

Κριτική εξέταση της εφαρμογής της Αυτοαξιολόγησης σε σχολικές μονάδες Δ/βθμιας εκπαίδευσης της πόλης των Γιαννιτσών: Αντιστάσεις, Ρόλος του Διευθυντή/ ντριας, Πιθανά Αποτελέσματα

Αναργυρίδου Δέσποινα

MBA, Dr., Πληροφορικής ΠΕ86, Διευθύντρια 4ου Γυμνασίου Γιαννιτσών
danargir@gmail.com

Περίληψη

Η αυτοαξιολόγηση των σχολικών μονάδων είναι μια διαδικασία που στοχεύει στη βελτίωση του παρεχόμενου επιπέδου εκπαίδευσης. Η εφαρμογή της βρήκε σημαντικά εμπόδια. Σκοπός της παρούσας εργασίας ήταν η μελέτη της εφαρμογής της αυτοαξιολόγησης σε σχολικές μονάδες της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης της πόλης των Γιαννιτσών και η διερεύνηση των αντιστάσεων, του ρόλου του διευθυντή κάθε σχολικής μονάδας και των πιθανών αποτελεσμάτων που θα προκύψουν. Στο πλαίσιο αυτό έγινε πρωτογενής έρευνα με τη χρήση ερωτηματολογίου. Τα αποτελέσματά της έδειξαν ότι υπάρχει μεταβατική συσχέτιση μεταξύ της στάσης προς την αλλαγή, της εμπιστοσύνης προς το Διευθυντή/ντρια και της στάσης προς την αυτοαξιολόγηση. Επίσης, παρατηρήθηκε πλήρης μεσολάβηση μεταξύ της στάσης προς την αλλαγή και της στάσης προς την αυτοαξιολόγηση της σχολικής μονάδας σε περιπτώσεις αρνητικής και θετικής στάσης, αλλά όχι στην ουδέτερη στάση.

Λέξεις κλειδιά: αυτοαξιολόγηση, εσωτερική αξιολόγηση, ρόλος Διευθυντή, αντιστάσεις

Εισαγωγή

Η αυτοαξιολόγηση ή εσωτερική αξιολόγηση των σχολικών μονάδων θεσμοθετήθηκε στην Ελλάδα το 2010 και εφαρμόστηκε πιλοτικά σε σχολικές μονάδες ως το 2012 (Μητροπούλου, 2015). Τα τελευταία χρόνια στο χώρο της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης επιχειρείται η εφαρμογή της αυτοαξιολόγησης στο σύνολο των σχολικών μονάδων με στόχο τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας του παρεχόμενου εκπαιδευτικού έργου. Πρόκειται για μια διαδικασία όχι ιδιαίτερα εύκολη (Ρόπη, 2020). Με Υπουργική Απόφαση (108906/ΓΔ4/2021) ψηφίστηκε ο συλλογικός προγραμματισμός, η εσωτερική και εξωτερική αξιολόγηση των σχολικών μονάδων ως προς το εκπαιδευτικό τους έργο. Είναι μια διαδικασία διαρκής και δυναμική. Το σύνολο της σχολικής κοινότητας καλείται να εντοπίσει τα θετικά, τις αδυναμίες, τα περιθώρια βελτίωσης και τις ανάγκες κάθε σχολικής μονάδας (Υπ. Απ. 108906/ΓΔ4/2021).

Η μεγάλη πλειοψηφία των εκπαιδευτικών, με την κάλυψη της απεργίας - αποχής που προκήρυξαν τα σωματεία τους, αντιστάθηκε στην αλλαγή αυτή, μη θεωρώντας την ουσιαστική για τη βελτίωση των σχολικών μονάδων. Ωστόσο, με την υπ' αρ. 534/2021 απόφαση του Μονομελούς Πρωτοδικείου Αθηνών, κρίθηκε παράνομη η απεργία - αποχή και κλήθηκαν πλέον όλοι οι εκπαιδευτικοί όλων των σχολικών μονάδων να πάρουν μέρος στην αυτοαξιολόγηση της σχολικής τους μονάδας.

Στο πλαίσιο εκπόνησης αυτής της εργασίας θα είναι ενδιαφέρον να γίνει μελέτη του βαθμού στον οποίο οι εκπαιδευτικοί των σχολικών μονάδων Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης της πόλης των Γιαννιτσών αντιστάθηκαν στην αλλαγή, η επίδραση του Διευθυντή/ντριας στην αποδοχή της αυτοαξιολόγησης από τους εκπαιδευτικούς, του βαθμού στον οποίο η εφαρμογή της αυτοαξιολόγησης της σχολικής τους μονάδας θεωρούν τελικά οι εκπαιδευτικοί ότι θα φέρει βελτίωση / έχει ήδη φέρει βελτίωση.

Για το σκοπό αυτό, επιλέξαμε κατάλληλα ερευνητικά ερωτήματα και βάση αυτών δημιουργήθηκε ένα ερωτηματολόγιο. Λόγω της πανδημίας, η αποστολή του ερωτηματολογίου καθώς και η συλλογή των απαντήσεων επιλέξαμε να γίνει διαδικτυακά.

Στο επόμενο κεφάλαιο θα αναφερθούμε στα ερευνητικά ερωτήματα που επιλέξαμε πάνω στα οποία στηριχθήκαμε για να συντάξουμε το ερωτηματολόγιο μας.

Στο τρίτο κεφάλαιο αυτής της εργασίας θα αναφερθούμε στα χαρακτηριστικά του πληθυσμού στον οποίο απευθυνόταν η έρευνα, το δείγμα που πήρε μέρος και στο χρονικό πλαίσιο της έρευνας. Στο επόμενο κεφάλαιο σχολιάζουμε τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την έρευνά μας. Ενώ, στο τελευταίο κεφάλαιο έχουμε συγκεντρώσει τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την έρευνά μας.

Ανασκόπηση της βιβλιογραφίας και παράθεση υποθέσεων

Η αλλαγή είναι μια δυναμική, κινητική και συνεχής διαδικασία ανάπτυξης και μετασχηματισμού (Moran & Brightman, 2001). Πρόκειται για το αποτέλεσμα εσωτερικών ή εξωτερικών πιέσεων και προκαλεί μεταβολή στις υφιστάμενες αξίες, πρακτικές και τα αποτελέσματα (Morrison, 1998). Η αντίσταση των εργαζομένων στην αλλαγή αποτελεί τη σημαντικότερη αιτία αποτυχίας της προσπάθειας εφαρμογής ενός προγράμματος αλλαγής (Bovey & Hede, 2001). Οι άνθρωποι αντιστέκονται στην αλλαγή λόγω αβεβαιότητας, φόβου για το άγνωστο (Χυτήρης, 2001), συνήθειας, ανασφάλειας, οικονομικών δυσκολιών και λόγω της επιλεκτικής αντίληψης τους (Κάτου, 2017). Η αντίσταση είναι οι δυνάμεις που δεν υποστηρίζουν την αλλαγή (Mullins, 2010), αλλά συμβάλλουν στη σταθερότητα και τη διατήρηση του υπάρχοντος συστήματος (Watson, 1969). Πρόκειται για μια φυσική αντίδραση στη διαταραχή μίας υφιστάμενης κατάστασης (Conner, 1998),

Η αυτοαξιολόγηση της σχολικής μονάδας ξεκινά από την αναγνώριση της σχετικής αυτονομίας των σχολείων και την ενίσχυση του βαθμού ελευθερίας των εκπαιδευτικών στην υλοποίηση του έργου τους κι έχει ως αποτέλεσμα την αλλαγή δομών, διαδικασιών, σχέσεων και κουλτούρας στη σχολική μονάδα. Οι μεταβολές αυτές αφορούν στα μέσα και τους πόρους, στις οργανωτικές και διοικητικές δομές, στις εκπαιδευτικές διαδικασίες και στις ενισχυτικές εκπαιδευτικές πρωτοβουλίες (ΥΠΑΙΘΠΑ/ΙΕΠ, 2012). Η επιτυχία της σχολικής βελτίωσης, βασίζεται στην οργανωσιακή αυτονομία των σχολικών μονάδων (Middlewood και Abbott, 2015).

Όσον αφορά τη διαδικασία της αυτοαξιολόγησης, μελετητές έχουν καταλήξει στο συμπέρασμα ότι για να έχει τα επιθυμητά αποτελέσματα η εφαρμογή της αυτοαξιολόγησης, θα πρέπει όλη η διαδικασία να γίνεται μέσα στη σχολική μονάδα και να διενεργείται μόνο από μέλη της σχολικής μονάδας ή άτομα με άμεση συσχέτιση με αυτή. Κάθε παροχή εξειδικευμένης τεχνογνωσίας από εξωτερικά μέλη θα πρέπει να είναι μόνο συμβουλευτική υποστηρικτική (Κασσωτάκης, 2019). Μάλιστα, η όλη διαδικασία περιλαμβάνει τον προγραμματισμό δράσεων, την εφαρμογή τους, την αξιολόγηση/ανατροφοδότηση και στη συνέχεια ξανά την εφαρμογή και επαναξιολόγηση για να αρχίσει και πάλι ο νέος κύκλος προγραμματισμού κάθε αρχή σχολικής χρονιάς (ΙΕΠ, 2012).

