

**Αποτίμηση του εκπαιδευτικού έργου σχολικής μονάδας: Κριτική προσέγγιση του νέου
θεσμικού πλαισίου από τη σκοπιά της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας**

**School educational evaluation: a critical approach of the new framework as seen from
the Total Quality Management (TQM) Perspective**

Καζαντζής Χρήστος, Εκπαιδευτικός Πληροφορικής M.Ed., Διευθυντής Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Νομού
Αιτωλοακαρνανίας, kazantzi@sch.gr

Kazantzis Christos, M.Ed., IT professor, Aetoloacarnanian Secondary Education Administrator,
kazantzi@sch.gr

Abstract: Education constitutes a long term investment on Human Resources and a primary pillar of both financial and social growth. Within this framework, the quest of implementing quality in Education in the Hellenic territory is of primary importance. Since 2002 there have been a number of efforts to include procedures of evaluating the educational outcome in schools and promote the quality of educational services. The 2013-2014 school year was when school-self-evaluation procedures commenced and with the latest n.4547 Law of 2018 a new framework on scheduling and validating educational procedures is being implemented.

The present essay aims at investigating into the new framework as seen through the total Quality Management Principles. Initially, a delimitation of the concepts of Quality and Total Quality Management is being attempted. The Deming Theory is further examined as well as its' implementation on Education and School Self-Evaluation.

The concept of Quality in the Hellenic Educational System is being examined and alternative procedures of importing evaluation and self-evaluation techniques are further considered under the TQM theories.

Keywords: educational evaluation, self-evaluation, Total Quality Management (TQM)

Περίληψη: Η εκπαίδευση αποτελεί μακροπρόθεσμη επένδυση σε ανθρώπινο δυναμικό και βασικό πυλώνα οικονομικής και κοινωνικής ανάπτυξης. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο η αναζήτηση της ποιότητας στην εκπαίδευση αποτελεί πρώτη προτεραιότητα και για τη χώρα μας. Από το 2002 και μετά έγιναν προσπάθειες εισαγωγής διαδικασιών αξιολόγησης του εκπαιδευτικού έργου σε μια προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας των παρεχόμενων εκπαιδευτικών υπηρεσιών. Το σχολικό έτος 2013-2014 ξεκίνησε η εφαρμογή της αυτοαξιολόγησης της σχολικής μονάδας και με το ν. 4547/2018 εισάγεται ένα νέο πλαίσιο για τον προγραμματισμό και την αποτίμηση του εκπαιδευτικού έργου.

Η παρούσα εργασία έχει σκοπό την διερεύνηση του νέου θεσμικού πλαισίου, καθώς και την εξέτασή του μέσα από τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ). Αρχικάγίνεται

οριοθέτηστων εννοιών ποιότητα και ΔΟΠ. Αναπτύσσεται η θεωρία του Deming , η εφαρμογή της στην εκπαίδευση και γίνεται αναφορά στην αυτοαξιολόγηση της σχολικής μονάδας. Επίσης διερευνάται η έννοια της ποιότητας στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα και προτείνονται οι διαδικασίες εισαγωγής της αποτίμησης - αυτοαξιολόγησης του εκπαιδευτικού έργου, σύμφωνα με το θεωρητικό πλαίσιο της ΔΟΠ.

Λέξεις κλειδιά:Αποτίμηση εκπαιδευτικού έργου , αυτοαξιολόγηση , Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

1. Εισαγωγή

Στις σημερινές συνθήκες οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί καλούνται να αντιμετωπίσουν τις ραγδαίες αλλαγές στο τεχνολογικό , οικονομικό , κοινωνικοπολιτισμικό περιβάλλον , μέσα από κατάλληλη προετοιμασία του ανθρώπινου δυναμικού τους και μέσα από την εφαρμογή πολιτικών ποιότητας στο εκπαιδευτικό μας σύστημα. Από το 2002 έγιναν προσπάθειες εισαγωγής διαδικασιών αξιολόγησης - αποτίμησης του εκπαιδευτικού έργου, σε μια προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας των παρεχόμενων εκπαιδευτικών υπηρεσιών. Το σχολικό έτος 2013-2014 εισάγεται για πρώτη φορά σε πανελλαδική κλίμακα η αυτοαξιολόγηση της σχολικής μονάδας.

Η προσπάθεια εισαγωγής της στο εκπαιδευτικό σύστημα, σε συνδυασμό με την θεσμοθετημένη αξιολόγηση του εκπαιδευτικού (Προεδρικό Διάταγμα 152/2013) προκάλεσε τριβές, αναταράξεις και έντονη κριτική σε σχέση με τους σκοπούς και την μεθοδολογία εφαρμογής της, είτε εμφανίζεται με τη μορφή αυτοαξιολόγησης- αποτίμησης του εκπαιδευτικού έργου της σχολικής μονάδας, είτε ως αξιολόγηση του εκπαιδευτικού προσωπικού. Η παρούσα εργασία έχει σκοπό την διερεύνηση του νέου θεσμικού πλαισίου, καθώς και την εξέτασή του μέσα από τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ).

