

## Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΤΗΣ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Είναι γεγονός, πως το τέλος του 20<sup>ου</sup> αιώνα και οι απαρχές του 21<sup>ου</sup> αιώνα σηματοδοτούν μια περίοδο καθοριστικών αλλαγών και μετεξελίξεων στον πολιτικό, κοινωνικό και οικονομικό τομέα. Μάλιστα ο τελευταίος φαίνεται να υπερτερεί των υπολοίπων και να αποτελεί την κινητήρια δύναμη των αλλαγών.

Έννοιες όπως η μετεξέλιξη του σύγχρονου κράτους, η υποχώρησή του σε σχέση με τις αρμοδιότητές και τον κύκλο εργασιών του, ο νέος εξελισσόμενος ρόλος των Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων, η Παγκοσμιοποίηση-οι διαστάσεις της και οι επιπτώσεις της στον σύγχρονο άνθρωπο-, ο ανταγωνισμός ως βασική κινητήρια δύναμη της οικονομίας και της προόδου των κρατών, οι νέες θεωρίες περί management, τόσο στον ιδιωτικό, όσο και στον δημόσιο τομέα, απασχολούν και σηματοδοτούν τη σύγχρονη μεταβιομηχανική κοινωνία που φαίνεται να ψάχνει αγωνιωδώς να βρει το στίγμα της.

Ένα άλλο βασικό χαρακτηριστικό της εποχής είναι η συνεχής ανάπτυξη της τεχνολογίας, η οποία εξελίσσεται με ραγδαίους ρυθμούς, τέτοιους που αδυνατούμε να παρακολουθήσουμε. Τα επιτεύγματα του ανθρώπου στον τομέα των θετικών επιστημών σε συνδυασμό με την ανάπτυξη της τεχνολογίας έχουν ανοίξει νέους ορίζοντες και καθιστούν πραγματοποιήσιμα πολλά από τα οράματα του ανθρώπου, ή δίνουν λύσεις σε προβλήματα και ερωτήματά του. Οι βιολόγοι έχουν αποκωδικοποιήσει σχεδόν όλο το DNA του ανθρώπου, τα διαστημικά ταξίδια γίνονται όλο και πιο μακρινά και ο τύπος συνεχώς αναφέρεται στον προγραμματισμένο εποικισμό του πλανήτη Άρη.

Η τεχνολογία τα τελευταία χρόνια επέφερε και μια άλλη σημαντική αλλαγή. Με τη διάδοση της χρήσης των ηλεκτρονικών υπολογιστών ο κόσμος μοιάζει να αλλάζει σταδιακά, αλλά αρκετά γρήγορα.. Οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές φαίνονται να έχουν όλο και περισσότερες δυνατότητες και χρήσεις στην καθημερινή μας ζωή. Η διάδοση της πληροφορίας είναι πλέον ταχύτατη μέσω του Internet. Γενικότερα, ποσοστό υψηλότερο από τα 2/3 των ανθρώπων της μεταβιομηχανικής εποχής διαθέτουν το μεγαλύτερο μέρος των ανθρωποωρών τους για τη δημιουργία, τη συλλογή, την επεξεργασία και τη διανομή πληροφοριών, εκμεταλλευόμενοι την ηλεκτρονική τεχνολογία.

Ο κοινωνιολόγος John Naisbitt, στο έργο του «Megatrends», υποστηρίζει πως η σοβαρότερη εξέλιξη στο τέλος του 20<sup>ου</sup> αιώνα είναι η μετάβαση από τη βιομηχανική κοινωνία στην κοινωνία των πληροφοριών. (Ν. Ε. Σκουλάς-Κ. Π. Οικονομάκη, Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Π, εκδ. Καπα, 1998, σελ.22)

Η επικοινωνία των ανθρώπων αποκτά μια επιπλέον μορφή. Ο Η/Υ φέρνει σε επαφή ανθρώπους διαφόρων χωρών, φυλών, θρησκειών, ηλικιών, επαγγελμάτων, κοινωνικών στρωμάτων, διαφορετικού φύλου, και μάλιστα πλέον με ταυτόχρονη εικόνα και ήχο, χάρη στη WEB CAMERA .

Αλλαγές έχουν επέλθει σαφώς και στη διάθεση του ελεύθερου χρόνου παιδιών και ενηλίκων, ο οποίος αφιερώνεται στις διάφορες δυνατότητες του υπολογιστή. Για το αν όλη αυτή η δραστηριότητα έχει θετικές επιπτώσεις ή όχι στον άνθρωπο, πολλά έχουν γραφτεί από κοινωνιολόγους, ψυχολόγους, εκπαιδευτικούς κ.α. Άλλοι από αυτούς εξυμνούν τις ατέλειωτες δυνατότητες των Η/Υ και άλλοι καταδικάζουν την αλόγιστη χρήση τους. Το σίγουρο πάντως είναι πως έχουν καταλάβει πια σημαντική θέση στη ζωή του ανθρώπου, στην εργασία, στην εκπαίδευση, στο σπίτι, στις διακοπές του.

Πολλές αλλαγές φαίνεται να έχουν επέλθει και στον τομέα της εργασίας. Σήμερα πολλοί άνθρωποι εργάζονται στο σπίτι τους μέσω του Η/Υ τους, χωρίς να χρειάζεται η παρουσία τους στην έδρα της εργασίας τους.

Επίσης, οικονομικές συναλλαγές σε χρηματιστήρια, διαχείριση χαρτοφυλακίων, λαμβάνουν χώρα καθημερινά, μέσω προγραμμάτων των ηλεκτρονικών υπολογιστών, συντελώντας έτσι στο φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης της αγοράς.

Πολύ σημαντικός πλέον είναι ο ρόλος των Η/Υ και στην εκπαίδευση. Μεγάλα κονδύλια επενδύονται στο θέμα αυτό είτε με τη μορφή ηλεκτρονικού εξοπλισμού στα σχολεία είτε με τη μορφή επιμόρφωσης εκπαιδευτικών στη χρήση των Η/Υ.

Το μάθημα της πληροφορικής έχει ενταχθεί πλέον σε όλες τις βαθμίδες της εκπαίδευσης. Ειδικά προγράμματα έχουν εκπονηθεί στην ύλη κάθε μαθήματος, προκειμένου η διδασκαλία να εμπλουτιστεί και να γίνει πιο ελκυστική και αποδοτική. Είναι σαφές, ότι δίνεται ιδιαίτερο βάρος γενικότερα στην εκπαίδευση, προκειμένου να εξασφαλιστεί ότι, ο πολίτης τα επόμενα χρόνια θα είναι ικανός να ανταποκριθεί στις συνθήκες και στις αλλαγές που θα αντιμετωπίσει στη ζωή και την εργασία του.

Σε αυτές τις γενικότερες αλλαγές που κυοφορούνται ή που ήδη λαμβάνουν χώρα, βασικό προβληματισμό αποτελεί ο νέος ρόλος, οι αρμοδιότητες, η λειτουργία, το εύρος των παρεμβάσεων και επιδράσεων

των κυβερνήσεων στη μετεξέλιξη των κοινωνιών, της παραγωγής και της οικονομίας. (Δημ. Χαραλάμπη, Δημοκρατία και παγκοσμιοποίηση,)

Επόμενο λοιπόν είναι, να αναδεικνύεται έντονα το θέμα της λειτουργίας και της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης ως καθοριστικό στα νέα δεδομένα αύξησης της συνθετότητας και πολυπλοκότητας των δημοσίων προβλημάτων.

Η στενότητα των διαθέσιμων πόρων και η έλλειψη πλέον σταθερού περιβάλλοντος λόγω των διαρκώς μεταβαλλόμενων συνθηκών, σχηματίζουν ένα δίκτυο αλληλένδετων μεταβλητών που επενεργούν διαπλαστικά στη σχεδίαση και λειτουργία των δημοσίων θεσμών και οργανώσεων. Ιδιαίτερα η στενότητα των πόρων επιδρά καθοριστικά, αφ' ενός στην αποκάλυψη του υπερβολικού κόστους και της αναποτελεσματικότητας κατά τη λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών και οργανισμών, αφ' ετέρου στις αλλαγές με γνώμονα τη σημασία της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας ως κριτηρίων εκτίμησης και αξιολόγησης της διοικητικής δράσης.

Θα πρέπει εδώ να σημειώσουμε ότι δεν εννοούμε να ακολουθηθούν επακριβώς οι αρχές της διαχείρισης των ιδιωτικών επιχειρήσεων (management), (Γ. Κ. Χολέβας, Οργάνωση και Διοίκηση, εκδ. Interbooks, Αθήνα 1995, Οι σύγχρονες τάσεις του management, σελ. 83-89) αφού ο σκοπός της λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης είναι εξ ορισμού η εξυπηρέτηση της νομιμότητας και του δημοσίου συμφέροντος. Παρόλα αυτά η σύγχρονη επιστήμη της «Διοικήσεως Δημοσίων Οργανισμών» (Public Administration) δίνει έμφαση στην παραγωγή αποτελεσμάτων, δανειζόμενη μεθόδους από τον ιδιωτικό τομέα. (βλ. Εκθέσεις Εμπειρογνομόνων για τη Δημόσια Διοίκηση 1950-1998, εκδ. Παπαζήση, Αθήνα 2000, Ελληνική Διοίκηση 2000, Έκθεση Επιτροπής Μ. Δεκλερή (ΥΠΚ, 1992), σελ.664)

Η δημόσια διοίκηση λοιπόν, φαίνεται να διέρχεται μια φάση κρίσης και αντιμετωπίζει την πρόκληση προσαρμογής στα νέα δεδομένα της εποχής μας και τη μεταλλασσόμενη κατηγορία κοινωνικών αναγκών και αιτημάτων. (Αντ. Μακρυδημήτρη, Διοικητικές Μελέτες, εκδ. Αντ. Σάκκουλα, Αθήνα-Κομοτηνή 1991, σελ. 111-114)

Το αίτημα του εκσυγχρονισμού και της αναδιοργάνωσης της δημόσιας διοίκησης φαίνεται να είναι επίκαιρο όσο ποτέ άλλοτε, ιδιαίτερα στη χώρα μας, όπου τα προβλήματα σε αυτόν τον τομέα έχουν βαθιές ρίζες στην ιστορική και κοινωνική εξέλιξη του Ελληνικού κράτους. Κύρια χαρακτηριστικά της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα είναι ο συγκεντρωτισμός, η γραφειοκρατία, οι πελατειακές σχέσεις, ο νομικισμός, τα έντονα οικονομικά και πολιτικά ζητήματα και ο ευκαιριακός και βραχυπρόθεσμος προγραμματισμός σε θεσμικές αλλαγές. Οι σύγχρονες απόψεις σχετικά με το μετασχηματισμό των

δημοσίων οργανισμών σε περισσότερο ευέλικτες, συμμετοχικές και δημιουργικές ενώσεις προσώπων, (from bureaucracy to flexocracy - Woolbridge) φαίνεται να συναντούν ιδιαίτερες δυσκολίες εφαρμογής στο ελληνικό διοικητικό σύστημα, το οποίο παρουσιάζεται ως εξαιρετικά δύσκαμπτο σε αλλαγές και σαφώς αδύναμο να ανταποκριθεί σε προβλήματα αυξημένης πολυπλοκότητας. (βλ. ό.π. σελ. 115)

Αντιλαμβανόμαστε έτσι το μέγεθος των προσπαθειών και των μεταρρυθμίσεων που απαιτούνται, προκειμένου να μην αποκλειστούμε λόγω μη προσαρμοστικότητας στις διεθνείς εξελίξεις και απαιτήσεις των καιρών.

Οι σύγχρονες απόψεις σχετικά με το σύστημα διοίκησης των ανθρώπινων και υλικών πόρων δίνουν έμφαση στην επιδίωξη της καλύτερης ποιότητας αποτελέσματος με το λιγότερο κόστος και τις μικρότερες απώλειες. Δίδεται ιδιαίτερη βαρύτητα στην αξιολόγηση, προκειμένου να μετρηθεί η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα κάθε διοικητικής δράσης. (Εκθέσεις Εμπειρογνομόνων για τη Δημόσια Διοίκηση 1950-1998, εκδ. Παπαζήση, Αθήνα 2000, Ποιότητα στη Δημόσια Διοίκηση, Έκθεση Επιτροπής για την εξέταση της μακροπρόθεσμης Οικονομικής πολιτικής 1998, σελ. 716)

Η αξιολόγηση των δραστηριοτήτων των δημοσίων οργανώσεων απαιτεί να καθιερωθούν δείκτες που θα προσδιορίζουν, θα μετρούν κατά πόσο τα αποτελέσματα της διοικητικής δράσης πλησίασαν ή έφτασαν τους προκαθορισμένους στόχους, τόσο κατά υπηρεσιακή μονάδα, όσο και κατά εργαζόμενο.

Μια άλλη διάσταση του προβλήματος του εκσυγχρονισμού της δημόσιας διοίκησης αποτελεί το θέμα του ανθρώπινου δυναμικού, που στελεχώνει τις υπηρεσίες, το οποίο συνεισφέρει στο σχεδιασμό, την πραγμάτωση και αξιολόγηση της λειτουργίας των σύγχρονων οργανώσεων.

Είναι προφανές, πως το ανθρώπινο αυτό δυναμικό θα πρέπει να είναι ικανό να ανταποκριθεί στις συνθήκες και τις σύγχρονες ανάγκες, προκειμένου να παρακολουθεί και να προσαρμόζεται στις αλλαγές και τη συνθετότητα των προβλημάτων. Οι ικανότητες αυτές δεν είναι ζήτημα τέχνης και ατομικού χαρίσματος, αλλά εμπεριέχονται στα επαγγελματικά προσόντα που αναπτύσσει κανείς με την κατάλληλη εκπαίδευση. (βλ. ό.π., σελ. 118-119)

Είναι λοιπόν σαφές, ότι η εκπαίδευση εμπλέκεται και παίζει καθοριστικό ρόλο στις επιθυμητές αλλαγές που αφορούν τα άτομα και τη λειτουργία τους στο εργασιακό, αλλά και το ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον.

Είναι ακόμα κατανοητό, ότι απαιτείται ανασυγκρότηση και μεταρρύθμιση της εκπαίδευσης σε όλες τις βαθμίδες της, τόσο στα

θέματα διοίκησης και προσωπικού, όσο και στο περιεχόμενο των στόχων και των προγραμμάτων της.

