

Μοντέλα αξιολόγησης προσωπικού στην εκπαίδευση

Του Δημήτρη Ταλαγάνη

Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία που υποβάλλεται στο καθηγητικό σώμα για τη μερική εκπλήρωση των υποχρεώσεων απόκτησης Διπλώματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στην «Διοίκηση Αθλητικών Οργανισμών και Επιχειρήσεων» του Τμήματος Οργάνωσης και Διαχείρισης Αθλητισμού του Παν/μίου Πελοποννήσου στην κατεύθυνση «Μάρκετινγκ αθλητικών οργανισμών και επιχειρήσεων»

**Σπάρτη
(2021)**

Εγκεκριμένο από την Εξεταστική Επιτροπή:

Επιβλέπων: Παπαλουκάς Μάριος-Δανιήλ, Καθηγητής

2^ο Μέλος: Δουβής Ιωάννης, Καθηγητής

3^ο Μέλος: Στρίγκας Αθανάσιος, Αναπληρωτής Καθηγητής

Υπεύθυνη Δήλωση

Με ατομική μου ευθύνη και γνωρίζοντας τις κυρώσεις που προβλέπονται από τις διατάξεις του άρθρου 18 (Λόγοι και διαδικασία διαγραφής από το ΠΜΣ) του Κανονισμού Λειτουργίας Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών, δηλώνω υπεύθυνα ότι για τη συγγραφή της Μεταπτυχιακής Διπλωματικής μου Εργασίας (ΜΔΕ) δεν χρησιμοποίησα ολόκληρο ή μέρος έργου άλλου δημιουργού ή τις ιδέες και αντιλήψεις άλλου δημιουργού χωρίς να γίνεται αναφορά στην πηγή προέλευσης (βιβλίο, άρθρο από εφημερίδα ή περιοδικό, ιστοσελίδα κλπ.).

Ημερομηνία: 02/07/2021

Ο Δηλών
Ταλαγάνης Δημήτρης

(Υπογραφή)

Copyright © Ταλαγάνης Δημήτρης, 2021

Με επιφύλαξη κάθε δικαιώματος. All rights reserved.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα.

Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν τον συγγραφέα και δεν πρέπει να ερμηνευθεί ότι αντιπροσωπεύουν τις επίσημες θέσεις του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου του Τμήματος Οργάνωσης και Διαχείρισης Αθλητισμού.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Δημήτριος Ταλαγάνης: Μοντέλα αξιολόγησης προσωπικού στην εκπαίδευση
(Με την επίβλεψη του Μάριου-Δανιήλ Παπαλουκά, Καθηγητή)

Στη σημερινή εποχή το εκπαιδευτικό προσωπικό λειτουργεί κάτω από μηχανισμούς, διαδικασίες και μεθόδους που έχουν οριστεί από το κράτος. Με την αξιολόγηση, την πρώτη και κύρια διαδικασία ελέγχου και ανατροφοδότησης, είναι δυνατή η ανάπτυξη και εξέλιξη του εκπαιδευτικού τομέα. Ποια είναι όμως η σημασία της αξιολόγησης και ποιοι οι λόγοι που την επιβάλλουν; Ποια είναι τα βήματα που πρέπει να ακολουθηθούν ώστε η αξιολόγηση να είναι αποτελεσματική; Το τελευταίο διάστημα η αξιολόγηση του προσωπικού που δραστηριοποιείται στον εκπαιδευτικό τομέα τείνει να απασχολεί όλο και περισσότερους τους ειδικούς, τόσο στη χώρα μας όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο. Το μεγάλο αυτό ενδιαφέρον έχει παροτρύνει πολλούς ερευνητές και επιστήμονες να ασχοληθούν με τον ορισμό της αξιολόγησης και το περιεχόμενό του για την αξιολόγηση σε όλες τις βαθμίδες της εκπαίδευσης. Με την παρούσα εργασία μέσα από την ελληνική και ξένη βιβλιογραφία θέλουμε να τονίσουμε τη σημασία της αξιολόγησης προσωπικού ακόμα και στον εκπαιδευτικό κλάδο.

Λέξεις κλειδιά: *Αξιολόγηση προσωπικού, Μοντέλα αξιολόγησης, Μέθοδοι αξιολόγησης, Πλεονεκτήματα, Σχεδιασμός*

ABSTRACT

Dimitrios Talaganis: Evaluation models in training staff in education.

(With the supervision of Marios-Daniel Papaloukas, Professor)

Today, the teaching staff operates under mechanisms, procedures and methods set by the state. With the evaluation, the first and main process of control and feedback, the development and evolution of the educational sector is possible. But what is the importance of evaluation and what are the reasons for it? What are the steps to follow to make the evaluation effective? Recently, the evaluation of the staff active in the educational sector tends to employ more and more specialists, both in our country and worldwide. This great interest has prompted many researchers and scientists to deal with the definition of evaluation and its content for evaluation at all levels of education. With the present work through the Greek and foreign literature we want to emphasize the importance of staff evaluation even in the educational sector.

Keywords: *Staff evaluation, Evaluation models, Evaluation methods, Advantages, Planning*

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	4
ABSTRACT.....	5
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 – ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	9
Ορισμός της αξιολόγησης προσωπικού	9
Σημασία της αξιολόγησης προσωπικού για έναν οργανισμό	11
Λόγοι που επιβάλουν την αξιολόγηση προσωπικού σε έναν οργανισμό	12
Πλεονεκτήματα αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων.....	13
Απαραίτητες διαδικασίες για την αξιολόγηση	15
Σχεδιασμός συστήματος αξιολόγησης.....	16
Μία αποτελεσματική αξιολόγηση.....	16
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 – Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ.....	18
Εκπαιδευτική αξιολόγηση.....	18
Ο ρόλος του εκπαιδευτικού έργου	21
Η αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου	22
Έμπυχοι και άψυχοι συντελεστές της εκπαίδευσης	24
Αξιολόγηση εκπαιδευτικού προσωπικού	25
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 – ΜΟΝΤΕΛΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	27
Η εξωτερική αξιολόγηση του προσωπικού.....	28
Η εσωτερική αξιολόγηση στο εκπαιδευτικό σύστημα.....	33
Διαμορφωτική και τελική αξιολόγηση	36
Η Ολική αξιολόγηση.....	37
Διαχείριση αποτελεσμάτων αξιολόγησης.....	38
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 – ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ.....	41
Μέθοδοι αξιολόγησης βάσει των χαρακτηριστικών του εκπαιδευτικού.....	41
Μέθοδος της αφηγηματικής έκθεσης	41
Μέθοδος απλής κατάταξης εκπαιδευτικών	42
Μέθοδος κατάταξης σε βαθμολογημένη κλίμακα	43
Μέθοδοι αξιολόγησης με βάση τη συμπεριφορά.....	44
Μέθοδος καταλόγου συμπεριφορών	44
Μέθοδος κρίσιμων συμβάντων	45
Μέθοδος μέτρησης της συμπεριφοράς	45
Μέθοδοι με βάση τα αποτελέσματα	46
Μέθοδος αξιολόγησης με βάση την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων	46
Μέθοδος αξιολόγησης με την άμεση μέτρηση της παραγωγικότητας	47
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	48
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	50
Ελληνική βιβλιογραφία	50
Ξένη βιβλιογραφία	51

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο χώρος της εκπαίδευσης όλο και περισσότερο απασχολεί τους επιστήμονες και τους ερευνητές αφού είναι ένας κλάδος πολύ σημαντικός για την κοινωνία που επηρεάζει τόσο την κοινωνική, όσο και την πολιτιστική πορεία μιας χώρας. Οι νέοι που πρέπει να γαλουχηθούν με γνώσεις και αξίες είναι σε ευαίσθητη ηλικία που συνεχώς εισπράττουν ερεθίσματα τόσο από την οικογένεια, όσο και από το σχολικό περιβάλλον στο οποίο συμμετέχουν.

Είναι συνεπώς αυτονόητο ότι το προσωπικό που απασχολείται σε όλες τις σχολικές μονάδες, θα πρέπει να λειτουργούν κάτω από μηχανισμούς, διαδικασίες και μεθόδους που έχουν οριστεί από το κράτος. Οι διαδικασίες αυτές οφείλουν να ελέγχονται σε τακτά χρονικά διαστήματα και να αξιολογούνται οι εκπαιδευτικοί για το έργο τους.

Η αξιολόγηση λοιπόν αποτελεί μία τέτοια διαδικασία ελέγχου και ανατροφοδότησης. Με την αξιολόγηση είναι δυνατή η ανάπτυξη και εξέλιξη του εκπαιδευτικού τομέα. Στην παρούσα εργασία θα προσπαθήσουμε να κάνουμε μια αναφορά και μελέτη στην αξιολόγηση του εκπαιδευτικού προσωπικού για τη βελτίωση των παροχών και υπηρεσιών εκπαίδευσης που δίνονται. Επίσης θα αναφερθούμε και σε μοντέλα και μεθόδους που χρησιμοποιούνται στις μέρες μας για το προσωπικό της εκπαίδευσης.

Συγκεκριμένα στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στον ορισμό της αξιολόγησης προσωπικού. Το κομμάτι της αξιολόγησης είναι ιδιαίτερα σημαντικό σε κάθε οργανισμό ή υπηρεσία. Έτσι και στο κομμάτι της εκπαίδευσης. Η αξιολόγηση δίνει έναυσμα στους αξιολογούμενους καθώς χάρις αυτήν βλέπουν σε τι επίπεδο βρίσκεται η εργασία τους, αλλά συγκρίνονται και με τους υπόλοιπους συναδέλφους.

Στο κεφάλαιο αυτό επίσης αναφερόμαστε στα πλεονεκτήματα που προκύπτουν από την αξιολόγηση τόσο για τον οργανισμό όσο και για τους ίδιους τους αξιολογούμενους, για τις διαδικασίες που χρειάζονται να γίνουν μέσω του σχεδιασμού για να υπάρχει το καλύτερο δυνατόν αποτέλεσμα.

Στο δεύτερο κεφάλαιο ακολουθεί μία ανάλυση για την αξιολόγηση προσωπικού στον εκπαιδευτικό τομέα. Ξεκινώντας από την εκπαιδευτική αξιολόγηση και το ρόλο που διαδραματίζει το εκπαιδευτικό έργο, μπορούμε να αναγνωρίσουμε τους συντελεστές της εκπαίδευσης και τον τρόπο που πρέπει να γίνεται η αξιολόγηση προσωπικού.

Στη συνέχεια ακολουθεί το τρίτο κεφάλαιο το οποίο αναφέρεται στα μοντέλα αξιολόγησης στο χώρο της εκπαίδευσης. Γίνεται μια εκτενής αναφορά σε τέσσερις μορφές αξιολόγησης, την εξωτερική, την εσωτερική, τη διαμορφωτική και τελική

αξιολόγηση και τέλος την ολική αξιολόγηση. Κάθε μορφή αξιολόγησης δίνει ένα διαφορετικό ρόλο στον αξιολογητή που είναι υπεύθυνος να κρίνει τους υφιστάμενους εκπαιδευτικούς.

Στο τελευταίο κεφάλαιο αναφερόμαστε στις μεθόδους αξιολόγησης που συναντάμε στο εκπαιδευτικό σύστημα. Μπορούμε να διαχωρίσουμε αυτές τις μεθόδους με βάση τα χαρακτηριστικά που συναντάμε στους αξιολογούμενους, με βάση τις συμπεριφορές που επιδεικνύουν και τέλος με βάση τα αποτελέσματα που φέρνει το εκπαιδευτικό τους έργο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 – ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Ορισμός της αξιολόγησης προσωπικού

Η αξιολόγηση του προσωπικού μιας εταιρείας ή ενός οργανισμού, γίνεται με στόχο τη μέτρηση της απόδοσης κάθε εργαζόμενου σε οικονομικές μονάδες ώστε να μπορεί η διοίκηση να μελετήσει την πορεία και την επίδοσή του. Τα συμπεράσματα από αυτές τις μετρήσεις δίνουν σημαντικές πληροφορίες για τις ατομικές τους προσπάθειες στους ίδιους τους εργαζόμενους, τους managers τους αλλά και τη διοίκηση για να μπορούν να καθορίσουν μία στρατηγική.

Κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης λαμβάνονται υπόψιν μόνο οι συμπεριφορές που έχουν άμεση σχέση με τις διαδικασίες της εργασίας. Δηλαδή προσπαθούμε να προβλέψουμε τη συμπεριφορά που θα έχει κάθε εργαζόμενος στο μέλλον ώστε να μελετήσουμε την απόδοσή του. Η διαδικασία αυτή φαίνεται ότι παρουσιάζει προβλήματα καθώς είναι δύσκολο να βρεθεί αξιόπιστο και ορθό κριτήριο για τη μέτρηση της εργασιακής συμπεριφοράς, αλλά και τα αποτελέσματα βγαίνουν από υποκειμενικές διαδικασίες.

Η αξιολόγηση του προσωπικού είναι μία διαδικασία κατά την οποία πρέπει να υπάρχουν και ποιοτικά και ποσοτικά στοιχεία από την εργασία του κάθε ανθρώπινου πόρου, ώστε μέσα από μία συνεχή ανατροφοδότηση ατομικών στόχων, συνεπή παρακολούθηση της απόδοσης και της επίδοσής του, αλλά και τη συνολική του αξιολόγηση στο τέλος του χρόνου, να μπορεί να προκύπτει η αντικειμενική κρίση και να επισημαίνονται τα περιθώρια βελτίωσης για τον κάθε εργαζόμενο ατομικά. (Ξένος Δ., 2003)

Σύμφωνα με τους Lyons & Callahan το 1996, η πιο επίσημη διαδικασία αξιολόγησης είναι η ετήσια επισκόπηση της συνολικής προσπάθειας με βάση την οποία γίνονται και μισθολογικές αλλαγές στον εργαζόμενο αλλά και δίνονται ευκαιρίες για επαγγελματική εξέλιξη. Οι εργαζόμενοι σε έναν οργανισμό μπορούν να βελτιώνονται συνεχώς, αναπτύσσοντας δεξιότητες που ενδυναμώνουν την εργασιακή του συμπεριφορά και το έργο που προσφέρουν.

Η αξιολόγηση προσωπικού συνήθως γίνεται μία φορά το χρόνο ή το εξάμηνο, έτσι ώστε να υπάρχει επαφή με τον κάθε εργαζόμενο, να γνωρίζει ότι η απόδοσή του κρίνεται σε τακτική βάση και να μη μένει στάσιμος και να δίνονται κίνητρα παρακίνησης για καλύτερες επιδόσεις. Οι μεγάλοι οργανισμοί χρησιμοποιούν επίσημη

και ανεπίσημη αξιολόγηση, ενώ οι πιο μικροί αρκούνται σε ανεπίσημες μορφές αξιολόγησης. (Κανελλόπουλος Χ., 2002)

Οι αξιολογήσεις μπορούν να εφαρμοστούν και να χρησιμοποιηθούν με πολλούς τρόπους ώστε να ενθαρρύνουν και να παρακινούν του ίδιους τους εργαζόμενους για την ανάπτυξή τους. Αποτελούν ένα σημαντικό κομμάτι στη βελτίωση της λειτουργίας του οργανισμού, καθώς μετράται η πορεία και η ανάπτυξη του κάθε εργαζόμενου, δίνονται κίνητρα αυτο-βελτίωσης με στόχο τη συνολική απόδοση του οργανισμού αλλά και επαναπροσδιορίζονται οι ανάγκες του οργανισμού σε αλλαγή στις εσωτερικές θέσεις εργασίας, ώστε οι εργαζόμενοι να δοκιμάζονται και να αναλαμβάνουν θέσεις εργασίες και από άλλα κομμάτια καριέρας.

Σύμφωνα με τους Μπουραντά & Παπαλεξανδή το 2003, οι βασικές χρήσεις της αξιολόγησης εργαζομένων είναι οι παρακάτω:

1. Καθορισμός των στόχων απόδοσης και ανάπτυξης για το κάθε μέλος του οργανισμού
2. Καθορισμός των νέων εκπαιδευτικών αναγκών που προκύπτουν σύμφωνα από τις αλλαγές και τις μετακινήσεις εσωτερικών θέσεων που γίνονται μέσα στον οργανισμό
3. Σύνδεση αμοιβής με την απόδοση του εργαζομένου, γεγονός που δίνει περαιτέρω κίνητρα σε κάθε εργαζόμενο αφού γνωρίζει ότι όσο καλύτερη θα είναι η απόδοσή του, τόσο υψηλότερη θα είναι και η αμοιβή του.
4. Ανατροφοδότηση και επαναπληροφόρηση κάθε εργαζόμενου από τη δουλειά που προσφέρει ώστε να γνωρίσει ποια είναι τα δυνατά και αδύναμα στοιχεία του, και να προσπαθεί πάνω σε αυτά να βελτιωθεί.
5. Βελτίωση του συστήματος προσέλκυσης και επιλογής του προσωπικού που εργάζεται σε κάθε εταιρεία ή οργανισμό με στόχο τη διατήρηση υψηλής απόδοσης.

Η αξιολόγηση συνδέεται άμεσα με τις ικανότητες, τις αποδόσεις και τις προσπάθειες των υπαλλήλων. Σε ένα περιβάλλον που ο ανταγωνισμός κυριαρχεί ανάμεσα στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς, κάθε οργανισμός επιθυμεί να έχει υψηλές επιδόσεις και να δημιουργεί πλεονέκτημα έναντι των υπολοίπων. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να γνωρίζουν και να έχουν όλη την απαραίτητη πληροφόρηση σχετικά με το αποτέλεσμα της αξιολόγησής τους ώστε να μπορούν να αλλάξουν και να βελτιώσουν την εργασιακή συμπεριφορά τους και συνεπώς την απόδοσή τους.