2. Η αξιολόγηση – αποτίμηση του εκπαιδευτικού έργου ως παράμετρος της ποιότητας – Νομοθετικό πλαίσιο

Στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα η έννοια της ποιότητας εμφανίζεται αρχικά το 1998 Υπουργική Απόφαση (Υ.Α Δ2/1938/26-2-1998), όπου ορίζεται η αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου ως μια συνεχής διαδικασία αποτίμησης της ποιότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης, που σκοπό έχει τη βελτίωση και ποιοτική αναβάθμιση όλων των συντελεστών της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Στη συνέχεια στο Νόμο (Ν. 2986/2002) , ορίζεται εκ νέου ότι σκοπός της αξιολόγησης του εκπαιδευτικού έργου είναι η βελτίωση και η ποιοτική αναβάθμιση όλων των συντελεστών της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Επιδιώκεται η συνεχής βελτίωση της παιδαγωγικής επικοινωνίας και σχέσης με τους μαθητές, η συνεχής βελτίωση της διδακτικής πρακτικής, που με τη σειρά της θα συμβάλει στον εκδημοκρατισμό και την ποιοτική αναβάθμιση της εκπαίδευσης και της κοινωνίας. Στο Ν.3848/2010 ορίζεται ότι στο τέλος κάθε σχολικής χρονιάς η σχολική μονάδα συντάσσει έκθεση με την οποία

αξιολογούνται: α) η απόδοση της σχολικής μονάδας στο σύνολό της, β) η επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων που είχαν τεθεί στο πρόγραμμα δράσης και γ) οι επιτυχίες, οι αδυναμίες και τα προβλήματα που αντιμετωπίστηκαν κατά τη διάρκεια του σχολικού έτους. Με την ίδια έκθεση διατυπώνονται προτάσεις βελτίωσης για την επόμενη σχολική χρονιά. Με την Υ.Α 30972/Γ1/15-3-2013 για Αξιολόγηση του Εκπαιδευτικού Έργου της Σχολικής Μονάδας – Διαδικασία Αυτοαξιολόγησης, ορίζεται πάλι ότι ο σκοπός της αξιολόγησης του εκπαιδευτικού έργου είναι η βελτίωση και η ποιοτική αναβάθμιση όλων των διαστάσεων και των παραγόντων της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Στοχεύει στην διαμόρφωση κουλτούρας αξιολόγησης, στην ενίσχυση της συνεργασίας και της συμμετοχής μεταξύ των μελών της σχολικής κοινότητας, στην ανάπτυξη δράσεων με στόχο τη βελτίωση της ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου. Στην ίδια Υ.Α καθορίζονται οι τομείς και οι δείκτες ποιότητας που αφορούν τα δεδομένα του σχολείου, τις διαδικασίες και τα αποτελέσματα.

Με το Ν. 4142/2013 ιδρύεται η Αρχή Διασφάλισης της Ποιότητας στην Πρωτοβάθμια και Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση (Α.ΔΙ.Π.Π.Δ.Ε) και η αποστολή της όπως αναφέρεται στο άρθρο 1 είναι « Η διασφάλιση υψηλής ποιότητας εκπαιδευτικού έργου στη πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια εκπαίδευση... αξιολογεί την ποιότητα του εκπαιδευτικού έργου».

Το σχολικό έτος 2013-2014 με την αριθμ. Γ1/1900089/10-12-2013 εγκύκλιο του Υπουργείου Παιδείας τέθηκε σε εφαρμογή για πρώτη φορά σε πανελλαδική κλίμακα το πρόγραμμα της αυτοαξιολόγησης των σχολικών μονάδων. Είχαν προηγηθεί επιμορφώσεις σε περιφερειακό επίπεδο των Σχολικών Συμβούλων και των Διευθυντών Εκπαίδευσης, σχετικά με την εφαρμογή του θεσμού της αξιολόγησης του εκπαιδευτικού έργου. Στη εγκύκλιο αναφέρεται ότι «Σκοπός της Αξιολόγησης του Εκπαιδευτικού Έργου ... είναι η εισαγωγή του πνεύματος της αυτοαξιολόγησης στο σχολείο και η ανάπτυξη σχέσεων συνεργασίας και εμπιστοσύνης στην εκπαιδευτική κοινότητα». Στη συνέχεια πραγματοποιήθηκαν ενημερωτικές συναντήσεις των διευθυντών σχολικών μονάδων από τους σχολικούς συμβούλους που είχαν την παιδαγωγική ευθύνη των σχολείων τους και διανεμήθηκε το υλικό της αξιολόγησης του εκπαιδευτικού έργου (Πασιάς, Λάμνιαν, Ματθαίου, Δημόπουλος, Παπαχρήστος, Μερκούρης, 2012α, 2012β, 2012γ, 2012δ).

Με το Ν. 4547/2018 θεσμοθετείται με το άρθρο 47 εκ νέου ο προγραμματισμός και η αποτίμηση του εκπαιδευτικού έργου των σχολικών μονάδων. Κυρίαρχο όργανο στην όλη διαδικασία είναι πλέον ο Σύλλογος Διδασκόντων, ο οποίος προγραμματίζει λαμβάνοντας υπόψη την έκθεση του προηγούμενου έτους και την γνώμη του σχολικού συμβουλίου (διδάσκοντες, σύλλογος γονέων, μαθητικές κοινότητες για την δευτεροβάθμια εκπαίδευση και εκπρόσωπος δήμου - σχολικής επιτροπής). Στο τέλος της σχολικής χρονιάς πάλι ο Σύλλογος Διδασκόντων προβαίνει σε αποτίμηση της υλοποίησης του προγραμματισμού και συντάσσει σχετική έκθεση για την υλοποίηση των στόχων που τέθηκαν, τις δυσκολίες, τα προβλήματα και προτάσεις βελτίωσης για το επόμενο σχολικό έτος. Οι εκθέσεις προγραμματισμού και αποτίμησης υποβάλλονται στο οικείο Περιφερειακό Κέντρο Εκπαιδευτικού Σχεδιασμού (ΠΕ.Κ.Ε.Σ) για μελέτη από τους συντονιστές εκπαιδευτικού έργου που έχουν την παιδαγωγική ευθύνη και τις διατυπώνουν παρατηρήσεις τους. Τα