Ο προγραμματισμός των επενδύσεων στο ανθρώπινο κεφάλαιο οφείλει να προετοιμάζει-μέσω του εκπαιδευτικού συστήματος-την κοινωνία του αύριο και να αντιμετωπίζει τις διαρκείς εξελίξεις με προγράμματα διαρκούς κατάρτισης και επιμόρφωσης του ανθρώπινου δυναμικού. (βλ. Εκθέσεις Εμπειρογνομόνων για τη Δημόσια Διοίκηση 1950-1998, εκδ. Παπαζήση, Αθήνα 2000, Έκθεση Επιτροπής για τον Ανθρώπινο Παράγοντα(1991), σελ.635)

Βεβαίως, η δημόσια εκπαίδευση δεν είναι ξεκομμένη από τη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης. Αντιθέτως, είναι ένας ιδιόμορφος και πολυδιάστατος χώρος της, ο οποίος φέρει πολλά από τα χαρακτηριστικά της γραφειοκρατικής οργάνωσης και διοίκησης των δημοσίων υπηρεσιών.

Έτσι λοιπόν, είναι γεγονός, ότι η εκπαίδευση σε ότι αφορά τη δομή, την οργάνωσή της, τα προγράμματά της και την ύλη της, όπως και οι εκπαιδευτικοί, δέχονται ιδιαίτερες πιέσεις για αλλαγές στο υπάρχον μοντέλο λειτουργίας τους.

Είναι δε σαφής η τάση, η εκπαίδευση να θεωρηθεί ως οργανωτικός μηχανισμός, όπου τα κεφάλαια που επενδύονται θα πρέπει να αποδίδουν αποτελέσματα «μετρήσιμα», δίνοντας έτσι ιδιαίτερο βάρος στο θέμα κόστος – απόδοση.

Είναι λοιπόν κατανοητό πως, υπό το πρίσμα του ανταγωνισμού και της μεγιστοποίησης της απόδοσης κάθε δραστηριότητας τόσο στον ιδιωτικό όσο και στο δημόσιο τομέα, βασικό ρόλο παίζει η αξιολόγηση κάθε δραστηριότητας προκειμένου να εξετασθεί η αποδοτικότητα, η παραγωγικότητα, η αποτελεσματικότητα, η επιτυχία κάθε σχεδιασμού ή παροχής υπηρεσίας.

Η αξιολόγηση των υπαλλήλων αποτελεί μια τεχνική διοίκησης του προσωπικού, που μπορεί να παίρνει διαφορετικές μορφές, αλλά αποσκοπεί κυρίως στη βελτίωση της λειτουργίας ενός οργανισμού και της ποιότητας του αποτελέσματος.

Το πρόβλημα που θα μας απασχολήσει στην παρούσα εργασία είναι το θέμα της αξιολόγησης των εκπαιδευτικών της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. Αν και το θέμα της αξιολόγησης του προσωπικού στο δημόσιο τομέα γενικότερα απασχολεί την πολιτεία, η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών φαίνεται να προβάλλεται ιδιαιτέρως τα τελευταία χρόνια και πολλές προσπάθειες εξεύρεσης ενός μοντέλου λειτουργικού και αποδεκτού από τους ενδιαφερόμενους έχουν γίνει, χωρίς όμως να έχει καμία από αυτές τελεσφορήσει

Η ιστορική αναδρομή στο θέμα της αξιολόγησης των εκπαιδευτικών στη χώρα μας, αναδεικνύει βαθύτερα πολιτικά, κοινωνικά και οικονομικά προβλήματα, τα οποία στιγμάτισαν τον κλάδο των εκπαιδευτικών και δημιούργησαν δυσπιστία και αντανακλαστικά άρνησης στην αξιολόγηση.

Η απουσία της αξιολόγησης των εκπαιδευτικών τα τελευταία είκοσι χρόνια, (με εξαίρεση κάποια μορφή αξιολόγησης για την επιλογή των στελεχών της εκπαίδευσης) δημιουργεί προβληματισμό, λόγω άγνοιας των δεδομένων που έχουμε σχετικά με πολλούς τομείς της παρεχόμενης εκπαίδευσης. Τα δε νέα δεδομένα της εποχής μας, όπως η εισαγωγή νέων προγραμμάτων, νέων μεθόδων, νέων βιβλίων και νέων οργανωτικών δομών και απαιτήσεων δημιουργεί την ανάγκη και έχει ωριμάσει στη συνείδηση των εκπαιδευτικών, την ύπαρξη ενός μοντέλου αξιολόγησης.

Τα ερωτήματα λοιπόν που γεννιούνται είναι πολλά.

Ποια είναι άραγε τα σημεία στα οποία η εκπαίδευση τα τελευταία χρόνια παρουσίασε προβλήματα τα οποία οφείλονταν στην έλλειψη αξιολόγησης των εκπαιδευτικών ;

Ποιο μοντέλο αξιολόγησης προτείνουμε πλέον ;

Θα αντιγράψουμε για άλλη μια φορά ένα σύστημα αξιολόγησης μιας άλλης ευρωπαϊκής χώρας ;

Ποια τα κριτήρια αξιολόγησης ;

Πού θα αποσκοπεί η αξιολόγηση ;

Στην ενημέρωση και βελτίωση του εκπαιδευτικού για το έργο του ;

Στην ανέλιξη του ως στέλεχος της εκπαίδευσης ;

Στη μισθολογική του στασιμότητα ή προαγωγή ;

Η ίδια η πολιτεία, το ΥΠΕΠΘ, πώς θα αξιολογεί τις ενέργειες και τις επιλογές της και σε ποια αναλογία θα θεωρείται συνυπεύθυνη για τα αποτελέσματα της εκπαίδευσης ;

Το θέμα της αποκέντρωσης του εκπαιδευτικού συστήματος και της αυτονομίας των σχολείων τι βαρύτητα θα έχει στο «νέο σχολείο» που προσπαθούμε να διαμορφώσουμε και πώς θα συσχετισθεί με την αξιολόγηση ;

Ποιοι θα είναι οι αξιολογητές ; Χαίρουν εκτίμησης και αποδοχής από τους εκπαιδευτικούς ;

Πώς θα συνδεθεί η απόδοση των μαθητών με την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών ;

Κι αν υποθέσουμε ότι συλλέγονται όλα τα στοιχεία που αφορούν τη λειτουργία των σχολικών μονάδων, πώς αυτά θα επεξεργάζονται και πώς θα αξιολογούνται τα αποτελέσματα ;

Σχετικά με τις δαπάνες για την υλικοτεχνική υποδομή των σχολείων τι προτίθεται να κάνει η πολιτεία ;

Πώς θα γίνει ομαλά η μετάβαση στο νέο σύστημα και πώς θα πειστεί ο εκπαιδευτικός κόσμος ότι η αξιολόγηση που προτείνεται θα είναι τεκμηριωμένη και επιστημονικά μελετημένη με εξασφαλισμένες αδιάβλητες διαδικασίες και χωρίς να έχει ως αιχμή του δόρατος και ως κύριο υπεύθυνο για όλη την πορεία της εκπαίδευσης τον δάσκαλο ;

Μήπως θα πρέπει να υπάρξει μια περίοδος δοκιμαστικής εφαρμογής της αξιολόγησης, ώστε να καταστεί σαφέστερο τι ζητείται από τον εκπαιδευτικό ;

Ισχύει ότι μια «κακή αξιολόγηση» είναι προτιμότερη από την παντελή έλλειψη αξιολόγησης ;

## Η ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα καλείται να αντιμετωπίσει τον εαυτό της και τα προβλήματά της. Προβλήματα που έχουν βαθιές ρίζες στην ιστορική και κοινωνική εξέλιξη του Ελληνικού κράτους από την αρχή της δημιουργίας του μετά την επανάσταση του 1821. Ενός κράτους συγκεντρωτικού, αυταρχικού, με τρομερές ανάγκες σε όλες του τις λειτουργίες, εξαρτώμενο από τις ξένες δυνάμεις, με ανάπτυξη πελατειακών σχέσεων με τους ψηφοφόρους, με μια δημόσια διοίκηση γραφειοκρατική, συγκεντρωτική, αυταρχική, η οποία βεβαίως δεν ακολούθησε τις εξελίξεις των υπολοίπων ευρωπαϊκών χωρών. ( Βεμπεριανό μοντέλο)

Η παθογένεια της ελληνικής δημόσιας διοίκησης εκτός του ότι είναι εμφανής στους αποδέκτες της – πολίτες αποτελεί γνώση και πρόβλημα των εκάστοτε κυβερνήσεων, οι οποίες με εξαγγελόμενες «μεταρρυθμίσεις» προσπαθούν να επιφέρουν τις απαραίτητες αλλαγές και να προσαρμόσουν την δημόσια διοίκηση στις σύγχρονες ανάγκες. Αν και οι μεταρρυθμίσεις ασκούν μια γοητεία σε πολιτικούς και πολίτες, καθώς και προσμονή για θεαματικές αλλαγές, είναι υπό συζήτηση τόσο η μεθοδολογία τους, όσο και η απόσταση μεταξύ της θεωρίας-της αφηρημένης σύλληψης και της έμπρακτης υλοποίησης και της επίδρασης τους στην καθημερινή πραγματικότητα.

(Α. Μακρυδημήτρης, Η κρυφή γοητεία της διοικητικής μεταρρύθμισης, εκδ. Αντ. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα-Κομοτηνή, 1995, σελ.11-46)

Σημαντικό ρόλο τα τελευταία περίπου 25 χρόνια έπαιξε για τη χώρα μας η ένταξή της στην Ευρωπαϊκή Ένωση και είναι εμφανής, θα λέγαμε, η επίδραση του κοινοτικού πλαισίου στις εκσυγχρονιστικές κατευθύνσεις του ελληνικού διοικητικού συστήματος. ( Α. Μακρυδημήτρης, Διοίκηση και κοινωνία, εκδ. Θεμέλιο )

Από το 1950 έως και το 1998 έχουμε τουλάχιστον δέκα σημαντικές εισηγητικές εκθέσεις εμπειρογνομόνων σχετικά με τη



Δημόσια Διοίκηση, οι οποίες καταγράφουν την ελληνική πραγματικότητα με στοιχεία μετρήσιμα, καταγραφή απόψεων στελεχών της Διοίκησης, ανατρέχουν στις αιτίες που τη δημιούργησαν (ιστορικές, κοινωνικές, πολιτικές), εντοπίζουν τις σύγχρονες ανάγκες σε ευρωπαϊκό και διεθνές επίπεδο και τέλος υποβάλλουν προτάσεις για μεταρρυθμίσεις άμεσες και βραχυπρόθεσμες, καθώς και μακρόπνοες με μακρύτερο χρονικό ορίζοντα..( Εκθέσεις Εμπειρογνομόνων για τη Δημόσια Διοίκηση 1950-1998, εκδ. Παπαζήση )

Οι εκθέσεις αυτές φανερώνουν τη διάρκεια των προβληματισμών στα μείζονα ζητήματα διοίκησης του τόπου μας, καθώς και το «άλυτο» των προβλημάτων, τα οποία διαιωνίζονται και συνεχίζουν να επιζητούν λύσεις μέσα από μεταρρυθμίσεις και κανονιστικές διατάξεις.

Μέσα από τη μελέτη των εκθέσεων αυτών εντοπίζουμε μερικά από τα στοιχεία παθογένειας της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης και άρα και σημεία ανάγκης αλλαγών :

- Ανάγκη αλλαγής νοοτροπίας και επαναπροσδιορισμού των σχέσεων διοίκησης και πολίτη σε ένα κλίμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης και αποδοχής, ως απόρροια πολλαπλών και μακροπρόθεσμων άλλων αλλαγών σε δομές και θεσμούς οι οποίες προκύπτουν και από τις παρακάτω αναφορές.
- Αλλαγή του γραφειοκρατικού - ιεραρχικού – συγκεντρωτικού μοντέλου .(Εκθεση Δ. Αργυριάδη, Όψεις της διοικητικής αλλαγής στην Ελλάδα, ΟΟΣΑ 1970)  
Ο όρος γραφειοκρατία για την ελληνική πραγματικότητα είναι συνώνυμος με κάθε μορφή δαιδαλώδους διαδικασίας της κρατικής μηχανής, η οποία στερείται στοιχειώδους ευελιξίας για την αντιμετώπιση των πραγματικών αναγκών των πολιτών. Συνήθως η γραφειοκρατία εξαντλείται στην εφαρμογή στείρων τυπικών απαιτήσεων, χρονοβόρων και πολυέξοδων που μεταβάλλουν τις δημόσιες υπηρεσίες σε τυρρανικό και καταδυναστευτικό καθεστώς απεμπολώντας τον αληθινό χαρακτήρα τους ως υπηρεσιών εξυπηρέτησης και παροχής βοήθειας στον πολίτη.  
Η γραφειοκρατία έχοντας χάσει τη δυναμική της μορφή, έχει οδηγήσει τις δημόσιες υπηρεσίες να έχουν σαφώς χαμηλό δείκτη αποδοτικότητας. Ο έλεγχος των διαδικασιών είναι δύσκαμπτος και μη συνδεδεμένος με το αποτέλεσμα.  
Εφαρμόζεται τελικά η διαδικασία για τη διαδικασία με έμφαση στον τύπο και όχι στην ουσία.  
Όσο για τον συγκεντρωτισμό, είναι γεγονός ότι το κέντρο λήψης αποφάσεων, πρωτεύοντων και δευτερευόντων,

βρίσκεται στην πρωτεύουσα. Η διαμόρφωση πολιτικής δεν αφορά μόνο τη γενική, αλλά αφορά και θέματα περιφερειακής και νομαρχιακής πολιτικής. Το συγκεντρωτικό σύστημα της χώρας μας φαίνεται και από το γεγονός ότι το 1/2 του προσωπικού της δημόσιας διοίκησης είναι καταμετρημένο στην πρωτεύουσα. (Κέντρο Προγραμματισμού και οικονομικών Ερευνών, Δημόσια Διοίκηση, Έκθεση για το πρόγραμμα 1988-1992) Έτσι αποθαρρύνεται η πρωτοβουλία λήψης αποφάσεων από τις αποκεντρωμένες υπηρεσίες με αποτέλεσμα τη μη ανάληψη ευθυνών, το φόβο για απειθαρχία, την αναποτελεσματικότητα και την ανάπτυξη ατμόσφαιρας παθητικότητας, αναβλητικότητας και εγγραφοκρατίας στο δημόσιο τομέα. Η υπερβολική συγκέντρωση αρμοδιοτήτων και ευθύνης στην κορυφή παρατηρήθηκε όχι μόνο στους μεσαίους και χαμηλότερους βαθμούς, αλλά επηρέασε και τα ανώτερα επίπεδα διοίκησης, με αποτέλεσμα να υπονομεύεται ο ορθολογισμός των διοικητικών αποφάσεων και να δημιουργούνται εμπόδια στα μεταρρυθμιστικά μέτρα. Η υπερβολική συγκέντρωση ευθύνης εξέτρεψε δε, την προσωποποίηση της ισχύος και τελικά περισσότερο καθυστέρησε, παρά προώθησε την οποιαδήποτε μεταρρύθμιση. (Δ. Αργυριάδης, Όψεις της διοικητικής αλλαγής στην Ελλάδα, 1970) Όσο για την ιεραρχία, τηρείται αυστηρά ως προς την εξουσία και τη σχέση που προσδιορίζει μεταξύ υφισταμένου και προϊσταμένου, όμως ως προς τις αρμοδιότητες, το πεδίο ευθύνης ή πρωτοβουλιών είναι ίσως άνευ περιεχομένου.

