Πραγματοποίηση ενημερωτικής συνάντησης γονέων	Δ-ΑΠ																																				
Σύνταξη εκθέσεων περιγραφικής αξιολόγησης μαθητών	Ε-ΔΡ*																																				
Διαδικασίες ανατροφοδότησης επί των εκθέσεων περιγραφικής αξιολόγησης	ΔΖ-Σ																																				
Διαμόρφωση διαδικασιών, μέσων και εργαλείων περιγραφικής αξιολόγησης	Ε-ΔΡ																																				
Τελική διαμόρφωση διαδικασιών, μέσων & εργαλείων	ΔΖ-Σ																																				
Σύνταξη εκθέσεων περιγραφικής αξιολόγησης μαθητών Γ΄ τριμήνου	Ε-ΔΡ																																				
Προετοιμασία ενημερωτικής συνάντησης γονέων	Δ-ΑΠ																																				
Πραγματοποίηση ενημερωτικής συνάντησης γονέων	Δ-ΑΠ																																				
Παρουσίαση αποτελεσμάτων εφαρμογής του προγράμματος σε εκπ/κούς.	Δ-ΑΠ																																				
Αξιολόγηση προγράμματος	ΔΖ-Σ																																				

***ΔΖ-Σ:** Δια Ζώσης Συνάντηση, **Ε-Τ:** Εικονική Τάξη, **ΑΣ-Α:** Ασύγχρονη Αλληλεπίδραση, **Δ-ΑΠ:** Διάχυση Αποτελεσμάτων, **Ε-ΔΡ:** Εφαρμογή Δραστηριοτήτων.

4 Συμπέρασμα

Η εξασφάλιση της απαραίτητης χρηματοδότησης επιτρέπει στη Σ.Μ. να εντάξει στο λειτουργικό της προγραμματισμό το σχεδιασμό και την υλοποίηση ενός καινοτόμου προγράμματος που αναμένεται να τροποποιήσει τις μεθόδους και τις τεχνικές αξιολόγησης των μαθητών. Η συστηματοποίηση παραδεδομένων πρακτικών των εκπαιδευτικών και η θεωρητική και πρακτική τους θεμελίωση μέσω της αλληλεπίδρασης θεωρίας και δοκιμαστικής εφαρμογής, εξασφαλίζει την επιτυχία του προγράμματος, οι στόχοι του οποίου δομούνται επί του πλαισίου των δυνατοτήτων, αδυναμιών, ευκαιριών και απειλών που χαρακτηρίζουν την αλληλεπίδραση του σχολείου και του περιβάλλοντός του. Ο σαφής χρονοπρογραμματισμός, τα κριτήρια επιτευξιμότητας των στόχων και οι προδιαγραφές κόστους εξασφαλίζουν κατά το δυνατόν τις οργανωτικές συνθήκες που ευνοούν την επιτυχημένη αλλαγή, περιορίζοντας κατά το δυνατόν την αβεβαιότητα ή την αντίδραση που ενυπάρχει σε κάθε περίπτωση εκπαιδευτικής αλλαγής.

Βιβλιογραφία – πηγές

- Balamuralikrishna, R., & Dugger, J. C. (1995). SWOT analysis: a management tool for initiating new programmes in vocational schools. *Journal of Vocational and Technical Education*, 12(1).
- Everard, K. B., & Morris, G. (1999). *Αποτελεσματική εκπαιδευτική διοίκηση*. (Δ. Κίικιζας, Μεταφρ.) Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Hargreaves, A. (2005). Educationan change takes ages: Life, career and generational factors in teachers' emotional responses to educational change. *Teaching ang Teacher Education*, 21(8), 967-983.
- Hovardas, T. (2015). Strengths, weaknesses, opportunities and threats (SWOT) analysis: A template for addressing the social dimension in the study of socio-scientific issues. *Aegean Journal of Enviromental Sciences*, 1, 1-12.
- Pickton, D. W., & Wright, S. (1998). What's swot in strategic analysis? *Strategic Change*, 7(2), 101-109.
- Wilson, J. M. (2003). Gantt charts: A centenary appreciation. *European Journal of Operational Research*, 149(2), 430-437.