ΠΕ.Κ.Ε.Σ με τη σειρά τους υποβάλλουν συνολικές συμπερασματικές εκθέσεις στο Ινστιτούτο Εκπαιδευτικής Πολιτικής (Ι.Ε.Π) που μπορεί να εισηγηθεί στον Υπουργό Παιδείας, τρόπους βελτίωσης των διαδικασιών προγραμματισμού και αποτίμησης. Σημαντικό στοιχείο είναι ότι οι θεματικοί άξονες αναφοράς του προγραμματισμού και της αποτίμησης του εκπαιδευτικού έργου (δείκτες ποιότητας) θα καθορισθούν με υπουργική απόφαση ύστερα από εισήγηση του Ι.Ε.Π.

3. Οριοθέτηση των εννοιών ποιότητα και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) στην εκπαίδευση

Η έννοια της ποιότητας είναι από τη φύση της υποκειμενική και υπάρχει δυσκολία στον ακριβή ορισμό της. Μπορεί να αφορά ένα προϊόν ή μια παρεχόμενη υπηρεσία και προϋποθέτει όπως θα εξηγηθεί παρακάτω, την ύπαρξη πελατών είτε εσωτερικών, είτε εξωτερικών (καταναλωτών). Όπως αναφέρει ο Ζαβλανός (2003, σ.27), υπάρχουν διάφοροι ορισμοί της ποιότητας όπως, «Ποιότητα είναι η καταλληλότητα προς χρήση - Juran», «Ποιότητα είναι η συμμόρφωση του προϊόντος στις απαιτήσεις του πελάτη - Crosby» και «Ποιότητα είναι η ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη - Deming».

Η ολική ποιότητα ξεκίνησε από την επιτυχία της ιαπωνικής βιομηχανίας την δεκαετία του '50. Τα αποτελέσματά ανέδειξαν την ολική ποιότητα ως απαραίτητη προϋπόθεση για επιχειρηματική επιτυχία. Μέσα από την αναγνώριση και υιοθέτησή της ως τρόπου ζωής, δίνοντας έμφαση στη συνεχή βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και των παρεχομένων υπηρεσιών, στοχεύει στην ικανοποίηση και στην υπέρβαση των προσδοκιών των πελατών. Η ΔΟΠ συνδυάζει την επιστήμη της διοίκησης επιχειρήσεων με την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και τεχνικές επίλυσης προβλημάτων. Βασικές αρχές της είναι: η ύπαρξη πελατών (εσωτερικών και εξωτερικών), η σχέση πελάτη – προμηθευτή και η στρατηγική της διαρκούς βελτίωσης ως προς το βαθμό ικανοποίησης των πελατών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες ή προϊόντα της επιχείρησης. Προϋπόθεση για την εφαρμογή της αποτελεί η δέσμευση της διοίκησης και των εργαζομένων στη φιλοσοφία της και η ύπαρξη ενός μακροπρόθεσμου σχεδιασμού για τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας. Η σωστή εφαρμογή της απαιτεί όραμα, δέσμευση από όλους και χρόνο για να επιτευχθεί το αποτέλεσμα.

Στο χώρο της εκπαίδευσης η ολική ποιότητα είναι η συνεχής προσπάθεια όλων των εμπλεκόμενων (διοίκηση, εκπαιδευτικών, μαθητών, γονέων, κοινωνίας) για την βελτίωση της ποιότητας του εκπαιδευτικού και διοικητικού έργου των εκπαιδευτικών οργανισμών. Για να έχει αποτέλεσμα απαιτείται δέσμευση και συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων ώστε να διαμορφωθεί από κοινού όραμα και πολιτική ποιότητας στον εκπαιδευτικό οργανισμό.

4. Η θεωρία του Deming και η εφαρμογή της στην εκπαίδευση

Οι προσπάθειες εφαρμογής της ΔΟΠ βασίζονται σε θεωρητικές προσεγγίσεις των ειδικών της ποιότητας όπως είναι οι Deming, Juran και Grosby. Στη συνέχεια θα αναφερθούμε στον

Deming μιας και θεωρείται ο σημαντικότερος επιστήμονας σε ότι αφορά την διαμόρφωση της φιλοσοφίας της ΔΟΠ. Ο Deming έχει χαρακτηριστεί ως «ο θεμελιωτής του τρίτου κύματος της βιομηχανικής επανάστασης» (Ρούση, 2007, σ.15) και η φιλοσοφία του για αποτελεσματική διοίκηση με συνεχή βελτίωση της ποιότητας περικλείεται στα «14 σημεία για το μάνατζμεντ» (Deming, 2002). Δεν αρκείται απλά στη λύση μικρών ή μεγάλων προβλημάτων, αλλά αποζητά το ριζικό μετασχηματισμό του δυτικού τρόπου διοίκησης επιχειρήσεων και οργανισμών. Τα 14 σημεία του Deming (Αηδόνης, 2014, σσ.10-11), μπορούν να προσαρμοσθούν και στην εκπαίδευση (Ρούση, 2007, σσ. 38-44, Ζαβλανός, 2003). Σημαντικότερα είναι η συνεχής βελτίωση των εκπαιδευτικών αποτελεσμάτων, η υιοθέτηση της νέας φιλοσοφίας από τη διοίκηση, αποτελεσματική ηγεσία, συνεργασία μεταξύ όλων των συμμετεχόντων στη εκπαιδευτική διαδικασία, η επιβράβευση και ενθάρρυνση της συνεχούς εκπαίδευσης και αυτοβελτίωσης για όλο το προσωπικό και τέλος η συμμετοχή όλων στην υλοποίηση της νέας φιλοσοφίας.