- **Ανάγκη εκδημοκρατισμού της δημόσιας διοίκησης και συμμετοχικότητας.**  
Η νεότερη τάση στην εξέλιξη του επιχειρησιακού management, είναι το συμμετοχικό management, δηλαδή η συμμετοχή των εργαζομένων στη διοίκηση. Οι εργαζόμενοι θεωρούνται συνεργάτες και συμμετέχουν με εκπροσώπους στη λήψη ορισμένων αποφάσεων (participation in decision making), καθώς και στην άσκηση ελέγχου (workers control). (Γ. Χολέβας, Οργάνωση και Διοίκηση, εκδ. Interbooks, Αθήνα 1995, σελ.84)  
Η ίδια τάση επικρατεί και στη δημόσια διοίκηση.

- Αντιμετώπιση του «νομικισμού»  
(G. Langrod, Έκθεσις αφορώσα την Διοικητικήν Αναδιοργάνωσιν εν Ελλάδι)  
Η συνεχής αναζήτηση της νομικής γνησιότητας, συνταγματικής ή νομοθετικής, οδηγεί σε εγκαθίδρυση ενός νομικού προβλήματος αντίθετου με την πραγματικότητα. Η εστίαση στο να τηρηθεί ο νομικός τύπος οδηγεί σε υπερβολές, όπου οι νόμοι εισέρχονται σε λεπτομέρειες πολλές φορές ασήμαντες. Επίσης δυσχεραίνει οποιαδήποτε **προσπάθεια** μεταρρύθμισης ή πρωτοβουλίας των ανωτέρων υπαλλήλων. Γενικότερα, οι υπάλληλοι έχουν αναπτύξει μια «νομικίστικη νοοτροπία», η οποία ουδόλως βοηθά τις διαδικασίες αλλαγών ή εξυπηρετεί τον πολίτη.
- Άρση του κατεστημένου των πελατειακών σχέσεων υπαλλήλων και πολιτών με τα πολιτικά πρόσωπα, οι οποίες εμποδίζουν και τη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης και την εφαρμογή των αποφάσεών της καθώς και τη λειτουργία του ελεγκτικού μηχανισμού της και αποτελούν καθοριστικό παράγοντα στα θέματα που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό της (προσλήψεις, υπαλληλική εξέλιξη, αποφυγή απόδοσης ευθυνών )  
Το πελατειακό σύστημα πρόσληψης δημοσίων υπαλλήλων που εφάρμοσαν όλες οι ελληνικές κυβερνήσεις, είχε ως πάγια συνέπεια τις ομαδικές προσλήψεις υπαλλήλων, οι οποίοι ανέρχονταν ταυτόχρονα την ιεραρχία και συμπίεζονταν μεταξύ τους όταν επρόκειτο να γίνουν επιλογές με αποτέλεσμα όχι μόνο την έλλειψη κανονικής ροής εξόδου, αλλά και την οικονομική συμπίεση των μη επιλεγόμενων. Η πολιτεία αντιμετώπη με το πρόβλημα αυτό δημιούργησε πληθωρικές διευθύνσεις και τμήματα. Επίσης, εφάρμοσε τη μέθοδο της μισθολογικής προαγωγής χωρίς την κατάληψη αντίστοιχης θέσης.  
Διάφορες τέτοιες διατάξεις και ρυθμίσεις χαρακτήρισαν τελικά την ελληνική δημόσια διοίκηση σε κάθε αλλαγή κυβερνήσεως.
- Σύνδεση της αποτελεσματικής λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης με τον εκσυγχρονισμό και την αναβάθμιση της εκπαίδευσης σε όλα τα επίπεδα (Α/Βάθμια, Β/Βάθμια, Γ/βάθμια), προκειμένου να εξασφαλιστεί το προφίλ υπαλλήλων ικανών να ανταποκριθούν στις σύγχρονες απαιτήσεις.

Ο G.Langrod, το 1964, στην πρώτη έκθεση που υπέβαλε σχετικά με την κρατική οργάνωση και τη δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα, ανιχνεύει τα αίτια της διοικητικής παθολογίας και αναλύει τους παράγοντες που καθόριζαν την τότε διοικητική κατάσταση της Ελλάδας.

Γενικότερα ο Langrod στην έκθεσή του εστίασε ιδιαίτερος στο πρόβλημα της εφαρμογής μιας ολοκληρωμένης εκπαιδευτικής πολιτικής, προκειμένου να βελτιωθεί ο ανθρώπινος παράγοντας στο δημόσιο τομέα και να πάψει το χάσμα μεταξύ της σχολικής εκπαίδευσης και της πρόσληψης στις δημόσιες υπηρεσίες. ( Οι προτάσεις του Langrod έγιναν δεκτές από την τότε κυβέρνηση του Γ. Παπανδρέου και είναι εμφανής ο επηρεασμός στο θέμα της εκπαίδευσης μέσα από την εισηγητική έκθεση του νόμου για τη μεταρρύθμιση στην παιδεία του 1964 - υποσημείωση)

- Ανάγκη αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού τόσο ως προς τον αριθμό τους όσο και ως προς την κατανομή τους στις διάφορες θέσεις εργασίας ανάλογα με πραγματικές και καταγεγραμμένες ανάγκες . Σημαντικό επίσης είναι να προσδιοριστούν τα τυπικά προσόντα που απαιτούνται για κάθε κλάδο και βαθμίδα υπαλλήλων.

Αυτός ο εξορθολογισμός του αριθμού και της κατανομής του προσωπικού στις δημόσιες υπηρεσίες αποτελεί ένα από τα δυσκολότερα προβλήματα της δημόσιας διοίκησης στη χώρα μας. Έχει σχέση με τη δομή και οργάνωση των υπηρεσιών, τα δικαιώματα των υπαλλήλων που ίσχυσαν με την πάροδο των ετών, την έννοια της μονιμότητας όπως αυτή ισχύει σήμερα, τις πελατειακές σχέσεις στις προσλήψεις, που ακόμα ισχύουν και γενικότερα την άποψη του «διοικείν» και την ανάπτυξη στρατηγικής στα ζητήματα προσωπικού.

(Έκθεση Κ. Βαρβαρέσου, Η πλημμελής λειτουργία της Διοικήσεως και η ανάγκη αναδιοργάνωσής της)

- Επαναπροσδιορισμός και διαφάνεια στις προσλήψεις προσωπικού, την αξιολόγησή του και την εξέλιξή του. Γενικότερη ανάγκη χάραξης μιας στρατηγικής στα ζητήματα προσωπικού, όπως στην αποκατάσταση της αξιοκρατίας στη στελέχωση των δημοσίων υπηρεσιών (πρόσληψη μέσω διαγωνισμού), την ανασύνταξη του μισθολογίου και του βαθμολογίου των δημοσίων υπαλλήλων, τη συνεχή εκπαίδευση και μετεκπαίδευση των υπαλλήλων.

(Εκθεση για τη μεταρρύθμιση και τον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης, Υπουργείο Προεδρίας της Κυβέρνησης, Αθήνα, Απρίλιος 1990) Εκθεση των «100»: το αίτημα του εκσυγχρονισμού της δημόσιας διοίκησης τη δεκαετία του 90)

Σύνταξη νέων συστημάτων μισθολογίου και σύνδεση παραγωγικότητας και αποδοχών (όχι ως επιδοματική πολιτική) Μέθοδοι βελτιστοποίησης της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας

- Εκσυγχρονισμός της Δημόσιας Διοίκησης σε ότι αφορά το περιβάλλον εργασίας και τα μέσα ( ηλεκτρονικοί υπολογιστές – ηλεκτρονική διακυβέρνηση )  
Η πληροφορική μπορεί να παίζει σημαντικό ρόλο στον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης καθώς προσφέρει τη δυνατότητα παροχής υπηρεσιών με ταχύτητα και οργάνωση. Επίσης επιτρέπει την άμεση πληροφόρηση στους πολίτες και τη γρηγορότερη εξυπηρέτησή τους. Ακόμα θα λέγαμε ότι σε πολλές περιπτώσεις μπορεί να προσφέρει τη σιγουριά της διαφάνειας στις διαδικασίες. Επειδή πρόκειται για μια τελείως καινούργια εφαρμογή μπορεί η σωστή χρήση και λειτουργία της να προσφέρει σημαντική βοήθεια στη δημόσια διοίκηση. Στην αντίθετη περίπτωση θα έχει προσφέρει μόνο μια σύγχρονη τεχνολογική υποστήριξη στις παλαιές δομές.
- Μακροπρόθεσμος σχεδιασμός και στόχοι για βελτίωση και αποδοτικότητα της Δημόσιας Διοίκησης βάσει συγκεκριμένης θεωρίας. (όπως λέει και ο LUHMANN ,δεν μπορεί να λυθεί το παραμικρό πρόβλημα αν δεν υπάρχει πίσω μια θεωρία ).  
Αν ορίσουμε ως αποδοτικότητα τη σχέση ανάμεσα στις υπηρεσίες που προσφέρει ένας οργανισμός σε κάποιο χρονικό διάστημα και στα συνολικά κεφάλαια που χρησιμοποίησε, διαπιστώνουμε πως το κόστος λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης είναι δυσανάλογα μεγάλο σχετικά με την ποιότητα και την ποσότητα των υπηρεσιών που προσφέρει.

## Δημόσια διοίκηση και Εκπαίδευση

« Χαρώνδας (Κατάνη, 6<sup>ος</sup> αι. π.Χ.) ενομοθέτησεν τους υιείς άπαντας των πολιτών μανθάνειν γράμματα, της πόλεως χορηγούσης τους μισθούς τοις διδασκάλοις»

(Διόδωρος Σικελιώτης, XII.12)

Ειδικότερα σε ότι αφορά την Εκπαίδευση και το ανθρώπινο δυναμικό της στις εισηγητικές εκθέσεις των εμπειρογνομόνων σημειώνουμε τα ακόλουθα.:

- Τον διαχρονικό προβληματισμό του Langrod σχετικά με τα προγράμματα, το επίπεδο και την ποιότητα παροχής εκπαίδευσης σε όλες τις βαθμίδες εκπαίδευσης.  
Ανάμεσα στα άλλα σημειώνει το μορφωτικό ή εκπαιδευτικό πρόβλημα που οφείλονταν στην εκπαίδευση όλων των βαθμίδων και συντελούσε σε μια πληθωρική παραγωγή διπλωματούχων αποφοίτων ανώτατης εκπαίδευσης των οποίων τα επαγγελματικά προσόντα και οι ικανότητες δεν ανταποκρίνονταν στα τυπικά τους κριτήρια.  
Επισημάνθηκε επίσης και το χαμηλό επίπεδο επαγγελματικής επάρκειας των στελεχών της διοίκησης από πλευράς ποιότητας.
- Την ανάγκη αναβάθμισης του ανθρώπινου δυναμικού μέσω της αναμόρφωσης του συστήματος εκπαίδευσης, επαγγελματικής κατάρτισης και επιμόρφωσης, όπως αναφέρεται στην έκθεση Ζολώτα.(Έκθεση της Επιτροπής για τον Ανθρώπινο Παράγοντα, σελ.636, 637)
- Την ανάγκη εστίασης στον ανθρωπιστικό χαρακτήρα της μόρφωσης σε όλες τις βαθμίδες της εκπαίδευσης
- Την ανάγκη συνειδητοποίησης της σημασίας επιστήμης και τεχνολογίας και του εκσυγχρονισμού των σχολικών προγραμμάτων λαμβάνοντας υπόψη τις νέες τεχνολογίες.(Έκθεση Ζολώτα, σελ. 639)
- Την ανάγκη επάρκειας- πληρότητας της επαγγελματικής κατάρτισης των εκπαιδευτικών, καθώς και τη συνεχή μετεκπαίδευση και επιμόρφωσή τους, όχι μόνο στην ειδικότητά

τους, αλλά και σε παιδαγωγικά θέματα, θέματα σύγχρονης τεχνολογίας και θέματα γενικότερου κοινωνικού προβληματισμού.

- Την πρόταση υιοθέτησης της διοίκησης αποτελεσμάτων που αποτελεί το σύγχρονο προσανατολισμό των δημοσίων οργανώσεων (συμπεριλαμβανομένων και των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων), με επικέντρωση στους δείκτες μέτρησης αποτελεσμάτων, στις συμφωνίες δράσης και στους ελέγχους – έρευνες αποδοτικότητας.. ( Έκθεση Επιτροπής για την εξέταση της μακροπρόθεσμης οικονομικής πολιτικής – Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος )
- Την πρόταση εφαρμογής ελέγχου αποδοτικότητας, ως μια μέθοδο επαναξιολόγησης σε βάθος αλλά με γρήγορο ρυθμό μιας δημόσιας οργάνωσης.
- Την ανάγκη ύπαρξης κινήτρων για αύξηση της αποτελεσματικότητας των δημοσίων υπαλλήλων και άρα και των εκπαιδευτικών.