Η αυτοαξιολόγηση θα δώσει την ευκαιρία στις σχολικές μονάδες να αποκτήσουν μια πιο σφαιρική άποψη για την ποιότητα των διαδικασιών που εφαρμόζουν (Παπαλόη, 2012). Επιπλέον, η έκθεση εσωτερικής αξιολόγησης θα βοηθήσει στη βελτίωση των λειτουργιών της σχολικής μονάδας και στην αναβάθμιση της ποιότητας του παρεχόμενου εκπαιδευτικού έργου του (Μιχαηλίδου & Πασιαρδής, 2014).

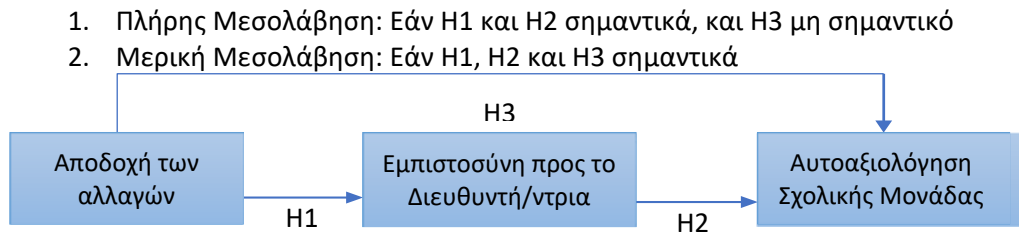
Στο πλαίσιο αυτής της εργασίας αποφασίσαμε να ορίσουμε τις εξής υποθέσεις:

H1: Η αποδοχή των αλλαγών από τους εκπαιδευτικούς επηρεάζει απευθείας την εμπιστοσύνη προς το Διευθυντή/ντρια της σχολικής μονάδας

H2: Η εμπιστοσύνη προς το Διευθυντή/ντρια μιας σχολικής μονάδας επηρεάζει απευθείας την στάση προς την αυτοαξιολόγηση της σχολικής μονάδας

H3: Η αποδοχή των εκπαιδευτικών στην αλλαγή επηρεάζουν απευθείας την στάση προς την αυτοαξιολόγηση της σχολικής μονάδας

Και να διερευνήσουμε αν η εμπιστοσύνη προς το Διευθυντή/ντρια **μεσολαβεί** θετικά στη σχέση μεταξύ της αποδοχής των αλλαγών και της στάσης προς την αυτοαξιολόγηση. Διακρίνουμε δύο περιπτώσεις:



Σχήμα 1. Το υπόδειγμα

Μεθοδολογία

Η πρώτη ενότητα του ερωτηματολογίου αφορούσε στα δημογραφικά στοιχεία. Η δεύτερη ενότητα αφορούσε σε ερωτήσεις σχετικά με τη στάση προς την αυτοαξιολόγηση. Με βάση τις απαντήσεις σε αυτή την ενότητα ενεργοποιούνταν η τρίτη ενότητα για τη διερεύνηση των λόγων της θετικής στάσης ή η τέταρτη ενότητα αντίστοιχα για τη διερεύνηση των λόγων της αρνητικής στάσης προς την αυτοαξιολόγηση. Η πέμπτη ενότητα περιλάμβανε ερωτήσεις σχετικά με τη στάση προς τις αλλαγές. Η έκτη ενότητα είχε ερωτήσεις σχετικά με τη στάση των εκπαιδευτικών προς τους Διευθυντές. Στην τελευταία ενότητα υπήρχαν ερωτήσεις σχετικά με το ποια εικόνα έχουν οι εκπαιδευτικοί για την ως τώρα πορεία της αυτοαξιολόγησης της σχολικής μονάδας.

Ο πληθυσμός στον οποίο απευθύνθηκε η έρευνά μας ήταν όσοι από τους εκπαιδευτικούς και Διευθυντές των 4 Γυμνασίων, 3 Γενικών Λυκείων, 3 Επαγγελματικών Λυκείων, 1 Μουσικού Σχολείου και 1 Ειδικού Σχολείου που υπάρχουν στην πόλη των Γιαννιτσών, είχαν τις περισσότερες ώρες τους σε αυτές τις σχολικές μονάδες (κριτήριο για να συμμετάσχουν στην αυτοαξιολόγηση). Το σύνολο του πληθυσμού ήταν περίπου 300 εκπαιδευτικοί.

Το ερωτηματολόγιο μας φτιάχτηκε με τη βοήθεια των φορμών της google για λόγους ασφάλειας και ταχύτητας στη διανομή και στη λήψη των απαντήσεων. Προτιμήσαμε κλειστού τύπου ερωτήσεις επιλογής, πολλαπλών επιλογών και γραμμικής κλίμακας. Μία μόνο ερώτηση ήταν ανοιχτού τύπου. Ο σύνδεσμος του ερωτηματολογίου στάλθηκε στα email των σχολικών μονάδων και προωθήθηκε στους εκπαιδευτικούς. Οι απαντήσεις στέλνονταν αυτόματα στη φόρμα. Η έρευνα έλαβε χώρα το Δεκέμβριο του 2021.

Αποτελέσματα της Έρευνας

Το δείγμα που πήρε μέρος στην έρευνά μας ήταν μεγέθους N=60. Ξεκινώντας με την ενότητα που αφορά τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων, το 28,3% των συμμετεχόντων ήταν άντρες και το υπόλοιπο 71,7% ήταν γυναίκες. Η αναλογία αυτή των εκπαιδευτικών είναι αντίστοιχη της αναλογίας αντρών και γυναικών στην εκπαιδευτική κοινότητα της πόλης. Όσον αφορά το ανώτερο επίπεδο σπουδών των συμμετεχόντων, περισσότεροι από τους μισούς συμμετέχοντες είναι κάτοχοι μόνο πτυχίου. Ενώ, μόλις το 5% των συμμετεχόντων έχουν ως ανώτερο επίπεδο σπουδών έναν διδακτορικό τίτλο.

Εξάλλου, οι συμμετέχοντες ηλικιακά ανήκαν στις δύο μεγάλες κατηγορίες 41 – 50 (43,3%) και 51 – 60 (41,7). Λιγότερο από το 10% είχαν ηλικία από 30 - 40 και άλλο ένα 8,3% ήταν άνω των 60 ετών. Οι ηλικιακές ομάδες έχουν περίπου την ίδια αναλογία με αυτές των εκπαιδευτικών στις υπό μελέτη σχολικές μονάδες.

Για τον τύπο της σχολικής μονάδας θα πρέπει να επισημάνουμε ότι οι εκπαιδευτικοί που συμμετείχαν στην έρευνα ήταν μοιρασμένοι ανάλογα με το πλήθος τους στους εκπαιδευτικούς τύπους σχολείων της πόλης των Γιαννιτσών. Πιο συγκεκριμένα, 33,3% των συμμετεχόντων δίδασκαν τις περισσότερες ώρες τους σε Επαγγελματικά Λύκεια, 33,3 σε Γυμνάσια και 30% σε Γενικά Λύκεια. Το άλλο αφορά εκπαιδευτικούς του Ειδικού Σχολείου και του Μουσικού Σχολείου.

Όσον αφορά τη θέση των συμμετεχόντων στην έρευνα όπως ήταν φυσικό η συντριπτική πλειοψηφία (93,3%) ήταν εκπαιδευτικοί. Παρατηρούμε ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες

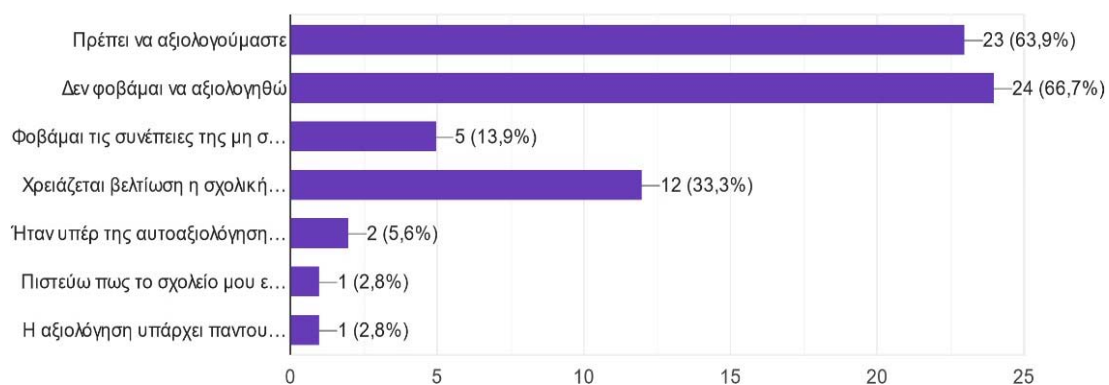
(40%) έχουν εκπαιδευτική εμπειρία 13 – 20 χρόνια και αμέσως μετά ακολουθεί το ποσοστό (36,7%) των συμμετεχόντων που έχουν εκπαιδευτική εμπειρία 20 -30 χρόνια.