Ο Κατσαρός (2008) προτείνει ορισμένες βασικές αρχές για την αποτελεσματική εφαρμογή της ΔΟΠ στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς όπως « Η διαμόρφωση οράματος, αποστολής και πολιτικής ποιότητας. Δέσμευση της διοίκησης του οργανισμού στην εφαρμογή της φιλοσοφίας της ΔΟΠ ως στρατηγική επιλογή που συνδέεται με την αλλαγή στην νοοτροπία των διοικούντων και των εργαζομένων στις πρακτικές του οργανισμού. Έμφαση στην ικανοποίηση των πελατών (μαθητών, γονέων, πανεπιστημίων, μελλοντικών εργοδοτών, κράτους και κοινωνίας). Δέσμευση και η ενεργός συμμετοχή των εργαζομένων στην φιλοσοφία της ΔΟΠ. Συνέχεια και συνέπεια στην προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας, ως μέρος της ίδιας της υπόστασης του οργανισμού. Έμφαση στην πρόληψη των προβλημάτων και των λαθών που οδηγούν σε απώλεια της εμπιστοσύνης των πελατών του οργανισμού».

Η ΔΟΠ ενσωματώνει πολλές από τις αρχές της σύγχρονης διοίκησης με έμφαση στο συνεργατικό-συμμετοχικό πρότυπο διοίκησης. Στην χώρα μας βέβαια υπάρχουν σημαντικοί περιορισμοί που σχετίζονται με τα χαρακτηριστικά του Ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος, όπως: Ο συγκεντρωτικός χαρακτήρας του εκπαιδευτικού συστήματος, η απουσία συστήματος αξιολόγησης με συγκεκριμένα κριτήρια ποιότητας για το εκπαιδευτικό έργο, οι διαδικασίες στελέχωσης των σχολικών μονάδων με εκπαιδευτικό προσωπικό, η έλλειψη στρατηγικού σχεδίου ποιότητας και η έλλειψη ενός συστήματος επιμόρφωσης και ανάπτυξης στελεχών και εκπαιδευτικών (Κατσαρός, 2008, σσ.135-136).

Από τα προαναφερθέντα προκύπτει ως αναγκαιότητα η εφαρμογή πολιτικών ποιότητας σε όλες τις βαθμίδες της εκπαίδευσης. Η έμφαση στη συνεχή βελτίωση και στην αναβάθμιση της ποιότητας του παρεχόμενου εκπαιδευτικού έργου αποτελεί ζητούμενο στα σύγχρονα εκπαιδευτικά συστήματα. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, οι διαδικασίες προγραμματισμού και κριτικής αποτίμησης της δράσης των σχολικών μονάδων, όπως προτείνεται στο νέο θεσμικό πλαίσιο του Υπουργείου Παιδείας (2018), συνεχίζουν να αποτελούν το βασικό πλαίσιο εφαρμογής πολιτικών ποιότητας στην εκπαίδευση. Όπως αναφέραμε, η μόνη αλλαγή που προτείνεται σχετικά με τις διαδικασίες αποτίμησης του εκπαιδευτικού έργου, είναι η υποβολή των εκθέσεων προγραμματισμού και αποτίμησης του εκπαιδευτικού έργου των σχολικών

μονάδων που θα συντάσσονται κάθε έτος στο Π.Ε.Κ.Ε.Σ, που με τη σειρά του συντάσσει συνολική έκθεση για το Ι.Ε.Π και όχι απευθείας στην Α.ΔΙ.Π.Π.Δ.Ε.

5. Η αυτοαξιολόγηση της Σχολικής Μονάδας

Η αυτοαξιολόγηση (εσωτερική αξιολόγηση) ή αποτίμηση του εκπαιδευτικού έργου, είναι μια διαδικασία που αναπτύσσεται στη σχολική μονάδα, με στόχο τη συστηματική συλλογή πληροφοριών από αυτήν σχετικά με τον τρόπο λειτουργίας της, ώστε να εντοπιστούν τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία και να βελτιωθεί η ποιότητα του παρεχομένου εκπαιδευτικού έργου (Κατσαρού & Δεδούλη, 2008, σσ.137-140). Η αυτοαξιολόγηση - αποτίμηση είναι σε θέση να προσδιορίσει τις προτεραιότητες του οργανισμού, να διαθέτει αποτελεσματικά τους πόρους και να προσδιορίζει σχέδια δράσης με σκοπό την επίτευξη των προτεραιοτήτων του (Γιαννιάς & Σφακιανάκη, 2014, σ.201). Οι τομείς ενδιαφέροντος, οι δείκτες και τα κριτήρια ποιότητας καθορίζονται από τον ίδιο τον οργανισμό ή χρησιμοποιούνται δείκτες από διεθνή βραβεία ποιότητας ή δημοσιευμένες μελέτες (Σολομών, 1999, σσ.62-127). Η αυτοαξιολόγηση - αποτίμηση είναι ένα σημαντικό στοιχείο της ποιοτικής βελτίωσης ενός οργανισμού και χαράσσει μια πορεία προς την ανάληψη ευθύνης από τον ίδιο για την ποιότητά του και επιπλέον δείχνει μια ωριμότητα εκ μέρους του οργανισμού (Γιαννιάς & Σφακιανάκη, 2014, σ.202).