Γενικότερα θα λέγαμε ότι η ανάγκη για αλλαγές στο σύνολο της δημόσιας διοίκησης είναι αλληλένδετη και επηρεάζει άμεσα και την εκπαίδευση.

Μάλιστα η εκπαίδευση απαιτείται να παρουσιάσει έργο με έμφαση σε δυο άξονες:

Ο πρώτος άξονας αφορά στη λειτουργία της ως δημόσιο οργανισμό που έχει να επιτελέσει συγκεκριμένο διοικητικό έργο (αφορά τη δομή, οργάνωση και λειτουργία της)

Ο δεύτερος άξονας αφορά στα προγράμματα, τους στόχους τους, τη διδακτική πράξη και τα αποτελέσματά της, προκειμένου για τη μελλοντική αναβάθμιση και σωστή αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της χώρας.

Και οι δυο άξονες απαιτούν ιδιαίτερη έμφαση στην αξιοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα.

Η διαμόρφωση ενός σύγχρονου πλαισίου ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού είναι τελικώς απαραίτητη, προκειμένου να εξασφαλιστεί η επιλογή των ικανοτέρων. Το όλο σύστημα, εκτός του ότι πρέπει να προάγει την αξιοκρατία και την επαγγελματική επάρκεια, θα πρέπει να εξασφαλίζει και τη διαρκή εκπαίδευση και επιμόρφωση του προσωπικού, ώστε να υπάρχει συνεχής εμπλουτισμός των προσόντων και ικανοτήτων

του. Το τελευταίο είναι ένα πολύ σημαντικό συστατικό της διασφάλισης της ποιότητας στην εκπαίδευση.

Είναι γεγονός πως η εκπαίδευση είναι ένας ιδιόμορφος και πολυδιάστατος χώρος της Δημόσιας Διοίκησης., ο οποίος φέρει πολλά από τα χαρακτηριστικά της γραφειοκρατικής οργάνωσης και διοίκησης των δημοσίων υπηρεσιών.( Απ. Ανδρέου-Γ. Παπακωνσταντίνου : « Εξουσία και οργάνωση- διοίκηση του εκπαιδευτικού συστήματος », εκδ. Αντ. Λιβάνη, Αθήνα 1994, σ. 334-357)

Η εκπαίδευση αποτελεί θεμελιώδες δικαίωμα του κάθε πολίτη και βασική υποχρέωση του κάθε κράτους.. Το Σύνταγμα 75/86/01 της χώρας μας αναφέρει στο άρθρο 16 τα ακόλουθα :

«Η Παιδεία αποτελεί βασική αποστολή του Κράτους και έχει σκοπό την ηθική, πνευματική, επαγγελματική και φυσική αγωγή των Ελλήνων, την ανάπτυξη της εθνικής και θρησκευτικής συνείδησης και τη διάπλασή τους σε ελεύθερους και υπεύθυνους πολίτες.»

Είναι επίσης γεγονός πως η εκπαίδευση αποτελεί το μέσο με το οποίο η κάθε οργανωμένη κοινωνία επιθυμεί αφ' ενός να διασφαλίζει την κυρίαρχη ιδεολογία της εξουσίας, αφ' ετέρου να δρομολογεί τις αλλαγές που επιθυμεί, με δεδομένη μια αλληλεπίδραση εκπαίδευσης και κοινωνικών αλλαγών, χωρίς μερικές φορές να είναι σαφές αν η κοινωνία διαμορφώνει το σχολείο ή το σχολείο την κοινωνία. Είναι επίσης σαφές, πως τα σχολεία είναι οργανωτικοί μηχανισμοί του κράτους που επιδιώκουν την επίτευξη συγκεκριμένων\_στόχων μέσω της αποτελεσματικής χρήσης των διαδικασιών, των μέσων και των περιεχομένων των αναλυτικών προγραμμάτων. (μακροαξιολόγηση- βλ. Ματσαγγούρας « Θεωρία και πράξη της διδασκαλίας »1993)

Είναι προφανές ότι, καμιά οργανωμένη κοινωνία δε θα ήθελε να αφήσει χωρίς έλεγχο αυτόν που εφαρμόζει μια κοινωνική λειτουργία της από την οποία εξαρτάται η ίδια η εξέλιξή της. Επίσης, είναι γνωστό ότι στην εποχή μας η σύνδεση κόστους- έργου- κατέχει βασική θέση και στο δημόσιο τομέα για την παραγωγή δημοσίων αγαθών. Από τα παραπάνω γίνεται αντιληπτό ότι η αξιολόγηση στην εκπαίδευση θεωρείται πλέον προτεραιότητα, βρίσκεται σε έξαρση και σε φάση εξέλιξης τόσο σε επίπεδο πολιτείας, όσο και σε επίπεδο κοινωνίας και εκπαιδευτικών .

Τι εννοούμε όμως με τον όρο αξιολόγηση και πώς αυτός συνδέεται με την εκπαίδευση;



## Αξιολόγηση

«Εγώ και δια μούσας και μετάρσιος ήξα, και πλήστον αγάμενος λόγων κρείσσον ουδέν Ανάγκας ηύρον»

Ευριπίδης, Άλκηστις στ.962

Είναι γεγονός, πως σε όλη την κοινωνική δραστηριότητα η αξιολόγηση είναι σημαντική λειτουργία σε επίπεδο ατομικό (καθένας αξιολογεί διαρκώς ό,τι κάνει ή παραλείπει) και επίπεδο συλλογικό (όλες οι ομάδες που δρουν αξιολογούν τα έργα τους). Επίσης σε όλους τους κοινωνικούς θεσμούς η αξιολόγηση όλων των επιμέρους λειτουργιών και των προσώπων που τις υπηρετούν, είναι θεσμός αναγκαίος για τη συνεχή βελτίωσή τους.

Διεθνώς, η αξιολόγηση είναι ένας γενικότερος και πιο περίπλοκος όρος από αντίστοιχους άλλους όρους όπως «εκτίμηση», «βαθμολόγηση», «κατάταξη». (Οι χρησιμοποιούμενοι στη διεθνή βιβλιογραφία όροι είναι «evaluating», «measuring», «examining», «testing», «marking», «grading», και «scoring».) **(υποσημείωση)**

Η αξιολόγηση είναι σαφώς διαφορετική από τη «μέτρηση» που έχει μεγαλύτερη συνάφεια με τους προηγούμενους όρους «εκτίμηση», «βαθμολόγηση». Η διαφορά ανάμεσα στην αξιολόγηση και την μέτρηση είναι ότι με την πρώτη εκφέρουμε κυρίως κρίσεις και δεν κάνουμε απλώς μετρήσεις και επίσης ότι αναφερόμαστε σε κάποιες ποιοτικές διακρίσεις αξιολογικής κλίμακας, ενώ με τη μέτρηση έχουμε ποσοτικές διακρίσεις αριθμητικής κλίμακας είτε χρησιμοποιούμε αριθμούς είτε γράμματα.

Με τον όρο αξιολόγηση γενικότερα αναφερόμαστε στη διαδικασία αποτίμησης της αποτελεσματικότητας και των αποτελεσμάτων μιας συστηματικής και σκόπιμης δραστηριότητας, όπου βασική προϋπόθεση για την αξιοπιστία της είναι να έχουν υιοθετηθεί σαφή κριτήρια και να έχουν προσδιοριστεί συστηματικές και ελεγχόμενες διαδικασίες. ( Α. Ν. Δεληγιάννη, Η αξιολόγηση του εκπαιδευτικού στα πλαίσια σύγχρονων απόψεων της εκπαιδευτικής αξιολόγησης, Παιδαγωγική Επιθεώρηση, τ.33,2002, σ.28 )

Σύμφωνα με την UNESCO, « Αξιολόγηση είναι μια διαδικασία που αποβλέπει στο να προσδιορίσει, όσο πιο συστηματικά και αποτελεσματικά γίνεται, την καταλληλότητα, την αποτελεσματικότητα

και το αποτέλεσμα μιας δραστηριότητας σε σχέση με τους στόχους της». Ακόμη, «είναι ένα εργαλείο διαχείρισης και διαδικασίας οργάνωσης, σχετικά με την πρόσκτηση γνώσεων και τη δράση, που οφείλει να οδηγήσει στη βελτίωση, από τη μια μεριά των δραστηριοτήτων που λαμβάνουν χώρα και από την άλλη του μελλοντικού προγραμματισμού και τη λήψη αποφάσεων». (UNESCO, Termes relatifs a l'evaluation, Glossaire de l'Unesco, Bep-79/ws/8, Paris, 1979)

Κατά τον Gallaway, αξιολόγηση είναι ένας πολύ ευρύς όρος που αναφέρεται σε μια συνεχή διαδικασία συλλογής πληροφοριών, κριτικής αυτών των πληροφοριών και λήψη αποφάσεων.

Οι Stake, Provus & Staffelbean αναφέρουν :

*« η αξιολόγηση εξετάζεται σαν μια διαδικασία για να αναγνωρίζουμε και να συλλέγουμε πληροφορίες που θα βοηθήσουν εκείνους που αποφασίζουν να εκλέγουν μεταξύ των διαθέσιμων εναλλακτικών αποφάσεων ».* ( Γ. Προδρόμου, Εκπαιδευτικά θέματα, σ. 14, Λευκωσία 1992 Εκδ. « Ελληνική Παιδεία της Κύπρου » )

Η αξιολόγηση δεν έχει πάντα το νόημα της απόρριψης και της ποινής του αποκλεισμού. Αποβλέπει στην παροχή πληροφοριακών κρίσεων για τη βελτίωση μιας πραγματικότητας.

Ο όρος αξιολόγηση προϋποθέτει επιμήκυνση του χρόνου για τη λήψη εκτιμητικών θέσεων, διεύρυνση του πλαισίου ένταξης της αξιολογικής διαδικασίας και προπαντός χρήση, όσο το δυνατόν, περισσότερων παραμέτρων.

Αν προσεγγίσουμε πιο τεχνοκρατικούς ορισμούς σε σχέση με στρατηγική και στοχοθεσία, τότε ορίζουμε ως αξιολόγηση τη διαδικασία κατά την οποία συγκρίνονται τα αποτελέσματα – επιπτώσεις με το βαθμό επίτευξης των στόχων. Η διαδικασία της αξιολόγησης πρέπει να χρησιμοποιείται με ελαστικό τρόπο και να προσαρμόζεται στις περιστάσεις που πρόκειται να εφαρμοστεί. Συνίσταται δε από τα ακόλουθα μέρη :

- Προσδιορισμός του ειδικού αντικειμένου της αξιολόγησης. (καθορισμός των δεικτών αποδοτικότητας, αποτελέσματος, επιπτώσεων )
- Εξασφάλιση πληροφοριακής υποστήριξης
- Εκτίμηση της συνοχής ( εσωτερικής : αν κατά τη διάρκεια εφαρμογής του προγράμματος έχει αλλάξει ιεράρχηση των στόχων και τι επίπτωση έχει αυτό , και εξωτερικής : συμπληρωματικότητα, εναρμόνιση με περιφερειακή πολιτική κλπ)

- Εκτίμηση της επάρκειας ( κάλυψη αναγκών-βαθμός επίτευξης στόχων )
  - Έλεγχος της προόδου
  - Εκτίμηση της αποδοτικότητας
  - Εκτίμηση της αποτελεσματικότητας
- ( Λιούκας Σπύρος « Επιχειρησιακή Πολιτική και Στρατηγική, ΑΣΟΕ)

## **Αξιολόγηση Απόδοσης Προσωπικού**

Η αξιολόγηση των υπαλλήλων είναι μια τεχνική διοίκησης προσωπικού, που η στρατηγική της μπορεί να διαφέρει από τομέα σε τομέα, αλλά η ανάπτυξή της, για να θεωρηθεί ολοκληρωμένη, θα πρέπει να στηρίζεται σε κάποιες βασικές αρχές και στοιχεία.

Η αξιολόγηση του προσωπικού αποσκοπεί, κυρίως στη βελτίωση της λειτουργίας μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού και της ποιότητας του παραγωγικού αποτελέσματος.

Γενικότερα η αξιολόγηση του προσωπικού μας δίνει τη δυνατότητα να εντοπίσουμε τα ισχυρά και αδύνατα σημεία των εργαζομένων, να επιβραβεύουμε το προσωπικό για τις ιδιαίτερες ικανότητές του, να δίνουμε την ευκαιρία να βελτιώσουν τα σημεία στα οποία υστερούν μέσω της κατάλληλης εκπαίδευσης, να αναγνωρίζουμε τα άτομα τα οποία είναι άξια προαγωγής, να εντοπίζουμε μεμονωμένα προβλήματα και να καθορίζουμε πιθανώς την αύξηση της αμοιβής. (Ν. Ε. Σκουλάς-Κ. Π. Οικονομάκη, Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων, εκδ. Κάπα, Αθήνα 1998, σελ.140-143 και Κ. Τζωρτζάκης- Α. Τζωρτζάκη, Οργάνωση και Διοίκηση, Αθήνα 1992, σελ. 184)

Παράλληλα με τους πολλούς σκοπούς που εξυπηρετεί η αξιολόγηση προσωπικού, υπάρχουν και πολλές δυσκολίες στην εφαρμογή της.

Το πρώτο θέμα που προκύπτει είναι ο ακριβής προσδιορισμός της έννοιας «απόδοση εργασίας». Παρ' όλο που η απόδοση εργασίας ενός ατόμου είναι συνάρτηση των ικανοτήτων του, των προσπαθειών που καταβάλλει, καθώς και των μέσων που του παρέχονται, η εκτίμησή της αφορά το σύνολο των αποτελεσμάτων που παράγονται σε μια δραστηριότητα που τελείται κατά τη διάρκεια μιας συγκεκριμένης χρονικής περιόδου.

Το δεύτερο ζήτημα που προκύπτει είναι η ορθόδοξη λειτουργία και η αποτελεσματικότητα του ίδιου του συστήματος αξιολόγησης.

## **Αξιολόγηση και εκπαίδευση**

### **Α. Η έννοια της αξιολόγησης στην εκπαίδευση**

« καθένας έχει δικαίωμα στην εκπαίδευση...η στοιχειώδης εκπαίδευση είναι υποχρεωτική... η πρόσβαση στην ανώτατη Παιδεία πρέπει να είναι ανοιχτή σε όλους...η Εκπαίδευση πρέπει να αποβλέπει στην πλήρη ανάπτυξη της ανθρώπινης προσωπικότητας...»