- Δακοπούλου, Α. (2008). Εκπαιδευτική αλλαγή- μεταρρύμιση- καινοτομία. Στο *Διοίκηση εκπαιδευτικών μονάδων* (Β εκδ., Τόμ. Α, σσ. 165-211). Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Εγκύκλιος υπ. αριθ. πρωτ. 210180/Δ2. (08-12-2016). *Πρόσκληση εκδήλωσης ενδιαφέροντος για την επιμόρφωση των εκπαιδευτικών και την πιλοτική εφαρμογή της περιγραφικής αξιολόγησης μαθητών στην υποχρεωτική εκπαίδευση*. Υπουργείο Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων.
- ΙΤΥΕ "Διόφαντος". (2013). *Οδηγός διαδικασιών Κ.Σ.Ε., προγράμματα μεικτού μοντέλου επιμόρφωσης εκπαιδευτικών*. Ανάκτηση από Επιμόρφωση εκπαιδευτικών Β' Επιπέδου για την αξιοποίηση κι εφαρμογή των ΤΠΕ στη διδακτική πράξη: b-epipedo2.cti.gr/el-GR/administrative-material-m/doc_download/354-odigos-diadikasion-k-s-e-programmata-meiktoy-montelou-epimorfosis-ekpaideftikon
- Κατσαρός, Ι. (2008). *Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης*. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
- Κόμης, Β., Ζαγούρας, Χ., Εγγάρχου, Δ., Σκουντζής, Γ., Γουμενάκης, Γ., Σιμωνάς, Κ., και συν. (2014). Ο εννοιολογικός σχεδιασμός του μικτού μοντέλου επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης (ΠΕ60-70). Στο Π. Αναστασιάδης, Ν. Ζαράνης, Β. Οικονομίδης, & Μ. Καλογιαννάκης (Επιμ.), *Πρακτικά 9ου Πανελληνίου Συνεδρίου με διεθνή συμμετοχή "Τεχνολογίες της Πληροφορίας & Επικοινωνιών στην Εκπαίδευση"* (σσ. 1025-1032). Ρέθυμνο: Πανεπιστήμιο Κρήτης.
- Κουτούζης, Μ. (1999). *Γενικές αρχές μανατζμεντ, τουριστική νομοθεσία και οργάνωση εργοδοτικών και συλλογικών φορέων* (Τόμ. Α). Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Κουτούζης, Μ. (2008α). Η εκπαιδευτική μονάδα ως οργανισμός. Στο Α. Αθανασούλα-Ρέπα, Α. Δακοπούλου, Μ. Κουτούζης, Γ. Μαυρογιώργος, & Δ. Χαλκιώτης, *Διοίκηση εκπαιδευτικών μονάδων* (Β εκδ., Τόμ. Α, σσ. 27-49). Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Μαυρογιώργος, Γ. (2008). Η εκπαιδευτική μονάδα ως φορέας διαμόρφωσης και άσκησης εκπαιδευτικής πολιτικής. Στο Α. Αθανασούλα-Ρέπα, Α. Δακοπούλου, Μ. Κουτούζης, Γ. Μαυρογιώργος, Δ. Χαλκιώτης, & Α. Κόκκος (Επιμ.), *Διοίκηση εκπαιδευτικών μονάδων* (Β εκδ., Τόμ. Α, σσ. 119-164). Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Μαυρομάτης, Ι., Ζουγανέλη, Α., Φρυδά, Ε., & Λουκά, Σ. (2007). Αξιολόγηση του μαθητή. *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων*(13), 241-280.
- Νόμος 1566. (1985). *Δομή και λειτουργία της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και άλλες διατάξεις*. ΦΕΚ 167 τ. Α.
- Π.Δ. 121. (1995). *Συμπλήρωση διατάξεων για την αξιολόγηση των μαθητών του δημοτικού σχολείου*. ΦΕΚ 75Α.

- Π.Δ. 201. (1998). *Οργάνωση και λειτουργία Δημοτικών Σχολείων*. ΦΕΚ 161Α.
- Π.Δ. 8. (1995). *Αξιολόγηση μαθητών*. ΦΕΚ 3Α.
- Παπακωνσταντίνου, Γ. (2008). Εισαγωγή καινοτομιών στην εκπαιδευτική μονάδα: ο ρόλος του διευθυντή. Στο Ζ. Παπαναούμ (Επιμ.), *Ένταξη παιδιών παλιννοστούντων & αλλοδαπών στο σχολείο για τη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση (Γυμνάσιο)* (σσ. 231-240). Θεσσαλονίκη: Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων.
- Ράπτης, Ν. (2006). Η διαχείριση της καινοτομίας από τη σχολική ηγεσία. *Επιστημονικό Βήμα*(6), 32-42.
- Υπουργική Απόφαση υπ. αριθ. Φ.353.1/324/105657/Δ1. (16-10-2002). *Καθορισμός των ειδικότερων καθηκόντων και αρμοδιοτήτων των προϊσταμένων των περιφερειακών υπηρεσιών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, των διευθυντών και υποδιευθυντών των σχολικών μονάδων και ΣΕΚ και των συλλόγων των διδασκόντων*. ΦΕΚ 1340, τ. Β.
- Χαλκιώτης, Δ. (2008). Εκπαιδευτική διοίκηση και οικονομικά. Στο *Διοίκηση εκπαιδευτικών μονάδων* (Β εκδ., Τόμ. Α, σσ. 239-294). Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Χανιωτάκης, Ν. Ι. (1999). *Η περιγραφική αξιολόγηση του μαθητή στο ελληνικό δημοτικό σχολείο*. (Διδακτορική διατριβή) Ανάκτηση από Εθνικό Αρχείο Διδακτορικών Διατριβών:
<http://www.didaktorika.gr/eadd/handle/10442/11263>