Η διαδικασία της αυτοαξιολόγησης - αποτίμησης είναι δυναμική και συνεχής διαδικασία που βοηθάει στην αυτογνωσία της σχολικής μονάδας, εμπλέκει όλους τους εκπαιδευτικούς σε έρευνα δράσης και τελικά καλλιεργεί κουλτούρα βελτίωσης της ποιότητας του παρεχομένου εκπαιδευτικού έργου. Απαιτεί συλλογική δέσμευση και είναι στην ουσία ένας δρόμος χωρίς τέλος, αφού σκοπός της είναι η συνεχής βελτίωση όλων των παραμέτρων που άπτονται του εκπαιδευτικού έργου. Σε αντίθετη περίπτωση είναι μια απλή διεκπεραιωτική διαδικασία χωρίς ουσιαστικό νόημα.

6. Η εφαρμογή της αξιολόγησης – αποτίμησης του εκπαιδευτικού έργου στις σχολικές μονάδες το σχολικό έτος 2013-2014

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω η προσπάθεια εφαρμογής της αξιολόγησης του εκπαιδευτικού έργου, θεωρητικά υποστηρίχτηκε από την επιστημονική ομάδα του έργου με το υλικό της αξιολόγησης (τέσσερις τόμους). Στον τόμο Ι του υλικού περιγράφεται το βασικό πλαίσιο (φιλοσοφία) της διαδικασίας αυτοαξιολόγησης στη σχολική μονάδα. Τονίζεται ότι επιδιώκεται η διαμόρφωση κουλτούρας αξιολόγησης στα σχολεία και καθιερώνεται: α) συλλογικές διαδικασίες μέσα από ομάδες εργασίας, β) από «κάτω» προς τα «πάνω» αξιολόγηση, γ) έρευνα δράσης και δ) ενδοσχολική επιμόρφωση (Πασιάς, κ.συν, 2012α, σσ.11-12). Στους στόχους της αναφέρονται ενδεικτικά: η ανάδειξη των δυνατών και η επισήμανση των αδύνατων σημείων της σχολικής μονάδας, η ανάληψη δράσεων με σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου, η αρτιότερη διοίκηση, η αποτελεσματική

αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, η προώθηση της καινοτομίας, η ανατροφοδότηση για το σχεδιασμό της εκπαιδευτικής πολιτικής κ.ά. Για την επιτυχία του σκοπού και των επιμέρους στόχων της αυτοαξιολόγησης τίθενται τα παρακάτω έξι κρίσιμα ερωτήματα: α) πού βρισκόμαστε, β) που θέλουμε να φθάσουμε, γ) τι χρειάζεται και πώς πρέπει να φθάσουμε εκεί που θέλουμε, δ) τι πρόοδο κάναμε, ε) πόσο και πώς ωφεληθήκαμε ως άτομα από τη διαδικασία και στ) σε ποιους τομείς βελτιώθηκε η ποιότητα του εκπαιδευτικού έργου και η εικόνα του σχολείου (Πασιάς, κ.συν., 2012α, σ.14).