Οικουμενική Διακήρυξη των Δικαιωμάτων του Ανθρώπου, ΟΗΕ, 10-12-1948, άρθρο 26 παρ. 1,2)

Ως συστηματοποιημένη πλέον διαδικασία η αξιολόγηση καθιερώθηκε και στο χώρο της εκπαίδευσης ως αναπόσπαστο τμήμα κάθε διδακτικής ενέργειας και αφορά όλα τα εμπλεκόμενα μέρη της διαδικασίας εκπαίδευσης.

Είναι γεγονός πως τόσο η δημόσια όσο και η ιδιωτική εκπαίδευση όλων των βαθμίδων δέχονταν και δέχονται συνεχώς αυστηρή κριτική για το περιεχόμενο, την ποιότητα αλλά κυρίως για τα αποτελέσματα της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Όλη αυτή η εστίαση στο θέμα της αξιολόγησης της εκπαίδευσης σε όλες τις διαστάσεις είναι απολύτως δικαιολογημένη μιας και συνδέεται απολύτως με στόχους, σκοπούς, επιδιώξεις καθώς και βραχυπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες επενδύσεις των κοινωνιών τόσο οικονομικές όσο και σε ανθρώπινο δυναμικό.

Το θέμα της αξιολόγησης στην εκπαίδευση γίνεται πιο πολύπλοκο όταν παρατηρούμε διάφορους τομείς και όρους πάνω στο θέμα αυτό. Μιλάμε για την αξιολόγηση μαθητών, την αξιολόγηση εκπαιδευτικών, την αξιολόγηση σχολικής μονάδας, αξιολόγηση εκπαιδευτικού έργου, εκπαιδευτικής διαδικασίας κι όλα αυτά σε ένα χώρο όπως η εκπαίδευση που η μέτρηση των αποτελεσμάτων είναι εξαιρετικά δύσκολη και εξαρτάται από πολλές παραμέτρους κι αστάθμητους παράγοντες.

Τις τελευταίες δεκαετίες αναπτύχθηκε ένας αυτόνομος κλάδος των επιστημών της αγωγής που ασχολείται αποκλειστικά με την φιλοσοφία, τις διαδικασίες και τα μέσα αξιολόγησης των μαθητών, του εκπαιδευτικού έργου και των εκπαιδευτικών, της διδακτικής διαδικασίας, των αναλυτικών προγραμμάτων και γενικότερα του εκπαιδευτικού συστήματος. ( Δημητρόπουλος 1983&1991, Κασσωτάκης 1981/1990 )

Στο διεθνή εκπαιδευτικό χώρο τα τελευταία χρόνια η χρήση του όρου αξιολόγηση τείνει να αποκλείσει τον όρο μέτρηση σε ό,τι αφορά τους μαθητές και τη διδακτική διαδικασία , γιατί η βαρύτητα των εκτιμητικών αποτιμήσεων δίνεται περισσότερο στα πραγματοποιούμενα αποτελέσματα μάθησης και στα δρώμενα μέσα στο σχολείο, παρά στην κατάταξη με εξέταση σε διάφορες μετρικές κατηγορίες.

Παρόλα αυτά σημειώνουμε ότι ο R. Olds (Teacher evaluation Today, 1974, School Management Institute, Worthington, Οχάιο )αναφέρει: *« Λυπούμαι να πω ότι δε γνωρίζω άλλο θέμα για το οποίο να υπάρχει περισσότερη σύγχυση στην εκπαίδευση, παρά την αξιολόγηση... Όλοι ισχυριζόμαστε με πολύ ευλάβεια, βέβαια, ότι στην εκπαίδευση ο σκοπός της αξιολόγησης είναι η βελτίωση της διδασκαλίας, αλλά θα συναντούσαμε πολλές δυσκολίες αν είμαστε υποχρεωμένοι να το στοιχειοθετήσουμε αυτό.»*

Σχετικά με την έννοια της αξιολόγησης στην εκπαίδευση θα λέγαμε ότι είναι σαφές ότι υπάρχει μια μεταστροφή τα τελευταία χρόνια από την κοινωνιολογική θεώρηση στη θεσμική.

Τα σχολεία, πράγματι, αποτελούν «μικρές επιχειρησιακές μονάδες» οι οποίες απορροφούν και διαχειρίζονται τις κρατικές επιχορηγήσεις, έχουν απασχολούν εργαζόμενους, παράγουν έργο και έχουν άμεση σχέση με τις ανάγκες της οικονομικής ανάπτυξης.

Παρόλα αυτά είναι ελλιπής η θεώρηση των εκπαιδευτηρίων μόνο από αυτή τη σκοπιά. Η κοινωνιολογική διάσταση της εκπαίδευσης αποτελεί βασικό εργαλείο λειτουργίας της και μπορεί να συμπεριλάβει λεπτομέρειες, ιδιαιτερότητες, νεωτερισμούς και νέες επιστημονικές προσεγγίσεις που προάγουν το έργο της.

Αν και η αξιολόγηση είναι αναγκαίο και αναπόσπαστο κομμάτι της εκπαίδευσης, η απόλυτη εστίασή της στους εκπαιδευτικούς και τους

μαθητές δεν μπορεί να ανταποκριθεί ως μοντέλο σε ένα δημιουργικό, δημοκρατικό και αυτόνομο σχολείο.

Χρειάζεται ιδιαίτερη μελέτη και προσοχή ώστε η αξιολόγηση να αφορά όλο το φάσμα λειτουργίας της εκπαίδευσης προκειμένου για τη βελτίωσή της και την εξυπηρέτηση των σκοπών της.

### **Το μοντέλο του νέου Ευρωπαϊκού Σχολείου**

Η Κοινωνία της γνώσης αποτελεί άμεση προτεραιότητα της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Κι αυτό διότι το ανθρώπινο κεφάλαιο – οι γνώσεις και οι δεξιότητες που κατέχουν οι άνθρωποι – αποτελεί στην εποχή της υψηλής τεχνολογίας απαραίτητη προϋπόθεση για τον πλούτο των κρατών. Κοινωνία της γνώσης εκτιμάται ότι μπορούν να διαμορφώσουν μόνο τα σχολεία. Έτσι στο πλαίσιο της ευρείας εκπαιδευτικής μεταρρύθμισης που έχει δρομολογηθεί από την Κομισιόν, έχει αποφασισθεί η εκχώρηση εμπιστοσύνης από τις εκπαιδευτικές αρχές στα «αποτελεσματικά σχολεία»

Αυτό γεννά την ανάγκη βελτίωσης του σχολικού έργου στη σχολική μονάδα και μοιραία καθιστά απαραίτητη την ανάπτυξη μιας ιδιαίτερης οργανωτικής ικανότητας και τεχνογνωσίας που είναι σχεδόν άγνωστες στα σημερινά εκπαιδευτικά συστήματα στην Ε.Ε. που παραμένουν στην πλειοψηφία τους συγκεντρωτικά. Όμως η σταδιακή εκχώρηση αρμοδιοτήτων στην σχολική μονάδα θα γίνει όπως φαίνεται μόνο κάτω από μια αδιάλειπτη αξιολόγηση του εκπαιδευτικού-σχολικού έργου.

Η αξιολόγηση κρίνεται απαραίτητη σε επίπεδο Ε.Ε. αφού επιδιώκεται η καλύτερη δυνατή αξιοποίηση των διαθέσιμων οικονομικά πόρων και η αποτελεσματικότερη σύνδεση της εκπαίδευσης με την παραγωγή. Επιπλέον, όπως αναφέρεται στο εισαγωγικό σημείωμα του Κ.Δ. Ματθαίου, καθηγητή του Πανεπιστημίου Αθηνών και επιστημονικού υπευθύνου του οδηγού αποτίμησης και Σχεδιασμού του Εκπαιδευτικού Έργου για την πρωτοβάθμια και την δευτεροβάθμια Εκπαίδευση στη χώρα μας στις κοιτίδες του νεοφιλελευθερισμού η αξιολόγηση συνδέεται με την πρόθεση διαμόρφωσης συνθηκών αγοράς στο χώρο της εκπαίδευσης, ώστε οι καλύτερα ενημερωμένοι «καταναλωτές» του εκπαιδευτικού αγαθού να επιλέγουν μεταξύ των διαφορετικού επιπέδου εκπαιδευτικών υπηρεσιών που προσφέρουν τα διάφορα σχολεία, τις

καλύτερες, «κάτι που καλλιεργεί τον ανταγωνισμό μεταξύ τους και άρα βελτιώνει αυτόματα την ποιότητα της εκπαίδευσης».

Στην Ε.Ε., αξιολογικό κριτήριο της ποιότητας στον σχολικό χώρο θα αποτελέσουν μια σειρά παράγοντες : οι άνθρωποι, υλικοί και οργανωτικοί πόροι που έχει στη διάθεσή του το σχολείο, οι εκπαιδευτικές διαδικασίες και τα εκπαιδευτικά αποτελέσματα. Συγχρόνως στο «Νέο Σχολείο» θα αξιολογείται και μια σειρά διαδικασιών που θα λαμβάνουν χώρα και εντός του σχολείου και της σχολικής κοινότητας με πρωταγωνιστές τους εκπαιδευτικούς, τους μαθητές και τους γονείς. (Καθημερινή 4-5-2002 άρθρο Μαρίας Δεληθανάση)

Στο πλαίσιο αυτό κινήθηκαν και οι συγγραφείς- υπό την επιστημονική εποπτεία του κ. Δ. Μαθαίου-του Οδηγού Αποτίμησης και Σχεδιασμού του Εκπαιδευτικού Έργου στη Σχολική Μονάδα για την Πρωτοβάθμια και την Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση που συνυπογράφουν το Υπουργείο Παιδείας και το Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.

## **Ο νέος νόμος για την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών**

Το έτος 2002 το Υπουργείο Παιδείας ανακοινώνει αφενός την Απόφαση **αρ. Φ.353.1/324/105657/Δ1** με θέμα : «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 διδασκόντων» και αφετέρου το Νόμο **2986/2002** (ΦΕΚ 24, τ. Α, 13/2/2002) με θέμα : «**Οργάνωση των περιφερειακών υπηρεσιών της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου των εκπαιδευτικών, επιμόρφωση των εκπαιδευτικών και άλλες διατάξεις**».

Με την απόφαση περί αρμοδιοτήτων των εκπαιδευτικών, γίνονται σαφή τα καθήκοντα των στελεχών της εκπαίδευσης και των εκπαιδευτικών που ασκούν διδακτικό έργο, σε σχέση με όλους τους φορείς που εμπλέκονται στη λειτουργία των σχολείων. (Προϊστάμενες αρχές, αποκεντρωμένες εκπαιδευτικές υπηρεσίες, περιφερειακές διευθύνσεις, Σχολικοί Σύμβουλοι, Σύλλογοι Διδασκόντων, όργανα λαϊκής συμμετοχής, σύλλογοι γονέων, τοπικοί φορείς)

Με το Ν. 2986/2002 γίνεται σαφές το πλαίσιο εφαρμογής της αξιολόγησης του εκπαιδευτικού έργου.

Σε συνέντευξή του ο υφυπουργός Παιδείας κ. Φ. Πετσάλνικος δήλωσε : «Η αξιολόγηση δε θα πρέπει να ακούγεται ως απειλή για τους εκπαιδευτικούς. Θα είναι μια διαδικασία για να ξεπεραστούν κενά και αδυναμίες με ειδικά προγράμματα και επιμόρφωση.» ( Συνέντευξη του υφυπουργού Παιδείας Φ. Πετσάλνικου στην Νικ. Τρίγκα, εφημερίδα Έθνος, 16/10/2002) Στην ίδια συνέντευξη ο υφυπουργός εξήγγειλε αλλαγές στη συγκρότηση της διοικητικής πυραμίδας προκειμένου να αντιμετωπιστούν προβλήματα γραφειοκρατίας και αναποτελεσματικότητας.

Στην εισηγητική έκθεση του νόμου αναφέρεται ότι, σκοπός των νέων αλλαγών είναι ο μετασχηματισμός του εκπαιδευτικού μας συστήματος ώστε να μορφώνει υπεύθυνους, δημοκρατικούς και σκεπτόμενους πολίτες, να συλλαμβάνει τη δυναμική της οικονομίας, να επενδύει στο ανθρώπινο δυναμικό, και να απορροφά τις ραγδαίες οικονομικές και κοινωνικές αλλαγές.

Επίσης φαίνεται να αποσκοπεί στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας του διοικητικού μηχανισμού της εκπαίδευσης, με ενίσχυση των αποκεντρωτικών διαδικασιών, και τη διασφάλιση της παιδαγωγικής αρτιότητας.

Θεσμοθετείται η θέση του Περιφερειακού Διευθυντή Εκπαίδευσης και σε συνδυασμό με τα άλλα στελέχη της εκπαίδευσης σε επίπεδο νομού επιχειρείται να διαμορφωθεί μια ευέλικτη και αποτελεσματική διοικητική και καθοδηγητική πυραμίδα.

Όσον αφορά την αξιολόγηση στην εισηγητική έκθεση αναφέρεται σαφώς ότι το εκπαιδευτικό σύστημα, καθώς και οι επιμέρους δομές του πρέπει να αξιολογούνται. Ακόμη ότι, επιχειρείται μια πολύπλευρη προσέγγιση και συνολική αποτίμηση του εκπαιδευτικού έργου με σκοπό τη βελτίωση και την ποιοτική αναβάθμιση όλων των συντελεστών της εκπαιδευτικής διαδικασίας.

Για την επιτυχή εφαρμογή της αξιολόγησης ολόκληρης της εκπαιδευτικής ιεραρχίας θα καθορίζεται κατά περίπτωση το ακριβές περιεχόμενό της ώστε να το γνωρίζει ο αξιολογούμενος. Η αξιολόγηση θα έχει δημοκρατικό χαρακτήρα με εμπλοκή όλων των παραγόντων της εκπαίδευσης και ενημέρωση για τα αποτελέσματα και τις επιπτώσεις των πολιτικών, των προγραμμάτων και της δράσης των φορέων.