Η παράμετρος αυτή είναι ιδιαίτερα σημαντική για τους νέους εργαζόμενους που είναι ακόμα στην αρχή της επαγγελματικής τους πορείας σε έναν οργανισμό και προσπαθούν να κατανοήσουν τη δομή και τις απαιτήσεις της εργασίας τους. Όσον αφορά τους παλαιότερους εργαζόμενους σε έναν οργανισμό που γνωρίζουν την κουλτούρα και τη φιλοσοφία που κυριαρχεί, επιθυμούν και αυτοί με τη σειρά τους να έχουν τις πληροφορίες που χρειάζονται σχετικά με την αξιολόγησή τους, ωστόσο δεν είναι τόσο θετικοί στο να αναλάβουν καθήκοντα που δεν ανήκουν στην περιγραφή της θέσης που κατέχουν.

Οι προϊστάμενοι και οι managers από την άλλη, με τη θέση που κατέχουν θα πρέπει να αξιολογούν τις ενέργειες που διαδραματίζονται μέσα στον οργανισμό και να λαμβάνουν τις σωστές αποφάσεις τόσο για τους ανθρώπους τους όσο και για τον ίδιο τον οργανισμό. Τα συμπεράσματα που βγαίνουν από τις αξιολογήσεις των εργαζομένων συμβάλλουν στη λήψη αποφάσεων για σημαντικά θέματα του οργανισμού, όπως είναι ο σχεδιασμός και προκήρυξη νέων θέσεων εργασίας, η επιλογή του νέου προσωπικού, η εκπαίδευση που θα πρέπει να έχει το προσωπικό (παλιό και νέο) καθώς επίσης και η επαγγελματική εξέλιξη που μπορεί να έχει κάθε εργαζόμενος μέσα στον οργανισμό.

Τέλος όσον αφορά την αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού, θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψιν ότι η διαδικασία της κρίσης γίνεται με υποκειμενικά κριτήρια σχετικά με την ποιότητα και την ποσότητα της απόδοσης του κάθε εργαζόμενου συγκριτικά με τη θέση εργασίας που κατέχει. Το ανθρώπινο στοιχείο στη διαδικασία της αξιολόγησης θα πρέπει να προσμετράται για να εξυπηρετούνται καλύτερα τόσο οι ατομικές επιδιώξεις όσο και οι στόχοι του οργανισμού (Τερζίδης & Τζωρτζακης, 2004).

Σημασία της αξιολόγησης προσωπικού για έναν οργανισμό

Σύμφωνα με τον Κάντα το 1998, ο βασικός στόχος της αξιολόγησης έχει δύο κατευθύνσεις. Η πρώτη αναφέρεται στο να βοηθήσει τη διοίκηση να πάρει τις σωστές αποφάσεις σε σχέση με το προσωπικό, δηλαδή αποφάσεις που αφορούν την επιλογή εργαζομένων, την προώθηση και προαγωγή εργαζομένων που ανήκουν στον οργανισμό, τυχόν απολύσεις σε εργαζόμενους που δεν ανταποκρίνονται στους ατομικούς τους στόχους, την εκπαίδευση που χρειάζονται σε συνέχεια οι εργαζόμενοι για να είναι ενημερωμένοι. Η δεύτερη κατεύθυνση απευθύνεται στην ανατροφοδότηση –feedback που πρέπει να έχει ο εργαζόμενος από τον προϊστάμενό του σχετικά με την εργασία

που προσφέρει και διάφορα σημεία που μπορεί να βελτιώσει για να μεγιστοποιήσει την απόδοσή του.

Ο Κάντας αναφέρει και μία τρίτη κατεύθυνση της αξιολόγησης προσωπικού που αφορά αποκλειστικά και μόνο τη διοίκηση του οργανισμού, καθώς είναι ένα δυνατό χαρτί με στοιχεία για τα κριτήρια που πρέπει να πληρεί κάποιος εργαζόμενος για να εισέλθει σε μία επιχείρηση ή οργανισμό. Μάλιστα πλέον οι περισσότεροι οργανισμοί κάνουν ψυχομετρικά τεστ για να μετρούν στοιχεία τους χαρακτήρα και της συμπεριφοράς των εργαζομένων που επιλέγονται.

Από τη στιγμή που ο οργανισμός επιλέγει να εφαρμόζει την αξιολόγηση ως μέρος και διαδικασία της ελεγκτικής λειτουργίας της διοίκησης, τότε χρειάζεται :

- ✓ Ένα πρότυπο απόδοσης, δηλαδή τα δεδομένα επίπεδα απόδοσης που ορίζει η διοίκηση για κάθε θέση εργασίας.
- ✓ Ορθή μέτρηση της απόδοσης.
- ✓ Αξιολόγηση των αποκλίσεων, είτε θετικών είτε αρνητικών από τους στόχους που έχουν τεθεί βάσει του πρότυπου απόδοσης.
- ✓ Διορθωτικές ενέργειες, με σκοπό να μειωθούν ή και να εξαφανιστούν οι ανισοροπίες που ενδέχεται να υπάρχουν μεταξύ της πραγματικής και απόδοσης του εργαζομένου και της πρότυπης απόδοσης που έχουν οριστεί για τη θέση εργασίας που κατέχει.

Λόγοι που επιβάλλουν την αξιολόγηση προσωπικού σε έναν οργανισμό

Οι Τερζίδης και Τζωρτζάκης το 2004 αναφέρουν ότι η αξιολόγηση αποτελεί ένα σημαντικό μέρος τους ελεγκτικού συστήματος σε έναν οργανισμό. Και αυτό γιατί χάρις αυτήν μπορούν να ελέγχονται τόσο οι εργαζόμενοι και η εργασία που προσφέρουν, όσο και οι διαδικασίες που υπάρχουν σε έναν οργανισμό.

Πιο αναλυτικά οι λόγοι που επιβάλλουν την αξιολόγηση είναι :

- ✓ Η εξακρίβωση αν ένας εργαζόμενος είναι κατάλληλος για μια θέση εργασίας, δηλαδή αν διαθέτει την εμπειρία, ικανότητα αλλά και τις δεξιότητες που χρειάζεται η θέση στην οποία καλείται να ανταπεξέλθει.
- ✓ Η ανακάλυψη αφανούς δυναμικού στους εργαζομένους.
- ✓ Ο καθορισμός και η δημιουργία ακριβής περιγραφής για τη θέση εργασία που καλείται να καλύψει ένας εργαζόμενος.
- ✓ Ο εντοπισμός ενός έργου, το οποίο χρειάζεται συγκεκριμένους ανθρώπινους πόρους για να πραγματοποιηθεί σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα.

- ✓ Η ανεύρεση τρόπων βελτίωσης της απόδοσης από συνεχή εκπαίδευση, σε εργαζόμενους που η καμπύλη απόδοσής του είναι χαμηλή.
- ✓ Ο εντοπισμός των εκπαιδευτικών αναγκών που προκύπτουν για κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά, αλλά που ως σύνολο για διαμορφώσει το εκπαιδευτικό πρόγραμμα του οργανισμού.
- ✓ Η παρακίνηση και τα κίνητρα που δίνονται στους εργαζόμενους προκειμένου να βελτιώσουν την απόδοσή τους.
- ✓ Ο εντοπισμός τυχόν δυσκολιών που υπάρχουν σε θέσεις εργασίας, και η εξομάλυνσή τους μέσα από νέες διαδικασίες.
- ✓ Η βελτίωση της επικοινωνίας μεταξύ όλων των εργαζομένων ανεξάρτητα από το ιεραρχικό επίπεδο που υπάρχει μέσα στον οργανισμό.
- ✓ Μισθολογικές αυξήσεις που δίνονται αξιοκρατικά, έπειτα από την αξιολόγηση
- ✓ Η ανεύρεση στοιχείων που μπορούν να δημιουργήσουν έναν αποτελεσματικό οργανισμό. Σε μία επιχείρηση ή σε έναν οργανισμό, οι εργαζόμενοι πρέπει να γνωρίζουν τις εργασίες που οφείλουν να γίνονται καθώς και την επίδοση που έχουν σε αυτές.

Για την εξέλιξη του ίδιου του εργαζόμενου και συνεπώς του οργανισμού, είναι σημαντικό να δίνεται έμφαση στην αξιοποίηση και την ανάπτυξη των ισχυρών σημείων των εργαζομένων, και να μη δίνεται ιδιαίτερο βάρος στις αδυναμίες. Τα δυνατά σημεία είναι αυτά που μπορούν να τονώσουν την αυτοπεποίθηση του εργαζόμενου και να θέλει να τα αναδείξει περισσότερο, αναδεικνύοντας ταυτόχρονα και την απόδοσή του.

Επίσης στηρίζοντας τις δυνάμεις του κάθε οργανισμός στα ισχυρά σημεία που διαθέτει κάθε εργαζόμενος έχει τη δυνατότητα να φέρει αποτελέσματα καλύτερα από το μέσο όρο. Με αυτή τη νοοτροπία ο οργανισμός σέβεται το προσωπικό που απασχολείται σε αυτόν και γίνονται μέρος της κουλτούρας και της φιλοσοφίας ως προς την οργάνωση, τη δομή και τη λειτουργία του οργανισμού που βασίζονται στα χαρακτηριστικά και στη συμπεριφορά των εργαζομένων.

Πλεονεκτήματα αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων

Η αξιολόγηση της απόδοσης του κάθε εργαζόμενου μπορεί να βοηθήσει τους προϊσταμένους και τους managers ενός οργανισμού να καταλάβουν τη δυναμική του προσωπικού που απασχολούν, καθώς επίσης και τι στρατηγικές κινήσεις χρειάζονται για να γίνουν καλύτεροι και να αυξήσουν την επίδοσή τους. Μερικά από τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν από την αξιολόγηση των εργαζομένων είναι τα

παρακάτω, τα οποία χωρίζονται σε 3 είδη πλεονεκτημάτων, για τον οργανισμό, για τον εργαζόμενο και για τον προϊστάμενο (Φαναριώτης, 2004)

Ξεκινώντας από τα πλεονεκτήματα του οργανισμού:

1. Η δημιουργία μιας βάσης δεδομένων που θα αποθηκεύσει τα προσόντα και τις ικανότητες του κάθε εργαζόμενου, και έτσι θα μπορεί να γίνει καλύτερος καταμερισμός της εργασίας σύμφωνα με την εμπειρία και τη γνώση που διαθέτει ο καθένας. Έτσι θα μπορεί να διατηρηθεί ένα σύγχρονο σύστημα ανάπτυξης και εκσυγχρονισμού για το τμήμα των ανθρωπίνων πόρων.
2. Η δημιουργία ενός αρχείου που θα φιλοξενεί τις αποδόσεις όλων των εργαζομένων για όλο το χρονικό διάστημα που εργάζονται στον οργανισμό. Έτσι θα μπορούν να παρατηρηθούν τυχόν αύξηση ή μείωση της απόδοσης ανάλογα με κάποιο θέμα που μπορεί να είχε ο εργαζόμενος και να δουν πόσο τον επηρεάζει στην εργασία του, αλλά το αρχείο αυτό θα μπορεί να βοηθήσει και σε σκοπούς προαγωγών και αυξήσεων στις αμοιβές του προσωπικού.
3. Ένα ακόμα πλεονέκτημα για τον οργανισμό από την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων είναι ότι αυξάνεται η επικοινωνία μεταξύ των μελών. Υφιστάμενοι έρχονται σε επαφή με τους προϊσταμένους των τμημάτων, αναπτύσσουν διαπροσωπικές σχέσεις και συζητάνε για τα θέματα της εργασίας τους. Έτσι δημιουργούνται δίαυλοι επικοινωνίας και το προσωπικό έχει πιο άμεση σχέση στο να μάθει τους στόχους και τις προοπτικές που θέτονται για τον οργανισμό.

Όσον αφορά τον εργαζόμενο, συναντάμε τα παρακάτω πλεονεκτήματα:

1. Η αξιολόγηση αυτή είναι ένα μέσο για να πληροφορείται για την απόδοσή του σύμφωνα με τα στοιχεία του οργανισμού αλλά και με βάση τα νούμερα που σημειώνουν οι υπόλοιποι συνάδελφοι. Κάθε εργαζόμενος έχει τη δυνατότητα να θέλει να αυξήσει την απόδοσή του ώστε να μην είναι πιο χαμηλά από άλλους στα πλαίσια του συναγωνισμού και της ατομικής συνεχής του εξέλιξης που θα φέρει αύξηση των αμοιβών του.
2. Επίσης έχει τη δυνατότητα να συμμετέχει στην καθιέρωση των μελλοντικών ατομικών στόχων ώστε να μπορεί να δεχθεί πτυχές εξελίξεις και να φέρει καλύτερα ποιοτικά και ποσοτικά μετρήσιμα αποτελέσματα. Η δύναμη της παρακίνησης και των κινήτρων είναι αυτά που τις περισσότερες φορές επιδρούν θετικά στους εργαζόμενους για να αυξήσουν την αποδοτικότητά τους.

Τέλος, τα πλεονεκτήματα που συναντάμε στον προϊστάμενο :

1. Η δυνατότητα ανάπτυξης υφιστάμενων προσώπων. Η προαναφερθείσα δραστηριότητα είναι πολύ σημαντική για τον προϊστάμενο καθώς μπορεί να θεωρηθεί ως διευθυντικό προσόν και μπορεί να γαλουχήσει τους ανθρώπους του με τέτοιες δεξιότητες ώστε πλέον να διευθύνουν εκείνοι. Οι περισσότεροι οργανισμού επιθυμούν αυτήν την εξέλιξη καθώς έτσι προάγεται ένα πρόσωπο ικανό που γνωρίζει τον οργανισμό και μπορεί να συνεχίσει το έργο άμεσα χωρίς καθυστερήσεις ενσωμάτωσης.
2. Επίσης η αξιολόγηση αποτελεί ένα μέσο για την ανάπτυξη της επικοινωνίας, της κατανόησης και της συνεργασίας με τους υφιστάμενους. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό οι εργαζόμενοι να μπορούν να επικοινωνήσουν με τους managers και να αναφέρουν προβληματισμούς τους.
3. Τέλος μέσω της αξιολόγησης προκύπτουν ευκαιρίες για βελτίωση της παραγωγικότητας της ομάδας. Ο manager μπορεί να καταλάβει τις αναπτυξιακές ανάγκες των εργαζομένων που εργάζονται στην ομάδα του και έτσι να χωρίσει τις αρμοδιότητες αλλά και να προτείνει τρόπους που θα αλλάξουν τη δομή της ομάδας για να υπάρχουν καλύτερα αποτελέσματα.

Απαραίτητες διαδικασίες για την αξιολόγηση

Η αξιολόγηση του προσωπικού γίνεται από τον προϊστάμενο ή manager της εκάστοτε ομάδας και θα πρέπει να περιλαμβάνει κάποιες διαδικασίες. Η ανάλυση της περιγραφής μιας θέσης εργασίας είναι η μία διαδικασία που πρέπει να έχει οριστεί. Με τη διαδικασία αυτή, γίνεται σαφής ο ρόλος του κάθε εργαζόμενου και το έργο που θα έχει να πραγματοποιήσει.

Ένα σύνολο εργασιών που απαρτίζει τα to do σε καθημερινή βάση. Οι ενέργειες αυτές έχουν άμεση σχέση με τα προσόντα τις ικανότητες και την αποτελεσματικότητα που πρέπει να έχει ο εργαζόμενος κατά την άσκηση των εργασιακών του υποχρεώσεων.

Τον καθορισμό του όρου επιτυχημένη εκτέλεση ενός έργου. Σε αυτήν την περίπτωση θα πρέπει να υπάρχει σύνδεση της συμπεριφοράς του κάθε εργαζόμενου με τα αποτελέσματα που επιθυμεί ο οργανισμός να φέρει. Τα αποτελέσματα αυτά καθορίζονται με σαφήνεια και οι περισσότεροι οργανισμοί πλέον επιδιώκουν και

επιθυμούν να είναι μετρήσιμα ώστε να μπορούν να συγκρίνουν τις αποδόσεις των εργαζομένων.

Τέλος ανάμεσα στις διαδικασίες που κάνουν οι προϊστάμενοι είναι και η ανάπτυξη των τρόπων μέτρησης των αποτελεσμάτων, με μεθόδους όπου μετρούνται και διαβαθμίζονται οι αποδόσεις. Αυτές οι μετρήσεις γίνονται με ένα είδος κλίμακας ώστε να διευκολύνεται το έργο της αξιολόγησης (Μούζα – Λαζαρίδη, 2006).

Σχεδιασμός συστήματος αξιολόγησης

Κάθε επιχείρηση μπορεί να διαλέγει να εφαρμόζει διαφορετική μέθοδο αξιολόγησης του προσωπικού, ανάλογα με τους στόχους, τα οράματα, τη στρατηγική που εφαρμόζει, τη δομή και το μέγεθος που έχει. Επίσης κάθε οργανισμός μπορεί να δραστηριοποιείται και σε διαφορετικό περιβάλλον αλλά και αντικείμενο εργασίας.

Όλα αυτά συντελούν στο πως θα δομηθεί το σύστημα αξιολόγησης κάθε οργανισμού, αλλά και σε ποια στοιχεία των υπαλλήλων θα πρέπει να δοθεί έμφαση και να αξιολογηθούν από τον οργανισμό.