Βασικός πυλώνας στις διαδικασίες αξιολόγησης του εκπαιδευτικού έργου θεωρείται το σχήμα Π-Ε-Α-Ε-Α (Προγραμματισμός – Εφαρμογή – Αξιολόγηση / Ανατροφοδότηση- Εφαρμογή– Αξιολόγηση/Αξιοποίηση). Κάθε σχολική μονάδα προγραμματίζει και σχεδιάζει στην αρχή της σχολικής χρονιάς τις απαραίτητες δράσεις για την αντιμετώπιση των προβλημάτων και των αδυναμιών που έχουν αναδειχθεί από την Ετήσια Έκθεση Αξιολόγησης του σχολείου. Οι δράσεις αποσκοπούν στην βελτίωση της ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου σε επίπεδο της σχολικής μονάδας, όσο και σε επίπεδο τάξεων ή τμημάτων. Η σχολική μονάδα καθορίζει επίσης ως προς το σύλλογο διδασκόντων, τις διαδικασίες σχεδιασμού, παρακολούθησης, ανατροφοδότησης, αξιολόγησης και αξιοποίησης των αποτελεσμάτων του προτεινόμενου σχεδίου δράσης. Στη συνέχεια υλοποιούνται οι δράσεις, οι οποίες έχουν συμπεριληφθεί στον ετήσιο προγραμματισμό που συντάσσεται με την έναρξη κάθε νέου σχολικού έτους. Κατά την διάρκεια της εφαρμογής αξιολογείται η πρόοδος των σχεδίων δράσης (διαμορφωτική αξιολόγηση) και γίνονται οι απαραίτητες αναπροσαρμογές, όταν αυτό απαιτείται. Η σχολική μονάδα αναπτύσσει το εκπαιδευτικό έργο λαμβάνοντας υπόψη, τα αποτελέσματα της ενδιάμεσης αξιολόγησης και τροποποιώντας τον αρχικό προγραμματισμό. Στο τέλος του σχολικού έτους γίνεται η τελική αξιολόγηση όπου αποτιμώνται τα αποτελέσματα των επιμέρους δράσεων που αναπτύχθηκαν κατά τη διάρκειά του και αυτά λαμβάνονται υπόψη στο προγραμματισμό του επόμενου σχολικού έτους. Εδώ θα πρέπει να σημειώσουμε ότι το σχήμα Π-Ε-Α-Ε-Α (Πασιάς, κ.συν., 2012α, σ.15) παραπέμπει έμμεσα στον κύκλο του Deming, ο οποίος περιγράφει τη διαδικασία βελτίωσης της ποιότητας σε τέσσερα διαδοχικά επαναλαμβανόμενα στάδια με συντομογραφία PDSA. Τα στάδια είναι : Plan (προγραμματισμός / σχεδιασμός μιας διαδικασίας που πρέπει να βελτιωθεί) – Do (Δράση Εφαρμογή του Σχεδιασμού σε μικρή κλίμακα) – Study (Μελετώ – αξιολογώ τη δράση για διαπίστωση αποκλίσεων και προβλημάτων - Act (Ενεργώ – υλοποίηση μιας πιο αποτελεσματικής λύσης μετά τις διορθωτικές ενέργειες). Με τη διαδικασία του κύκλου υπάρχει συνεχής ποιοτική βελτίωση των διαδικασιών χωρίς τέλος (Γιαννιάς & Σφακιανάκη, 2014, σ.60, Ζαβλανός, 2003, σσ.148-151, Αηδόνης, 2014, σσ.10-11, Αντζουλάκος, 2008, σσ.4-6, Καλλιώρας, 2011, σσ.15-19, Μπρίνια, 2008, σσ. 271-272).

Από τα παραπάνω φαίνεται η πρόθεση της πολιτείας για εφαρμογή πολιτικών ποιότητας στην εκπαίδευση τόσο σε επίπεδο νομικών κειμένων, όσο και σε θεωρητικό επίπεδο μέσα από την υιοθέτηση βασικών αρχών της ΔΟΠ και της θεωρίας του Deming.

7. Το οργανωτικό πλαίσιο της αποτίμησης του εκπαιδευτικού έργου και οι διαδικασίες εισαγωγής του

Η πρόθεση της πολιτείας όπως αναδεικνύεται μέσα από το υπάρχον θεσμικό πλαίσιο της αυτοαξιολόγησης – αποτίμησης του εκπαιδευτικού έργου, οδηγεί σε υιοθέτηση βασικών αρχών της ΔΟΠ. Σημαντικό παράγοντα επιτυχίας είναι το νέο οργανωτικό πλαίσιο εφαρμογής της και το κατά πόσο θα αποφευχθούν τα λάθη του 2013-2014. Οι διαδικασίες εισαγωγής της πρέπει να είναι συμβατές με τα προτεινόμενα βήματα εφαρμογής τέτοιων προγραμμάτων, σύμφωνα με το θεωρητικό πλαίσιο της ΔΟΠ.

Οι Γιαννιάς & Σφακιανάκη (2014) και ο Ζαβλανός (2003) αναφέρουν ως βασικά βήματα για την υιοθέτηση της ΔΟΠ στην εκπαίδευση :

α) την δέσμευση της ηγεσίας,

β) την δημιουργία συμβουλίου ποιότητας στην εκπαιδευτική μονάδα. Ο διευθυντής, αναφέρουν, είναι ο μεγαλύτερος αρωγός στην πορεία για αλλαγή του οργανισμού και το συμβούλιο ποιότητας διαμορφώνει την αποστολή, το όραμα, την στρατηγική και τους στόχους ποιότητας στον οργανισμό. Επομένως, χρειάζεται ειλικρινής αφοσίωση από την πλευρά της διοίκησης, αλλά και από τους συμμετέχοντες εκπαιδευτικούς στις ομάδες εργασίας (ποιότητας),

γ) η εκπαίδευση – επιμόρφωση της διοίκησης στις αρχές της, καθώς και η επιμόρφωση όλων των εμπλεκόμενων στην εκπαιδευτική διαδικασία (εκπαιδευτικοί, μαθητές, γονείς και κηδεμόνες),

δ) η αποτύπωση της υπάρχουσας κατάστασης της εκπαιδευτικής μονάδας δηλ. η εύρεση του «που είμαστε»,

ε) η ανάπτυξη στρατηγικού σχεδίου ποιότητας και η σταδιακή αναδιοργάνωση της εκπαιδευτικής μονάδας,

στ) η δημιουργία συστήματος αντιπροσωπευτικών δεικτών, μέτρησης και οριοθέτησης στόχων. Στο τρίτο τόμο του συνοδευτικού υλικού της αυτοαξιολόγησης – Μεθοδολογία και Εργαλεία Διερεύνησης (Πασιάς, κ.συν., 2012γ), περιλαμβάνονται αναλυτικά δείκτες ποιότητας καθώς και ερωτηματολόγια διερεύνησής τους. Η χρήση των εργαλείων εξαρτάται από την εμπειρία και την εξοικείωση των εκπαιδευτικών σε θέματα μεθοδολογίας επιστημονικής έρευνας και μπορούμε να ισχυρισθούμε ότι κινούνται στη σωστή κατεύθυνση και μπορούν να χρησιμοποιηθούν και στο νέο θεσμικό πλαίσιο με κατάλληλες προσαρμογές στις ιδιαιτερότητες κάθε σχολικής μονάδας,