Με τον νέο νόμο η αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου των σχολικών μονάδων ανατίθεται στο Κέντρο Εκπαιδευτικής Έρευνας (Κ.Ε.Ε.) και στο Παιδαγωγικό Ινστιτούτο (Π.Ι.) [βλ. άρθρο 4, παρ. 2]. Έτσι καταργείται το Σώμα Μονίμων Αξιολογητών.



Προτεραιότητα στην αξιολόγηση δίνεται στους εκπαιδευτικούς προς μονιμοποίηση και υπηρεσιακή εξέλιξη, σε όσους επιθυμούν να καλύψουν θέσεις στελεχών της εκπαίδευσης, στα στελέχη εκπαίδευσης και στους εκπαιδευτικούς που επιθυμούν να αξιολογηθούν.(άρθρο 5, παρ. 2)

Ο αξιολογούμενος καλείται να υποβάλλει έκθεση προσωπικής αυτοαξιολόγησης, βάσει των στοιχείων αξιολόγησης, χωρίς όμως αριθμητική βαθμολογία. Ο εκπαιδευτικός αξιολογείται από το Διευθυντή της σχολικής μονάδας και τον οικείο Σχολικό Σύμβουλο. (άρθρο 5, παρ. 3 α, β )

[Για τα υπόλοιπα στελέχη βλ. άρθρο 5, παρ. 3 γ, δ, ε, στ, ζ]

Για τη διαδικασία, τον τύπο, το χρόνο, το περιεχόμενο της αξιολόγησης και κάθε άλλο σχετικό με την αξιολόγηση θέμα, εκκρεμούν αποφάσεις του Υπουργού Παιδείας ύστερα από εισήγηση του Τμήματος Αξιολόγησης και επιμόρφωσης του Παιδαγωγικού Ινστιτούτου.

Παρ' όλες τις πρώτες αντιδράσεις και στον νέο αυτό νόμο περί αξιολόγησης, φαίνεται ότι οι εκπαιδευτικοί βρίσκονται σε μια περίοδο αναμονής ενόψει των αποφάσεων που εκκρεμούν για τις λεπτομέρειες εφαρμογής της αξιολόγησης. Επίσημως η ΔΟΕ ζητά τροποποιήσεις σε διατάξεις του νόμου και καλεί τα μέλη της να αντιδράσουν στην αξιολόγηση που προτείνεται. (71<sup>η</sup> Γενική Συνέλευση του Κλάδου, Θέμα 2<sup>ο</sup> : «Με βάση τις αποφάσεις της 68<sup>ης</sup> και 70<sup>ης</sup> Γ.Σ. του κλάδου, ζητούμε την τροποποίηση των διατάξεων του Ν.2986/02 που έρχονται σε αντίθεση με τις θέσεις του κλάδου, καθώς και των υπουργικών αποφάσεων που στηρίζονται στις συγκεκριμένες διατάξεις. Σε περίπτωση που αυτό δε γίνει δεκτό, η ΔΟΕ σε συνεργασία με τους Διδακταλικούς Συλλόγους θα προχωρήσει σε όλα τα νόμιμα και πρόσφορα συνδικαλιστικά μέτρα ώστε να καταστήσει ανενεργές τις συγκεκριμένες διατάξεις.)

## **Προβληματισμοί**

Από όλη την ιστορική αναδρομή της εκπαίδευσης στην Ελλάδα, όπου η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών ήταν πάντοτε παρούσα, τουλάχιστον μέχρι το 1982, προκύπτει εύλογα το ερώτημα κατά πόσο ήταν αποτελεσματική και τι ουσιαστικό προσέφερε στην εκπαίδευση της χώρας μας. Δηλαδή, κατά πόσο η εκπαίδευση αναβαθμίστηκε, βελτιώθηκε και κατά πόσο ο εκπαιδευτικός έγινε καλύτερος λόγω της αξιολόγησής του. Επίσης κατά πόσο οι μαθητές μέσα από ένα τέτοιο σύστημα έγιναν ικανότεροι ή κατά πόσο αμβλύθηκαν οι κοινωνικές-οικονομικές ανισότητες μαθητών και σχολείων σε περιοχές με διαπιστωμένα προβλήματα.

Είναι προφανές ότι, ούτε η εκπαίδευση ούτε ο εκπαιδευτικός αναβαθμίστηκε, ούτε οι μαθητές έγιναν καλύτεροι ούτε οι στόχοι της

εκπαίδευσης επιτεύχθηκαν λόγω της αξιολόγησης όπως αυτή εφαρμόστηκε. Σαφώς λοιπόν, η αξιολόγηση δεν είναι από μόνη της το ζητούμενο, αλλά συνδυάζεται με πολλές άλλες παραμέτρους.

Ένα άλλο ερώτημα που γεννάται είναι, τι ακριβώς έγινε κατά την τελευταία εικοσαετία που δεν υπήρξε αξιολόγηση. Είναι γνωστό πως οι Σχολικοί Σύμβουλοι στο τέλος κάθε σχολικής χρονιάς ήταν υποχρεωμένοι να συντάσσουν Έκθεση σχετικά με τη λειτουργία της περιφέρειάς τους και να την υποβάλλουν στο Υπουργείο Παιδείας. Στην πράξη οι εκθέσεις αυτές ουδέποτε μελετήθηκαν ή αξιοποιήθηκαν από το ΥΠΕΠΘ.

Άξιο προβληματισμού επίσης είναι, τι μορφής σύστημα αξιολόγησης πιστεύουμε ότι είναι ενδεδειγμένο να εφαρμόσουμε πλέον, και κατά πόσο οι εκπαιδευτικοί είναι έτοιμοι να δεχτούν την αξιολόγηση που θα προταθεί.

## Παρατηρήσεις

Ευ ποιήσεις συ τα μέγιστα την πόλιν ει μη τους ορόφους υψώσεις, αλλά τας ψυχάς αυξήσεις. Άμεινον γαρ εν μικροίς οικήμασι μεγάλας οικείν ψυχάς ή εν μεγάλαις οικίαις ταπεινά φωλεύειν ανδράποδα.

Επίκτητος

Η βασική παρατήρηση που θα μπορούσαμε αρχικώς να κάνουμε αφορά στα γνωρίσματα της εποχής μας. Η σημερινή κοινωνία είναι κοινότητα της γνώσης, γνώση η οποία έχει πυρηνικό χαρακτήρα, έχει δική της δυναμική, είναι γνώση εργαλείο, που μεταφέρεται σε νέες καταστάσεις για επίλυση προβλημάτων. Η έμφαση δε δίδεται στην μεμονωμένη πληροφορία, αλλά στη βαθύτερη κατανόηση, στην κριτική σκέψη, στην ευελιξία του πνεύματος, στη δημιουργικότητα. Το άτομο πρέπει να εστιάζει στο να μάθει πώς να μαθαίνει. (know how to learn)

Σημαίνον επίσης είναι, ότι υπάρχει σήμερα μια νέα τεχνολογία στην υπηρεσία του ανθρώπου, συνεχώς εξελισσόμενη, η οποία εκμηδενίζει τις

αποστάσεις και κάνει τη γνώση προσιτή, ανοίγοντας σημαντικούς πνευματικούς ορίζοντες στον άνθρωπο.

Γεγονός ακόμα είναι, ότι το άτομο στη σημερινή κοινωνία επιζητεί την προσωπική αυτονομία, την εκδίπλωση των δυνατοτήτων του, την αναγνώριση για το έργο που επιτελεί και την αριστοτελική ενδελεία που οδηγεί στην αυτοπραγμάτωση. Επιζητεί ακόμη την υλική και οικονομική του ευημερία (ευζην) στις νέες διαμορφούμενες συνθήκες αγοράς εργασίας και οικονομίας.

Έτσι λοιπόν γίνεται αντιληπτό ότι ο ρόλος της εκπαίδευσης σε όλες τις βαθμίδες γίνεται καθοριστικός ίσως όσο ποτέ άλλοτε, τόσο για το άτομο όσο και για την εξέλιξη των κοινωνιών.

Είναι απαραίτητη λοιπόν η ανάλυση του θέματος με την απαραίτητη προσοχή που ταιριάζει σε έναν τομέα τόσο ευαίσθητο όσο και πολύπλοκο. Γιατί η εκπαίδευση συγκεντρώνει όλα αυτά τα στοιχεία που χαρακτηρίζουν ένα θέμα ως πολύπλοκο.

Κατ' αρχήν παρουσιάζει πλειονότητα δρώντων ή συμμετόχων, οι οποίοι υφίστανται άμεσα τις συνέπειες και τις επιπτώσεις από την οποιαδήποτε επιλογή. (εκπαιδευτικοί, μαθητές, γονείς και μακροπρόθεσμα το κοινωνικό σύνολο)

Επίσης, υπάρχει σχετική αντίθεση αξιών και συμφερόντων, καθώς και υποκειμενικότητα των προοπτικών μεταξύ των μετόχων.

Τέλος έχει να κάνει με το διαχρονικό χαρακτήρα και την αβεβαιότητα, το χαμηλό, δηλαδή, βαθμό προβλεψιμότητας, σχετικά με τις ενδεχόμενες συνέπειες, επιπτώσεις και μεταβολές, καθώς η εκπαίδευση είναι μια μακροχρόνια επένδυση. (Α. Μακρυδημήτρης)

Ένα άλλο σημείο στο οποίο θα πρέπει να σταθούμε είναι, ότι η εκπαίδευση δεν αποτελεί πεδίο κομματικών αντιπαραθέσεων, αλλά είναι υπόθεση κοινή όλων των πολιτών και άρα απαιτείται μια εθνική πολιτική στο θέμα αυτό.

Η έλλειψη εθνικής εκπαιδευτικής πολιτικής μεταβάλλει το σχολείο σε ένα γραφειοκρατικό μηχανισμό που επιτρέπει τον άμεσο έλεγχο από μέρους της κεντρικής διοίκησης, ενώ παράλληλα αποπροσανατολίζεται και αποβάλλει την αξιοπιστία της θεσμικής λειτουργίας του.

Στη διαμόρφωση μιας ενιαίας εθνικής πολιτικής για την παιδεία είναι δυνατόν να επικρατήσουν διάφορες τάσεις, τις οποίες επισημαίνει ο Rolf E. Rogers (Rogers E.R, The political Process in modern Organisations, Exposition Press, N.York, 1981,p. 91, όπως αναφέρεται στο βιβλίο του Κ.Ν. Γιοκαρίνη, Η Εποπτεία και η Αξιολόγηση του Διδακτικού Έργου και του Διδάσκοντος, Αθήνα 1996) σε πέντε συστήματα με διαφοροποιημένους βαθμούς έμφασης :

- 1) το ιδεολογικό σύστημα (ideological system) εκφράζει τις αντιλήψεις, τις αξίες και τις πεποιθήσεις, που αποτελούν τη βάση λήψης αποφάσεων.
- 2) Το κοινωνικό σύστημα (social system) επηρεάζεται από το ιδεολογικό σύστημα και ανταποκρίνεται στις μεταβλητές του με έμφαση στις διαμορφούμενες και επιδιωκόμενες διαπροσωπικές σχέσεις των μελών της κοινωνικής ομάδας και τους κανόνες των επιθυμητών συμπεριφορών στο σχολείο.
- 3) Το εκπαιδευτικό-τεχνοκρατικό σύστημα (educational system) εκφράζει προθέσεις, πεποιθήσεις, αξίες οι οποίες συνθέτουν το υπόβαθρο της προσφερόμενης παιδείας.
- 4) Το νομικό σύστημα (legal system) εκφράζει τάσεις μεγαλύτερης συμμόρφωσης στις καθιερωμένες δομές, αρχές και κανόνες, που εξασφαλίζουν την ομαλή και εύρυθμη λειτουργία του σχολείου ως οργανισμού γιατί καθορίζουν επακριβώς τις σχέσεις μαθητών, διδασκόντων και στελεχών της διοίκησης και της εποπτείας του σχολείου
- 5) Το πολιτικό σύστημα (political system) εκφράζει την κυρίαρχη παρουσία της πολιτικής ιδεολογίας του κυβερνώντος κόμματος.

Είναι σαφές ότι όσο μειώνονται οι συμπεριφορές πολιτικού χαρακτήρα, τόσο εξασφαλίζεται μεγαλύτερη αρμονία μεταξύ των άλλων συστημάτων.  
(σχ. 1)



Σε αυτό το πλαίσιο θα πρέπει να συμφωνήσουμε ότι η διαδικασία της αξιολόγησης στην εκπαίδευση, στην οποία συμπεριλαμβάνονται όλα τα εμπλεκόμενα μέρη άρα και οι εκπαιδευτικοί, δεν μπορεί να αγνοηθεί και να απουσιάσει, καθώς προσδίδει αξία στο αποτέλεσμα της εκπαιδευτικής προσπάθειας και είναι διαδικασία απαραίτητη για την εξέλιξη της πορείας της εκπαίδευσης

Θα λέγαμε μάλιστα πως οι εκπαιδευτικοί θα πρέπει ανά πάσα στιγμή να είναι έτοιμοι να αρθρώσουν λόγο για το θέμα αυτό και να υποβάλλουν προτάσεις για αξιολόγηση με εγκυρότητα και αξιοπιστία, στηριγμένοι σε επιστημονικά δεδομένα, ζητώντας κοινωνική πολιτική από το κράτος. Έτσι θα μπορέσουν να συνδυάσουν την επιστημονική αναβάθμιση του κλάδου τους, με το αίτημα για μεγαλύτερη έμφαση στην επιμόρφωσή τους, περισσότερη αυτονομία και μεγαλύτερη συμμετοχή στις τυπικές και διαφανείς διαδικασίες επιλογής και αξιολόγησης των μελών τους, προκειμένου να προλάβουν μια επιλογή την οποία τελικώς θα κάνει η ίδια η αγορά και σαφώς δε θα είναι η καλύτερη.

Όταν συζητούμε για αξιολόγηση στην εκπαίδευση το πιο απλό είναι να αναφερθούμε σε αναζητήσεις που αφορούν την επίδοση του μαθητή και την αποδοτικότητα των εκπαιδευτικών η οποία προσμετράται από την προαναφερθείσα επίδοση των μαθητών. (Medley D. M.- Shannon D. M., “Teacher evaluation”, στο International Encyclopedia of Teaching and Teacher Education, Edited by L.W. Anderson, second edition, 1995, σελ..492) Μια

τέτοια θεώρηση βεβαίως είναι αποσπασματική και τεχνοκρατική και απέχει κατά πολύ από τις σύγχρονες τάσεις που προτείνουν τη συμμετοχή στις διαδικασίες όλο και περισσότερων μελών και αντιλαμβάνονται το πρόβλημα συνολικά ως προς τις παραμέτρους του.