Ωστόσο αυτό που είναι ζωτικής σημασίας για κάθε επιχείρηση ή οργανισμό είναι να σχεδιάσει ένα σύστημα αξιολόγησης με το οποίο θα μπορεί να:

- Αποσαφηνίζει τις αρμοδιότητες και τις ενέργειες του κάθε εργαζόμενου που εμπλέκεται στη διαδικασία της αξιολόγησης
- Να δίνει βάση στη φιλοσοφία της κάθε αξιολόγησης, όσον αφορά τις αρχές και τους στόχους της
- Να προσδιορίζει τις επιδόσεις και τα κριτήρια με τα οποία θα αξιολογούνται
- Να προσδιορίζει τις μεθόδους μέτρησης και αξιολόγησης

Μία αποτελεσματική αξιολόγηση

Η διαδικασία της αξιολόγησης για να είναι αποτελεσματική και λειτουργική θέλει πολύ προσπάθεια και προσοχή. Η αξιολόγηση των εργαζομένων μπορεί να επηρεαστεί από πολλούς παράγοντες που απαρτίζονται από αντικειμενική ή υποκειμενικά στοιχεία τα οποία μπορεί να είναι είτε θετικά είτε αρνητικά. Κάθε οργανισμός εισάγει το δικό του σύστημα αξιολόγησης το οποίο λειτουργεί κάτω από συγκεκριμένες προϋποθέσεις:

Καθορισμός προτύπων απόδοσης. Είναι τα πρότυπα που καθορίζονται εξ αρχής και με βάση τα οποία μπορούν οι προϊστάμενοι να θεωρήσουν την απόδοση ενός εργαζόμενου ως ικανοποιητική ή όχι. Σύμφωνα με τους Σκουλάς & Οικονομάκη (1998), τα πρότυπα αυτά έχουν σχέση με:

- Την ποιότητα
- Την ποσότητα
- Την επικαιρότητα
- Την αποτελεσματικότητα κόστους
- Ανάγκη για επίβλεψη
- Διαπροσωπικές σχέσεις και επιρροές

Καθορισμός κριτηρίων απόδοσης. Πιο συγκεκριμένα, τα κριτήρια εκείνα τα οποία χρειάζονται για να εκτελεστεί η εργασία με επιτυχία. Για να μιλήσουμε για βελτίωση της επίδοσης της εργασίας θα πρέπει να αναφερθούμε στον καλό σχεδιασμό και τη χρήση κριτηρίων αξιολόγησης ώστε να μπορεί να εκτιμηθεί η απόδοση των εργαζομένων.

Η βελτίωση αυτή μαζί με τα κριτήρια αξιολόγησης βασίζονται :

- Στο χαρακτήρα του εργαζομένου, πόσο θετικός είναι στο να αναλάβει ευθύνες, να πάρει πρωτοβουλίες, να δείχνει δημιουργικός.
- Στην εργασιακή συμπεριφορά του εργαζόμενου, να είναι συναδελφικός, ευγενικός και να τον νοιάζει το αποτέλεσμα ως ομάδα.
- Στα αποτελέσματα που πρέπει να επιτύχει ο κάθε εργαζόμενος.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 – Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΟΝ

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

Εκπαιδευτική αξιολόγηση

Από τη δεκαετία του 1970 η έννοια της εκπαιδευτικής αξιολόγησης τείνει να παίρνει μία νέα μορφή για το εκπαιδευτικό σύστημα και το προσωπικό που απασχολείται σε αυτό. Αν και δεν υπάρχει ακόμα ένας όρος που να συνοψίζει την έννοια, οι επιρροές που έρχονται από το εξωτερικό κάνουν λόγο για την αξιολόγηση ως η εκτίμηση, η μέτρηση, η εξέταση, η παρατήρηση, η βαθμολόγηση, η δοκιμασία, ο έλεγχος και η έρευνα που απαιτούνται από τον εκπαιδευτή προκειμένου να εκτελεί με σοβαρότητα και υπευθυνότητα το έργο του. (Δημητρόπουλος, 1997)

Σύμφωνα με τους Guba και Lincoln το 1989, υπάρχουν τρία βασικά στοιχεία στα οποία στηρίζεται η εκπαιδευτική αξιολόγηση:

1. Η συμμετοχή όλων όσων εργάζονται στην εκπαίδευση με την ίδια βαρύτητα στη λήψη αποφάσεων και στην ανάληψη ευθυνών, που αφορούν τα αντικείμενα της αξιολόγησης.
2. Οι ιδέες του μεταμοντερνισμού ως αντίβαρο στο μοντερνισμό που υπήρχε κατά τις παλαιότερες γενιές, και οι γηραιότεροι επιθυμούν να διατηρήσουν.
3. Η κονστρακτιβιστική επιστημολογία ως αντίβαρο στο θετικισμό και τις επιστημονικές μεθόδους που υπάρχουν μέχρι σήμερα στο χώρο της εκπαίδευσης.

Λίγα χρόνια νωρίτερα το 1980, ο Bek υποστήριξε ότι η εκπαιδευτική αξιολόγηση είναι η διαδικασία για να βρεις νέους τρόπους και μεθόδους, για να αναλύσεις και να μετρήσεις τις μεθόδους αυτές και για να διαπραγματευτείς την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρεις ως εκπαιδευτικό έργο στους μαθητές, φοιτητές και σε όλες τις βαθμίδες της εκπαίδευσης. Επίσης δε θα μπορούσε να μην αναφερθεί και στην αναβάθμιση αυτού του έργου σύμφωνα με τις επιταγές της κάθε εποχής και των μαθητών αυτής.

Μπορούμε να αναφέρουμε δηλαδή, ότι η εκπαιδευτική αξιολόγηση είναι ένας όρος, ο οποίος απευθύνεται σε πολλούς παράγοντες που απαρτίζουν τον εκπαιδευτικό τομέα είτε έμψυχους, αναφερόμενοι στο εκπαιδευτικό προσωπικό που απασχολείται στον τομέα αυτόν, είτε σε άψυχους που αφορά τα μέσα και τον εξοπλισμό που υπάρχουν για να φέρουν στο σύνολό τους τα αποτελέσματα της εκπαιδευτικής διαδικασίας.

Σημαντικό ρόλο στην εξέλιξη και τη σημασία της εκπαιδευτικής διαδικασίας έχουν τόσο τα μέλη που συμμετέχουν ενεργά σε αυτή και καθόλη τη διάρκεια της σχολικής χρονιάς, όπως είναι οι μαθητές, οι εκπαιδευτικοί και η διεύθυνση κάθε σχολικής μονάδας, όσο και συντελεστές που έχουν πιο δευτερεύον ρόλο, για παράδειγμα το διοικητικό συμβούλιο, ο σύλλογος γονέων, τα προγράμματα σπουδών και πλέον και τα προγράμματα τηλεεκπαίδευσης για την επιμόρφωση των μαθητών αλλά και των εκπαιδευτικών προκειμένου να μάθουν όλες τις τεχνολογίες που επιτάσσει η εποχή μας. (Δημητρόπουλος, 1998)

Μάλιστα θα ήταν σημαντικό να τονίσουμε την αξία της τηλεεκπαίδευσης ειδικά στην εποχή που διανύουμε, όπου λόγω της πανδημίας του Covid 19, οι σχολικές αίθουσες έχουν πληγεί και οι μαθητές πηγαίνουν σε ομάδες με κυλιόμενο ανά ημέρα πρόγραμμα. Σε όλο αυτό το κρίσιμο διάστημα του lockdown οι ψηφιακές πλατφόρμες εκπαίδευσης λειτούργησαν και έμαθαν σε μαθητές αλλά και σε εκπαιδευτικούς πώς να συνεχίζουν τα μαθήματα μέσω διαδικτύου.

Σύμφωνα με τον Κασσωτάκη το 1980, η εκπαιδευτική αξιολόγηση ορίζεται ως ένα σύνολο τεχνικών που δείχνει αν οι στόχοι της εκπαίδευσης πραγματοποιηθήκαν, και αν ναι με ποιους τρόπους. Επίσης κάνει λόγο για το πόσο σημαντικό ρόλο διαδραματίζει η λειτουργία και η αποδοτικότητα του εκπαιδευτικού συστήματος, στον τρόπο οργάνωσής του, στα εκπαιδευτικά προγράμματα που το απαρτίζουν, στις μεθόδους και στον εξοπλισμό που χρησιμοποιούν οι εκπαιδευτικοί και σε οποιοδήποτε άλλο παράγοντα έχει να κάνει με την εκπαιδευτική διαδικασία.

Λίγα χρόνια αργότερα, ο Δημητρόπουλος το 1999 υποστηρίζει και τα κίνητρα που πρέπει να υπάρχουν στους εκπαιδευτικούς ρόλους και αναφέρει ως εκπαιδευτική αξιολόγηση τη συστηματική και οργανωμένη διαδικασία, κατά την οποία τα μέλη που συμμετέχουν στην εκπαιδευτική διαδικασία αλλά και τα μέσα που χρησιμοποιούνται, εκτιμούνται με βάση προκαθορισμένα κριτήρια και σκοπούς.

Η εκπαίδευση είναι ένας τομέας που διεθνώς απασχολεί τις κυβερνήσεις και οργανισμούς ώστε να προάγεται η εκπαιδευτική διαδικασία. Διεθνείς οργανισμοί κάνουν προσπάθειες να αποσαφηνίσουν το περιεχόμενο της εκπαιδευτικής αξιολόγησης με τη διασφάλιση της εγκυρότητας και τη δυνατότητα αξιοποίησης των αποτελεσμάτων της προκειμένου να διευκολυνθεί στην αποτίμηση ενός παγκόσμιου εκπαιδευτικού προϊόντος (Βέρδης, 2001).

Ο κύριος σκοπός της εκπαιδευτικής αξιολόγησης είναι να δώσει τη δυνατότητα και το δικαίωμα στα μέλη του εκπαιδευτικού τομέα να έχουν λόγο στη λήψη αποφάσεων, να

μπορούν τα διοικητικά συμβούλια να κάνουν ορθή χρήση και κατανομή των πόρων που τους δίνουν οι οργανισμοί. Επίσης θα πρέπει οι διευθύνοντες να μπορούν αν αποδώσουν ευθύνες στα μέλη που συμμετέχουν και έχουν επαφή με τα έργα, καθώς επίσης και να προσπαθούν να βρίσκουν καλύτερους τρόπους και μεθόδους για να βελτιώσουν τις τεχνικές που ήδη υπάρχουν στα χέρια της εκπαίδευσης (Βεργίδης, 2001) Στα μέσα της δεκαετίας του 1990, η Ευρωπαϊκή Ένωση έδειξε εμπράκτως την συμβολή της στο εκπαιδευτικό σύστημα όλων των χωρών μέλη, αφού θεσπίζει την αξιολόγηση στην εκπαίδευση ως βασικό στοιχείο για την επιτυχία των εκπαιδευτικών πολιτικών της επιλογών. Με άλλα λόγια είναι η διαδικασία με βάση την οποία μπορούν να ελέγχονται σε μεγάλο βαθμό αν πραγματοποιούνται οι στόχοι που έχουν τεθεί στο εκπαιδευτικό σύστημα.

Με την αξιολόγηση της εκπαίδευσης μπορεί να υπάρχει ένα σύνολο πληροφοριών προς τις διοικήσεις, ώστε να μπορούν αν δοθούν οι κατάλληλοι ρόλοι στα στελέχη της εκπαίδευσης. Στόχος είναι η ορθή λήψη αποφάσεων για την ανάπτυξη και εξέλιξη του εκπαιδευτικού συστήματος, αλλά και τη βελτίωση του τρόπου που γίνονται τα μαθήματα.

Τα αποτελέσματα που μελετιούνται από τις αξιολογήσεις αυτές, δίνουν σημαντικά στοιχεία στο εκπαιδευτικό σύστημα για την πορεία του, και έπειτα από συγκρίσεις που γίνονται άλλα σχολεία της ίδιας χώρας, αλλά και με εκπαιδευτικά συστήματα του εξωτερικού (σε ευρωπαϊκό αλλά και παγκόσμιο επίπεδο), μπορούν να βελτιώσουν τον τρόπο εκπαίδευσης.

Το εκπαιδευτικό σύστημα είναι ένας από τους φορείς κοινωνικοποίησης των νέων ατόμων της κοινωνίας και τα γαλουχεί με τη διαμόρφωση της προσωπικότητάς τους, της εξέλιξη της ανθρώπινης υπόστασης, την πνευματική καλλιέργεια αλλά και τη μεταλαμπάδευση των αξιών και των εθίμων κάθε κοινωνίας. Ο ρόλος του παιδαγωγού είναι να πλάθει τα νέα παιδιά και για αυτό το λόγο η αξιολόγησή του συντελεί στο τρόπο που θα διδάξει. Τα εκπαιδευτικά συστήματα αξιολόγησης λοιπόν, καθορίζουν ένα συγκεκριμένο τρόπο εκπαίδευσης απέναντι στα παιδιά.

Συνοψίζοντας για τι είναι η εκπαιδευτική αξιολόγηση, μπορούμε να πούμε ότι είναι μια συστηματικά οργανωμένη διαδικασία για κάθε επίπεδο της εκπαίδευσης από την πρωτοβάθμια μέχρι την τριτοβάθμια εκπαίδευση, που απαρτίζεται από κριτήρια με στόχο τη βελτίωση του συστήματος και των μελών που δουλεύουν σε αυτό. Οι κανόνες, τα παιδιά, οι εκπαιδευτικοί, ο εξοπλισμός αλλά και τα αποτελέσματα που τελικά

προκύπτουν από την αξιολόγηση αυτή, είναι συστατικά που συμμετέχουν όλα στον ίδιο βαθμό.

Ο ρόλος του εκπαιδευτικού έργου

Με τον όρο του εκπαιδευτικού έργου εννοούμε το αποτέλεσμα που μετράμε από την λειτουργία του σχολικού θεσμού στηριζόμενη στη δραστηριότητα και τις ενέργειες που κάνουν οι εκπαιδευτικοί μέσα από το ρόλο τους. (Παπακωνσταντίνου, 2002)

Στη δεκαετία του 1980 το Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων κατήργησε το ρόλο του επιθεωρητή στα εκπαιδευτικά ιδρύματα όλων των βαθμίδων. Για να μην υπάρχουν συγχύσεις και παρεξηγήσεις με τον όρο του επιθεωρητή που καταργήθηκε αλλά και με τους εκπαιδευτικούς που εκτελούσαν το έργο τους, αναζητήθηκε μία έννοια που θα οδηγούσε στη νομιμοποίηση της διαδικασίας αξιολόγησης.

Η έννοια του εκπαιδευτικού έργου απευθύνεται στο αποτέλεσμα που μετρά το εκπαιδευτικό σύστημα, και αυτό προέρχεται από τον ίδιο τον εκπαιδευτικό αλλά όχι σαν μονάδα, αλλά σα σύνολο της προσπάθειας της εκπαίδευσης. Αναφερόμαστε σε όλες τις ενέργειες που γίνονται από τα μέλη της εκπαιδευτικής κοινότητας, προκειμένου να εκτελεστεί η εργασία αυτή (Τεγόπουλος & Φυτράκης, 1990).

Οι ίδιοι οι εκπαιδευτικοί βλέπουν πλέον την εργασία τους να αποκαλείται εκπαιδευτικό έργο και μέσα από αυτήν οι ενέργειές του να έχουν ένα λόγο που υπάρχουν και να βρίσκουν αποδέκτες τους μαθητές. Οι εκπαιδευτικοί είναι αυτοί που καθορίζουν το στόχο της δουλειάς τους, τον τρόπο που θα κάνουν μάθημα, τις γνώσεις που θα δώσουν στους μαθητές τους, το σαφή προσανατολισμό στις μαθησιακές εμπειρίες. Ο όρος του εκπαιδευτικού έργου βρίσκει μία επαγγελματική ταυτότητα πλέον για τους εκπαιδευτικούς.

Σε μία άλλη λογική, μπορούμε να αναφέρουμε το εκπαιδευτικό έργο ως ένα σύνολο από ενέργειες που πραγματοποιούνται από την ίδια την πολιτεία, τους τοπικούς παράγοντες ώστε να βελτιωθούν τα συστήματα που υπάρχουν στην εκπαίδευση, αλλά και όλοι οι εκπαιδευτικοί που συμμετέχουν από όλες τις σχολικές βαθμίδες, προκειμένου να εξελίξουν, να βελτιώσουν και να αναβαθμίσουν την εκπαιδευτική διαδικασία (Μπαλάσκας, 1992).

Άλλες απόψεις αναφέρουν το εκπαιδευτικό έργο ως το αποτέλεσμα της δράσης του ίδιου του εκπαιδευτικού. Ο εκπαιδευτικός είναι εκείνος που έρχεται σε καθημερινή επαφή και τριβή και με τα παιδιά, αλλά και με το ίδιο το σύστημα και τις δυνατότητες που του δίνει στο έργο του (Γκότοβος, 1986).

Πιο συνοπτικά λίγα χρόνια αργότερα, ο Κασσωτάκης το 1992 και ο Ξανθάκου το 2000, υποστηρίζουν πως το εκπαιδευτικό έργο είναι το σύνολο όλων των ενεργειών και δραστηριοτήτων που υλοποιούνται σε μία χώρα, με οργανωμένο και συστηματικό τρόπο και στόχο έχουν την πραγματοποίηση των σκοπών που έχουν τεθεί για το κομμάτι της εκπαίδευσης, με όλα τα μέσα που τις προσφέρονται.

Η αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου

Η αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου είναι μία διαδικασία που υπόκειται σε υποκειμενικό χαρακτήρα σχετικά με το έργο που προσφέρει κάθε εκπαιδευτικός. Ο τρόπος με τον οποίο θα σχεδιαστεί και θα υλοποιηθεί ένα εκπαιδευτικό έργο είναι κομμάτι που απασχολεί την πολιτεία, και αυτή με τη σειρά της εμπλέκεται στις διαδικασίες αυτό-αξιολόγησης αλλά και οι εκπαιδευτικοί αναγνωρίζουν τη θέση που έχουν για το εκπαιδευτικό σύστημα ως υπάλληλοι και εκτελούν τις δραστηριότητες που προτείνονται. Με βάση τα παραπάνω, η αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου αφορά το σχολείο και τους πολιτικούς του παρισταμένους (Παπακωνσταντίνου, 2002)

Στην ελληνική βιβλιογραφία, ο όρος αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου δίνεται ως η διαδικασία κατά την οποία αποτιμούνται όλες οι παράμετροι που επηρεάζουν το εκπαιδευτικό έργο ή και συμβάλλουν σε αυτό, από τα μέσα και τον εξοπλισμό που αναγνωρίζονται ως υποδομή και υπάρχουν στα εκπαιδευτικά ιδρύματα, τα προγράμματα και εγχειρίδια που δίνονται σε εκπαιδευτικό προσωπικό και μαθητές, ως την οργάνωση του σχολείου, ανεξαρτήτου βαθμίδας, τις επιμορφωτικές ανάγκες των εκπαιδευτικών και πως μπορεί να καλυφθούν μέσα από ειδικά επιμορφωτικά σεμινάρια αλλά και την εργασιακή συνέπεια και θέληση που δείχνουν οι εκπαιδευτικοί πάνω στο έργο τους (Ανδρέου, 1992).