ζ) η δημιουργία ομάδων βελτίωσης της ποιότητας, που θα αναλάβουν την μελέτη συγκεκριμένων δεικτών ποιότητας και υλοποίηση σχεδίων δράσης,

η) Υιοθέτηση συστημάτων αναγνώρισης, ανταπόδοσης και αξιολόγησης των προσπαθειών των εργαζομένων καθώς και διαρκής επικοινωνία μαζί τους για την αποδοχή της αναθεωρημένης δομής λειτουργίας της εκπαιδευτικής μονάδας,

- θ) πρωτοβουλίες για επικοινωνία με το εξωτερικό περιβάλλον , ανάπτυξη συνεργασιών κ.ά.,
ι) διαρκής αξιολόγηση των αποτελεσμάτων , σύγκριση με τους στόχους , αναθεώρηση – τυποποίηση σχεδίων.

Η υιοθέτηση των παραπάνω βημάτων μπορεί να βοηθήσει ουσιαστικά στην βελτίωση της ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου και στην αποφυγή να καταλήξει η όλη προσπάθεια σε μια γραφειοκρατικού τύπου διαδικασία, με ελάχιστη προστιθέμενη αξιάόπως συνέβη και στο παρελθόν(Καζαντζής, 2015, σσ.87-95).

8. Συμπεράσματα

Από τη σύντομη ανασκόπηση της βιβλιογραφίας και της ελληνικής πραγματικότητας, φαίνεται ότι το θεσμικό πλαίσιο της αυτοαξιολόγησης – αποτίμησης του εκπαιδευτικού έργου της σχολικής μονάδας, ανταποκρίνεται σε ικανοποιητικό βαθμό στις αρχές της ΔΟΠ. Οι όποιες διαδικασίες εισαγωγής της αποτίμησης του εκπαιδευτικού έργου στη πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια εκπαίδευση, πρέπει να είναι συμβατές με τα προτεινόμενα βήματα εφαρμογής προγραμμάτων που στηρίζονται στο θεωρητικό πλαίσιο της ΔΟΠ.

Η σωστή εφαρμογή της αποτίμησης του εκπαιδευτικού έργου απαιτεί προσήλωση της ηγεσίας και του προσωπικού στις αρχές της ΔΟΠ, σημείο που δεν έτυχε της ανάλογης προσοχής μέχρι σήμερα από τους σχεδιαστές ανάλογων προγραμμάτων, (ΙΕΠ, Α.ΔΙ.Π.Π.Δ.Ε , ΥΠ.Π.Ε.Θ).

Το πρώτο βήμα που προτείνεται είναι η επιμόρφωση όλων των εκπαιδευτικών σε θέματα ΔΟΠ, ώστε να δημιουργηθεί η κατάλληλη θεωρητική υποδομή για την αποδοχή και την στήριξη του θεσμού της αποτίμησης του εκπαιδευτικού έργου. Στο πλαίσιο αυτό, πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι επιμορφωτικές ανάγκες των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών κατά το σχεδιασμό των παρεμβάσεων που αποσκοπούν στην βελτίωση της εκπαίδευσης γενικότερα.

Τέλος θα πρέπει να επισημάνουμε ότι, ο θεσμός της αποτίμησης του εκπαιδευτικού έργου, στα πλαίσια της εφαρμογής πολιτικών βελτίωσης της ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου, κινείται στη σωστή κατεύθυνση, αρκεί να παραμείνει μια εσωτερική διαδικασία της σχολικής μονάδας και να στηριχθεί από τους συμμετέχοντες εκπαιδευτικούς ως βασική προϋπόθεση συνεχούς βελτίωσης και εξέλιξης.

Βιβλιογραφικές Αναφορές

Deming, W. E., (2002). «*Out of the Crisis*». The MIT Press, Cambridge Massachusetts London, Second printing.

Αηδόνης, Δ., (2014). *Έλεγχος Ποιότητας και Εφοδιαστική*. Αθήνα: ΙΤΥΕ Διόφαντος.

Αντζουλάκος, Β., (2008). *Στατιστικός Έλεγχος Ποιότητας, Σημειώσεις Παραδόσεων*. Τμήμα Στατιστικής και Ασφαλιστικής Επιστήμης, Πανεπιστήμιο Πειραιώς.