Αμέσως μετά τα δημογραφικά στοιχεία ακολούθησε στο ερωτηματολόγιο της έρευνάς μας η ενότητα Στάση προς την Αυτοαξιολόγηση. Έτσι, στην ερώτηση: «Έχεις συμμετάσχει στο παρελθόν στο πιλοτικό πρόγραμμα της αυτοαξιολόγησης» βλέπουμε ότι το 55% των συμμετεχόντων απάντησαν θετικά.

Όσον αφορά την ερώτηση αν κατά την περσινή χρονιά η σχολική σου μονάδα συμμετείχε στην αυτοαξιολόγηση, το ποσοστό των συμμετεχόντων που απάντησε θετικά (43,3%) είναι πολύ μεγαλύτερο από το αναμενόμενο, καθώς πολύ λίγες σχολικές μονάδες της πόλης των Γιαννιτσών συμμετείχαν στην αυτοαξιολόγηση σχολικής μονάδας κατά την περσινή χρονιά.

Για να εξεταστεί ο βαθμός στον οποίο συμφωνούν οι συμμετέχοντες με τη διαδικασία της αυτοαξιολόγησης της σχολικής μονάδας ρωτήθηκαν αν οι ίδιοι ήταν κατά την περσινή χρονιά υπέρ της αυτοαξιολόγησης της σχολικής μονάδας. Το 43,3% των συμμετεχόντων απάντησε ότι διαφωνούσε και το 56,7% απάντησε ότι συμφωνούσε. Τα ποσοστά αυτά σε σχέση με τα αντίστοιχα ποσοστά της συμμετοχής των σχολικών μονάδων στην αυτοαξιολόγηση, που συζητήσαμε στην προηγούμενη ερώτηση, δεν είναι απολύτως συμβατά. Με επιφύλαξη μπορούμε να συμπεράνουμε ότι στις υπό μελέτη σχολικές μονάδες, στις οποίες οι εκπαιδευτικοί δεν αποφάσισαν να διενεργήσουν την αυτοαξιολόγηση, υπήρχαν εκπαιδευτικοί που δεν συμφώνησαν με τη γνώμη της πλειοψηφίας.

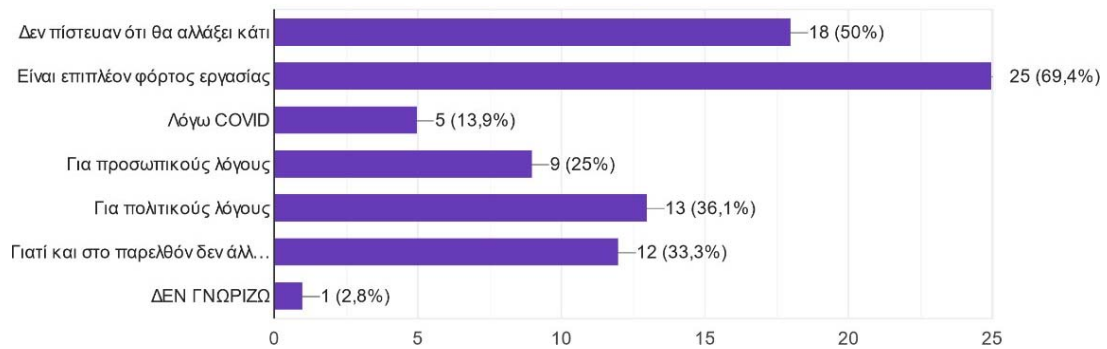
Αντίστοιχη ερώτηση δόθηκε στους συμμετέχοντες και για τη διαδικασία της αυτοαξιολόγησης της σχολικής μονάδας που ακολουθήθηκε κατά τη φετινή χρονιά. Εδώ παρατηρήθηκε πολύ μικρή αύξηση του ποσοστού των συμμετεχόντων που απάντησαν θετικά (60%) σε σχέση με το αντίστοιχο ποσοστό της περσινής χρονιάς.



Σχήμα 2. Οι λόγοι που ήσουν υπέρ της αυτοαξιολόγησης

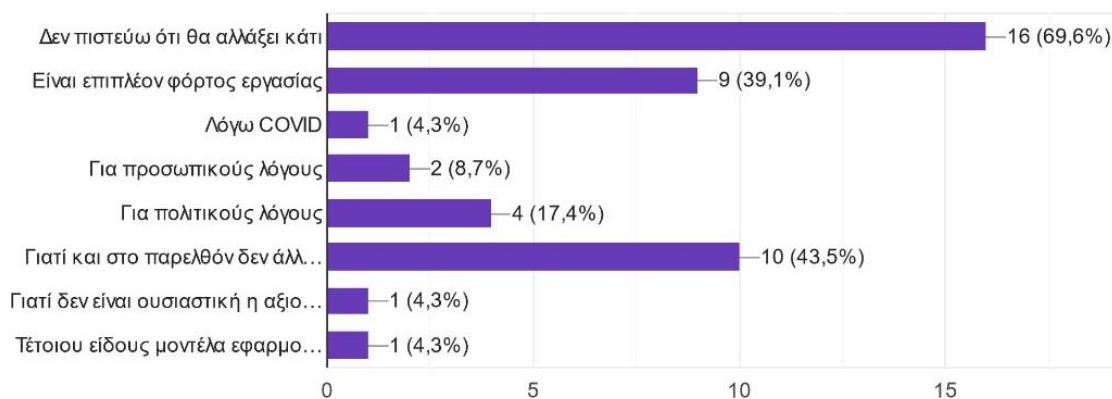
Στην περίπτωση που η απάντηση στην παραπάνω ερώτηση ήταν θετική, οι συμμετέχοντες καλούνταν να προσδιορίσουν τους λόγους που τους οδήγησαν σε θετική στάση υπέρ της αξιολόγησης. Μπορούμε να παρατηρήσουμε στο σχήμα 2 ότι ο σημαντικότερος λόγος που επέλεξε το 66,7% των συμμετεχόντων ήταν το «Δεν φοβάμαι να αξιολογηθώ» και αμέσως μετά (μία λιγότερη απάντηση) έλαβε ο λόγος «πρέπει να αξιολογούμαστε». Το 33,3 % των συμμετεχόντων έκρινε ότι χρειάζεται βελτίωση η σχολική τους μονάδα για αυτό και έδειξε θετική στάση υπέρ της αυτοαξιολόγησης. Μόλις 5 συμμετέχοντες (περίπου 14%) απάντησε ότι η θετική τους στάση οφείλεται στο γεγονός ότι φοβούνται τις συνέπειες της μη συμμετοχής τους στην αυτοαξιολόγηση. Ελάχιστο ποσοστό (5,6%) ήταν αυτό που θεώρησε σημαντικό λόγο για να δείξει θετική στάση προς την αυτοαξιολόγηση το γεγονός ότι η πλειοψηφία του συλλόγου διδασκόντων ακολουθούσε αυτήν τη στάση. Παρατηρούμε, λοιπόν, ότι οι λόγοι των συμμετεχόντων που τους οδήγησαν σε θετική στάση ήταν κατά συντριπτική πλειοψηφία λόγοι που αποτελούσαν προσωπικές επιλογές και επιθυμίες και όχι από ανάγκη και φόβο.

Ενώ, αξίζει να επισημανθεί εκτός από τις προτεινόμενες απαντήσεις που μπορούσαν να επιλέξουν ως λόγους που οδήγησαν σε θετική στάση, υπήρχαν και δύο ακόμη λόγοι που προτάθηκαν από συμμετέχοντες. Πιο συγκεκριμένα, ένας συμμετέχων απάντησε ότι πιστεύει πως η σχολική του μονάδα έχει πολλές δράσεις, οι οποίες πρέπει να αξιολογηθούν και να επιβραβευτούν. Ένας δεύτερος συμμετέχων απάντησε ότι η αξιολόγηση είναι παντού. Όπως αξιολογούμε τους μαθητές μας θα πρέπει να δεχτούμε κι εμείς οι ίδιοι να αξιολογηθούμε. Η αξιολόγηση είναι ένα γενικότερο κίνητρο βελτίωσης της εκπαίδευσης.



Σχήμα 3. Οι λόγοι που είχαν οι συνάδελφοί σου που ήταν κατά της αυτοαξιολόγησης κατά τη γνώμη σου ήταν

Η δεύτερη ερώτηση που δόθηκε σε όσους απάντησαν ότι είχαν θετική στάση προς την αυτοαξιολόγηση της σχολικής μονάδας, αφορούσε στην άποψή τους σχετικά με τους λόγους που είχαν όσοι συνάδελφοί τους ήταν κατά της αυτοαξιολόγησης. Ο σημαντικότερος λόγος που εντόπισε σχεδόν το 70% των ερωτώμενων που είχαν θετική στάση ήταν ότι οι συνάδελφοί τους θεωρούν ότι η αυτοαξιολόγηση θα είναι ένας επιπλέον φόρτος εργασίας, ενώ άλλο ένα 50% απάντησε ότι θεωρεί πως οι συνάδελφοί τους δεν πιστεύουν ότι θα αλλάξει κάτι, για αυτό έχουν αρνητική στάση. Οι πολιτικοί λόγοι δόθηκαν ως απάντηση από το 36,1%, ενώ άλλο ένα 33,3 % από όσους απάντησαν ότι έχουν θετική στάση προς την αξιολόγηση, απάντησε ότι κατά τη γνώμη τους, οι συνάδελφοί τους που έχουν αρνητική στάση θεωρούν ότι ούτε στο παρελθόν δεν άλλαξε κάτι. Επιπλέον 1 στους 4 ερωτώμενους που είχαν θετική στάση προς την αυτοαξιολόγηση απάντησαν ότι θεωρούν ότι προσωπικοί λόγοι καθορίζουν τη στάση των συναδέλφων τους που έχουν αρνητική γνώμη.

