

Z

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΣΧΟΛΕΙΩΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑΣ ΚΑΙ ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ: Η ΑΓΓΛΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ

I. ΠΑΝΑΡΕΤΟΣ - ΑΙΜ. ΜΠΑΝΟΥ

ΕΝΟΤΗΤΕΣ

1. Εισαγωγή
2. Οργάνωση της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης στην Αγγλία
3. Το Διοικητικό Συμβούλιο (Governing Body) του Σχολείου
4. Ο Ρόλος του Διευθυντή
5. Η Αξιολόγηση της Εκπαιδευτικής Διαδικασίας
6. Η Αξιολόγηση της Μεταρρύθμισης
7. Παράρτημα: Η Περίπτωση της Γαλλίας

Z: ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΣΧΟΛΕΙΩΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑΣ ΚΑΙ ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ: Η ΑΓΓΛΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ

1. Εισαγωγή

Τον Φεβρουάριο του 1998 οργανώθηκε από το Υπουργείο Παιδείας σε συνεργασία με το Βρετανικό Συμβούλιο τριήμερο σεμινάριο στην Αθήνα με θέμα “Διεύθυνση Σχολείων”, απευθυνόμενο κυρίως σε διευθυντές σχολείων αλλά και σε ερευνητές της εκπαίδευσης. Προσκεκλημένοι ομιλητές του σεμιναρίου ήταν ο καθηγητής κ. Hywel Thomas, κοσμήτορας της Παιδαγωγικής Σχολής του Πανεπιστημίου του Μπέρμιγχαμ, η κυρία Nargis Rashid, συντονίστρια εκπαίδευσης διοικητικών διευθυντών της Διεύθυνσης Εκπαίδευσης της πόλης του Μπέρμιγχαμ και ο κ. Peter Downes, πρώην διευθυντής, ειδικός σε θέματα οικονομικής διαχείρισης και διοίκησης σχολικών μονάδων. Και οι τρεις προσκεκλημένοι έχουν γνωρίσει ευρεία αναγνώριση ως ειδικοί σε θέματα οργάνωσης σχολείων και έχουν συμμετάσχει ενεργά στην αγγλική εκπαιδευτική μεταρρύθμιση που ξεκίνησε το 1982 και έκτοτε έχει επισύρει την προσοχή ειδικών αλλά και κρατικών φορέων από όλο τον κόσμο.¹

Σκοπός του σεμιναρίου ήταν η παρουσίαση του αγγλικού και, σε σύγκριση με αυτό, του γαλλικού εκπαιδευτικού συστήματος, η ανταλλαγή απόψεων και ο αμοιβαίος προβληματισμός με βάση την αγγλική και την ελληνική περίπτωση.

¹ Βασικός μεταρρυθμιστικός νόμος: 1981 Education Act (The Warnock Report). Ακολούθησαν: 1986 education (No. 2) Act, 1988 Education Reform Act, 1989 The Children Act, 1992 Education (Schools) Act, 1993 Education Act, The Consolidating Education Acts of 1996 (συγκέντρωση των προγενεστέρων νόμων), The Education Act 1997 και Excellence in Schools 1997 (αφορά την αξιολόγηση).

2. Οργάνωση της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης στην Αγγλία

Η αναδιοργάνωση της πρωτοβάθμιας και της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην Αγγλία περιστρέφεται γύρω από τρεις άξονες: *Σχεδιασμός, διοίκηση και αξιολόγηση*. Οι άξονες αυτοί διατρέχουν όλα τα επίπεδα της εκπαίδευσης, το κεντρικό, το περιφερειακό και το τοπικό.