Από την άλλη, με τον όρο της αξιολόγησης του εκπαιδευτικού έργου μπορούμε να αναφερθούμε και στην αξιολόγηση σε όλους τους εμπλεκόμενους, τους τομείς αλλά και σε όλα τα επίπεδα εκείνων των παραγόντων που συμμετέχουν στον εκπαιδευτικό σύστημα, και συνθέτουν την έννοια της θεσμοποιημένης εκπαίδευσης. Και με αυτόν τον τρόπο μπορεί να εντοπιστεί η μη ικανοποιητική επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί στο εκπαιδευτικό σύστημα, και μέσω της διαδικασίας ανατροφοδότησης και βελτίωσης να γίνουν δράσεις στην ποιότητα της εκπαίδευσης.

Μια ολοκληρωμένη άποψη έρχεται μέσα από τις μελέτες του Πασιαρδή το 1994, όπου υποστηρίζει ότι η αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου είναι η διαδικασία μέσα από την οποία η διεύθυνση όλου του εκπαιδευτικού συστήματος μπορεί μέσα από τη

συλλογή, συγκέντρωση και αξιολόγηση των πληροφοριών που αφορούν τη διδασκαλία, τους εκπαιδευτικούς και τον τρόπο που εξασκούν το εκπαιδευτικό τους λειτούργημα, να γνωρίσει καλύτερα το σύστημα και να προτείνει τρόπους βελτίωσής τους. Ο Χυτήρης το 2001 συμπληρώνει ότι κάθε εκπαιδευτική διαδικασία για να ολοκληρωθεί πρέπει να επέλθει από αξιολόγηση ώστε να φανεί η απόδοση και τα αποτελέσματα από τη διδασκαλία του εκπαιδευτικού προσωπικού.

Με το πέρασμα των χρόνων έχουν υπάρξει αρκετοί νόμοι και άρθρα που θεσπίζουν την αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου. Από όσα έχουν αναφερθεί παραπάνω, μπορούμε να αντιληφθούμε ότι η έννοια της αξιολόγησης εκπαιδευτικού έργου έχει διαφορετικό περιεχόμενο και χαρακτήρα. Από τη μία ο όρος αναφέρεται στο έργο των εκπαιδευτικών, και από την άλλη αναφερόμαστε στην ατομική αξιολόγηση του έργου των εκπαιδευτικών.

Σύμφωνα με την Ο.Λ.Μ.Ε η αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου ορίζεται ως μια διαδικασία που στόχο έχει να αναλύσει και να αναδείξει τα προβλήματα και τις δυσκολίες που υπάρχουν στο δημόσιο σχολείο ώστε να βελτιωθούν οι παροχές που προσφέρει η δημόσια εκπαίδευση και το έργο των εκπαιδευτικών. Με αυτόν τον τρόπο δίνεται έμφαση στο εκπαιδευτικό έργο και όχι στον εκπαιδευτικό. Τα αποτελέσματα του εκπαιδευτικού έργου είναι αυτά από τα οποία αξιολογείται η προσπάθεια σε επίπεδο συστήματος τοπικά, περιφερειακά ή ακόμα και διεθνώς. Τα αποτελέσματα αυτής της αξιολόγησης αξιοποιούνται μόνο για λόγους βελτίωσης του συστήματος και για να δίνουν feedback στο εκπαιδευτικό σύστημα.

Η αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου φέρνει κάποιες αλλαγές στα στελέχη της εκπαίδευσης. Μέσα από αυτήν την αξιολόγηση παίρνονται αποφάσεις σχετικά με τους ρόλους που δίνονται στους εκπαιδευτικούς, και την ανάδειξη των παρακάτω αξιωμάτων που υπάρχουν στις σχολικές βαθμίδες: διευθυντής, προϊστάμενοι, σχολικοί σύμβουλοι.

Ο παράγοντας εκείνος που είναι καθοριστικής σημασίας για την αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου είναι ο ίδιος ο εκπαιδευτικός, καθώς δεν μπορούμε να μιλάμε για εκπαιδευτικό έργο χωρίς το κύριο πρόσωπο που το εκτελεί. Ωστόσο πρέπει να είμαστε πολύ προσεχτικοί και σε καμία περίπτωση να μην συγχέουμε την αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου μόνο στην αξιολόγηση των εκπαιδευτικών. Το εκπαιδευτικό έργο καλύπτει και άλλους συντελεστές που συμβάλλουν στην εκπαιδευτική διαδικασία (Κασσωτάκης, 2003).

Στη ξένη αλληλογραφία, ο Scriven το 1991 υποστηρίζει ότι η αξιολόγηση του εκπαιδευτικού προσωπικού είναι κάτι παραπάνω από την αξιολόγηση διδασκαλίας, καθώς περιλαμβάνει ότι γίνεται μέσα στην τάξη αλλά και την συμπεριφορά του προσώπου απέναντι στα παιδιά. Με την αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου ο Scriven θέλει να μιλήσει και για τα υπόλοιπα καθήκοντα που έχει ένας εκπαιδευτικός που αφορούν την προσωπικότητά του και τον τρόπο που κάνει τη διδασκαλία του, και όχι μόνο τη διάρκεια του μαθήματος. Αναφερόμαστε λοιπόν στην ποιότητα αλλά και ποσότητα του μαθήματος που παρέχει στους μαθητές, στον επαγγελματισμό που τον διέπει κατά τη διάρκεια του μαθήματος, την ίδια αντιμετώπιση και στάση που έχει απέναντι σε όλους τους μαθητές και τις ικανότητές του με βάση τα προσόντα που διαθέτει και που μοιράζεται μαζί τους.

Έμψυχοι και άψυχοι συντελεστές της εκπαίδευσης

Ήδη παραπάνω έχει γίνει λόγος για τους συντελεστές που συμμετέχουν στον κομμάτι της εκπαίδευσης προκειμένου να βοηθήσουν τους μαθητές να μπου στη μαθησιακή διαδικασία και να καταλάβουν αυτά που διδάσκονται.

Οι έμψυχοι συντελεστές απευθύνονται στο εκπαιδευτικό προσωπικό, μόνιμο ή ομάδες εκπαιδευτικών που εκτελούν τη λειτουργία της εκπαίδευσης ανά περιόδους σύμφωνα με τις ανάγκες που υπάρχουν. Πιο αναλυτικά στο έμψυχο δυναμικό συμμετέχουν:

1. Το εκπαιδευτικό διδακτικό προσωπικό
2. Το διοικητικό προσωπικό, δηλαδή οι διοικητικοί υπάλληλοι
3. Το διευθυντικό προσωπικό, διευθυντές
4. Το εποπτικό προσωπικό, οι διευθυντές και οι προϊστάμενοι γραφείων
5. Το συμβουλευτικό προσωπικό, αναφερόμενοι σε σχολικούς συμβούλους που επεμβαίνουν σε τυχόν προβλήματα που απασχολούν τη σχολική μονάδα
6. Το επικουρικό προσωπικό, το οποίο αποτελείται από επιστάτες, φύλακες και προσωπικό καθαριότητας.

Στο έμψυχο δυναμικό συγκαταλέγονται και κάποιες ακόμα ομάδες που συμμετέχουν στην εκπαιδευτική διαδικασία, συνήθως με τη μορφή αποφάσεων. Στις ομάδες αυτές ανήκουν :

- ✓ Οι σύλλογοι γονέων και κηδεμόνων
- ✓ Οι συνδικαλιστικοί εκπρόσωποι
- ✓ Η τοπική αυτοδιοίκηση
- ✓ Τα μαθητικά συμβούλια

Όσον αφορά τους άψυχους παράγοντες της εκπαίδευσης μπορούμε να αναφερθούμε :

- Στους σκοπούς της εκπαίδευσης
- Στα προγράμματα σπουδών
- Στις υποδομές που υπάρχουν
- Στα σχολικά βιβλία που δίνονται στους μαθητές
- Στη δομή της εκπαίδευσης
- Στη χρηματοδότηση που υπάρχει από την κυβέρνηση για να γίνουν εκπαιδευτικά έργα
- Στα διδακτικά μέσα και στον εξοπλισμό που προσφέρονται στους εκπαιδευτικούς για να πραγματοποιούν το έργο τους
- Στα αποτελέσματα της εκπαίδευσης
- Και στα συστήματα αξιολόγησης στα οποία υπόκειται το εκπαιδευτικό προσωπικό

Αξιολόγηση εκπαιδευτικού προσωπικού

Σε πολλές περιπτώσεις συναντάμε την αξιολόγηση του προσωπικού ως ένας τρόπος βελτίωσης των εκπαιδευτικών προκειμένου να είναι πιο αποτελεσματικοί στο έργο τους. Οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί γνωρίζουν και δέχονται την άποψη ότι κύριο μέλημά τους είναι να δίνουν feedback για την εκτέλεση της εκπαιδευτικής διαδικασίας ώστε με τη σειρά τους, να προχωρούν σε βήματα για τη βελτίωση της διδασκαλίας.

Βέβαια υπάρχει και μία μερίδα εκπαιδευτικών που έχουν την άποψη ότι η αξιολόγηση εμπλέκεται στη λήψη αποφάσεων και αυτό με τη σειρά του επηρεάζει την επαγγελματική θέση που έχουν στο χώρο. Επίσης οι εκπαιδευτικοί τείνουν να είναι αρνητικοί απέναντι στο θεσμό της αξιολόγησης όταν αυτός παίρνει το ρόλο του τιμωρού σε συναδέλφους που δεν ανταποκρίνονται τα αποτελέσματά τους στους στόχους που τους είχαν τεθεί, αλλά και όταν δίνεται προτεραιότητα στον έλεγχο της απόδοσής τους (Milanowski & Heneman, 2001).

Τόσο στην ελληνική όσο και στη ξένη βιβλιογραφία, η αξιολόγηση του διδακτικού προσωπικού αντιμετωπίζεται με καχυποψία και αρνητικότητα από τους ίδιους τους εκπαιδευτικούς. Αυτό συμβαίνει αφενός καθώς οι ίδιοι δε θεωρούν ότι έχουν την πλήρη ευθύνη για τη μάθηση των παιδιών και έτσι δεν επιθυμούν να συνδέσουν τη δική τους απόδοση με αυτή των μαθητών τους, και αφετέρου επειδή δε φαίνεται να έχουν στην πραγματικότητα τον έλεγχο του έργου που προσφέρουν. Οι εκπαιδευτικοί

αναπαράγουν ουσιαστικά τα δεδομένα που συλλέγουν από τις ήδη τετριμμένες καταστάσεις.

Ο βασικός σκοπός της αξιολόγησης του διδακτικού προσωπικού είναι η βελτίωση του τρόπου της διδασκαλίας και των υπηρεσιών που προσφέρουν οι ίδιοι οι εκπαιδευτικοί στους μαθητές τους. Ωστόσο αυτό που επιδιώκεται μέσα από την αξιολόγηση αυτή είναι η υιοθέτηση νέων στρατηγικών και διδακτικών συμπεριφορών από τους εκπαιδευτικούς.

Επίσης επιτυχία για το εκπαιδευτικό σύστημα αποτελεί και η μεταφορά γνώσεων αλλά και συμπεριφορών έξω από την τάξη. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα οι μαθητές να παίρνουν ερεθίσματα από το σχολείο και αυτά να έχουν θετικές επιρροές πάνω τους. Για να υπάρχει το αποτέλεσμα που επιδιώκουμε, οι εκπαιδευτικοί θα πρέπει να έχουν ενεργό συμμετοχή και εμπλοκή σε κάθε στάδιο σχεδιασμού της εκπαιδευτικής διαδικασίας, στη λήψη αποφάσεων καθώς και στην αναγνώριση της συμβολής τους, ώστε να έχουν κοινές αξίες και προσδοκίες (Manning, 1989).

Επιχειρήματα υπέρ και κατά της αξιολόγησης του έργου του εκπαιδευτικού προσωπικού :

1. Βελτίωση στην ποιότητα των υπηρεσιών εκμάθησης που προσφέρονται στους μαθητές
2. Μέτρηση ικανοτήτων από τους ίδιους τους εκπαιδευτικούς για να ξέρουν τις πραγματικές τους δεξιότητες, και με τα κατάλληλα επιμορφωτικά σεμινάρια να μπορούν αν τις εξελίσσουν
3. Παρακίνηση των εκπαιδευτικών να γίνονται όλο και καλύτερη στη μαθησιακή διαδικασία
4. Προτροπή για αυτοκριτική του έργου κάθε εκπαιδευτικού
5. Υπάρχει ανατροφοδότηση για το έργο τους
6. Η πολιτεία έχει ενεργό ρόλο με την παρακολούθηση της αποτελεσματικότητας του εκπαιδευτικού συστήματος
7. Μέσω της αξιολόγησης αναγνωρίζεται η σωστή διδασκαλία
8. Με τις επιταγές της εποχής αλλά και μέσα από το έργο του κάθε εκπαιδευτικού προτείνονται αλλαγές και καινοτομίες στο χώρο
9. Απομάκρυνση των μη αποτελεσματικών εκπαιδευτικών
10. Βελτίωση στις επιδόσεις των μαθητών
11. Μέσω της αξιολόγησης φανερώνεται η σωστή εργασία και έτσι υπάρχει μία αξιοκρατική επαγγελματική εξέλιξη για τους εκπαιδευτικούς που το αξίζουν

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 – ΜΟΝΤΕΛΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Στόχος της αξιολόγησης του προσωπικού στον τομέα της εκπαίδευσης είναι να επιβεβαιωθεί ότι οι αξιολογούμενοι εκπαιδευτικοί έχουν επιτύχει στο έργο τους και να βρεθούν παράμετροι και παράγοντες που πιθανόν να δυσχεραίνουν το έργο τους. Η αξιολόγηση απευθύνεται κυρίως στο σύνολο των εκπαιδευτικών, ως μια συλλογική ανθρώπινη προσπάθεια που δίνεται το κίνητρο από κρατικούς ή μη- κρατικούς φορείς για να μεταφέρουν γνώσεις και αξίες στα παιδιά.

Μία τέτοια προσπάθεια που αγγίζει τόσο την κοινωνία όσο και την κοινωνιολογική πολιτική της κάθε χώρας είναι η ενίσχυση, η οργάνωση και η ορθή λειτουργία του εκπαιδευτικού συστήματος που υπάρχει σε κάθε χώρα.

Σε κάθε πτυχή της ανθρώπινης δραστηριότητας υπάρχει η ανάγκη για τη διαδικασία της αξιολόγησης, είτε σε άτυπη είτε σε επίσημα μορφή. Ο άνθρωπος είναι σε μόνιμη ανάγκη επιβεβαίωσης της εργασίας και των δραστηριοτήτων του, έτσι η αξιολόγηση απαρτίζει μέρος της καθημερινότητάς του για να διαμορφώσει την τελική βαθμολόγηση που έχει. Με αυτήν την έννοια, η αξιολόγηση είτε αναφέρεται στην ατομική προσπάθεια, είτε στην ομαδική προσπάθεια κάποιου αριθμού μελών, και δίνει το αποτέλεσμα από τις ενέργειές τους. Η αξιολόγηση αποτελεί βασικό και καθοριστικό στάδιο κάθε οργανωμένης και συστηματικής διαδικασίας, αφού έχει προβλεφθεί η ορθή λειτουργία της μέσα από το σχεδιασμό, τον προγραμματισμό και την εφαρμογή της.

Το τελευταίο διάστημα η αξιολόγηση του προσωπικού που δραστηριοποιείται στον εκπαιδευτικό τομέα τείνει να απασχολεί όλο και περισσότερους τους ειδικούς, τόσο στη χώρα μας όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο. Το μεγάλο αυτό ενδιαφέρον έχει παροτρύνει πολλούς ερευνητές και επιστήμονες να ασχοληθούν με τον ορισμό της αξιολόγησης και το περιεχόμενό του για την αξιολόγηση σε όλες τις βαθμίδες της εκπαίδευσης. Στη διεθνή βιβλιογραφία μπορούμε να βρούμε ένα πλήθος ορισμών για την αξιολόγηση της εκπαίδευσης από τη δεκαετία του 1980 με πρεσβευτές τους Murphy & Torrance και τον Simons, ενώ λίγα χρόνια αργότερα το 1990 και ο Norris έδωσε το δικό του ορισμό.

Αν και οι ορισμοί που έχουν δοθεί με το πέρασμα των χρόνων δεν συγκλίνουν και παρουσιάζουν σημαντικές διαφορές, υπάρχει μια κοινή πεποίθηση και αντίληψη ότι η αξιολόγηση θα πρέπει:

- Να συμβάλει στη διερεύνηση της γνώσης που πρέπει να υπάρχει στους εκπαιδευτικούς για κάθε έργο που δίνεται στις σχολικές μονάδες
- Να προβάλλει τις διαδικασίες ανάπτυξης για το πρόγραμμα των σχολικών μονάδων και να δίνει κίνητρα στους εκπαιδευτικούς τόσο σε τοπικό, όσο και σε περιφερειακό ή εθνικό επίπεδο.
- Να υποστηρίζει και να ευδοκιμεί στη λήψη ορθολογικών αποφάσεων για τις εκπαιδευτικές δραστηριότητες.
- Να παρακινεί τους εκπαιδευτικούς και ολόκληρο το σύστημα για περαιτέρω βελτίωση και δημιουργία προγραμμάτων και πρακτικών για βελτίωση και εξέλιξη του εκπαιδευτικού συστήματος.