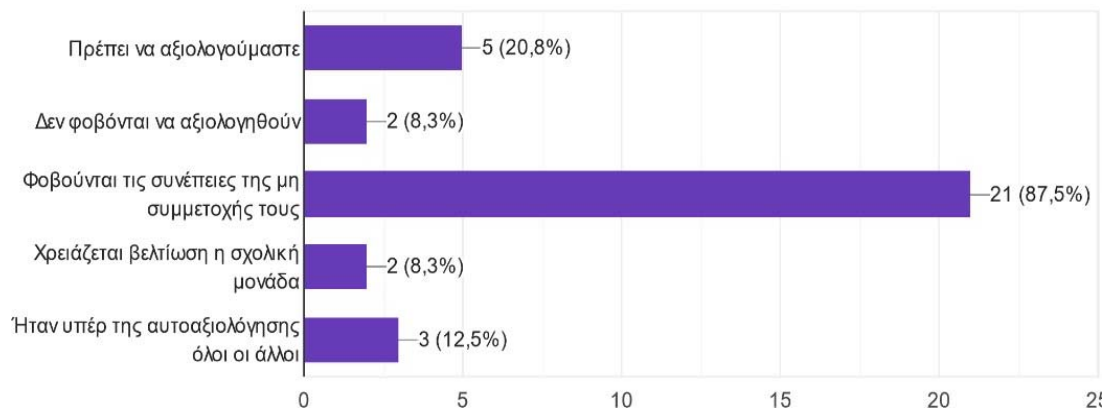


Σχήμα 4. Λόγοι αρνητικής στάσης

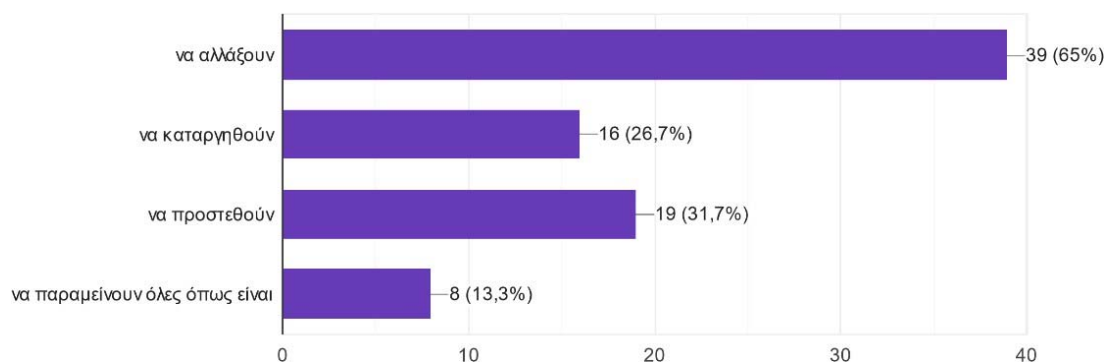
Ενώ, στην περίπτωση που η απάντηση στην ερώτηση για την στάση που ακολούθησαν ήταν αρνητική, οι συμμετέχοντες καλούνταν να προσδιορίσουν τους λόγους που τους οδήγησαν σε αρνητική στάση προς την αυτοαξιολόγηση της σχολικής μονάδας. Βλέπουμε στο σχήμα 4 ότι το 69,6% των ερωτώμενων που ήταν κατά της αυτοαξιολόγησης της σχολικής μονάδας απάντησαν ότι δεν πιστεύουν ότι θα αλλάξει κάτι, το 43,5% ότι ούτε στο παρελθόν

άλλαξε κάτι και το 39,1% απάντησαν ότι πιστεύουν ότι η αυτοαξιολόγηση θα είναι ένας επιπλέον φόρτος εργασίας. Ενώ, το 17,4 % θεωρεί ότι η στάση τους οφείλεται σε πολιτικούς λόγους και το 8,7 % σε προσωπικούς λόγους. Οι απαντήσεις που έδωσαν μεμονωμένα άτομα για τους λόγους που επηρεάζουν τη στάση τους ήταν ο COVID, το γεγονός ότι δεν θεωρούν ότι είναι ουσιαστική η αυτοαξιολόγηση, δεν θα βοηθήσει η αξιολόγηση ούτε το σχολείο ούτε τους εκπαιδευτικούς του και η άποψη ότι τέτοιου είδους μοντέλα εφαρμόστηκαν και αλλού και απέτυχαν και ότι θα ασκηθεί ακόμη μεγαλύτερη πίεση στους εκπαιδευτικούς.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να επισημάνουμε ότι οι δύο κύριες αιτίες που επισημάνθηκαν από τους εκπαιδευτικούς που είχαν αρνητική στάση προς την αυτοαξιολόγηση ήταν στις πρώτες τρεις θέσεις των λόγων που προτάθηκαν από όσους είχαν θετική στάση ως λόγοι που οδήγησαν όσους έχουν αρνητική στάση.



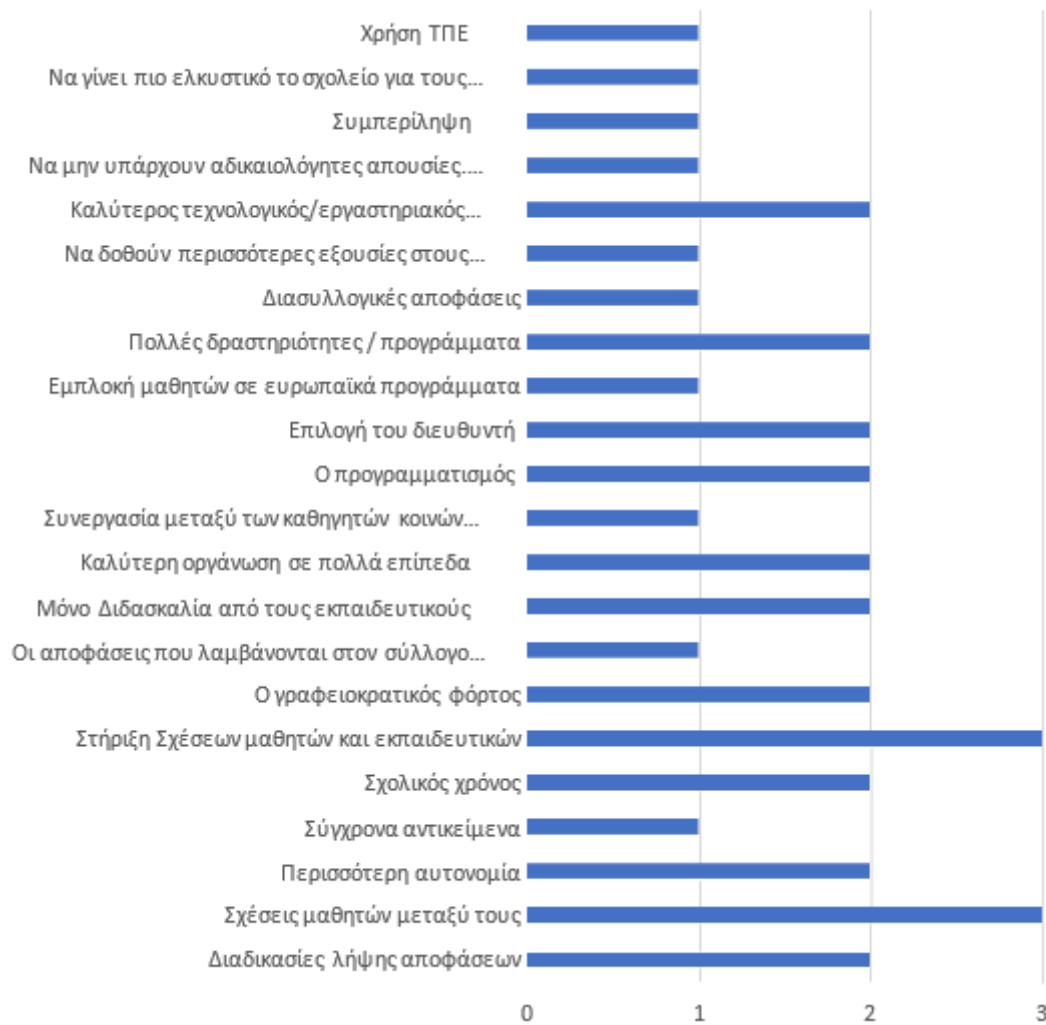
Σχήμα 5. Οι λόγοι που είχαν οι συνάδελφοί σου που ήταν υπέρ της αυτοαξιολόγησης κατά τη γνώμη σου ήταν