- Γιαννιάς, Δ., Σφακιανάκη, Ε. (2014). *Σημειώσεις προγράμματος κατάρτισης «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην Εκπαίδευση»*. Πάτρα: Ε.Α.Π.
- Ζαβλανός, Μ. (2003). *Η Ολική Ποιότητα στην Εκπαίδευση*. Αθήνα: Σταμούλης.
- Καζαντζής, Χ. (2015). *Αυτοαξιολόγηση της σχολικής μονάδας: Κριτική προσέγγιση του θεσμικού πλαισίου και των διαδικασιών εφαρμογής της, από τη σκοπιά της διοίκησης ολικής ποιότητας*. Στο Σφακιανάκη, Ε. (επιμ.) *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Εκπαίδευση. Προσεγγίσεις, Εφαρμογές, Μελέτες Περίπτωσης*. Αθήνα: Διάυλος.
- Καλλιώρας, Σ., (2011). *Ποιότητα - Σημειώσεις ΤΕΙ Πειραιά*. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: <http://auto.teipir.gr/sites/default/files/roioutita.pdf>, τελευταία ανάκτηση στις 9-1-2015.
- Κατσαρός, Ι. (2008). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
- Κατσαρού, Ε., Δεδούλη, Μ. (2008). *Επιμόρφωση και Αξιολόγηση στο χώρο της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
- Μπρίνια, Β. (2008). *Management Εκπαιδευτικών Μονάδων και Εκπαίδευσης*. Αθήνα : Σταμούλης.
- Πασιάς, Γ., Λάμνιαν, Κ., Ματθαίου, Δ., Δημόπουλος, Κ., Παπαχρήστος, Κ., Μερκούρης, Σ. (2012α). *Διαδικασία Αυτοαξιολόγησης στη Σχολική Μονάδα, Τόμος Ι: Βασικό Πλαίσιο*. Αθήνα: Ινστιτούτο Εκπαιδευτικής Πολιτικής.
- Πασιάς, Γ., Λάμνιαν, Κ., Ματθαίου, Δ., Δημόπουλος, Κ., Παπαχρήστος, Κ., Μερκούρης, Σ. (2012β). *Διαδικασία Αυτοαξιολόγησης στη Σχολική Μονάδα, Τόμος ΙΙ: Εκπαιδευτικός Σχεδιασμός και Διαδικασίες Αυτοαξιολόγησης*. Αθήνα: Ινστιτούτο Εκπαιδευτικής Πολιτικής.
- Πασιάς, Γ., Λάμνιαν, Κ., Ματθαίου, Δ., Δημόπουλος, Κ., Παπαχρήστος, Κ., Μερκούρης, Σ. (2012γ). *Διαδικασία Αυτοαξιολόγησης στη Σχολική Μονάδα, Τόμος ΙΙΙ: Μεθοδολογία και Εργαλεία Διερεύνησης*. Αθήνα: Ινστιτούτο Εκπαιδευτικής Πολιτικής.
- Πασιάς, Γ., Λάμνιαν, Κ., Ματθαίου, Δ., Δημόπουλος, Κ., Παπαχρήστος, Κ., Μερκούρης, Σ. (2012δ). *Διαδικασία Αυτοαξιολόγησης στη Σχολική Μονάδα, Τόμος ΙV: Σχέδια Δράσης*. Αθήνα: Ινστιτούτο Εκπαιδευτικής Πολιτικής.
- Ρούση, Γ. (2007). *Η Ολική Ποιότητα στη Διοίκηση της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης*. Διδακτορική Διατριβή, Πάντειο Πανεπιστήμιο. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο : <http://hdl.handle.net/10442/hedi/18831> τελευταία ανάκτηση στις 17-7-2018.
- Σολομών, Ι. (επιμέλεια-εισαγωγή) (1999). *Εσωτερική Αξιολόγηση & Προγραμματισμός του Εκπαιδευτικού Έργου στη Σχολική Μονάδα: Ένα Πλαίσιο Εργασίας και Υποστήριξης*. Έκδοση Παιδαγωγικού Ινστιτούτου, Αθήνα.

Νόμοι - Υπουργικές Αποφάσεις – Εγκύκλιοι του ΥΠ.Π.Ε.Θ

- Υ.Α Δ2/1938/26-2-1998 (ΦΕΚ 189 τ.Β' / 27-2-1998). *Αξιολόγησι του εκπαιδευτικού έργου και των εκπαιδευτικών.*
- Ν. 2986/2002 (ΦΕΚ 24 τ.Α'/13-2-2002. *Αξιολόγησι του Εκπαιδευτικού Έργου και των Εκπαιδευτικών.*
- Υ.Α αριθμ. Φ.353.1/324/10565/Δ1/2002 (ΦΕΚ 1340 τ.Β'/16-10-2002), σχετικά με την «*σύνταξη εκθέσεων Αυτοαξιολόγησι από τα Στελέχη της Εκπαίδευσι στα πλαίσια των καθηκόντων τους*».
- Ν. 3848/2010 (ΦΕΚ 71, Τ. Α'/19-5-2010). *Αναβάθμιση του ρόλου του εκπαιδευτικού – καθιέρωση κανόνων αξιολόγησι και αξιοκρατίας στην εκπαίδευση και άλλες διατάξεις.*
- Ν. 4142 (ΦΕΚ 83, τ.Α'/9-4-2013). *Αρχή διασφάλισης της ποιότητας στην Πρωτοβάθμια και Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση – Α.ΔΙ.Π.Π.Δ.Ε.*
- Υ.Α αριθμ. 30972/Γ1/15-3-2013 (ΦΕΚ 614 τ. Β'). *Αξιολόγησι του Εκπαιδευτικού Έργου της Σχολικής Μονάδας – Διαδικασία Αυτοαξιολόγησι.*
- Αριθμ. Γ1/1900089/10-12-2013 εγκύκλιος του Υ.ΠΑΙ.Θ περί «*Εφαρμογής του θεσμού της Αξιολόγησι του Εκπαιδευτικού Έργου της Σχολικής Μονάδας κατά το σχολικό έτος 2013-2014 – Διαδικασίες*».
- Ν. 4547/2018 (ΦΕΚ 102, τ.Α'/12-6-2018). *Αναδιοργάνωση των δομών υποστήριξης της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσι και άλλες διατάξεις.*