Οι ευρωπαϊκές χώρες φαίνεται πως τα τελευταία χρόνια δίνουν ιδιαίτερη προσοχή στην εξέλιξη του εκπαιδευτικού τους συστήματος, ώστε να υπάρχει μία πρόοδος τόσο σε εκπαιδευτικό επίπεδο όσο και σε κοινωνικό αλλά και πολιτισμικό. (Solomon, 1998)

Αν και μπορούμε να παρατηρήσουμε πολλές μορφές των πρακτικών για την αξιολόγηση προσωπικού στον εκπαιδευτικό τομέα, είναι καλό να ξεχωρίσουμε δύο γενικούς τύπους αξιολόγησης ως προς τη θέση του φορέα που εκτελεί την αξιολόγηση σε σχέση με τη σχολική μονάδα: την εξωτερική αξιολόγηση και την εσωτερική αξιολόγηση.

Η εξωτερική αξιολόγηση του προσωπικού

Η εξωτερική αξιολόγηση του προσωπικού γίνεται από φορείς και συνεργάτες που δεν ανήκουν στο εκάστοτε σχολείο, αλλά θέτονται από τις ανώτερες βαθμίδες εκπαίδευσης. Στόχος της εξωτερικής αξιολόγησης είναι να υπάρχει αυτονομία και ελεύθερη άποψη στην κριτική που θα κάνουν στους εκπαιδευτικούς, ώστε η αξιολόγηση να είναι και αντικειμενική και αμερόληπτη.

Τα αποτελέσματα που προκύπτουν από την εξωτερική αξιολόγηση είναι σημαντικά καθώς καθορίζουν τυχόν προαγωγές για τους εκπαιδευτικούς ενός σχολείου ή την επιχορήγηση που μπορεί να πάρει το σχολείο για να αναπτύξει παραρτήματα για τη σχολική μονάδα. (Ανδρέου & Παπακωνσταντίνου, 1994)

Ωστόσο η εξωτερική αξιολόγηση μπορεί να πάρει διάφορες πτυχές ανάλογα με την σχολική μονάδα την οποία και αξιολογεί. Πιο συγκεκριμένα :

Η πρώτη μορφή που συναντάμε είναι η **επιθεώρηση**. Η επιθεώρηση είναι η πιο συχνή μορφή αξιολόγησης καθώς εκτελείται από πρόσωπα που καθορίζονται από τις εκπαιδευτικές αρχές σε κεντρικό ή περιφερειακό επίπεδο. Η επιθεώρηση κάνει το ντεμπούτο της στις αρχές του 19ου αιώνα σε πολλές χώρες της Δύσης και ως αρμοδιότητα έχει τον έλεγχο των εκπαιδευτικών κανόνων από τα σχολεία και τους εκπαιδευτικούς. Ο έλεγχος γίνεται κυρίως σε θέματα που αφορούν την ποιότητα της διδασκαλίας και τα αποτελέσματα που έχει αυτή στους ίδιους τους μαθητές.

Η μορφή της επιθεώρησης δεν είναι παντού και πάντα ίδια και ενιαία. Υπάρχουν σημαντικές διαφορές στα χαρακτηριστικά τους γνωρίσματα όπως:

- Τα άτομα που πραγματοποιούν την επιθεώρηση,
- Το εύρος των δραστηριοτήτων που έχουν οι επιθεωρητές, οι άνθρωποι δηλαδή που ασκούν την επιθεώρηση, και το κρίσιμο χαρακτήρα των αποφάσεων που παίρνουν
- Τις μεθόδους και τα εργαλεία της αξιολόγησης (Ανδρέου & Παπακωνσταντίνου 1994, Broadfoot 1996, Solomon 1999)

Σύμφωνα με τον Hangreaves το 1995, διακρίνονται κάποια πλεονεκτήματα για τη μορφή της επιθεώρησης. Αυτά είναι :

- Η εύκολα αναγνωρίσιμη και συμβατική μορφή εξωτερικού ελέγχου που ανταποκρίνεται στις παραστάσεις του κοινού.
- Η αμερόληπτη και συνεπής δράση της επιθεώρησης για την τήρηση των εκπαιδευτικών κανόνων
- Η διασφάλιση της ποιότητας που προσφέρεται σε όλες τις εκπαιδευτικές βαθμίδες
- Είναι υπεύθυνη για την επαγγελματική εξέλιξη των εκπαιδευτικών και της εδραίωσης της εκπαιδευτικής ιεραρχίας.
- Η εξέταση και ο έλεγχος τυχόν προβλημάτων στην εκτέλεση του εκπαιδευτικού προγράμματος και η μεθόδευση της επίλυσής τους.
- Η επιθεώρηση εκτελείται από πρόσωπα που δεν εμπλέκονται με το εκπαιδευτικό σύστημα, είναι εξωτερικοί φορείς και αυτό τους κάνει πιο

αντικειμενικούς στο έργο τους με συνέπεια στα αποτελέσματα και αξιοπιστία στις κριτικές τους.

- Η επιθεώρηση γίνεται σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα που θέτεται ώστε να μην επιβαρύνεται και το πρόγραμμα των εκπαιδευτικών.
- Οι επιθεωρητές είναι ομάδες αξιολογητών που επισκέπτονται πολλά σχολεία και μπορούν να συγκρίνουν μεταξύ τους τα σχολεία που βλέπουν. Έτσι είναι πιο ξεκάθαρος ο ρόλος του αλλά ταυτόχρονα μπορούν να προτείνουν προτάσεις βελτίωσης των εκπαιδευτικών προγραμμάτων και των δομών που κρίνουν ότι το χρειάζονται.

Ωστόσο πέρα από πλεονεκτήματα η επιθεώρηση φαίνεται πως παρουσιάζει και κάποια μειονεκτήματα που κάνουν αισθητή την παρουσία τους ως αδυναμίες. Αυτές είναι :

- Η επιθεώρηση δίνει έμφαση στις ικανότητες των εκπαιδευτικών και όχι σε άλλα στοιχεία που είναι σημαντικά για την πορεία και την πρόοδο του εκπαιδευτικού συστήματος.
- Το έργο της επιθεώρησης περιορίζεται στην αξιολόγηση των εκπαιδευτικών, με αποτέλεσμα να διαμορφώνεται μια τυπική εικόνα που πολλές φορές μπορεί να είναι ψευδής για την πορεία του εκπαιδευτικού προσωπικού του σχολείου.
- Η επιθεώρηση φαίνεται να παίρνει το ρόλο του κριτή, όπου οι εκπαιδευτικοί φοβούνται την απόφασή του, κάτι που δε συνάδει με το σύγχρονο ρόλο που θέλει ο εκπαιδευτικός κλάδος να έχουν οι αξιολογητές.
- Πολλές φορές η επιθεώρηση απορρυθμίζει τη λειτουργία του σχολείου, λόγω του άγχους που δημιουργείται από την παρουσία ενός εξωτερικού παράγοντα που στην προκειμένη περίπτωση είναι και αξιολογητής τους.
- Η επιθεώρηση αυξάνει το αίσθημα του ατομικισμού και του να φανεί ο ατομικός ρόλος του εκπαιδευτικού και όχι το συλλογικό έργο τους.
- Τα κριτήρια της επιθεώρησης είναι συχνά άρρητα και ασαφή, οι υποκειμενικές κρίσεις των αξιολογητών είναι μία παράμετρος που ενισχύει την αμφισβήτηση από το μέρος των εκπαιδευτικών.
- Τα αποτελέσματα της επιθεώρησης σε πολλές περιπτώσεις δεν είναι αποδεκτά από τους εκπαιδευτικούς και δε συμβάλλουν στη βελτίωση της δραστηριότητάς τους και του σχολείου σε γενικότερο βαθμό.
- Τα αποτελέσματα της επιθεώρησης μένουν μόνο σε τοπικό επίπεδο και πιο συγκεκριμένα στους εκπαιδευτικούς που αφορά, και έτσι δε χρησιμεύουν στην

ευρύτερη αποτίμηση του εκπαιδευτικού συστήματος (Cullingford 1997; Hopkins 1997).

Τα τελευταία χρόνια η ανάγκη για εξέλιξη των προγραμμάτων και της μεθόδου διδασκαλίας στο εκπαιδευτικό σύστημα έχει τροποποιήσει τη μορφή της επιθεώρησης. Μπορούμε να παρατηρήσουμε τρία σημαντικά σημεία που είναι εμφανές οι διαφορές με το παρελθόν.

α. Η επιθεώρηση πλέον δε στηρίζεται μόνο στην αξιολόγηση του εκπαιδευτικού προσωπικού και των εφαρμογών που κάνουν στα πλαίσια της διδασκαλίας τους, αλλά στο συνολική εικόνα του σχολείου από τα αποτελέσματα που φέρνει στο εκπαιδευτικό έργο.

β. Στο παρελθόν πολλές φορές οι αξιολογούμενοι εκπαιδευτικοί είχαν αντιρρήσεις για την κρίση της επιθεώρησης και τα αποτελέσματα που έδινε. Η υποκειμενικότητα σε μεγάλο βαθμό έφερνε δυσκολία στο έργο των επιθεωρητών. Έτσι πλέον συναντάμε μία εφαρμογή νέων και σαφέστερων κριτηρίων και διαδικασιών κοινά για όλους τους εκπαιδευτικούς και τις σχολικές μονάδες.

γ. Σημαντική παράμετρος που έχει καθιερωθεί είναι η επιθεώρηση να αποτελείται τόσο από επιθεωρητές, όσο και από εκπαιδευτικούς αλλά και από ιδιώτες ώστε οι κρίσεις τους να είναι αμερόληπτες και αντικειμενικές και να υπάρχει ισορροπία μεταξύ των αποτελεσμάτων από τη διδασκαλία και τα εκπαιδευτικά προγράμματα που εφαρμόζονται.

Στις ανεπτυγμένες χώρες της Δύσης η εφαρμογή των επιθεωρητών σε πολλές περιπτώσεις εξαρτιόταν από τις κοινωνικές και πολιτικές συνθήκες που ίσχυαν σε κάθε χώρα. Επίσης το πόσο ανεπτυγμένο είναι ένα εκπαιδευτικό σύστημα και πάλι έχει να κάνει με το πόσο φιλελεύθερο, προοδευτικό και όχι συντηρητικό είναι το κράτος. Αυτό φαίνεται και από την ιστορική του εξέλιξη (Ανδρέου 1992; Ζαμπέτα 1994).

Στη χώρα μας η αξιολόγηση του εκπαιδευτικού συστήματος γίνεται υπό την εφαρμογή ανωτέρων στην ιεραρχία, οι οποίοι ελέγχουν τους εκπαιδευτικούς, τα προγράμματα και τις πρακτικές που εφαρμόζουν στη διδασκαλία τους. Η αξιολόγηση αυτή γίνεται με τη μορφή εκθέσεων και αποτελεί μια συμβατική μορφή διοικητικού ελέγχου.

Κύριος στόχος της επιθεώρησης αυτής της μορφής είναι ο έλεγχος ότι εφαρμόζονται οι κανόνες διδασκαλίας που έχουν δημοσιευθεί, και οι εκθέσεις αποτελεσματικότητας για τους εκπαιδευτικούς ή τα στελέχη του εκπαιδευτικού συστήματος.

Επόμενη μορφή της εξωτερικής αξιολόγησης είναι ο **έλεγχος του εκπαιδευτικού συστήματος**. Τα εκπαιδευτικά συστήματα μεταξύ των χωρών διαφέρουν. Και αυτό γιατί κάθε εκπαιδευτικό σύστημα έχει δικούς τους κανονισμούς οι οποίοι επιτηρούνται με διαφορετικό τρόπο. Έλεγχοι και συστήματα παρακολούθησης είναι οι πιο διαδεδομένοι τρόποι αξιολόγησης ενός συστήματος που εφαρμόζεται στα εκπαιδευτικά ιδρύματα.

Στη χώρα μας ο έλεγχος αυτός γίνεται από τη συλλογή στοιχείων από διάφορες υπηρεσίες που θέτονται από το Υπουργείο Παιδείας. Στόχος αυτού του ελέγχου από το Υπουργείο είναι η παρακολούθηση του εκπαιδευτικού συστήματος που εφαρμόζεται από το διδακτικό προσωπικό, η γνωριμία με το επίπεδο των μαθητών, η αναφορά ελλείψεων από τον εξοπλισμό που πρέπει να διαθέτει ένα σχολείο, αλλά και ο έλεγχος των υποδομών που υπάρχουν σε κάθε σχολείο και προσφέρονται στους μαθητές. (Κοντογιαννόπουλος, Πολυδωρίδης, Κουλαϊδής & Σολομών, 1996)

Τα στοιχεία που προκύπτουν από αυτές τις επισκέψεις και τους ελέγχους στα εκπαιδευτικά ιδρύματα, χρησιμοποιούνται για να βελτιωθεί η παρούσα κατάσταση στο χώρο της εκπαίδευσης μέσω των συστημάτων διδασκαλίας που εφαρμόζονται. Πολλά μάλιστα από τα στοιχεία έρχονται στο φως της δημοσιότητας για να γνωρίζουν και ευρωπαϊκοί ή παγκόσμιοι οργανισμοί το εκπαιδευτικό επίπεδο κάθε χώρας αλλά και τι κονδύλια χρειάζονται. Σε πολλές περιπτώσεις τα στοιχεία αυτά καθυστερούν αρκετά ως προς την επεξεργασία τους, ωστόσο η λήψη αποφάσεων γίνεται με στόχο την καλύτερη εικόνα του εκπαιδευτικού συστήματος και τη βελτίωση των υποδομών και των προγραμμάτων για το καλύτερο δυνατό έργο από την πλευρά των εκπαιδευτικών και των μαθητών.

Επόμενη μορφή της εξωτερικής αξιολόγησης είναι **οι εντοπισμένες μελέτες αξιολόγησης**. Στις σύγχρονες τάσεις της αξιολόγησης του εκπαιδευτικού συστήματος και του προσωπικού που απασχολείται σε αυτό, όλο και πιο συχνές είναι οι εντοπισμένες μελέτες αξιολόγησης.

Οι μελέτες αυτές διαπραγματεύονται την επίδοση των μαθητών στα διάφορα μαθήματα, γλώσσα, μαθηματικά φυσικές επιστήμες αλλά και τις νέες τεχνολογίες που μπορούν να λάβουν χώρα στα σχολεία. Ακόμη ένα ενδιαφέρον με το οποίο ασχολούνται οι μελέτες αξιολόγησης είναι ο επαγγελματικός προσανατολισμός των νέων μαθητών όταν τελειώσουν το σχολείο (Altrichter & Specht, 1998).

Στη χώρα μας τέτοιες μελέτες γίνονται στο πλαίσιο ερευνών της Διεθνούς Ένωσης αλλά και από πανεπιστημιακές έρευνες, με στόχο την διερεύνηση δυνάμεων και

αδυναμιών του εκπαιδευτικού συστήματος. Οι έρευνες αυτές που αντλούν πληροφορίες και από τον εκπαιδευτικό τομέα άλλων χωρών, μπορούν και διεξάγουν σημαντικά αποτελέσματα και αναλύσεις για τον κλάδο σε παγκόσμιο επίπεδο.

Η εσωτερική αξιολόγηση στο εκπαιδευτικό σύστημα

Η εσωτερική αξιολόγηση λαμβάνει χώρα μέσα από τους φορείς του εκπαιδευτικού συστήματος και μπορούμε να παρατηρήσουμε πολλές μορφές της.

Η πρώτη μορφή που αξίζει να αναφέρουμε είναι η **ιεραρχική εσωτερική αξιολόγηση**. Σε αυτή τη μορφή τα ανώτερα στελέχη στη διοικητική ή εκπαιδευτική ιεραρχία είναι υπεύθυνα να ελέγχουν το έργο του προσωπικού που απασχολείται στο σχολείο τους και να τους κρίνουν για τα αποτελέσματα που φέρουν. Το ρόλο αυτό αναλαμβάνουν συνήθως διευθυντές ή παλιοί και υψηλόβαθμοι εκπαιδευτικοί ώστε να αξιολογήσουν τους υφισταμένους τους.

Αυτή η μορφή είναι γνωστή και εφαρμόζεται εδώ και πολλά χρόνια από τις απαρχές του νεότερου σχολικού θεσμού. Μπορεί πολλές φορές να γίνεται και συμπληρωματικά με την εξωτερική αξιολόγηση. Η εσωτερική αξιολόγηση από μέλη του ίδιου συγκροτήματος παρότι κατέχουν υψηλότερη ιεραρχικά θέση, μπορεί να δώσει σημαντικά στοιχεία βελτίωσης στο προσωπικό και να επικεντρωθεί στις ανάγκες που έχουν οι εκπαιδευτικοί για να κάνουν καλύτερο το έργο τους. Επίσης δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στις πρακτικές και στις μεθόδους που χρησιμοποιούνται ώστε όλοι οι εκπαιδευτικοί να λειτουργούν κάτω από τις ίδιες διατάξεις και προδιαγραφές.

Η αξιολόγηση που γίνεται από τους ιεραρχικά ανώτερους πολλές φορές κρύβει υποκειμενισμούς και στάσεις θετικές ή αρνητικές προς τον αξιολογούμενο με βάση και τα αισθήματα συμπάθειας που υπάρχουν. Οι ατομικές κρίσεις συνήθως αντιτίθεται στην ανάπτυξη του συλλογικού πνεύματος και στη συνολική ανάπτυξη και βελτίωση του εκπαιδευτικού έργου.

Επίσης πολλές φορές είναι δυνατόν να συναντήσουμε και αξιολόγηση που γίνεται από ανθρώπους που είναι στη χαμηλότερη βαθμίδα του εκπαιδευτικού συστήματος προς τους ανωτέρους τους. Για παράδειγμα από τους μαθητές προς τους καθηγητές και τους δασκάλους τους. Η συγκεκριμένη αξιολόγηση μπορεί να προσφέρει μια επιπλέον άποψη που δρα συμπληρωματικά στην ιεραρχική κρίση.