Σχήμα 6. Διαδικασίες σχολικής μονάδας

Η δεύτερη ερώτηση που δόθηκε σε όσους έχουν αρνητική στάση προς την αξιολόγηση ήταν ο προσδιορισμός των λόγων που πιστεύουν ότι οδήγησαν τους συναδέλφους τους να έχουν θετική στάση προς την αυτοαξιολόγηση. Ο σημαντικότερος με διαφορά λόγος που εντόπισε το 87,5% των ερωτώμενων που είχαν αρνητική στάση ήταν ότι οι συνάδελφοί τους φοβούνται τις συνέπειες της μη συμμετοχής τους, για αυτό έχουν θετική στάση. Άλλο ένα 20,8 % από όσους απάντησαν ότι έχουν αρνητική στάση προς την αξιολόγηση, απάντησε ότι θεωρούν ότι οι συνάδελφοί τους που έχουν θετική στάση πιστεύουν ότι πρέπει να αξιολογούμαστε και το 12,5 % απάντησαν ότι θεωρούν ότι ως αιτία της στάσης των συναδέλφων τους το γεγονός ότι ήταν υπέρ της αυτοαξιολόγησης όλοι οι άλλοι συνάδελφοί τους. Τέλος ένα ποσοστό 8,3% όσων είχαν αρνητική στάση προς την αυτοαξιολόγηση απάντησαν ότι οι συνάδελφοί τους που είχαν θετική στάση δεν φοβούνται να αξιολογηθούν

και το ίδιο ποσοστό θεωρεί ότι οι συνάδελφοί τους πιστεύουν ότι η σχολική μονάδα χρειάζεται βελτίωση για αυτό έχουν θετική στάση προς την αυτοαξιολόγηση.



Σχήμα 7. Διαδικασίες προς μεταβολή

Αξίζει να επισημάνουμε την τελείως διαφορετική εντύπωση όσων έχουν αρνητική στάση προς την αξιολόγηση, σχετικά με τα αίτια της στάσης όσων έχουν θετική στάση. Πιο συγκεκριμένα, ενώ μόνο το 14 % περίπου των συναδέλφων που είχαν θετική στάση δήλωσαν ότι φοβούνται τις συνέπειες της μη συμμετοχής τους, η συντριπτική πλειοψηφία των συναδέλφων τους που είχαν αρνητική στάση θεωρούν ότι η επιλογή όσων είχαν θετική στάση οφείλεται στο φόβο των συνεπειών της μη συμμετοχής.

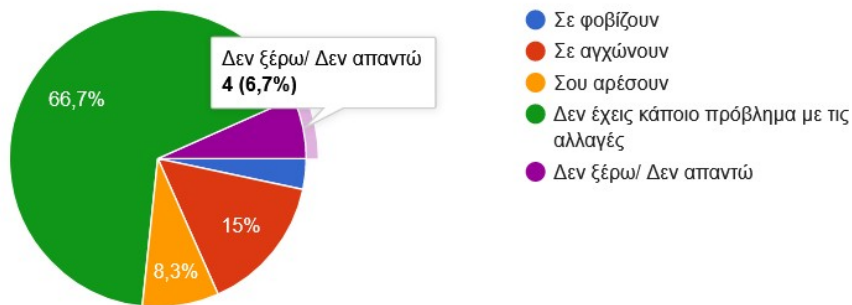
Η αμέσως επόμενη ενότητα που μελετήσαμε ήταν οι αλλαγές. Στην ερώτηση πιστεύεις ότι στη σχολική σου μονάδα είναι ανάγκη κάποιες διαδικασίες να αλλάξουν, το 65% απάντησε θετικά. Το 31,7 % απάντησε ότι κάποιες διαδικασίες πρέπει να προστεθούν στη σχολική μονάδα του ερωτώμενου, το 26,7% απάντησε ότι κάποιες διαδικασίες πρέπει να καταργηθούν, ενώ το 13,3 % απάντησε ότι πιστεύει πως πρέπει οι διαδικασίες να παραμείνουν όπως είναι.

Στην αμέσως επόμενη ερώτηση οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν αν θα μπορούσαν να αναφέρουν ένα παράδειγμα διαδικασίας προς μεταβολή. Ήταν η μόνη ερώτηση ανοιχτού τύπου στο ερωτηματολόγιο. Οι απαντήσεις των ερωτώμενων συγκεντρώθηκαν και ομαδοποιήθηκαν. Οι δύο διαδικασίες που εντοπίστηκαν από το μεγαλύτερο αριθμό εκπαιδευτικών ήταν η στήριξη των σχέσεων μαθητών και εκπαιδευτικών καθώς και οι σχέσεις των μαθητών μεταξύ τους. Αμέσως μετά προτάθηκε η βελτίωση του

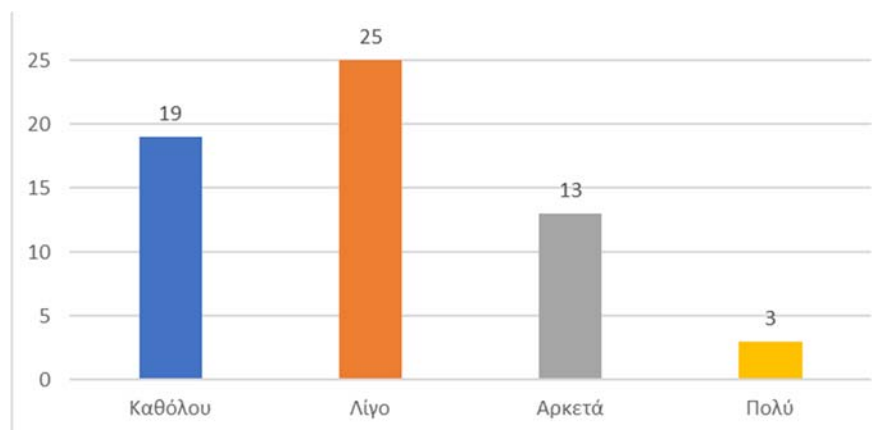
τεχνολογικού /εργαστηριακού εξοπλισμού, οι δραστηριότητες και τα προγράμματα, ο τρόπος επιλογής διευθυντή, ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η παροχή μόνο διδασκαλίας από τους εκπαιδευτικούς, η γραφειοκρατία, ο σχολικός χρόνος, η αυτονομία καθώς και οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων.

Διαδικασίες που προτάθηκαν προς βελτίωση από μεμονωμένα άτομα ήταν η χρήση ΤΠΕ, να γίνει το σχολείο ελκυστικό προς τους μαθητές, η συμπερίληψη, να μην υπάρχουν αδικαιολόγητες απουσίες, να δοθούν περισσότερες εξουσίες στους διευθυντές, οι διασυλλογικές αποφάσεις, η εμπλοκή των μαθητών σε ευρωπαϊκά προγράμματα, η συνεργασία μεταξύ των καθηγητών κοινών ειδικοτήτων, αλλαγή ώστε οι αποφάσεις που λαμβάνονται στο σύλλογο να εφαρμόζονται από όλους τους συναδέλφους και η αλλαγή των εκπαιδευτικών αντικειμένων ώστε να είναι σύγχρονα.

Αμέσως μετά οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν αν δεν θέλουν να αλλάξει η καθημερινότητά τους. Το 70% απάντησαν αρνητικά. Στην επόμενη ερώτηση οι εκπαιδευτικοί κλήθηκαν να απαντήσουν πώς τους επηρεάζουν οι αλλαγές. Το 66,7% των συμμετεχόντων απάντησε ότι δεν έχει κάποιο πρόβλημα με τις αλλαγές και το 8,3% απάντησε ότι τους αρέσουν οι αλλαγές. Το 15% των συμμετεχόντων απάντησε ότι οι αλλαγές τους αγχώνουν και το 3,3% ότι τους φοβίζονται.



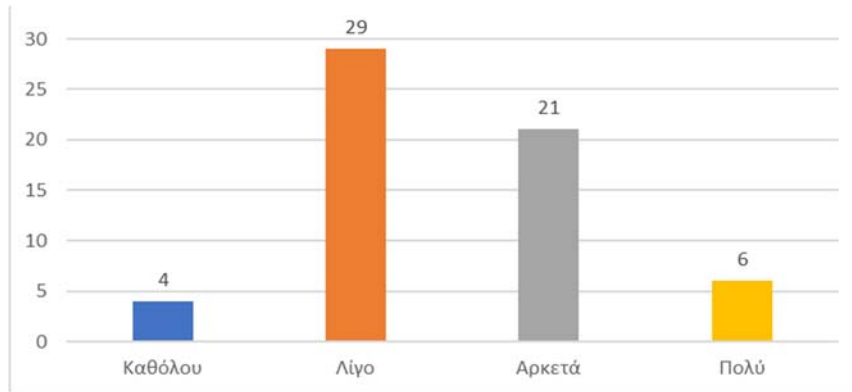
Σχήμα 8. Οι αλλαγές περισσότερο



Σχήμα 9. Πιστεύεις ότι στη σχολική σου μονάδα χρειάζεται βελτίωση στο δείκτη Σχολική διαρροή – φοίτηση