Αν και τα τελευταία χρόνια υπήρξε και εφαρμόστηκε η θεσμική θεώρηση της έννοιας της αξιολόγησης στην εκπαίδευση, φαίνεται τελικά πως δεν μπορεί να είναι η απάντηση στη λύση των προβλημάτων. Τα σχολεία μπορεί πράγματι να θεωρηθούν ως μικρές επιχειρησιακές μονάδες, οι οποίες απορροφούν και διαχειρίζονται τις κρατικές επιχορηγήσεις, απασχολούν εργαζόμενους, παράγουν έργο και έχουν άμεση σχέση με τις ανάγκες της οικονομικής ανάπτυξης. Όμως είναι ελλιπής η θεώρηση τους από αυτή μόνο τη σκοπιά. Η κοινωνιολογική διάσταση της εκπαίδευσης αποτελεί βασικό εργαλείο λειτουργίας της και μπορεί να συμπεριλάβει λεπτομέρειες, ιδιαιτερότητες, νεωτερισμούς και νέες επιστημονικές προσεγγίσεις που προάγουν το έργο της.

Η δημόσια εκπαίδευση αποτελεί τμήμα του ευρύτερου δημόσιου τομέα και φέρει πολλά από τα χαρακτηριστικά του. Έτσι πολλά από τα προβλήματα της δημόσιας εκπαίδευσης είναι αντίστοιχα των προβλημάτων του ευρύτερου δημόσιου τομέα, όπως είναι η γραφειοκρατία, ο συγκεντρωτισμός, ο αυταρχικός τρόπος διοίκησης, η αναξιοκρατία, η αναποτελεσματικότητα, η πολιτικοποίηση του συνόλου σχεδόν των επιλογών κ.ά.

Παρ' όλες τις δυσκολίες στην αποδοχή ενός συστήματος αξιολόγησης θα πρέπει να εξετάσουμε την αξιολόγηση ως έκφραση ορθολογισμού και εκλογίκευσης. Η αξιολόγηση αποτελεί το τρίτο στοιχείο ενός επαναλαμβανόμενου κύκλου, τον οποίο ορίζουν τρεις άξονες: **προγραμματισμός, εφαρμογή και αξιολόγηση.**

Με την αξιολόγηση προγραμματίζεται η επανάδραση. Διαπιστώνεται η αποτελεσματικότητα διαδικασιών και μέσων, καθώς και το μέγεθος της συμβολής ατόμων και ομάδων για την επίτευξη ενός σκοπού. Έτσι η διαδικασία αναπροσαρμόζεται, τα μέσα βελτιώνονται και οι ρόλοι διαφοροποιούνται. Επίσης, δίνεται η δυνατότητα να κάνουμε διορθωτικές κινήσεις. Επιδίωξη είναι η συνεχής βελτίωση, το καλύτερο αποτέλεσμα, η πληρέστερη πραγμάτωση των στόχων.

Σε αυτό το πλαίσιο, η αξιολόγηση οδηγεί στον ενδυναμωμένο εκπαιδευτικό, στον εκπαιδευτικό που γνωρίζει, που υπάρχει, που συνυπάρχει, που συμμετέχει και πράττει. Σε κάθε περίπτωση ο δάσκαλος οφείλει ο ίδιος συνεχώς να προβληματίζεται, να αυτοεξετάζεται, να αναλύεται και να υποβάλλεται σε αυτοαξιολόγηση για τη διδασκαλία του και την επίτευξη των στόχων του.

Η αξιολόγηση ως διαδικασία πρέπει να είναι η λύση προβλήματος. Η λύση προβλήματος είναι μια διαδικασία την οποία συναποτελούν τέσσερα βασικά στοιχεία.:

Πρώτον, είναι ανάγκη να **ορίσουμε το πρόβλημα**. Δηλαδή, τι θέλουμε να βελτιώσουμε; Ποιος είναι ο στόχος μας; Σε ποιο σημείο βρισκόμαστε και προς τα πού θέλουμε να κινηθούμε;

Δεύτερο, είναι **το σχέδιο δράσης**. Δηλαδή τι πληροφορίες χρειαζόμαστε και πώς θα οργανωθούν και θα αναλυθούν. Ποιο είναι το χρονοδιάγραμμα εργασιών, ποιος αναλαμβάνει και τι; Τι μέσα θα απαιτηθούν;

Τρίτο στοιχείο είναι, **πώς θα υλοποιηθεί το σχέδιο το σχέδιο στην πράξη**; Θα υπάρξει συντρέχουσα αξιολόγηση; Αν ναι, πώς θα επιχειρηθεί;

Τέταρτο και τελευταίο στοιχείο είναι, το **τελικό αποτέλεσμα που προκύπτει**. Θα υπάρξει επανάδραση; Δηλαδή τι πετύχαμε και ποιος πρέπει να είναι ο επόμενος στόχος μας;

Σε ένα τέτοιο πλαίσιο, η αξιολόγηση αποκτά τις πραγματικές της διαστάσεις, παύει να είναι ασαφής, απειλητική ή εθιμοτυπική.

Ένα άλλο σημαντικό θέμα που οφείλουμε να ξεκαθαρίσουμε είναι το μοντέλο αξιολόγησης που θα υιοθετήσουμε.

Η εξωτερική αξιολόγηση, θεωρείται ένα μοντέλο αυταρχικό, γραφειοκρατικό, χειραγωγικό, μεροληπτικό, ελεγκτικό, το οποίο ευνοεί τον ανταγωνισμό και που η αποτελεσματικότητά του αμφισβητήθηκε και βεβαίως δεν ταιριάζει στις σύγχρονες κοινωνίες. Ουσιαστικά μιλούμε για ετεροαξιολόγηση από τα έξω και προς τα κάτω, δηλαδή μια εξωτερική αποτίμηση της σχολικής πραγματικότητας, η οποία πάσχει από πλευράς αξιοπιστίας και εγκυρότητας. Είναι περιοριστική της ατομικής πρωτοβουλίας, αίρει την παιδαγωγική ελευθερία και περιορίζει την ανάπτυξη της προσωπικότητας. Όσο διατηρείται η προσωποπαγής, αυταρχική και γραφειοκρατική διοίκηση της εκπαίδευσης οποιαδήποτε μορφή αξιολόγησης είναι αναπόφευκτα συμμορφωτική, αντιμεταρρυθμιστική και συντηρεί την ισχύουσα τάξη των πραγμάτων. (βλ. Ομάδα εργασίας: «Η αξιολόγηση στην εκπαίδευση», εκδ. Εκπαιδευτικός Όμιλος-Αντιτετράδια της εκπαίδευσης, Αθήνα 1993)

Το αντίθετο μοντέλο μπορούμε να το ορίσουμε ως το δημοκρατικό, το συμμετοχικό, το συναινετικό, στο οποίο επικρατεί ένας έντιμος και παραγωγικός διάλογος. Εδώ η αξιολόγηση στηρίζεται σε συλλογική προσπάθεια, η οποία φέρει στο φως προβλήματα και ανοίγει δρόμους βελτίωσης.

Αυτό το δεύτερο μοντέλο στηρίζεται στην αναμόρφωση της σχολικής μονάδας και τη λειτουργία της σε άλλες βάσεις. Στην περίπτωση αυτή κύρια

χαρακτηριστικά της σχολικής μονάδας αποτελούν η επαγγελματική ωρίμαση, η αυτοπραγμάτωση των ατόμων, η αυτόνομη δράση τους, η εκούσια συμμετοχή τους, η αυτοδέσμευση στους στόχους του οργανισμού. Επίσης, η δημιουργία ενός ηθικού κώδικα, ο οποίος διέπει τις σχέσεις των μελών της ομάδας, καθιστά υπόλογο το σχολείο και τα μέλη του διδακτικού προσωπικού και βοηθά στην καθιέρωση προτεραιοτήτων και κριτηρίων αξιολόγησης, τα οποία ανταποκρίνονται στις ιδιαίτερες συνθήκες που επικρατούν και αποβαίνουν λειτουργικά.

Η δυναμική του μοντέλου αυτού βρίσκεται στη δημοκρατική μεταχείριση των ανθρώπων. Γιατί η δυναμική της δημοκρατίας τελικά, μπορεί να ξεπεράσει τα προβλήματα που η ίδια δημιουργεί.

Στο πλαίσιο αυτό οι τέσσερις βασικές αρχές αποτελεσματικής διοίκησης που έχει αναπτύξει ο Carl Rogers μπορούν να αποτελέσουν εργαλείο για μια νέου τύπου αξιολόγηση των εκπαιδευτικών.

Σύμφωνα με τις αρχές αυτές εστιάζοντας στην εκπαίδευση θα λέγαμε ότι οι σκοποί της αξιολόγησης προάγονται στο μέτρο που τηρείται:

1. Η άνευ όρων αποδοχή του άλλου
2. Η «συμπαθητική» στάση (το συμπάσχειν)
3. Η διαφάνεια και η ειλικρίνεια στις σχέσεις
4. Η διάθεση και η ικανότητα επικοινωνίας σύμφωνα με τους αντιληπτικούς διαύλους του άλλου.

Το θέμα της αξιολόγησης των εκπαιδευτικών λόγω της ιδιαιτερότητάς του χρήζει προσοχής και αντιμετώπισης με ευαισθησία και λεπτούς χειρισμούς. Η βιαστική εφαρμογή της κινδυνεύει είτε να προκαλέσει αντιδράσεις είτε να οδηγήσει σε απαξίωση και ατονία

Σε μια προσπάθεια μεταρρύθμισης εκτός από την καλή οργάνωση χρειάζεται και η συναίνεση και η επιλογή του σωστού χρόνου.

Μιλάμε λοιπόν για αλλαγές που θα εφαρμοστούν ευέλικτα, σταδιακά, δοκιμαστικά και αποκεντρωμένα, αφήνοντας ανοιχτό παράθυρο σε αλλαγές και διορθώσεις. Και βεβαίως σημαντικό ρόλο σε όλες αυτές τις αλλαγές θα παίζει η ανάκτηση της χαμένης εμπιστοσύνης του εκπαιδευτικού προς τα όργανα διοίκησης και τους θεσμούς. Η επικράτηση της αξιοκρατίας και της διαφάνειας, η αποκομματικοποίηση των επιλογών, καθώς και ο ειλικρινής διάλογος πάνω σε όλα τα θέματα που αφορούν την εκπαίδευση, αποτελούν τα βασικά στοιχεία πάνω στα οποία θα δομήσουμε οτιδήποτε νέο.



Προκειμένου να φτάσουμε στην εφαρμογή ενός μοντέλου αξιολόγησης είναι προφανές ότι, θα πρέπει να εξετασθούν κι όλοι οι άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν τη λειτουργία των σχολείων.

Έτσι λοιπόν, θα πρέπει να επιλυθούν ορισμένα βασικά προβλήματα που συντελούν στη διαμόρφωση του καθεστώτος λειτουργίας των σχολείων και επηρεάζουν οποιαδήποτε νέα επιλογή.

Πρώτο βασικό τέτοιο στοιχείο είναι η χρηματοδότηση των σχολικών μονάδων και γενικότερα η διάθεση κονδυλίων για την εκπαίδευση, με απευθείας καταβολή από το αρμόδιο υπουργείο. Τα σχολεία χρειάζεται να έχουν την υλικοτεχνική εκείνη υποδομή και την οικονομική άνεση που θα τους επιτρέψει να μπορούν να εφαρμόζουν νέα προγράμματα, να ανταποκρίνονται επαρκώς στην εφαρμογή των υφισταμένων, να δίνουν την ευκαιρία στους μαθητές να μαθαίνουν με χρήση εποπτικών μέσων, να αξιοποιούν τις νέες τεχνολογίες στη διδασκαλία, να μπορούν να ανταποκριθούν στην κάλυψη στοιχειωδών αναγκών λειτουργίας τους, να μπορούν να υλοποιούν τις πρωτοβουλίες τους σε καινοτόμα προγράμματα και δραστηριότητες. Δυστυχώς, τα τελευταία δυο χρόνια, οι σχετικές πιστώσεις στα σχολεία έχουν μειωθεί, αντί να έχουν αυξηθεί, παρά τις αυξανόμενες ανάγκες για χρηματοδότησή τους.

Δεύτερο βασικό στοιχείο είναι η συνεχής επιμόρφωση όλων των εκπαιδευτικών, προκειμένου αυτοί να είναι συνεχώς ενημερωμένοι για τις σύγχρονες εξελίξεις σε θέματα θεωρίας, προγραμμάτων, διδακτικής και διοίκησης. (Α. Μακρυδημήτρης, Διοίκηση και Κοινωνία, εκδ. Θεμέλιο, 1999, σελ. 287). Η επιμόρφωση των εκπαιδευτικών κατά τη διάρκεια της θητείας τους παρ' όλο που είναι υψίστης σημασίας για την βελτίωση της εργασίας τους γίνεται ανοργάνωτα, χωρίς συνέχεια και χωρίς να έχει και τον χαρακτήρα βιωματικών σεμιναρίων ή εργασιών που βοηθούν στην κατανόηση οποιουδήποτε θέματος. (Τα Π.Ε.Κ και η εξομοίωση στο ΠΤΔΕ λειτούργησαν με τον παραδοσιακό τρόπο, δηλαδή με την από καθ' έδρας διδασκαλία.)

Τρίτο στοιχείο είναι η στελέχωση των σχολείων με όλο το απαιτούμενο προσωπικό, όχι μόνο δασκάλων αλλά και εξειδικευμένου προσωπικού, όπως ψυχολόγων ή κοινωνικών λειτουργών, βιβλιοθηκονόμων, γραμματέων στις μεγάλες σχολικές μονάδες και βοηθητικού προσωπικού, όπως καθαριότητας, επιστατών, φυλάκων.