Η προαναφερθείσα αξιολόγηση πραγματοποιείται για να γίνεται αισθητός ο δημοκρατικός ρόλος του σχολείου και να αισθάνονται και οι ίδιοι οι μαθητές ότι ο λόγος τους ακούγεται στο σύνολο της εκπαιδευτικής κοινότητας.

Μία δεύτερη μορφή εσωτερικής αξιολόγησης είναι η **συλλογική εσωτερική αξιολόγηση ή αυτο-αξιολόγηση** η οποία διαφέρει από τις υπόλοιπες μορφές αξιολόγησης είτε εξωτερικής είτε εσωτερικής, που είδαμε μέχρι τώρα. Η συλλογική εσωτερική αξιολόγηση ή αλλιώς αυτο-αξιολόγηση πραγματοποιείται από ανθρώπους που συμμετέχουν το εκπαιδευτικό έργο, είτε από τους ίδιους τους εκπαιδευτικούς και τους μαθητές που είναι οι άμεσα εμπλεκόμενοι, είτε από τους γονείς των μαθητών οι οποίοι γνωρίζουν και έρχονται καθημερινά σε επαφή με προβλήματα και δύσκολες συνθήκες του εκπαιδευτικού έργου. (Σολομών, 1998)

Από την αυτο-αξιολόγηση αυτό που θέλουμε να επιτύχουμε είναι:

1. Η αναβάθμιση του σχολικού περιβάλλοντος καθώς είναι ο χώρος που τα παιδιά και οι δάσκαλοι έρχονται σε επαφή για πολλές ώρες στη διάρκεια της ημέρας
2. Η ενίσχυση και στήριξη των σχέσεων που υπάρχουν μεταξύ των μελών του εκπαιδευτικού συστήματος
3. Η αναζήτηση και η εύρεση νέων μεθόδων και πρακτικών διδασκαλίας, που θα φέρουν,
4. Τη βελτίωση των μαθησιακών στόχων.

Η συγκεκριμένη μορφή εσωτερικής αξιολόγησης παρουσιάζεται σε αποκεντρωμένα εκπαιδευτικά συστήματα, όπου οι αποφάσεις παίρνονται από το τοπικό σύνολο. Η μορφή αυτή δεν δίνει ιδιαίτερη σημασία στο ρόλο του εκπαιδευτικού, στις μεθόδους που εφαρμόζει και στα μετρήσιμα αποτελέσματα που φέρνει.

Μπορούμε να παρατηρήσουμε κάποια πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα από την εφαρμογή της αυτο-αξιολόγησης. Στα πλεονεκτήματα είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι :

- Παρακολουθεί εκ των έσω τις ανάγκες του εκπαιδευτικού ιδρύματος
- Καλλιεργεί το ενδιαφέρον για διερεύνηση διάφορων τομέων του εκπαιδευτικού έργου
- Δυναμώνει το πνεύμα ομαδικότητας και συνεργασίας
- Παρέχει στους εκπαιδευτικούς και στους μαθητές τη δυνατότητα συμμετοχής
- Ενισχύει την ικανότητα του σχολείου για αυτοέλεγχο
- Δίνει κίνητρα για δραστηριότητες και ενέργειες
- Δίνει το νόημα της συνεργασίας για την κοινή λήψη αποφάσεων στις διαδικασίες του εκπαιδευτικού έργου και της βελτίωσή του.

Στις αδυναμίες μπορούμε να αναφερθούμε στα παρακάτω:

- Τάση εσωστρέφειας στην κάθε σχολική μονάδα, και μη ανταλλαγή απόψεων με άλλα σχολεία
- Δυσκολία επίλυσης των εσωτερικών συγκρούσεων, όταν αυτές εμφανίζονται
- Δυσκολία συλλογής και επεξεργασίας στοιχείων και συνεπώς και συμπερασμάτων για την πορεία, την εξέλιξη και τη βελτίωση του εκπαιδευτικού συστήματος
- Παρουσίαση ενδιαφέροντος σε θέματα που μάλλον δεν είναι τόσο σημαντικά για το εκπαιδευτικό ρόλο και δε φέρει άμεση ευθύνη η σχολική μονάδα.
- Δυσκολία χάραξης ενός οργανωμένου πλάνου εκπαίδευσης

Επίσης μία σημαντική παράμετρος που δε μπορούμε να αφήσουμε ασχολίαστη είναι ότι η αυτο-αξιολόγηση είναι μία μορφή εσωτερικής αξιολόγησης που απαιτεί αρκετό χρόνο. Επίσης το όφελος από τις διαδικασίες αυτο-αξιολόγησης δεν αντιστοιχίζεται με τον απαιτούμενο χρόνο και κόπο που έχει δοθεί για τη συλλογή των στοιχείων.

Έτσι οι κριτικές στρέφονται:

- Στη δυσκολία να παραταθεί το ενδιαφέρον από τις ομάδες του σχολείου
- Στις ελλείψεις γνώσεις και δεξιότητες των εκπαιδευτικών να αναπτύσσουν νέα προγράμματα διδασκαλίας
- Στην απουσία δεδομένων για το σχολείο, τα οποία θα μπορούν να τα διαχειρίζονται όσοι εμπλέκονται στις εκπαιδευτικές δραστηριότητες
- Στην ανάγκη να υπάρχει μία τρίτη άποψη, ένας εξωτερικός δέκτης που θα λειτουργεί αμερόληπτα και αναλαμβάνει τη διαδικασία αυτο-αξιολόγησης, συλλογής και διασταύρωσης των στοιχείων.

Αν και έχουν ακουστεί και παρατηρηθεί πολλές αρνητικές κριτικές για το ρόλο της εσωτερικής αξιολόγησης, το παγκόσμιο εκπαιδευτικό σύστημα έχει δηλώσει το ενδιαφέρον του όπως και οι εκπαιδευτικές οργανώσεις, καθώς η εσωτερική αξιολόγηση φαίνεται να είναι ένα μέσο που συνεχώς ενδυναμώνει τις σχολικές βαθμίδες και την εκπαιδευτική κοινότητα στο πλαίσιο των μεθόδων που χρειάζονται για να παρθούν οι σωστές αποφάσεις σε ζητήματα που ταλανίζουν το εκπαιδευτικό σύστημα.

Τα τελευταία χρόνια συνεχώς και γίνονται νέες προσπάθειες που στοχεύουν και ενισχύουν την πρωτοβουλία των εκπαιδευτικών αρχών αλλά και τη συμμετοχή των εκπαιδευτικών σε οργανώσεις που φέρουν νέες πρακτικές και προγράμματα αυτο-αξιολόγησης. Τέτοιες προσπάθειες διαμορφώνονται και σε ευρωπαϊκό επίπεδο όπως

είναι το CINREE(δηλαδή η Ένωση Ιδρυμάτων για την εκπαιδευτική ανάπτυξη και έρευνα).

Διαμορφωτική και τελική αξιολόγηση

Όταν αναφερόμαστε σε διαμορφωτική και τελική αξιολόγηση εννοούμε δύο διαφορετικά είδη αξιολόγησης. Αυτά τα δύο διαφορετικά είδη αξιολόγησης θα πρέπει να εξετάζονται με διαφορετικές προσεγγίσεις ως προς τη φιλοσοφία και το σκοπό που εφαρμόζονται.

Στο πρώτο σκέλος αυτός της μορφής αξιολόγησης έχουμε τη διαμορφωτική αξιολόγηση. Με αυτό το σύστημα αξιολόγησης ο εκπαιδευτικός δεν βαθμολογείται αλλά παίρνει feedback για να γίνει καλύτερος στο έργο του. Τα αποτελέσματα αυτής της διαδικασίας είναι κάθε εκπαιδευτικός να μάθει τα δυνατά του σημεία και να τα κάνει ακόμα καλύτερα αλλά και τα αδύναμα στοιχεία στα οποία θα πρέπει να επιμείνει περισσότερο για να τα βελτιώσει και να τα διορθώσει.

Αυτός ο τύπος αξιολόγησης είναι ιδιαίτερα σημαντικός καθώς κατά τη διάρκεια της διαδικασίας μπορούν να βρεθούν προβλήματα και αδυναμίες και να υπάρξει προσοχή, καθοδήγηση και κίνητρα ώστε να βελτιωθεί το έργο του εκπαιδευτικού που χρήζει βοήθειας. Αυτός ο τύπος αξιολόγησης δεν είναι απειλητικός προς τον εκπαιδευτικό που εξετάζει και για αυτό μπορεί να προσφέρει τη βοήθεια που απαιτείται μέσα από την ορθή καθοδήγηση και τη συνεργασία (Φλουρής, 1985).

Η αξιολόγηση μπορεί να δώσει διαφορετικά αποτελέσματα για κάθε αξιολογούμενο εκπαιδευτικό και για αυτό το λόγο μπορεί να πραγματοποιείται και για διαφορετικούς σκοπούς. Αυτό ακριβώς ανέφερε και ο Scriven το 1967, δίνοντας ιδιαίτερη προσοχή στην ποιότητα των ίδιων των σκοπών. Στο έργο του αναφέρει ότι η αξιολόγηση σημαίνει εκτίμηση των ίδιων σκοπών και όχι απλά μια διαπίστωση υλοποίησής τους.

Ο Scriven αναφέρει επίσης ότι μετά την αξιολόγηση θα πρέπει να ακολουθούν και αξιολογήσεις αυτής ή αλλιώς μετά-αξιολόγηση. Αυτό θα πρέπει να γίνεται ώστε οι επόμενες αξιολογήσεις που θα γίνονται να είναι καλύτερες από τις προηγούμενες.

Όταν έχει περάσει ένα σημαντικό χρονικό διάστημα για βελτίωση και αλλαγές, τότε είναι το κατάλληλο σημείο να αναφερθούμε στην τελική αξιολόγηση. Στη διάρκεια της τελικής αξιολόγησης θα συλλεχθούν πληροφορίες και στοιχεία χρήσιμα για τη λήψη αποφάσεων σχετικά με το μέλλον του αξιολογούμενου εκπαιδευτικού. Στο τέλος της αξιολόγησης μπορούμε να δούμε αν ο εκπαιδευτικός ανταποκρίνεται στις προσδοκίες και τους στόχους που του έχουν τεθεί από το εκπαιδευτικό σύστημα.

Αν η πορεία του είναι επιτυχείς και ανταποκρίνεται στις προσδοκίες που του έχουν τεθεί τότε θα πρέπει να πάρει μία αμοιβή που συνήθως είναι είτε βαθμολογική εξέλιξη στην ιεραρχία του συστήματος είτε αύξηση στις αποδοχές του. Αν πάλι η πορεία του θεωρηθεί ότι δεν είχε τα αποτελέσματα που επιδιώκονταν, θα πρέπει να αναθεωρηθεί η εργασιακή σχέση του συστήματος με τον συγκεκριμένο αξιολογούμενο εκπαιδευτικό. Συνεπώς μπορούμε να αντιληφθούμε ότι σε αυτή τη μορφή αξιολόγησης δίνεται έμφαση στους στόχους του εκπαιδευτικού οργανισμού που κάνει πράξη την αξιολόγηση, και όχι στους εκπαιδευτικούς που απαρτίζουν το εκπαιδευτικό σύστημα. Οι πληροφορίες που προκύπτουν θα πρέπει να είναι όσο το δυνατόν πιο αντικειμενικές. Η τελική αξιολόγηση είναι μια τελική εκτίμηση της επιτυχίας της εκπαιδευτικής προσπάθειας η οποία έχει ως στόχο της συναισθηματική και νοητική επαγρύπνηση των μαθητών από όλες τις σχολικές βαθμίδες. Έτσι μπορούν να βελτιωθούν σημεία της εκπαίδευσης για τις επόμενες γενιές.

Τέλος στο σύστημα της τελικής αξιολόγησης υπάρχει μια δόση αυταρχισμού από την πλευρά των εκπαιδευτικών προς τους μαθητές και έτσι μπορούμε να συμπεράνουμε ότι ο ρόλος του αξιολογητή είναι ταυτόχρονα και εξουσιαστικός αλλά και δημοκρατικός.

Η Ολική αξιολόγηση

Η ολική αξιολόγηση πραγματοποιείται σε συνέχεια της τελικής αξιολόγησης και έχει ως στόχο τη εξακρίβωση του βαθμού στον οποίο ένας αξιολογούμενος εκπαιδευτικός εφαρμόζει όλα αυτά που έμαθε κατά τη διάρκεια της αξιολόγησής του και της ανατροφοδότησης που πήρε. Οι εκπαιδευτικοί πλέον έχουν επιστρέψει στα καθήκοντά τους και μέσα από τη διδασκαλία μπορούν να μεταφέρουν στους μαθητές τις γνώσεις και τις δεξιότητες που ανέπτυξαν κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης.

Η ολική αξιολόγηση είναι το πιο σημαντικό στάδια της αξιολόγησης καθώς σε αυτό μπορούμε να παρατηρήσουμε την επιτυχία και την εφαρμογή όσων προηγήθηκαν. Έτσι μπορούμε να καταλάβουμε αν το εκπαιδευτικό πρόγραμμα έχει επιτύχει πλήρως, όταν διαπιστωθείς την πράξη ότι εφαρμόστηκαν τα νέα προγράμματα που υπόσχονται τη βελτίωση της εκπαίδευσης μέσα από το έργο των εκπαιδευτών.

Όπως και στην τελική αξιολόγηση έτσι και στην ολική, ο εκπαιδευόμενος δεν παίρνει ανατροφοδότηση για την προσωπική του πορεία και εξέλιξη, ωστόσο μέσα από το συλλογικό έργο συναντάμε βελτίωση στα εκπαιδευτικά προγράμματα.

Η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών θα μπορούσε στα πλαίσια της οργάνωσης, του προγράμματος, της πραγματικής και εποικοδομητικής ολικής αξιολόγησης να παρέχει

άριστα προγράμματα εκπαίδευσης και μετεκπαίδευσης στο εκπαιδευτικό προσωπικό της (Δημητρόπουλος, 1998).

Όλες οι μορφές αξιολόγησης που αναφέρθηκαν θα πρέπει να μην αντιμετωπίζονται ως αντικρουόμενα αλλά να λειτουργούν συμπληρωματικά για το καλύτερο εκπαιδευτικό έργο. Το πως θα επιλέγεται η εφαρμογή του κάθε συστήματος εξαρτάται από:

1. Την επαγγελματική κατάσταση του εκπαιδευτικού
2. Τα χρόνια υπηρεσίας του κάθε αξιολογούμενου στη συγκεκριμένη θέση που κατέχει
3. Τις ανάγκες του εκπαιδευτικού συστήματος.

Διαχείριση αποτελεσμάτων αξιολόγησης

Είναι ιδιαίτερα σημαντικό στη συνέχεια των αποτελεσμάτων μιας αξιολόγησης, αυτά να χρησιμοποιούνται για περαιτέρω έρευνα και αξιοποίηση με νέες τεχνικές και μεθόδους που θα βελτιώσουν το εκπαιδευτικό σύστημα. Οι Wentling & Lawson το 1975, ανέφεραν στο έργο τους ότι τα αποτελέσματα μιας αξιολόγησης είναι η πεμπουσία αυτής, και ότι θα πρέπει να χρησιμοποιούνται και όχι να μένουν ως αχρησιμοποίητη πληροφορία.

Η ανακοίνωση των αποτελεσμάτων θα πρέπει να γίνεται με την κατάλληλη μεθοδολογία από τον αξιολογητή προς τα ενδιαφερόμενα μέλη, για να τους ενημερώσει για τα στοιχεία που έχουν βγει, να μηδενίσει τυχόν παρεξηγήσεις και να δώσει ιδέες και κίνητρα για μεγαλύτερη απόδοση στους εκπαιδευτικούς που το χρειάζονται.

Τα αποτελέσματα πρέπει να είναι διαθέσιμα στους άμεσα εμπλεκόμενους, δηλαδή στην περίπτωση του εκπαιδευτικού συστήματος, στο διδακτικό προσωπικό και να έχουν πρόσβαση όποτε αυτοί το θελήσουν για να έχουν ενεργή τη ανατροφοδότηση για το έργο τους.

Ο τρόπος παρουσίασης των αποτελεσμάτων έχει άμεση σχέση με τον τρόπο που θα γίνει η ανάλυση των δεδομένων. Οι διαδικασίες της συλλογής, της επεξεργασίας και την ανάλυσης των δεδομένων γίνονται σύμφωνα με τη μεθοδολογία της έρευνας των κοινωνικών επιστημών και των επιστημών αγωγής.

Πιο συγκεκριμένα, ο τρόπος ανάλυσης των δεδομένων εξαρτάται από τις παρακάτω παραμέτρους:

- Ποιος είναι ο σκοπός της αξιολόγησης
- Ποια είναι τα μέσα συλλογής των δεδομένων, δηλαδή με ποιον τρόπο γίνεται η αξιολόγηση

- Τι είδους δεδομένα προκύπτουν
- Ποιοι είναι οι αποδέκτες της αξιολόγησης, που σε αυτό το σημείο θα πρέπει να τονιστεί ότι ως αποδέκτης θα πρέπει να είναι και το ίδιο το κράτος
- Με ποιον τρόπο θα αξιολογηθούν και θα αξιοποιηθούν τα δεδομένα που προκύπτουν από την αξιολόγηση
- Σε τι μορφή θέλουμε να έχουμε τις αναφορές από τα αποτελέσματα των αξιολογήσεων.