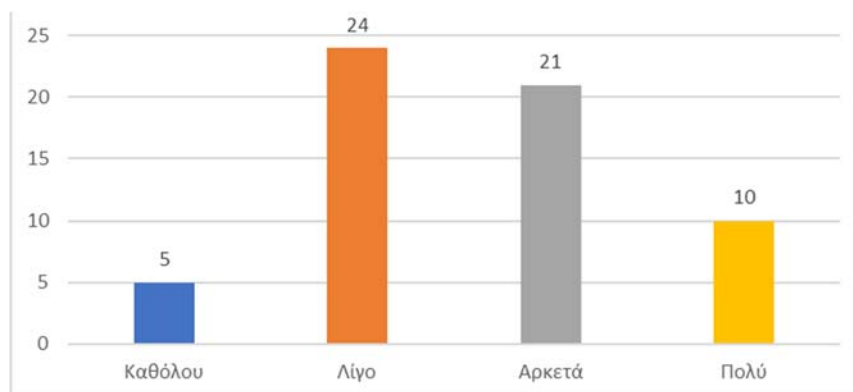
Η επόμενη ερώτηση ήταν γραμμικής κλίμακας και αφορούσε στο βαθμό που πιστεύουν οι ερωτώμενοι ότι χρειάζεται βελτίωση στη σχολική τους μονάδα κάθε ένας από τους δείκτες που συμμετέχουν στην αυτοαξιολόγηση της σχολικής μονάδας. Πρώτα από όλα ξεκινώντας με τους δείκτες που αφορούν την Παιδαγωγική και μαθησιακή λειτουργία και συγκεκριμένα με το δείκτη Διδασκαλία, μάθηση και αξιολόγηση βλέπουμε οι 24 ερωτώμενοι απάντησαν ότι χρειάζεται αρκετή βελτίωση και άλλοι 25 λίγη βελτίωση.

Όσον αφορά το δείκτη Σχολική διαρροή – φοίτηση βλέπουμε ότι οι περισσότεροι ερωτώμενοι απάντησαν ότι χρειάζεται λίγη βελτίωση. Για το δείκτη Σχέσεις μεταξύ μαθητών/τριών μπορούμε να παρατηρήσουμε στο Σχήμα 10 ότι 29 ερωτώμενοι έκριναν ότι χρειάζεται λίγη βελτίωση και 21 από αυτούς αρκετή βελτίωση.



Σχήμα 10. Πιστεύεις ότι στη σχολική σου μονάδα χρειάζεται βελτίωση στο δείκτη Σχέσεις μεταξύ μαθητών/τριών

Όσον αφορά το δείκτη Σχέσεις σχολείου – οικογένειας βλέπουμε και πάλι ότι οι περισσότεροι ερωτώμενοι απάντησαν ότι χρειάζεται λίγη βελτίωση, αλλά και εδώ το 1/6 των συμμετεχόντων απάντησαν ότι ο συγκεκριμένος δείκτης χρειάζεται πολύ βελτίωση.



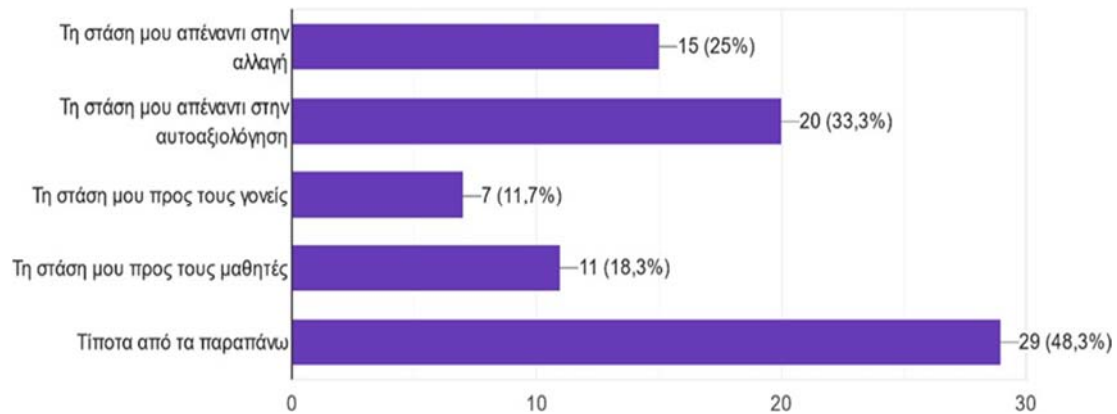
Σχήμα 11. Πιστεύεις ότι στη σχολική σου μονάδα χρειάζεται βελτίωση στο δείκτη Σχέσεις σχολείου -οικογένειας

Οι δύο επόμενοι δείκτες αφορούσαν στη Διοικητική λειτουργία. Πιο συγκεκριμένα στο δείκτη Ηγεσία - Οργάνωση και διοίκηση η μεγάλη πλειοψηφία των ερωτώμενων απάντησαν ότι χρειάζεται λίγη βελτίωση και άλλοι 13 καθόλου. Ενώ και στο δείκτη Σχολείο και κοινότητα σχεδόν οι μισοί απάντησαν ότι χρειάζεται λίγη βελτίωση.

Τέλος, στους δύο δείκτες που αφορούν την Επαγγελματική ανάπτυξη εκπαιδευτικών παρατηρήσαμε ότι όσον αφορά τη Συμμετοχή των εκπαιδευτικών σε επιμορφωτικές δράσεις, 24 συμμετέχοντες απάντησαν ότι χρειάζεται λίγη βελτίωση και άλλοι 22 ότι χρειάζεται αρκετή. Και τέλος στο δείκτη Συμμετοχή των εκπαιδευτικών σε εθνικά και ευρωπαϊκά προγράμματα οι περισσότεροι απάντησαν ότι χρειάζεται λίγη βελτίωση.

Στην αμέσως επόμενη ενότητα μελετήθηκε ο ρόλος του Διευθυντή/ντριας. Στους συμμετέχοντες που είναι οι ίδιοι Διευθυντές σχολικών μονάδων οι ερωτήσεις αναφερόταν στο ερωτηματολόγιο ότι αφορούσαν τη σχέση τους με το Διευθυντή Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης. Όπως παρατηρούμε στο Σχήμα 12, σχεδόν οι μισοί ερωτώμενοι απάντησαν ότι

ο Διευθυντής/ντρια δεν έχει καμιά επίδραση στη στάση τους. Το 1/3 των συμμετεχόντων απάντησαν ότι ο Διευθυντής της σχολικής μονάδας επηρεάζει τη στάση τους προς την αυτοαξιολόγηση και το ¼ αυτών απάντησε ότι επηρεάζει τη στάση τους απέναντι στην αλλαγή. Υπήρχαν 11 ερωτώμενοι επίσης που απάντησαν ότι ο Διευθυντής επηρεάζει τη στάση τους προς τους μαθητές και 7 που απάντησαν ότι επηρεάζει τη στάση τους προς τους γονείς.



Σχήμα 12. Ο/Η Διευθυντής/ντρια της σχολικής μου μονάδας επηρεάζει

Άλλη μια σημαντική ερώτηση ήταν αυτή που καθόριζε τη στάση των ερωτώμενων προς την αυτοαξιολόγηση και την αλλαγή με βάση τον παρόντα διευθυντή. Βλέπουμε ότι η συντριπτική πλειοψηφία των συμμετεχόντων απάντησαν ότι με τον παρόντα Διευθυντή δεν φοβούνται την αυτοαξιολόγηση ούτε την αλλαγή στη σχολική τους μονάδα.

Η τελευταία ενότητα του ερωτηματολογίου αφορούσε την Αξιολόγηση της ως τώρα Αυτοαξιολόγησης της σχολικής μονάδας. Το 57,6 % των συμμετεχόντων απάντησαν ότι έχουν ξεκινήσει φιλότιμες προσπάθειες από όλους τους συναδέλφους, ενώ το 33,9% παρατηρούν ότι ο φόρτος είναι μεγάλος. Αξίζει να επισημάνουμε ότι το 1/5 των συμμετεχόντων απάντησε ότι δεν γίνεται ουσιαστικά τίποτα και το ίδιο ποσοστό απάντησε ότι έχουν αναλάβει το βάρος λίγοι συνάδελφοι. Επίσης, ένα ποσοστό 13,6% των ερωτώμενων απάντησαν ότι έχει προκύψει η ανάγκη για πολλαπλές αλλαγές.

Στην τελευταία ερώτηση οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν τι επιπλέον θα ήταν σημαντικό για να πετύχει η αυτοαξιολόγηση της σχολικής μονάδας. Παρατηρούμε ότι 1/3 των συμμετεχόντων απάντησαν ότι δεν θα έπρεπε να έχουν εξωδιδασκτικές εργασίες. Το 31,7 % θεωρεί ότι για να ανταποκριθούν καλύτερα στην αυτοαξιολόγηση θα πρέπει να μειωθούν οι ώρες εργασίες τους και το 26,7% ότι θα πρέπει να δημιουργούνται μεγαλύτερες ομάδες ώστε να μοιράζεται ο φόρτος. Σημαντικό ποσοστό (28,3%) απάντησε ότι δεν πιστεύουν ότι θα πετύχει η αυτοαξιολόγηση και ένα 6,7% ότι τη θεωρούν ήδη πετυχημένη.