Σε *κεντρικό επίπεδο*, το Υπουργείο Παιδείας και Απασχόλησης θέτει τους στρατηγικούς στόχους και τις κατευθύνσεις ανάπτυξης της εκπαίδευσης, επιθεωρεί τη διοίκηση και λειτουργία των σχολείων, καθορίζει το αναλυτικό πρόγραμμα σπουδών και τον τρόπο εξετάσεων, ορίζει το εργασιακό πλαίσιο των απασχολούμενων στην εκπαίδευση και τις προδιαγραφές της σχολικής υποδομής, δίνει κατευθύνσεις για τον προϋπολογισμό των σχολείων, καθορίζει ποιές πληροφορίες που αφορούν τη λειτουργία και το έργο των σχολείων μπορούν να δημοσιευθούν και εγκρίνει τον τρόπο πρόσβασης των μαθητών σε αυτά.

Σε *περιφερειακό επίπεδο*, οι Τοπικές Εκπαιδευτικές Αρχές (Local Educational Authorities), έχουν περιορισμένο έλεγχο στη διοίκηση και λειτουργία των σχολείων, αναλαμβάνουν συμβουλευτικό ρόλο όσον αφορά το πρόγραμμα σπουδών και τις εξετάσεις, είναι υπεύθυνες για τη δημιουργία, τη συντήρηση και τον έλεγχο της σχολικής υποδομής, καθορίζουν τον προϋπολογισμό κάθε σχολείου με βάση τον αριθμό των μαθητών που φοιτούν σε αυτό καθώς και τις διαδικασίες πρόσβασης των μαθητών στα σχολεία.

Σε *τοπικό επίπεδο*, το σχολείο έχει τον έλεγχο και τη διαχείριση των πόρων του, αναπτύσσει μεθόδους διδασκαλίας και εξετάσεων και παρέχει πληροφορίες στην κοινότητα σχετικά με την πρόσβαση των μαθητών στο σχολείο. Μέσα σε αυτό το διοικητικό πλαίσιο κεντρικός ρόλος αποδίδεται στο Διοικητικό Συμβούλιο (Governing Body) του σχολείου ενώ η θέση του διευθυντή ως ρυθμιστή των σχολικών υποθέσεων στο πλαίσιο της τοπικής κοινότητας αποβαίνει στρατηγικής σημασίας.

3. Το Διοικητικό Συμβούλιο (Governing Body) του Σχολείου

Το Διοικητικό Συμβούλιο του Σχολείου έχει πολλαπλές αρμοδιότητες, οι κυριότερες από τις οποίες είναι:

- η εφαρμογή του προγράμματος σπουδών και η διεξαγωγή των εξετάσεων
- η απόφαση για την παροχή θρησκευτικής και σεξουαλικής αγωγής και η οργάνωση ειδικής αγωγής
- η έγκριση και ο έλεγχος του σχολικού προϋπολογισμού
- ο διορισμός του Διευθυντή του Σχολείου
- η ρύθμιση θεμάτων προσωπικού, μεταξύ των οποίων περιλαμβάνονται η επιμόρφωση και η αξιολόγησή του.

Ακόμα, το Διοικητικό Συμβούλιο είναι υπεύθυνο για την τήρηση κανόνων υγιεινής και ασφάλειας στο σχολείο, τη χρήση των σχολικών χώρων εκτός ωρών σχολείου, την πολιτική πειθαρχίας και κανόνων συμπεριφοράς που ακολουθεί το σχολείο, την εγγραφή μαθητών και την εξέταση των ενστάσεων που συνδέονται με αυτήν καθώς και την διεξαγωγή της αξιολόγησης του σχολείου.

Ο αριθμός των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου είναι ανάλογος του αριθμού των μαθητών. Σε ένα μέσο σχολείο, δυναμικότητας 300-600 μαθητών, το Διοικητικό Συμβούλιο απαρτίζεται από:

- 4 εκπροσώπους των γονέων, που εκλέγονται από το σύνολο των γονέων των μαθητών
- 4 εκπροσώπους της τοπικής αρχής
- 2 καθηγητές, που εκλέγονται από το σύνολο των καθηγητών του σχολείου
- 5 μέλη της τοπικής κοινότητας, που εκλέγονται από τα υπόλοιπα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου (co-optees)
- το Διευθυντή του Σχολείου, ο οποίος συμμετέχει προαιρετικά, δηλαδή μόνο αν το επιθυμεί ο ίδιος.