Παρακάτω αναφέρονται οι πιο συνηθισμένοι τρόποι παρουσίασης των αποτελεσμάτων:

- Γραπτές εκθέσεις
- Προφορικές ενημερώσεις
- Φωτογραφικό υλικό
- Συνεντεύξεις
- Παρουσιάσεις
- Συνδυασμός κάποιων από τους παραπάνω τρόπων παρουσίασης

Πιο συχνά συναντάμε ως τρόπο παρουσίασης τις εκθέσεις. Έκθεση προόδου είναι μια ενδιάμεση έκθεση που έχει ως στόχο να παρουσιάσει τις πληροφορίες που έχουν συλλεχθεί σε σχέση με την πρόοδο του εκπαιδευτικού έργου. Η έκθεση προόδου μπορεί να είναι προγραμματισμένη ή απρογραμματίστη ενώ είναι απαραίτητο να εμπεριέχει στοιχεία που έχουν σχέση με :

- Ποιος είναι ο αξιολογητής
- Ποιος είναι ο σκοπός της αξιολόγησης
- Ποια είναι η μεθοδολογία αξιολόγησης
- Ποια κριτήρια υπήρχαν για τη συλλογή δεδομένων από την αξιολόγηση
- Ποια είναι τα αποτελέσματα βάσει των κριτηρίων που είχαν τεθεί
- Ποιες προτάσεις βελτίωσης υπάρχουν.

Μετά την ανακοίνωση των αποτελεσμάτων θα πρέπει να ακολουθεί μια συνέντευξη ανατροφοδότησης μεταξύ του αξιολογητή και του αξιολογούμενου για να συζητήνε τις πληροφορίες που έχουν προκύψει από αυτήν την αξιολόγηση και να κάνουν από κοινού κάποιες διαπιστώσεις. Ο αξιολογητής είναι αυτός δώσει τις πληροφορίες που χρειάζεται ο αξιολογούμενος για να καταλάβει αν το έργο του έχει επιτύχει ή όχι, και σε περίπτωση που δεν είχε τη μέγιστη δυνατή απόδοση τι πρέπει να κάνει για να πιάσει τους στόχους του στο επόμενο χρονικό διάστημα.

Η συνέντευξη μεταξύ αξιολογητή και αξιολογούμενου μπορεί να πάρει τρεις μορφές:
1^η η προσέγγιση της ανακοίνωσης όπου ο αξιολογητής ενημερώνει τα αποτελέσματα στον ενδιαφερόμενο με τρόπο απόλυτο χωρίς να δέχεται αντιρρήσεις ή συζήτηση πάνω σε αυτά.

2^η η προσέγγιση της ανταλλαγής, όπου ο αξιολογητής ενημερώνει τον αξιολογούμενο, ωστόσο γίνεται μεταξύ τους διάλογος και ο δεύτερος έχει τη δυνατότητα να πει τις δικές του απόψεις και αντιρρήσεις για την αξιολόγησή του.

3^η η προσέγγιση επίλυσης προβλημάτων, κατά την οποία και οι 2 συνομιλητές προσπαθούν να βρουν λύσεις για τα προβλήματα που εμφανίστηκαν σαν αποτέλεσμα της αξιολόγησης.

Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης θα πρέπει να δοθούν για περαιτέρω αξιοποίηση σε όλους τους εμπλεκόμενους συντελεστές της διαδικασίας της αξιολόγησης. Στόχος είναι η βελτίωση των ήδη υπάρχοντων μηχανισμών και της ανατροφοδότησης για τα συστήματα και τις εκπαιδευτικές δραστηριότητες.

Η βελτίωση του εκπαιδευτικού προϊόντος σύμφωνα με τον Hopkins το 1989, δεν επέρχεται με μια αναφορά αλλά με τη συνεχή ανατροφοδότηση για να υπάρξουν νέα εκπαιδευτικά προγράμματα και δράσεις.

Οι άνθρωποι που θα πρέπει να έχουν τα αποτελέσματα από τις αξιολογήσεις χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες:

1. Στους εντολείς αξιολόγησης, δηλαδή στα πρόσωπα που προκάλεσαν την αξιολόγηση, και σκοπός τους με αυτά τα αποτελέσματα είναι ο έλεγχος και η λήψη αποφάσεων με στόχο τη βελτίωση του συστήματος.
2. Στους φορείς της αξιολόγησης, αναφερόμενοι στους αξιολογητές, ώστε να βρίσκουν τις αδυναμίες των αξιολογούμενων, να βγάζουν τα συμπεράσματα και να συζητούν μαζί τους προτάσεις και ενέργειες που θα τους βελτιώσουν ως μονάδες αλλά και στο έργο τους.
3. Και στα αντικείμενα αξιολόγησης, δηλαδή στους αξιολογούμενους όπου με αυτόν τον τρόπο μαθαίνουν τα αδύναμα σημεία που έχουν και θέλουν και οι ίδιοι να τα βελτιώσουν ώστε να έχουν προσωπική και επαγγελματική εξέλιξη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 – ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Οι μέθοδοι αξιολόγησης που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση του εκπαιδευτικού προσωπικού μπορούν να χωριστούν στις τρεις παρακάτω κατηγορίες:

1. Η πρώτη κατηγορία αφορά τις μεθόδους που μετρούν τα χαρακτηριστικά που οφείλει να έχει ο εκπαιδευτικός για να φέρει τα μέγιστα αποτελέσματα που απαιτούνται στη θέση που κατέχει. Συνήθως αναφερόμαστε στα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του εκπαιδευτικού.
2. Η δεύτερη κατηγορία απευθύνεται σε μεθόδους που μετρούν τη συμπεριφορά που έχει ένας εκπαιδευτικός τόσο απέναντι στους μαθητές του όσο και στους συναδέλφους εκπαιδευτικούς.
3. Η τρίτη κατηγορία υπολογίζει την απόδοση του κάθε εργαζόμενου εκπαιδευτικού με βάση τα αποτελέσματα που έχει φέρει στο εκπαιδευτικό του έργο.

Μέθοδοι αξιολόγησης βάσει των χαρακτηριστικών του εκπαιδευτικού

Μέθοδος της αφηγηματικής έκθεσης

Η μέθοδος της αφηγηματικής έκθεσης δεν απαιτεί κάποιο συγκεκριμένο ειδικό έντυπο.

Ο αξιολογητής μπορεί να κάνει την καταγραφή των σχολίων του σε ένα απλό χαρτί. Ο αξιολογητής είναι πρόσωπο υψηλής ιεραρχίας του εκπαιδευτικού, συνήθως ο διευθυντής ή ο υποδιευθυντής της σχολικής μονάδας.

Η αφηγηματική έκθεση χωρίζεται σε 3 υποενότητες που συμπληρώνονται από τον αξιολογητή, α) τη φύση της εργασίας που δίνεται στον εκπαιδευτικό, β) τη συμπεριφορά που έχει στο έργο του απέναντι στους μαθητές αλλά και τους συναδέλφους εκπαιδευτικούς, και γ) τις ανάγκες για εξέλιξη που έχει ο εκπαιδευτικός. Ορισμένες φορές ο αξιολογητής πρέπει να χρησιμοποιήσει διαβαθμίσεις στην αξιολόγησή του, για να έχει καλύτερη εικόνα η αναφορά του εκπαιδευτικού. Οι διαβαθμίσεις αυτές μπορεί να έχουν τη μορφή από γράμματα του αλφάβητου ή αριθμούς. Πλεονέκτημα της μεθόδου αυτής είναι ότι δε χρειάζεται κάποια προεργασία για τη δημιουργία της έκθεσης- αναφοράς. Ωστόσο υπάρχουν σημαντικά μειονεκτήματα, τα σπουδαιότερα εκ των οποίων είναι :

- Ο αξιολογητής διευθυντής οφείλει να είναι αντικειμενικός προς όλους τους εκπαιδευτικούς που έχει στη σχολική του μονάδα και να αποφεύγει τις προκαταλήψεις θετικές ή αρνητικές.
- Απαιτείται χρόνος από τον αξιολογητή για να ετοιμάσει τις εκθέσεις για όλο το διδακτικό προσωπικό.
- Ο αξιολογητής θα πρέπει να έχει ικανότητα για επικοινωνία των σκέψεων του στο χαρτί της αξιολόγησης.
- Επίσης ο διευθυντής από το ρόλο του αξιολογητή θα πρέπει να έχει ανεπτυγμένες ικανότητες παρατηρητικότητας.

Μέθοδος απλής κατάταξης εκπαιδευτικών

Η συγκεκριμένη μέθοδος είναι απλή και γρήγορη, αφού απαιτεί μικρό χρονικό διάστημα από τον αξιολογητή, που τις περισσότερες φορές είναι ο διευθυντής της σχολικής μονάδας. Ο αξιολογητής βαθμολογεί τους εκπαιδευτικούς που αξιολογεί θέτοντάς τους σε μία διάταξη σειράς 1^{ος}, 2^{ος}, 3^{ος} κ.ο.κ.

Στα θετικά της συγκεκριμένης μεθόδους πέρα από το κέρδος στο χρόνο που απαιτείται για να πραγματοποιηθεί η αξιολόγηση είναι και τα μικρά κόστη. Ωστόσο υπάρχουν και σημαντικά μειονεκτήματα στη μέθοδο, ξεχωρίζοντας τα παρακάτω:

- Οι εκπαιδευτικοί αξιολογούμενοι κρίνονται μόνο με βάση μία παράμετρο, την αποτελεσματικότητα που σημειώνουν στο εκπαιδευτικό τους έργο.
- Σε περίπτωση που η αξιολόγηση γίνει από δύο αξιολογητές, διευθυντή και υποδιευθυντή, και δε συμπίπτουν στην κρίση του, δε μπορεί να γίνει λόγος για συγκρισιμότητα.
- Μπορεί να εμφανιστεί σε μεγάλο βαθμό το λάθος της γενικεύσεως.
- Είναι πιθανόν το ίδιο άτομο να παρουσιάζει υψηλή βαθμολογία στη συμπεριφορά του και πιο χαμηλή στις δεξιότητές του ή το αντίθετο. Σε αυτήν την περίπτωση υπάρχει δυσκολία συγκρίσεως για το τελικό αποτέλεσμα.
- Υπάρχει η δυσκολία χρήσης των μεθόδων για σκοπούς ανάπτυξης του εκπαιδευτικού προσωπικού και ανα-πληροφόρησης.
- Ακόμα ένα μειονέκτημα είναι η πιθανότητα να μη μπορούν να δικαιολογήσουν τη σύγκριση που έχει γίνει στους αξιολογούμενους, γιατί πάντα μπορεί να υπάρχουν προσωπικές σχέσεις και συμπάθειες που θα αντικατοπτρίζονται στις αξιολογήσεις.

- Στη μέθοδο αυτή δεν αποκαλύπτεται η διαφορά στην απόδοση μεταξύ των αξιολογούμενων.
- Τέλος ένα ακόμη μειονέκτημα της συγκεκριμένης μεθόδου είναι ότι είναι δύσχρηστη όταν πρέπει να εφαρμοστεί σε πολλούς αξιολογούμενους, ενώ θα πρέπει οι αξιολογήσεις να γίνονται και ταυτόχρονα.

Μέθοδος κατάταξης σε βαθμολογημένη κλίμακα

Η μέθοδος αυτή φαίνεται ότι είναι από τις πρώτες εφαρμογές αξιολόγησης αφού η εμφάνισή της χρονολογείται αρκετά παλιά. Για την πραγματοποίηση αυτής της αξιολόγησης απαιτείται ένας αξιολογητής στην περίπτωση του εκπαιδευτικού συστήματος ο διευθυντής ή κάποιο διοικητικό πρόσωπο, ο οποίος αξιολογεί και βαθμολογεί τον κάθε εκπαιδευτικό ξεχωριστά με βάση μία κλίμακα.

Η κλίμακα αυτή ξεκινάει από τον χαμηλότερο βαθμό και ανέρχεται μέχρι τον υψηλότερο που μπορεί να δοθεί στον αξιολογούμενο εκπαιδευτικό με βάση τα αποτελέσματα που φέρει στο εκπαιδευτικό του έργο.

Η αξιολόγηση αυτής της μορφής γίνεται σύμφωνα με τις απόψεις και τις αντιλήψεις που έχει σχηματίζει ο αξιολογητής για τον εκπαιδευτικό, και αυτό πολλές φορές μπορεί να φέρει αντιρρήσεις και αμφιβολίες για την εγκυρότητα της απόψεως. Επίσης πολλές φορές είναι πιθανόν τα κριτήρια του αξιολογητή να μη σχετίζονται με το αντικείμενο της θέσης εργασίας στην οποία απασχολείται ο εκπαιδευτικός, για παράδειγμα στην περίπτωση που είναι μόνιμος ή όχι.

Η διαδικασία της αξιολόγησης είναι πολύ απλή. Σε μία ειδική φόρμα ο αξιολογητής συμπληρώνει τα στοιχεία, τα χαρακτηριστικά και τις συμπεριφορές που κρίνει ότι θα πρέπει να αξιολογήσει. Η βαθμολογία είναι σε κλίμακα και μπορεί να γίνει είτε με εκτιμήσεις είτε με αρίθμηση. Στην περίπτωση της αρίθμησης, στο τέλος της αξιολόγησης μπορεί να υπάρξει και ένα μέσος όρος για την πορεία του κάθε αξιολογούμενου εκπαιδευτικού. Ο μέσος όρος αυτός μπορεί να δώσει με απόλυτο και σαφή τρόπο τη σύγκριση μεταξύ των αξιολογούμενων.

Το βασικότερο πλεονέκτημα της συγκεκριμένης μεθόδου είναι το χαμηλό κόστος κατά τη διαδικασία διεκπεραίωσης και διαχείρισης της αξιολόγησης, ενώ μπορεί να εφαρμοστεί ταυτόχρονα σε μεγάλο αριθμό αξιολογούμενων. Επίσης από την πλευρά του αξιολογητή δε χρειάζεται ιδιαίτερος χρόνος ή κάποια εκπαίδευση ώστε να συμπληρώσει την ειδική φόρμα για κάθε εκπαιδευτικό.

Το πιο σημαντικό μειονέκτημα της μεθόδου αυτής, είναι ότι η κρίση της αξιολόγησης είναι υποκειμενική και βασίζεται κάθε φορά στην άποψη του αξιολογητή. Οι αντιλήψεις, η στάση και η άποψη που έχει ο αξιολογητής για τον κάθε αξιολογούμενο εκπαιδευτικό είναι πιθανόν να επηρεάσει την κρίση του και αυτό να φανεί στην αξιολόγηση που θα κάνει.

Μέθοδοι αξιολόγησης με βάση τη συμπεριφορά

Μέθοδος καταλόγου συμπεριφορών

Ο συγκεκριμένος τρόπος αξιολόγησης πραγματοποιείται με ένα ειδικό έντυπο κατάλογο, δηλαδή λίστες που αναφέρουν τα επιθυμητά και ανεπιθύμητα χαρακτηριστικά που πιθανόν να παρουσιάζει ο αξιολογούμενος εκπαιδευτικός. Η αξιολόγηση γίνεται από έναν αξιολογητή ο οποίος τσεκάρει και σημειώνει εκείνα τα χαρακτηριστικά που διαθέτει ο αξιολογούμενος.

Στόχος της συγκεκριμένης μεθόδου είναι να δοθεί στον αξιολογητή μία ευρεία γκάμα στοιχείων, χαρακτηριστικών και συμπεριφορών που μπορεί να κρίνει στον αξιολογούμενο εκπαιδευτικό για να είναι η αξιολόγηση να είναι όσο πιο σφαιρική, αντικειμενική και αμερόληπτη γίνεται.

Η μέθοδος καταλόγου συμπεριφορών είναι ιδιαίτερα απλή στη διαχείρισή της, ενώ απαιτεί χαμηλά κονδύλια για την πραγματοποίησή της. Ο αξιολογητής δε χρειάζεται κάποια ιδιαίτερη εκπαίδευση προκειμένου να συμπληρώσει τον κατάλογο. Ωστόσο μπορούμε να συναντήσουμε τρεις σημαντικές αδυναμίες στη μέθοδο αυτή.

1^{ον} : ο αξιολογητής δε μπαίνει στη διαδικασία να δει όλες τις επιλογές χαρακτηριστικών και συμπεριφορών που του δίνει ο κατάλογος, αλλά αρκείται να τσεκάρει τις πιο ανώδυνες απαντήσεις για τους αξιολογούμενους, προκειμένου να μη δημιουργήσει εντάσεις και προβλήματα στο εργασιακό εκπαιδευτικό χώρο.

2^{ον} : δεν υπάρχει διαχωρισμός και κατηγοριοποίηση ανάμεσα στα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ένας εκπαιδευτικός και είναι σημαντικά για το έργο του. Για να γίνει πιο απλή αυτή η διαδικασία, πολλές φορές ο αξιολογητής δίνει βαθμούς σε κάποιες συμπεριφορές, μεγαλύτερους όταν είναι θετικές και μικρότερους όταν δεν είναι.

3^{ον} : ο κατάλογος συμπεριφορών ενδεχομένως να μη μπορεί να καλύψει πλήρως τις απαντήσεις των αξιολογητών, αφού οι απαντήσεις που μπορεί να δώσουν είναι ναι ή όχι. Ωστόσο στη διαδικασία της αξιολόγησης ενδέχεται να υπάρχει και ενδιάμεση κατάσταση για την απάντηση.

Μέθοδος κρίσιμων συμβάντων

Κατά τη διεξαγωγή αυτής της μεθόδου αξιολόγησης, ο αξιολογητής που τις περισσότερες φορές είναι ο διευθυντής της σχολικής μονάδας, παρατηρεί τι γίνεται στο σχολικό περιβάλλον και αν υπάρχει κάποιο γεγονός που χρήζει ανάγκη προσοχής και ενδιαφέροντος για το μέλλον, και το καταγράφει σε ένα ημερολόγιο. Τα γεγονότα που σημειώνονται αφορούν κάθε φορά για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα που μελετάται. Τα γεγονότα που σημειώνονται οφείλουν να έχουν πλήρη περιγραφή και λεπτομέρειες σχετικά με τη συμπεριφορά του αξιολογούμενου. Στο τέλος της χρονικής περιόδου που έχει καθοριστεί παρατηρώντας τέτοια γεγονότα, γίνεται η αξιολόγηση ομαδοποιώντας όλες τις παρατηρήσεις που έχουν προκύψει ανά χαρακτηριστικό ή συμπεριφορά.