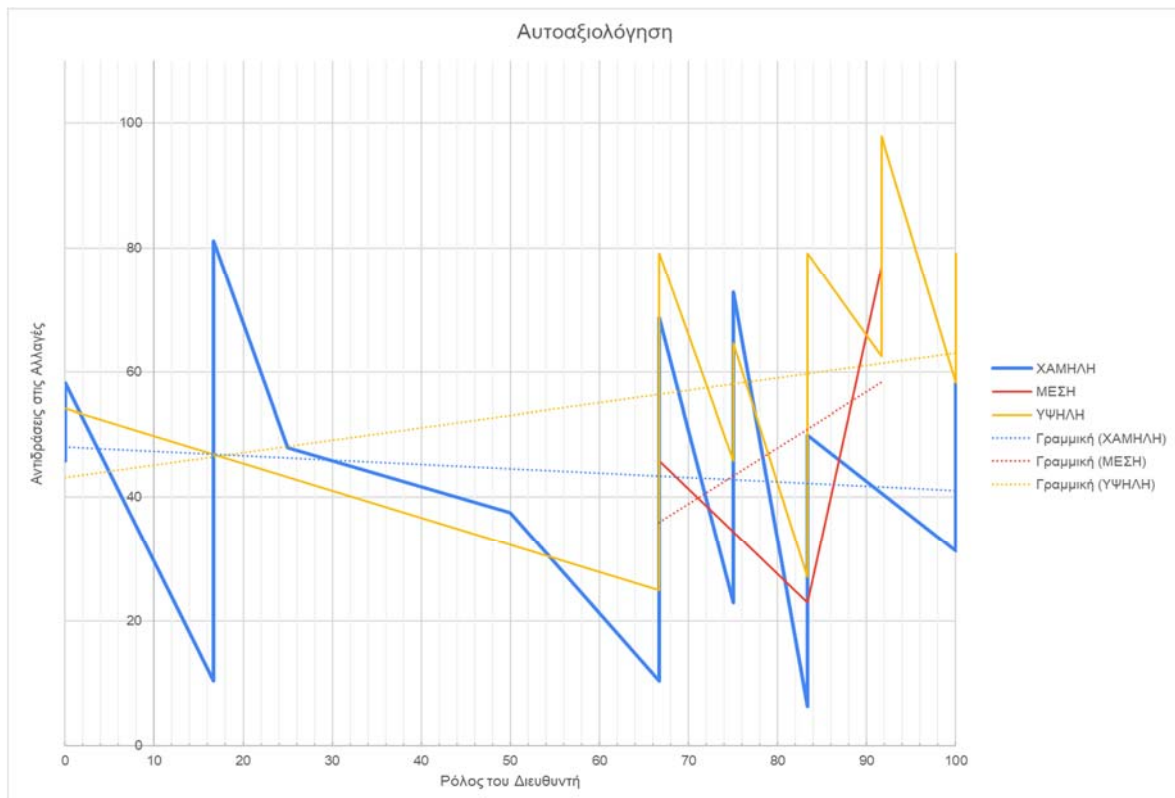
Αξίζει να αναφερθούμε και στις μεμονωμένες προτάσεις βελτίωσης που δόθηκαν από τους συμμετέχοντες. Έτσι προτάθηκαν: να επιμορφωθούν κατάλληλα 1-2 συνάδελφοι για να εξηγήσουν και στους υπόλοιπους, δεν είναι ικανοποιητικό το υλικό του Ι.Ε.Π., να διαχειριστεί τα δεδομένα κάποιος που νοιάζεται, να υπάρξουν πιο ουσιαστικές προτάσεις, να είναι πρόθυμοι στη συμμετοχή όλοι οι συνάδελφοι, να γίνονται ουσιαστικές αλλαγές, να μη γίνει αυτοσκοπός η αύξηση των δράσεων και υπήρχε και ένας ερωτώμενος που πρότεινε ότι η αυτοαξιολόγηση θα πετύχει αν απλά οι εκπαιδευτικοί κάνουν τη δουλειά τους.

Από τις παραπάνω απαντήσεις επικεντρωθήκαμε σε αυτές που δόθηκαν στις ερωτήσεις της ενότητας που αφορούσαν: 1) στις Αλλαγές, 2) στο Ρόλο του Διευθυντή και 3) στην αυτοαξιολόγηση. Για κάθε ένα από αυτές τις 3 ενότητες βγάλαμε σε αρχείο Xls μέσους όρους των απαντήσεων που έδωσε κάθε ερωτώμενος στις επιμέρους ερωτήσεις.

Προκειμένου να βγουν οι μέσοι όροι, για τη 2η ενότητα, βάλουμε την απάντηση ΝΑΙ ως 1 και την απάντηση ΟΧΙ στις αλλαγές ως 0. Κάναμε την υπόθεση ότι μέχρι 50 ο μέσος όρος

θεωρείται χαμηλή τιμή, το 50 μέση και από εκεί και πάνω υψηλή. Στην ενότητα 5 η απάντηση να παραμείνουν όλες οι διαδικασίες αντιστοιχήθηκε με 0 και όλες οι άλλες απαντήσεις με 100. Στην ερώτηση πιστεύεις ότι στη σχολική σου μονάδα δεν θέλεις να αλλάξει καθόλου η καθημερινότητά σου, η απάντηση Ναι αντιστοιχήθηκε με 0. Στην ερώτηση 16 σχετικά με τις αλλαγές, η απάντηση σε φοβίζουν αντιστοιχήθηκε με 0, σε τρομάζουν με 25, η απάντηση Δεν ξέρω/Δεν απαντώ με 50, η απάντηση Δεν έχω κάποιο πρόβλημα με τις αλλαγές με 75 και η απάντηση μου αρέσουν με 100. Ενώ, Η απάντηση Καθόλου στους 9 δείκτες αντιστοιχήθηκε με 0, η απάντηση Λίγο με 25, η Αρκετά με 75 και η Πολύ με 100.

Θα πρέπει να επισημάνουμε ότι στην παραπάνω ερώτηση η αναφορά «τύπος σχολικής μονάδας στην οποία έχετε τις περισσότερες ώρες» είναι ουσιώδης, γιατί κατά την τελευταία διαδικασία αυτοαξιολόγησης σχολικής μονάδας, το κριτήριο αυτό καθόριζε τη σχολική μονάδα στην οποία ο εκπαιδευτικός θα έπαιρνε μέρος στη διαδικασία της αυτοαξιολόγησης.

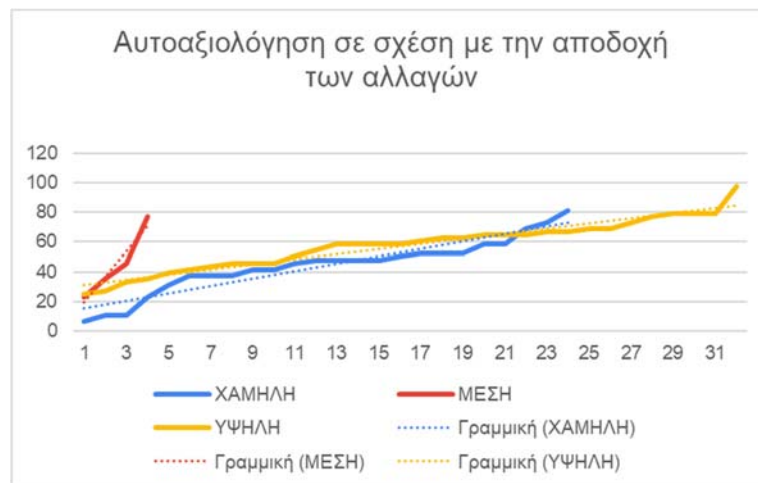


Σχήμα 13. Αντιδράσεις στις αλλαγές και ο ρόλος του διευθυντή ως προς την αυτοαξιολόγηση

Στην ενότητα 6 στην ερώτηση «Ο/Η Διευθυντής/ντρια της σχολικής μου μονάδας επηρεάζει», η απάντηση Τίποτα από τα παραπάνω αντιστοιχήθηκε με 0. Αν είχαν επιλέξει όλους τους παράγοντες ότι επηρεάζονται τότε αντιστοιχήθηκε με 100. Η απάντηση που περιλάμβανε και τη στάση στην αλλαγή και την αυτοαξιολόγηση αντιστοιχήθηκε με 75. Αν περιείχε μια από αυτές με 50 και κάθε άλλη απάντηση με 25. Στην ερώτηση με τον «Παρόντα διευθυντή δεν φοβούνται οι εκπαιδευτικοί την αυτοαξιολόγηση και την αλλαγή», η απάντηση ΝΑΙ θεωρήθηκε ως 100. Αν είχαν επιλέξει όλους τους παράγοντες ότι επηρεάζονται τότε αντιστοιχήθηκε με 100. Η απάντηση που περιλάμβανε και τη στάση στην αλλαγή και την αυτοαξιολόγηση αντιστοιχήθηκε με 75. Αν περιείχε μια από αυτές με 50 και κάθε άλλη απάντηση με 25. Στην ερώτηση «με τον παρόντα διευθυντή δεν φοβούνται οι εκπαιδευτικοί την αυτοαξιολόγηση και την αλλαγή», η απάντηση ΝΑΙ θεωρήθηκε ως 100.