Στο Διοικητικό Συμβούλιο εκπροσωπούνται το διοικητικό και τεχνικό προσωπικό καθώς και οι μαθητές, χωρίς δικαίωμα ψήφου.

Οι ευρείες αρμοδιότητες του Διοικητικού Συμβουλίου και η προέλευση των μελών του καθιστούν αναγκαία την υποστήριξη στο έργο τους μέσω σεμιναρίων, συμβουλευτικών συναντήσεων,

φυλλαδίων κλπ. Το υποστηρικτικό αυτό έργο αναλαμβάνουν ειδικές υπηρεσίες των τοπικών αρχών. Τα σεμινάρια που οργανώνουν μπορεί να αναφέρονται σε θέματα νομοθεσίας, διαχείρισης των σχολικών πόρων, επιλογής και διορισμού διευθυντών, διεξαγωγής αξιολόγησης του σχολείου, προγράμματος σπουδών, επίδοσης και συμπεριφοράς μαθητών, όπως και σε θέματα ειδικής αγωγής, ίσων ευκαιριών, υγιεινής και περιβάλλοντος. Οι ειδικές υπηρεσίες των τοπικών αρχών συντονίζουν επίσης την επικοινωνία μεταξύ των Διοικητικών Συμβουλίων διαφόρων σχολείων. Παράλληλα, λειτουργούν συμβουλευτικές γραμμές και εκδίδουν ενημερωτικά φυλλάδια και βιβλία. Πέραν αυτού, είναι σημαντικό τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου να διαπνέονται και από ειλικρινές ενδιαφέρον συνεισφοράς στην εκπαίδευση και να μην επιζητούν προσωπική δύναμη.

Ανάλογα σεμινάρια οργανώνονται και για το διοικητικό και τεχνικό προσωπικό καθώς και για τους νέους διευθυντές.

4. Ο Ρόλος του Διευθυντή

Οι αυξημένες αρμοδιότητες των τοπικών παραγόντων και ο μεγαλύτερος βαθμός αυτονομίας της σχολικής μονάδας σε σχέση με το παρελθόν αναδεικνύουν το Διευθυντή σε κεντρικό παράγοντα της εύρυθμης λειτουργίας του σχολείου. Ο Διευθυντής λειτουργεί ως ο συνδετικός κρίκος μεταξύ της εκπαιδευτικής και της ευρύτερης κοινότητας, στην οποία εντάσσεται το σχολείο και η οποία αποφασίζει από κοινού με αυτό για βασικά θέματα της λειτουργίας του. Κατά συνέπεια, ο ρόλος του Διευθυντή απαιτεί αυξημένες ικανότητες για αναγνώριση αναγκών και επιδίωξη σαφών στόχων, οικονομικό σχεδιασμό, διαχείριση προσωπικού, κίνηση διαδικασιών, όπως και υπευθυνότητα, αποφασιστικότητα και προσήνεια.

Ο Διευθυντής επιλέγεται από το Διοικητικό Συμβούλιο του σχολείου, συνήθως για μία επταετία.

Δεδομένων των απαιτήσεων του διευθυντικού ρόλου, οι Τοπικές Εκπαιδευτικές Αρχές οργανώνουν συχνά σεμινάρια που απευθύνονται τόσο σε νέους διευθυντές όσο και σε παλαιότερους,

με σκοπό τη βελτίωση της απόδοσής τους και την πληροφόρηση για εκπαιδευτικά, οικονομικά και νομικά θέματα.