Τέταρτον είναι η ύπαρξη και η στήριξη επικουρικών προγραμμάτων, όπως Ενισχυτικής διδασκαλίας, Φροντιστηριακών τμημάτων και Τάξεων υποδοχής, για μαθητές με μαθησιακά προβλήματα και αλλοδαπούς μαθητές. (τη σχολική χρονιά 2003-2004 το πρόγραμμα ενισχυτικής

διδασκαλίας καταργήθηκε ολοσχερώς λόγω έλλειψης πιστώσεων για το απαραίτητο προσωπικό)

Ως πέμπτο στοιχείο θεωρούμε το ευέλικτο αναλυτικό πρόγραμμα, δυνάμενο να προσαρμοστεί σε μεταβαλλόμενες ανάγκες, παραγόμενες από τις ιδιαίτερες συνθήκες λειτουργίας των σχολικών μονάδων, και το προφίλ του μαθητικού δυναμικού. Εδώ, θα πρέπει να σημειώσουμε και την ανάγκη ύπαρξης πολλαπλού και όχι μόνον ενός βιβλίου ως διδακτικό εγχειρίδιο, ανάλογα με τις ανάγκες της σχολικής τάξης μιας περιοχής.

Έκτο στοιχείο είναι ο επαναπροσδιορισμός των αρμοδιοτήτων και των καθηκόντων των εκπαιδευτικών, οι οποίοι ασκούν διδακτικά καθήκοντα ή είναι στελέχη της εκπαίδευσης. Ιδιαίτερη σημασία θα πρέπει να δοθεί στο Διευθυντή της σχολικής μονάδας, ο οποίος είναι και ο άμεσος υπεύθυνος για την οργάνωση και λειτουργία του σχολείου από πλευράς διοικητικής και διδακτικής, καθώς και στο Σχολικό Σύμβουλο ο οποίος είναι επιφορτισμένος με την παρακολούθηση, την καθοδήγηση, την επιμόρφωση του εκπαιδευτικού, την αξιολόγησή του και γενικότερα την παρακολούθηση όλης της σχολικής μονάδας.

Έβδομον, θεωρούμε την ενίσχυση του συλλόγου διδασκόντων, ως ισχυρό όργανο λήψης αποφάσεων σε όλα τα θέματα που αφορούν τη λειτουργία του σχολείου. Ως όργανο με δυνατότητες σχεδιασμού, προγραμματισμού και ελέγχου των δραστηριοτήτων και των προγραμμάτων, καθώς και επέμβασης στη διαμόρφωση του αναλυτικού προγράμματος, με δεδομένο ότι ο εκπαιδευτικός θα είναι αποδεκτός από την πολιτεία και στη συνείδηση της κοινωνίας ως επιστημονικό και παιδαγωγικό ον.

Όγδοο, θεωρούμε σημαντική την οικονομική αναβάθμιση των εκπαιδευτικών και την ύπαρξη κινήτρων για αύξηση της παραγωγικότητας τους.

Τέλος, εκλαμβάνουμε ως δεδομένη τη βούληση για σταδιακή αλλαγή, για μετάβαση ως προς ένα εκπαιδευτικό σύστημα αποκεντρωμένο, με δυνατότητες αυτονομίας ως προς την αντιμετώπιση των ιδιαίτερων προβλημάτων των σχολείων.

Κατόπιν τούτων θα πρέπει να συνοψίσουμε και κάποιες αποδοχές πάνω στις οποίες θα πρέπει να βασιστεί ένα μοντέλο αξιολόγησης, όπως οι ακόλουθες:

- Το νέο σύστημα αξιολόγησης οφείλει να μείνει μακριά από κάθε παραδοσιακή, αυταρχική και γραφειοκρατική διοίκηση

του εκπαιδευτικού μας συστήματος, καθώς και από κάθε κομματικοποίηση των επιλογών.

- Το σύστημα αξιολόγησης οφείλουμε να είναι σαφές, κατανοητό και αποδεκτό και να εφαρμόζεται με διαφάνεια σε όλες του τις διαδικασίες
- Εκτός του εκπαιδευτικού θα πρέπει να συναξιολογούνται τα προγράμματα διδασκαλίας, τα διδακτικά βιβλία, ο βαθμός επίτευξης της επιμόρφωσης του εκπαιδευτικού, οι τυχόν ιδιαιτερότητες των μαθητών και η οικονομική επάρκεια της σχολικής μονάδας.
- Τα πορίσματα της αξιολόγησης θα πρέπει να χρησιμοποιούνται για τη βελτίωση του εκπαιδευτικού μας συστήματος.
- Η αξιολόγηση οφείλει να αποτελεί τη βάση για αναβάθμιση και βελτίωση του εκπαιδευτικού, η οποία θα έχει ως συνέπεια και την αναβάθμιση της παρεχόμενης εκπαίδευσης. Ακόμα, η αξιολόγηση μπορεί να συνδράμει στον εντοπισμό ανεπαρκών δασκάλων που για διάφορους λόγους καλό είναι να μη συνεχίσουν να διδάσκουν στα σχολεία.
- Οι προσδοκίες του συστήματος από τους εκπαιδευτικούς θα πρέπει να είναι σαφείς και οι ίδιοι να τις εισπράττουν μέσα από την αξιολόγησή τους. Ως αποτέλεσμα θα προσδοκάται η ανύψωση του ηθικού τους και της προσφοράς τους και όχι η καταρράκωσή τους.
- Ιδιαίτερη σημασία έχουν οι σχέσεις που δημιουργούνται μέσα στη σχολική μονάδα μεταξύ των εκπαιδευτικών, των εκπαιδευτικών με τους μαθητές, τους γονείς και τους άλλους εμπλεκόμενους φορείς..
- Το σύστημα αξιολόγησης θα πρέπει να θεωρεί τον εκπαιδευτικό ως συνεργάτη και πολύτιμο φορέα πληροφοριών, που βοηθά στην επίλυση προβλημάτων.
- Όλα τα κριτήρια αξιολόγησης είναι προφανές ότι, πρέπει να προσαρμόζονται στο εξελικτικό στάδιο του εκπαιδευτικού ως προς τα χρόνια υπηρεσίας του ή ως προς τη θέση του ως στέλεχος της εκπαίδευσης
- Είναι πολύ σημαντικό οι εκπαιδευτικοί να είναι επαρκώς ενημερωμένοι για το πώς αξιολογούνται και για τα αποτελέσματα της αξιολόγησής τους.
- Οι εκπαιδευτικοί θα πρέπει να αξιολογούνται ως προς την υπαλληλική τους συνέπεια, ως προς τη συμμετοχή τους στα σχολικά δρώμενα, τη διδακτική τους επάρκεια, την οργάνωση της διδασκαλίας τους και της τάξης τους, καθώς και ως προς τη σχέση τους με τους συναδέλφους τους, τους μαθητές και τη

συνεργασία τους με τους γονείς. Επίσης, θα συνυπολογίζονται τα τυπικά τους προσόντα όπως η γνώση ξένων γλωσσών, η γνώση και η χρήση στη διδασκαλία των νέων τεχνολογιών, καθώς και η οικειοθελής παρακολούθηση σεμιναρίων ή η λήψη μεταπτυχιακών διπλωμάτων.

## **ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ**

Η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών θα πρέπει να εφαρμοστεί δοκιμαστικά, τουλάχιστο τα δυο πρώτα χρόνια. Η χάρη αυτή του χρόνου θα βοηθήσει να εντοπιστούν ατέλειες και δυσλειτουργίες του προτεινόμενου μοντέλου και θα δώσει το περιθώριο για βελτιωτικές κινήσεις. Επίσης θα δώσει το χρόνο σε εκπαιδευτικούς και αξιολογητές να γνωρίσουν και να προσαρμοστούν στη νέα πραγματικότητα.

Το Υπουργείο Παιδείας που σήμερα συγκεντρώνει αποκλειστικά τις αρμοδιότητες σχετικά με την αξιολόγηση θα πρέπει να εκχωρήσει ουσιαστικές αρμοδιότητες στο Παιδαγωγικό Ινστιτούτο και να συνεργαστεί στενά με τα Πανεπιστημιακά Ιδρύματα της χώρας. Το μεν Παιδαγωγικό Ινστιτούτο μπορεί να αναλάβει το συντονισμό, την οργάνωση και την εποπτεία της αξιολόγησης, τα δε Πανεπιστήμια μπορούν να αναλάβουν τον ερευνητικό τομέα της αξιολογικής διαδικασίας. (Δ. Λαθούρη, Η αξιολόγηση των Εκπαιδευτικών, Τα Εκπαιδευτικά, τ. 59-60, Β΄ Περίοδος Καλοκαίρι 2001, σελ. 229,)

Σε περιφερειακό επίπεδο, μπορούν να θεσμοθετηθούν Ειδικές Περιφερειακές Επιτροπές με συμβουλευτικό και εποπτικό χαρακτήρα, με σκοπό την αποκέντρωση της αξιολογικής διαδικασίας και την προσέγγιση της αξιολόγησης του εκπαιδευτικού σε αυτό το επίπεδο. ( Ως γνωστόν άλλωστε, η εκπαιδευτική πραγματικότητα δεν είναι ίδια σε όλη την επικράτεια. )

Ως προς τα πρόσωπα που θα είναι οι αξιολογητές, θεωρούμε ότι θα πρέπει να είναι οι Διευθυντές των σχολικών μονάδων και οι οικείοι Σχολικοί Σύμβουλοι, λόγω του ότι αυτοί βρίσκονται κοντά στον εκπαιδευτικό και μπορούν να έχουν μια πιο σαφή και ολοκληρωμένη εικόνα για το έργο του και τις επικρατούσες συνθήκες στην τάξη του. Σαφώς, για να επιτελέσουν μια τόσο λεπτή από άποψη χειρισμού και τόσο σημαντική εργασία θα πρέπει να έχουν προηγουμένως επαρκώς καταρτιστεί πάνω στο θέμα της αξιολόγησης, παρακολουθώντας σεμινάρια ή και κάποια εξειδικευμένη σχολή.

Είναι ευνόητο λοιπόν πως ο ρόλος του Σχολικού Συμβούλου είναι πολύ σημαντικός, γι' αυτό και το πλαίσιο λειτουργίας του πρέπει να επανεξεταστεί, να αναβαθμιστεί και να του δοθεί η υποστήριξη, το κύρος και οι αρμοδιότητες που του αναλογούν, έτσι ώστε να μπορέσει πραγματικά να στηρίξει το έργο του δασκάλου.

Το ίδιο θα πρέπει να επανεξεταστεί και ο ρόλος και οι αρμοδιότητες του Διευθυντή του σχολείου, ο οποίος είναι επιφορτισμένος με διοικητικές, διδακτικές, οικονομικές και άλλες αρμοδιότητες.

Όσο αφορά την αξιολογική διαδικασία, πιστεύουμε ότι αυτή θα πρέπει να επαναλαμβάνεται κάθε δυο χρόνια υπηρεσίας του εκπαιδευτικού, και έως το εικοστό όγδοο έτος υπηρεσίας τους. Στο χρονικό διάστημα αυτό, με τη συνεχή συνεργασία με το Σχολικό Σύμβουλο, το Διευθυντή του Σχολείου και το υπόλοιπο διδακτικό προσωπικό, ο δάσκαλος έχει το χρόνο να προσαρμοστεί σε αλλαγές (αλλαγή σχολείου, αλλαγή πόλης μετά από μετάθεση ή απόσπαση, εφαρμογή νέων αναλυτικών προγραμμάτων, νέα δεδομένα μαθητικού δυναμικού), να κάνει διορθώσεις σε τομείς που πιθανόν υστερεί και γενικότερα είτε να βελτιωθεί σε κάποια σημεία ή να ολοκληρώσει κάποιες αλλαγές.

Κάθε χρόνο η Σχολική μονάδα οφείλει:

- Να κάνει αποτύπωση των δεδομένων της
- Να διατυπώνει στόχους και να σχεδιάζει τις δραστηριότητες και τα προγράμματα που θα εφαρμόσει κατά τη διάρκεια της σχολικής χρονιάς
- Να προβαίνει σε ενδιάμεση αξιολόγηση και επαναπροσδιορισμό των στόχων της, αν αυτό είναι απαραίτητο
- Στο τέλος της χρονιάς να κάνει την τελική αξιολόγηση και να εξάγει τα συμπεράσματά της

Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης δε θα πρέπει να συνδέονται με τα δικαιώματα του εκπαιδευτικού για μετάθεση ή απόσπαση.

Ένα άλλο θέμα το οποίο θα πρέπει πλέον να εξετασθεί είναι η σύνδεση μισθού και παραγωγικότητας έτσι ώστε να δίνονται κίνητρα στους εκπαιδευτικούς προκειμένου να κινητοποιούνται ως προς την εφαρμογή και υλοποίηση καινοτόμων προγραμμάτων, την επιμόρφωση ή την εξειδίκευση σε διάφορους τομείς, ή το ενδιαφέρον για την ανάληψη επιπλέον ευθυνών και θέσεις στελεχών της εκπαίδευσης, οι οποίες έως σήμερα δεν έχουν αρκετά δελεαστικά οικονομικά κίνητρα.

Είναι σαφές ότι όλες αυτές οι διαδικασίες θα πρέπει να γίνουν σε ένα κλίμα συναίνεσης, με διαδικασίες διαφανείς και ανοικτές σε οποιαδήποτε κριτική και ένσταση, με απόλυτο σεβασμό στην ιδιαιτερότητα της εργασίας του εκπαιδευτικού, του σημαντικού έργου που επιτελεί, εκτός της λογικής του φόβου, των εξουσιαστικών ή πελατειακών σχέσεων.

Ο σκοπός μας θα πρέπει να παραμένει πάντοτε σταθερά, η βελτίωση της παρεχόμενης εκπαίδευσης στους μαθητές μας, σε οποιαδήποτε παράμετρο κι αν εξετάζουμε. Μιας εκπαίδευσης ελκυστικής, η οποία θα καλύπτει τις σύγχρονες ανάγκες των κοινωνιών, θα έχει σταθερό ανθρωπιστικό προσανατολισμό και θα «δημιουργεί» ελεύθερους, δημοκρατικούς και δημιουργικούς πολίτες. Μιας εκπαίδευσης που θα παρέχεται από δασκάλους άξιους, από δασκάλους εμπνευστές, βοηθούς και προπονητές ιδεών και ψυχών.

Λένα Ίκκου

Εκπαιδευτικός Α/θμιας Εκπ/σης