Κάναμε γραφική απεικόνιση της στάσης προς την Αυτοαξιολόγηση σε σχέση με το ρόλο του Διευθυντή σε κάθε μία από τις 3 τιμές συσχέτισης των αντιδράσεων στις αλλαγές και του ρόλου του Διευθυντή. Επιπλέον, κάναμε γραφική απεικόνιση της συσχέτισης της αποδοχής των αλλαγών με την αποδοχή της αυτοαξιολόγησης (σχήμα 14). Στη συνέχεια κάναμε έλεγχο των υποθέσεων μας. Παρατηρούμε ότι και στα δύο γραφήματα και στις τρεις γραμμές που αντιστοιχούν στην αυτοαξιολόγηση, υπάρχουν κάποιες διακυμάνσεις. Για το λόγο αυτό πήραμε γραμμές τάσεις.

Στο Σχήμα 13 Παρατηρείται Μετατόπιση γραμμών καθώς μετακινούμαστε από τη χαμηλή προς την υψηλή κλίμακα αυτοαξιολόγησης. Παράλληλα παρατηρείται και ένταση των σχέσεων. Από τα παραπάνω καταλήγουμε σε Διαφοροποίηση και άρα σε επιβεβαίωση της υπόθεσής μας ότι η αποδοχή των αλλαγών και ο ρόλος του Διευθυντή επηρεάζουν την στάση προς την αυτοαξιολόγηση της σχολικής μονάδας.



Σχήμα 14. Αντιδράσεις στην αυτοαξιολόγηση σε σχέση με τη στάση στις αλλαγές

Ενώ, στο σχήμα 14, η μετατόπιση των γραμμών και η ένταση παρατηρείται μόνο στη γραμμική απεικόνιση από τη χαμηλή προς την υψηλή κλίμακα. Η μεσαία κλίμακα βρέθηκε πάνω από την υψηλή. Ίσως οι αντιστοιχίσεις που κάναμε δεν ήταν ακριβείς για αυτούς που εμφανίζουν ουδέτερη στάση. Έτσι, μπορούμε να αποδείξουμε ότι για τη θετική και αρνητική στάση υπάρχει άμεση συσχέτιση μεταξύ της στάσης στην αλλαγή και την στάση προς την αυτοαξιολόγηση.

Συμπεράσματα

Σκοπός της παρούσας έρευνας ήταν να καταγράψει τις απόψεις των εκπαιδευτικών που διδάσκουν σε σχολικές μονάδες Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης της πόλης των Γιαννιτών σχετικά με το θεσμό της αυτοαξιολόγησης της σχολικής μονάδας. Για το σκοπό αυτό τέθηκαν τρεις ερευνητικές υποθέσεις και χρησιμοποιήθηκε κατάλληλο ερωτηματολόγιο.

Τα συμπεράσματα που προέκυψαν από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων ήταν ότι υπάρχει μεταβατική συσχέτιση μεταξύ της στάσης προς την αλλαγή, της εμπιστοσύνης προς το Διευθυντή/ντρια και της στάσης προς την αυτοαξιολόγηση. Επίσης, παρατηρήθηκε πλήρης μεσολάβηση μεταξύ της στάσης προς την αλλαγή και της στάσης προς την αυτοαξιολόγηση της σχολικής μονάδας σε περιπτώσεις αρνητικής και θετικής στάσης, αλλά όχι στην ουδέτερη.

Αξιοσημείωτο συμπέρασμα που προέκυψε από τις απαντήσεις που συγκεντρώθηκαν ήταν το γεγονός ότι η συντριπτική πλειοψηφία όσων είχαν αρνητική στάση προς την αξιολόγηση θεώρησε ότι ο φόβος των συνεπειών της μη συμμετοχής ώθησε τους συναδέλφους τους να έχουν θετική στάση. Οι απαντήσεις όμως που έδωσαν όσοι είχαν θετική στάση έδειξαν ότι μόλις το 14% δήλωσαν ότι φοβούνται τις συνέπειες της μη συμμετοχής τους.

Θα ήταν ενδιαφέρον να μελετήσουμε σε μια επόμενη έρευνα τις απόψεις των συναδέλφων μας μετά το πέρας της πρώτης χρονιάς εφαρμογής της αυτοαξιολόγησης.

Εξίσου σημαντική προέκταση της έρευνάς μας θα ήταν η επανάληψή της σε χρονικό ορίζοντα μιας πενταετίας, οπότε θα βλέπαμε τις στάσεις των εκπαιδευτικών μετά από την εφαρμογή αρκετών προτεινόμενων σχεδίων.

Πολύ σημαντικό θα ήταν να διενεργήσουμε την ίδια έρευνα σε άλλες σχολικές μονάδες Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης από διάφορες περιοχές της Ελλάδας καθώς και να μελετήσουμε και τις αντίστοιχες απόψεις των εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης. Τέλος, θα ήταν ενδιαφέρον το ερωτηματολόγιο να μεταφραστεί και να διανεμηθεί σε εταίρους της σχολικής μας μονάδας από σχολεία του εξωτερικού.

Αναφορές

Bovey, W. H., & Hede, A. (2001). Resistance to organisational change: the role of defence mechanisms. *Journal of Managerial Psychology*, 16(7), 534–548

Conner, D. (1993). *Managing at the speed of change: how resilient managers succeed and prosper where others fail*, Villard Books, NY, ISBN 0-679-40684-0

Middlewood, D. & Abbott, I. (2015). *Improving professional learning through in-house inquiry*. London: Bloomsbury.

Moran J. W., & Brightman, B. K. (2001). Leading organizational change, Vol 17, No 2, *Journal of Workplace Learning*, ISSN: 1366-5626

Morrison, K. (1998). *Management theories for educational change*. London: Paul Chapman Publishing Ltd.

Mullins, L. (2010). *Management and organizational behavior*. Financial Times prentice Hall, ISBN 0–273–68876-6 (pbk.)

Watson, G. (1969). Resistance to change. *In the Planning of change*. W.G. Bennis, K. D. Benne & R. Chin (eds.) New York: Holt, Rinehart & Winston

Ινστιτούτο Εκπαιδευτικής Πολιτικής (2012). *Αξιολόγηση του Εκπαιδευτικού Έργου στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση. Διαδικασία Αυτοαξιολόγησης στη Σχολική Μονάδα*. Τόμος Ι: Βασικό Πλαίσιο. ΥΠΑΙΘΠΑ/ΙΕΠ.

Κασσωτάκης, Μ. (2019). *Αξιολόγηση των σχολικών μονάδων και των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης*. (Β' έκδοση). Αθήνα: Γρηγόρης.

Κάτου, Α. (2017), *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ζυγός.

Μητροπούλου, Α. (2015). *Η αυτοαξιολόγηση της σχολικής μονάδας*. (Διπλωματική εργασία), Πανεπιστήμιο Πατρών, Παιδαγωγικό Τμήμα Δημοτικής Εκπαίδευσης, Πάτρα.

Μιχαηλίδου, Αθ. & Πασιαρδής, Π. (2014). *Εκθέσεις αξιολόγησης*. Στο: Πασιαρδής, Π. (Επιμ.). *Αξιολόγηση προγραμμάτων και προσωπικού στην εκπαίδευση. Αξιολόγηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων – Τόμος 1* (σσ. 193- 216). Αθήνα: Ίων.

Παπαλόη, Ε. (2012). Βασικά ζητήματα Διοίκησης και Ηγεσίας Εκπαιδευτικών Μονάδων – Πρακτικές ηγεσίας, Μαθητική Απόδοση και Αποτελεσματικότητα στο Καρακατσάνη Δ. , Παπαδιαμαντάκη Γ. & Ασημακοπούλου Δ. (2012). *Σύγχρονα Θέματα Εκπαιδευτικής Πολιτικής. Αναζητώντας το Νέο Σχολείο*. Εκδ. Επίκεντρο: Θεσσαλονίκη.

Ρόπη, Γ. (2020). *Η αυτοαξιολόγηση της εκπαιδευτικής μονάδας και η σύνδεσή της με το εργασιακό άγχος των εκπαιδευτικών*. (Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία). Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο. Σχολή Ανθρωπιστικών Σπουδών. Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα «Επιστήμες της Αγωγής». Πάτρα.

ΥΠΑΙΘΠΑ / ΙΕΠ. (2012). *Η Αυτοαξιολόγηση με μια ματιά Πράξη : «Αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου-Διαδικασία Αυτοαξιολόγησης»* (MIS: 295381) («Άξονες Προτεραιότητας 1,2,3 – Οριζόντια Πράξη»)

Υπουργική Απόφαση 108906/ΓΔ4/2021 - ΦΕΚ 4189/Β/10-9-2021, *Συλλογικός προγραμματισμός, εσωτερική και εξωτερική αξιολόγηση των σχολικών μονάδων ως προς το εκπαιδευτικό τους έργο*, <https://www.e-nomothesia.gr/kat-ekpaideuse/upourgike-arophase-108906-gd4-2021.html>

Χυτήρης Λεωνίδας (2001). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά: η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις*. Interbooks, ISBN-13: 9789603900887.