5. Η Αξιολόγηση της Εκπαιδευτικής Διαδικασίας

Η αξιολόγηση αποτελεί έναν από τους βασικούς άξονες της βρετανικής εκπαιδευτικής μεταρρύθμισης, που αφορά όλους τους εμπλεκόμενους στην εκπαιδευτική διαδικασία. Είναι επίσης χαρακτηριστικό από αυτή την άποψη, ότι ακόμα και η ίδια η μεταρρύθμιση υπόκειται σε αξιολόγηση (βλ. κεφ. 6). Όλοι οι τρόποι αξιολόγησης και βασίζονται και αποβλέπουν στη *διακρίβωση της επίτευξης στόχων που έχουν ήδη τεθεί*. Συγκεκριμένα:

Οι μαθητές αξιολογούνται στην ηλικία των επτά, των έντεκα, των δεκατεσσάρων και των δεκαέξι ετών μέσω εξετάσεων που διεξάγονται σε εθνικό επίπεδο. Οι επιδόσεις τους αξιολογούνται βάσει στόχων επίδοσης που έχουν ήδη τεθεί για κάθε επίπεδο από το αρμόδιο γραφείο (Office for Standards in Education - OFSTED) του Υπουργείου Παιδείας και Απασχόλησης. Ο μέσος όρος της επίδοσης των μαθητών κάθε σχολείου δημοσιοποιείται και λειτουργεί ως ένας δείκτης αξιολόγησης της σχολικής μονάδας. Δεδομένης της σχετικής ελευθερίας που έχουν οι γονείς να επιλέξουν σχολείο για τα παιδιά τους, είναι φανερό ότι αυτός ο δείκτης επηρεάζει τον αριθμό των εγγεγραμμένων μαθητών ενός σχολείου και κατά συνέπεια και το ύψος της χρηματοδότησής του.

Οι καθηγητές αξιολογούνται ανά διετία με βάση την επίδοσή τους στην τάξη και στόχο τη βελτίωση της απόδοσής τους (όχι την κριτική της). Η αξιολόγηση διενεργείται από συνάδελφο ή από τον επικεφαλής της ομάδας καθηγητών συναφών μαθημάτων (Head of Department) του σχολείου. Ο Διευθυντής του σχολείου μπορεί να παρακολουθεί παραδόσεις των καθηγητών αλλά δεν συμμετέχει στη διαδικασία της αξιολόγησής τους. Αξίζει να σημειωθεί ότι οι καθηγητές του σχολείου χωρίζονται σε ομάδες ανάλογα με το γνωστικό αντικείμενο που διδάσκουν, συναντώνται τακτικά με τον επικεφαλής της ομάδας τους, εγκρίνουν τον προϋπολογισμό της και αποφασίζουν για θέματα επιμόρφωσης και εξέλιξης τους.

Οι Διευθυντές των σχολείων αξιολογούνται κάθε τέσσερα χρόνια. Η αξιολόγηση διενεργείται από έναν συνάδελφο διευθυντή και από τις Τοπικές Εκπαιδευτικές Αρχές, οι οποίες γι' αυτό τον

σκοπό μπορούν να απευθυνθούν σε εξωτερικό σύμβουλο/αξιολογητή. (Μελετάται η τροποποίηση του τρόπου αξιολόγησης κατά τρόπο ώστε να συμμετέχει σε αυτό και ο Πρόεδρος του Διοικητικού Συμβουλίου του σχολείου (Chair of Governors) βασίζεται δε στους στόχους που είχαν τεθεί από το Διοικητικό Συμβούλιο του σχολείου κατά την ανάληψη των καθηκόντων του Διευθυντή και μπορεί, κατά περίπτωση, να συνδέεται και με την αμοιβή του.

Η σχολική μονάδα - του έργου του Διοικητικού Συμβουλίου συμπεριλαμβανομένου - αξιολογείται κάθε έξι χρόνια από εξωτερικούς αξιολογητές και τα αποτελέσματα της αξιολόγησης δημοσιοποιούνται.

Οι Τοπικές Εκπαιδευτικές Αρχές αξιολογούνται από το αρμόδιο γραφείο του Υπουργείου Παιδείας και Απασχόλησης (OFSTED) βάσει κατευθύνσεων που έχουν δοθεί σε κεντρικό επίπεδο αλλά και βάσει των στόχων που έχουν ήδη θέσει οι ίδιες. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης δημοσιοποιούνται.