Σύμφωνα με τους Τερζίδη & Τζωρτζάκη το 2004, η διατήρηση ενός καταλόγου κρίσιμων συμβάντων μπορεί να παρέχει παραδείγματα του τι μπορούν να κάνουν οι εκπαιδευτικοί για να γίνουν όλο και καλύτεροι στο έργο τους.

Στα πλεονεκτήματα αυτής της μεθόδου μπορούμε να σημειώσουμε ότι εξάγονται συμπεράσματα που έχουν άμεση σχέση με την εργασία του εκπαιδευτικού και ότι μειώνονται σημαντικά οι επιδράσεις από την προσωπική κρίση του αξιολογητή.

Από την άλλη πλευρά σημαντική αδυναμία τους συστήματος αυτού είναι ότι οι αξιολογητές ξεχνάνε να σημειώνουν στον κατάλογο κρίσιμων συμβάντων καθόλη τη διάρκεια του διαστήματος που εξετάζεται, και το θυμούνται στην αρχή και στο τέλος της περιόδου.

Αντίστοιχη με τη μέθοδο καταλόγου καταγραφής κρίσιμων συμβάντων, είναι και η μέθοδος καταγραφής επιτυχιών, κατά την οποία ο αξιολογητής σημειώνει θετικά γεγονότα που συμβαίνουν στον αξιολογούμενο εκπαιδευτικό, όπως είναι η διαχείριση ενός περιστατικού ή κάποια ομάδας μαθητών που χαρακτηρίζονται ως δύσκολα και αναδεικνύουν έτσι τις δεξιότητες και τις ικανότητες που κατέχει ο εκπαιδευτικός.

Μέθοδος μέτρησης της συμπεριφοράς

Σημαντικό είναι να αναφέρουμε τη μέθοδο αξιολόγησης που μετράει τη συμπεριφορά και τα στοιχεία του χαρακτήρα του κάθε αξιολογούμενου εκπαιδευτικού. Η μέτρηση της συμπεριφοράς γίνεται χρησιμοποιώντας γραφικές κλίμακες. Κατά την αξιολόγηση παρέχονται περιπτώσεις συμπεριφοράς οι οποίες συνδέονται με συγκεκριμένα επίπεδα απόδοσης.

Η μέθοδος μέτρησης της συμπεριφοράς, γνωστή και ως μέθοδος BARS, επιλέγει τη συμπεριφορά εκείνη που αντιπροσωπεύει περισσότερο τον αξιολογούμενο

εκπαιδευτικό και είναι αρκετά αντικειμενική σαν μέθοδο αφού παρατηρεί και μετρά τις αντιδράσεις του ίδιου του αξιολογούμενου.

Η μέθοδος BARS είναι στην πραγματικότητα ράβδοι που μετράνε τη συμπεριφορά των εκπαιδευτικών. Η απόδοση είναι κλιμακωτή δεδομένου ότι είναι ανάλογη με τη βαθμολογία που έχει αποκομίσει. Η συγκεκριμένη μέθοδος μπορεί να χωριστεί σε πέντε στάδια:

1. Ο αξιολογητής, διευθυντής της σχολικής μονάδας, καθορίζει τις παραμέτρους και τις ενέργειες που πρέπει να γίνουν για μία εργασία ή δραστηριότητα, ώστε να θεωρηθεί επιτυχημένη.
2. Ο αξιολογητής σημειώνει κάποια κρίσιμα περιστατικά ή επιτυχίες, έτσι ώστε να μετρηθεί η απόδοση της κάθε παραμέτρου και του κάθε αξιολογούμενου.
3. Στη συνέχεια οι εκπαιδευτικοί θα πρέπει να αντιστοιχίσουν και να συνδυάσουν τις παραμέτρους αυτές με τα γεγονότα που έχουν συμβεί σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα που μελετάται. Η πλειοψηφία είναι εκείνη που θα πάρει έγκριση.
4. Στο επόμενο στάδιο γίνεται η διαβάθμιση των συμπεριφορών.
5. Στο τελευταίο στάδιο γίνεται η πιλοτική χρήση της βαθμολογημένης κλίμακας.

Μέθοδοι με βάση τα αποτελέσματα

Μέθοδος αξιολόγησης με βάση την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων

Το 1957 ο Mc Gregor μας χαρίσει μία μέθοδο αξιολόγησης που στηρίζεται στους στόχους που έχουν τεθεί στον κάθε αξιολογούμενο και κατά πόσο αυτοί έχουν διεκπεραιωθεί. Η μέθοδος αυτή ονομάστηκε σύστημα MBO, και βασίζεται σε δύο βασικές αρχές:

1. Όσο πιο κατανοητά και ξεκάθαρα είναι για τον κάθε εργαζόμενο τι πρέπει να κάνει, τόσο περισσότερες πιθανότητες έχει να το εκτελέσει σωστά.
2. Η πρόοδος μπορεί να μετρηθεί μόνο όταν συγκρίνεται το αποτέλεσμα που έχει επιτευχθεί με αυτό που είχε στοχοθετηθεί (Ξηροτύρη & Κουφίδου, 2004)

Η συγκεκριμένη μέθοδος αξιολογεί τη συμπεριφορά που έχει ο αξιολογούμενος και ταυτόχρονα του δίνει κίνητρα και στόχους για να δουλέψει τις τυχόν αδυναμίες που παρουσιάζει ώστε να γίνουν δυνάμεις. Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι οι στόχοι που θέτονται είναι μετρήσιμοι και αποδεκτοί από τους αξιολογούμενους. Ενώ μπορούμε να χωρίσουμε στη μέθοδο αυτή σε τέσσερα στάδια.

1^{ον} : Το πρώτο στάδιο είναι ο καθορισμός των στόχων που θα πρέπει να τεθούν στους αξιολογούμενους μέσα σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Οι στόχοι θέτονται είτε από το διευθυντή του σχολείου είτε από τη διοίκηση πρωτοβάθμιας ή δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης ανάλογα με τη βαθμίδα που ανήκει ο εκπαιδευτικός. Οι στόχοι οφείλουν να είναι σαφής και μετρήσιμοι.

2^{ον} : Το δεύτερο στάδιο εγγυάται στην προσπάθεια του αξιολογούμενου να επιτύχει τους στόχους που του έχουν τεθεί.

3^{ον} : Το τρίτο στάδιο είναι πολύ σημαντικό καθώς είναι το στάδιο της αξιολόγησης. Το πρώτο σκέλος σε αυτό στάδιο είναι η αυτοαξιολόγηση από την πλευρά του αξιολογούμενου, ο οποίος οφείλει να ετοιμάσει μια αναφορά που θα αναφέρει κατά πόσο εκπλήρωσε τους στόχους του από την πλευρά του. Ακολουθεί η συζήτηση αυτής της αναφοράς μεταξύ αξιολογητή και αξιολογούμενου ώστε να συζητήσουν τα σημεία που επιτεύχθηκαν αλλά και αυτά που είχαν αδυναμία στην πραγματοποίησή τους.

4^{ον} : Το τέταρτο και τελευταίο στάδιο είναι ο καθορισμός νέων στόχων για τον αξιολογούμενο εκπαιδευτικό για το επόμενο χρονικό διάστημα.

Οι στόχοι που θέτονται στους αξιολογούμενους μπορεί να είναι μη επαναλαμβανόμενοι, ρουτίνας και προσωπικής ανάπτυξης.

Μέθοδος αξιολόγησης με την άμεση μέτρηση της παραγωγικότητας

Η συγκεκριμένη μέθοδος αξιολόγησης για να υφίσταται χρειάζεται να έχει μετρήσιμα αποτελέσματα από την απόδοση και το εκπαιδευτικό έργο του αξιολογούμενου. Για να είναι μία μέθοδος μέτρησης εφαρμόσιμη θα πρέπει να ισχύουν οι ακόλουθες προϋποθέσεις :

- Η αξιολόγηση θα πρέπει να επαναλαμβάνεται σε τακτική βάση.
- Το έργο του εκπαιδευτικού θα πρέπει να είναι μετρήσιμο.
- Ο εκπαιδευτικός θα πρέπει να είναι ο κύριος υπεύθυνος για το έργο που μεταφέρει.

Όπως σε κάθε μέθοδο, έτσι και σε αυτήν υπάρχουν και εξωτερικοί παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση των αξιολογούμενων. Επίσης είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι οι εκπαιδευτικοί οφείλουν να δείχνουν ενδιαφέρον και προσοχή στον τρόπο που θα φέρουν την απόδοση στα μέγιστα επίπεδα, καθώς οι μαθητές είναι ευαίσθητοι και απορροφούν τάσεις και αντιλήψεις (Μούζα – Λαζαρίδη, 2006).

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Με την παρούσα εργασία μέσα από την ελληνική και ξένη βιβλιογραφία θέλουμε να τονίσουμε τη σημασία της αξιολόγησης προσωπικού ακόμα και στον εκπαιδευτικό κλάδο. Το τμήμα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που βρίσκονται πλέον σε όλες τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς αναλαμβάνει το ρόλο της αξιολόγησης. Ωστόσο στο εκπαιδευτικό σύστημα ο ρόλος αυτός δίνεται στο διευθυντή της εκάστοτε σχολικής μονάδας ανεξάρτητα από τη βαθμίδα στην οποία ανήκει, είτε σε ομάδα της διοίκησης πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.

Η αξιολόγηση του προσωπικού στην εκπαίδευση είναι μία πολύ σημαντική διαδικασία καθώς ο ίδιος ο ρόλος της εκπαίδευσης γαλουχεί τους νέους με αξίες για την κοινωνία.

Η μεταφορά αντιλήψεων και διαχείρισης των σχέσεων είναι ζητήματα με τα οποία τα παιδιά έρχονται σε επαφή και ο ρόλος του εκπαιδευτικού είναι καθοριστικός.

Η αξιολόγηση συνεχώς κατακτά όλο και περισσότερα κονδύλια από τα κράτη, για να αναπτύσσει και να εξελίσει το διδακτικό προσωπικό με παραπάνω γνώσεις και δεξιότητες, αλλά και να βελτιώνει στο σύνολό του με αυτόν τον τρόπο το εκπαιδευτικό σύστημα.

Η αναγκαιότητα της αξιολόγησης του εκπαιδευτικού έργου εγγυάται στην ανάγκη να διερευνηθούν ποιοι είναι οι βασικοί παράμετροι που το απαρτίζουν, δηλαδή το επίπεδο του συνολικά παραγόμενου εκπαιδευτικού προϊόντος, ποιος ή ποιοι είναι υπεύθυνοι, πως αναλαμβάνουν το ρόλο τους. Επίσης οι αξιολογούμενοι θα πρέπει να γνωρίζουν τους στόχους τους και την ποιότητα του εκπαιδευτικού έργου που προσφέρουν ώστε να γνωρίζουν αν η εργασία τους έχει τα αποτελέσματα που χρειάζεται για να είναι επιτυχής.

Σε περιπτώσεις που δε συναντάμε εξελιγμένα εκπαιδευτικά προγράμματα και που η έννοια της αξιολόγησης δεν εφαρμόζεται στις σχολικές βαθμίδες, υπάρχει ανασταλτικός παράγοντας για την εξέλιξη του εκπαιδευτικού προσωπικού. Με την απουσία της αξιολόγησης δεν υπάρχει βελτίωση των δομών, υιοθέτηση αλλαγών και καινοτομιών στο χώρο της εκπαίδευσης. Η αξιολόγηση είναι μια απαραίτητη διαδικασία που διασφαλίζει την ποιότητα των εκπαιδευτικών υπηρεσιών, ελέγχει την απόδοση και την αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτών και υποστηρίζει την επαγγελματική ανάπτυξη των εμπλεκόμενων στην εκπαιδευτική διαδικασία.

Σήμερα όλο και περισσότερα κράτη δίνουν ιδιαίτερη προσοχή στην ύπαρξη της διαδικασίας της αξιολόγησης. Η αξιοπιστία της εξαρτάται α) από την υιοθέτηση

κριτηρίων μέτρησης και β) από το βαθμό που θα καταφέρει όλοι οι εμπλεκόμενοι να γνωρίζουν τους στόχους που θέτονται.

Είναι σημαντικό να αναφέρουμε πως η διαδικασία της αξιολόγησης γίνεται για να βοηθήσει και να βελτιώσει το εκπαιδευτικό σύστημα και όχι για να τιμωρήσει τους εκπαιδευτικούς που δε πιάνουν τους στόχους τους. Η αξιοποίηση των αποτελεσμάτων γίνεται για να ενημερώνονται οι κατάλληλοι μηχανισμοί και για γίνονται διορθωτικές ενέργειες και επαναπροσδιορισμοί στους στόχους και στην προσωπική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών.

Στις μέρες μας είναι καλό να υπάρχει μία κοινή εφαρμογή του εκπαιδευτικού συστήματος σε εθνικό επίπεδο, ώστε όλες οι χώρες να λειτουργούν κάτω από ένα κοινό σύστημα με ίδιες αξίες. Οι αξιολογήσεις θα πρέπει να πραγματοποιούνται από άτομα εκπαιδευμένα σε αυτές που έχουν την επιστημονική κατάρτιση να κρίνουν τους εκπαιδευτικούς και να δώσουν λύσεις όπου χρειάζονται.

Είναι επίσης σημαντικό να υπάρχει αξιοποίηση των αποτελεσμάτων που προκύπτουν από την αξιολόγηση από όλους τους εμπλεκόμενους φορείς της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Με αυτόν τον τρόπο μπορούν να σχεδιαστούν προγράμματα που να ανταποκρίνονται καλύτερα στις ανάγκες τους συστήματος.

Τέλος στην εποχή που διανύουμε, η πανδημία έχει κατακλύσει πολλούς κλάδους και βλέπουμε συνεχώς ότι και ο εκπαιδευτικός τομέας δοκιμάζεται. Θα ήταν αποτελεσματικό η διαδικασία της αξιολόγησης να γίνεται ηλεκτρονικά, και να βγαίνουν μετρήσιμα αποτελέσματα απευθείας από την ηλεκτρονική πλατφόρμα. Οι ανάγκες για εξέλιξη και βελτίωση συνεχώς θα επιτάσσουν ένα νέο κόσμο όπου η αξιολόγηση μπορεί να συνυπάρξει μαζί με την τεχνολογία.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική βιβλιογραφία

Ανδρέου Α., 1992, Η αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου, βασική κατάρτιση και επιμόρφωση των εκπαιδευτικών, Αθήνα

Ανδρέου Α. & Παπακωνσταντίνου Π., 1994, Εξουσία και οργάνωση- Διοίκηση του εκπαιδευτικού συστήματος, Αθήνα

Βεργίδης Δ., 2001, Η συμβολή της αξιολόγησης στην εκπαιδευτική πολιτική

Βέρδης Α., 2001, Αξιολόγηση εκπαιδευτικού έργου, ποιότητα αποσαφηνίσεις και συσχετίσεις στην αξιολόγηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων και σχολείου

Γκότοβος Α., 1986, Ανοικτές κοινωνίες και θεσμική αξιολόγηση, Εισήγηση στην διημερίδα 'Ο θεσμός της αξιολόγησης στην εκπαίδευση'

Δημητρόπουλος Ε., 1998, Εκπαιδευτική αξιολόγηση : η αξιολόγηση της εκπαίδευσης και του εκπαιδευτικού έργου, Αθήνα

Ζαμπέτα Ε., 1994, Η εκπαιδευτική πολιτική στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση

Κανελλόπουλος Χ., 2002, Διοίκηση προσωπικού- ανθρώπινου δυναμικού. Θεωρία και πράξη, Εκδόσεις Σταμούλη

Κασσωτάκης Μ.Ι., 1989, Αξιολόγηση διδασκαλίας, παιδαγωγική και ψυχολογική εγκυκλοπαίδεια, τόμος 2^{ος}

Μούζα – Λαζαρίδη Α. 2006, Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, Εκδόσεις Κριτική

Μπαλάσκας Κ., 1992, Το εκπαιδευτικό έργο: από τον προβληματισμό στον προσδιορισμό και το σχεδιασμό του, στο εκπαιδευτικό έργο: προβληματισμός, σχεδιασμός, υλοποίηση, αξιολόγηση

Μπουραντά Δ. & Παπαλεξανδή Ν., 2003, Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων

Ξένος Δ., 2003, Συστήματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού για εφαρμογή σε επιχειρήσεις και δημόσιους οργανισμούς

Ξηροτύρη- Κουφίδου Σ., 2004, Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, η πρόκληση του 21^{ου} αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον

Παπακωνσταντίνου Π., 2002, Εκπαιδευτικό έργο και αξιολόγηση στο σχολείο

Σκούλας Ν. & Οικονομάκη Κ., 1998, Διαχείριση και ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων

Σολομών Ι., 1998, Μοντέλα και πρακτικές εκπαιδευτικής αξιολόγησης, Μορφές κοινωνικού ελέγχου και συγκρότηση παιδαγωγικών υποκειμένων

Σολομών Ι., 1999, Εσωτερική αξιολόγηση και προγραμματισμός του εκπαιδευτικού έργου στη σχολική μονάδα

Τεγόπουλος & Φυτράκης, 1990, Ελληνικό λεξικό

Τερζίδης Κ. & Τζωρτζακης Κ, 2004, Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, Εκδόσεις Rossili

Φαναριώτης Π., 2004, Εργασιακές σχέσεις, Εκδόσεις Σταμούλη

Φλουρής Γ.Σ., 1985, Αναλυτικά προγράμματα για μια νέα εποχή στην εκπαίδευση

Χυτήρης Λ., 2001, Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, Εκδόσεις Interbooks

Ξένη βιβλιογραφία

Altrichter H. & Specht W., 1998, Quality assurance and quality development in education

Broadfoot P. M., 1996, Education assessment and society, a sociological analysis, Buckingham, Open University Press

Cullingford C., 1997, Assessment, evaluation and the effective school

Hopkins D. et al., 1997, Evaluation, trinkets for the natives or cultural change