Διαπιστώνεται δηλαδή, ότι η αξιολόγηση περιλαμβάνει το σύνολο των εκπαιδευτικών φορέων σε τοπικό και περιφερειακό επίπεδο κατά τρόπο συστηματικό και ιεραρχικό, ώστε εκείνοι που αξιολογούν να υπόκεινται με τη σειρά τους σε αξιολόγηση. Σε όλες τις περιπτώσεις δε η αξιολόγηση βασίζεται σε στόχους που έχουν διατυπωθεί σαφώς εκ των προτέρων.

6. Η αξιολόγηση της Μεταρρύθμισης

Από όσα ήδη αναφέρθηκαν, είναι φανερό πως στην περίπτωση της Αγγλίας, το βασικό χαρακτηριστικό αλλά και η κύρια πρόκληση της μεταρρύθμισης είναι η σύνδεση *αυτονομίας* και *υπευθυνότητας*: Υψηλότερος βαθμός αυτονομίας σημαίνει και υψηλότερο βαθμό υπευθυνότητας, σε όλα τα επίπεδα. Παράλληλα, η δράση όλων των φορέων εκπαίδευσης χαρακτηρίζεται από διαφάνεια και αξιολογείται βάσει προκαθορισμένων στόχων, γεγονός που εξασφαλίζει ακριβέστερη αποτίμησή της αλλά και διευκολύνει τη συνέχιση της μεταρρυθμιστικής προσπάθειας ανεξαρτήτως κυβερνητικών αλλαγών.

Η αξιολόγηση της ίδιας της μεταρρυθμιστικής προσπάθειας βρίσκεται σε εξέλιξη. Προς το παρόν, για να χρησιμοποιήσουμε τα

λόγια του Hywell Thomas, αυτή αποτελεί ένα “φυσικό πειραματικό εργαστήριο”, από την εμπειρία του οποίου μπορούν να αντλήσουν στοιχεία άλλες μεταρρυθμιστικές προσπάθειες.

7. Παράρτημα: Η Περίπτωση της Γαλλίας

Στο πλαίσιο του σεμιναρίου ο Reter Downes αναφέρθηκε με συντομία στη λειτουργία της γαλλικής πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Παραθέτουμε τα βασικά σημεία των αναφορών του:

Από το 1982 ξεκίνησε στη Γαλλία μία προσπάθεια αποκέντρωσης του εκπαιδευτικού συστήματος, με κύριο στόχο τον περιορισμό της γραφειοκρατίας. Στο πλαίσιο αυτό δημιουργήθηκαν στα σχολεία συμβούλια τάξεων με συμμετοχή σε αυτά και δύο εκπροσώπων των γονέων. Ωστόσο, η συνεργασία συμβουλίων και εκπαιδευτικών παρέμεινε περιορισμένη.

Η εξέλιξη των εκπαιδευτικών βασίζεται στην αρχαιότητα και το κύριο κίνητρο απόδοσης όλων των εκπαιδευτικών φορέων είναι η επιτυχία των μαθητών στις εξετάσεις του baccalaureat (στόχος η επιτυχία σε ποσοστό 80%).

Το 1997 ανακοινώθηκε η εφαρμογή εκπαιδευτικού μεταρρυθμιστικού προγράμματος, γνωστού από το όνομα του εισηγητή του ως “πρόγραμμα Claude Allegre”. Βασικοί στόχοι του προγράμματος είναι:

- Η βελτίωση της εκπαίδευσης και της επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών
- Η αναμόρφωση του αναλυτικού προγράμματος, με έμφαση σε μαθήματα πολιτικής αγωγής, ξένων γλωσσών και τεχνολογίας
- Η μείωση του αριθμού των μαθημάτων και η αύξηση των δραστηριοτήτων εκτός αναλυτικού προγράμματος
- Η οικονομική ενίσχυση των εκπαιδευτικών προτεραιοτήτων
- Η ενίσχυση του ρόλου των γονέων
- Η μείωση της γραφειοκρατίας και
- Ο περιορισμός του ελιτισμού.