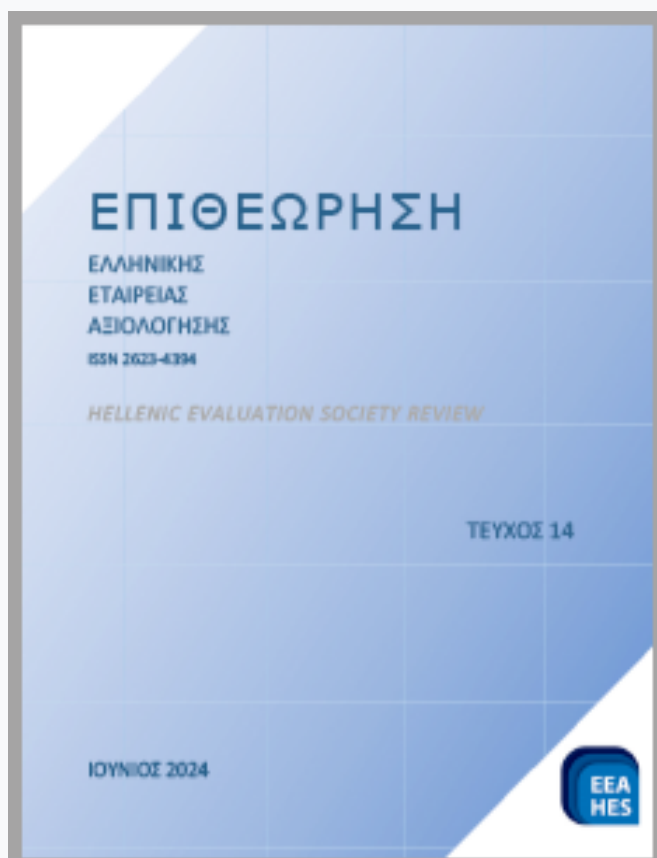


## Hellenic Evaluation Society Review

No 14 (2024)

HELLENIC EVALUATION SOCIETY REVIEW - ISSUE 14



**Μετασχηματισμός των συστημάτων παρακολούθησης, αξιολόγησης και μάθησης. Πρόσκληση για δράση.**

*Yulye Jessica Romo Ramos*

doi: [10.12681/eea.40296](https://doi.org/10.12681/eea.40296)

ΑΡΘΡΟ

# Μετασχηματισμός των συστημάτων παρακολούθησης, αξιολόγησης και μάθησης. Πρόσκληση για δράση.\*

Yulye Jessica Romo Ramos, *Ιδρυτικό διευθυντικό στέλεχος της Nexus Evaluation LTD*

## Περίληψη

Το παρόν άρθρο υπογραμμίζει την ανάγκη συστημικής μεταρρύθμισης των πρακτικών παρακολούθησης, αξιολόγησης και μάθησης. Τάσσεται υπέρ της δημιουργίας συμπεριληπτικών και δίκαιων συστημάτων παρακολούθησης, αξιολόγησης και μάθησης, υπερβαίνοντας την ευρωδυτική κυριαρχία και ενσωματώνοντας αποαποικιακές προσεγγίσεις. Οι βασικές προκλήσεις που επισημαίνονται περιλαμβάνουν την έλλειψη ισότητας, ποικιλομορφίας και ενσωμάτωσης, καθώς και την ανάγκη επέκτασης του πεδίου εφαρμογής της παρακολούθησης, αξιολόγησης και μάθησης ώστε να αναγνωριστούν τα μη δυτικά συστήματα γνώσης. Εν συνεχεία, επισημαίνεται το χάσμα κουλτούρας και ηγεσίας, παροτρύνοντας τους ηγέτες να προωθήσουν περιβάλλοντα που δίνουν προτεραιότητα στη δημιουργία δεδομένων χωρίς αποκλεισμούς και στην προσαρμοστική μάθηση. Τελικά, το όραμα είναι η παρακολούθηση, η αξιολόγηση και η μάθηση να υποστηρίζουν την αποτελεσματική, συστημική αλλαγή μέσω ουσιαστικών αξιολογήσεων.

**Λέξεις-κλειδιά:** Αξιολόγηση, Μάθηση, Κουλτούρα, Ηγεσία.

## 1. Εισαγωγή

Το παρόν άρθρο συνοψίζει τα αποτελέσματα μιας έρευνας που πραγματοποιήθηκε από τον Ιούλιο έως τον Νοέμβριο του 2023, από μια διεθνή ομάδα που συγκροτήθηκε από τη [Σχολή Αλλαγής Συστημάτων](#). Επρόκειτο για μια ομαδική έρευνα σχετικά με την παρακολούθηση, την αξιολόγηση και τη μάθηση (στο εξής θα αναφέρεται ως "αξιολόγηση") στην αλλαγή συστημάτων.

Εφαρμόστηκε μια προσέγγιση συστημικής αλλαγής για την καλύτερη κατανόηση των συστημάτων αξιολόγησης: τα μοτίβα τους και πώς οι δομές, τα νοητικά μοντέλα και οι οργανωτικές κουλτούρες/δυνατότητες επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο ασκείται η αξιολόγηση και τον αντίκτυπό της. Τρία βασικά ζητήματα προέκυψαν κατά την πραγματοποίηση της έρευνας:

- α. Η έλλειψη ισότητας, πολυμορφίας και συμμετοχικότητας στην αξιολόγηση
- β. Η ανάγκη αποαποικιοποίησης της αξιολόγησης και της μάθησης με παράλληλη επέκταση της τρέχουσας εστίασής της στους αυτόχθονες πληθυσμούς και τη διεθνή ανάπτυξη
- γ. Το χάσμα κουλτούρας και ηγεσίας

---

\* [Αναδημοσίευση](#) από [Nexus Evaluation LTD](#), 18 Ιανουαρίου 2024. (Μετάφραση από το πρωτότυπο της αγγλικής έκδοσης στην ελληνική γλώσσα: Ελληνική Εταιρεία Αξιολόγησης).

Όλα τα παραπάνω συνδέονται μεταξύ τους και αναλύονται στα παρακάτω κεφάλαια, κατά τρόπο ώστε να διατυπωθούν προτάσεις για πιθανό μελλοντικό μετασχηματισμό των συστημάτων αξιολόγησης. Επιδιώκεται δε η τεκμηρίωση ότι η αξιολόγηση προσθέτει πραγματική αξία στις προσπάθειες λήψης αποφάσεων, μάθησης, προσαρμογής και συστημικής αλλαγής.

## **2. Η έλλειψη ισότητας, πολυμορφίας και συμμετοχικότητας στην αξιολόγηση**

Η συστημική αλλαγή οδηγεί στην αναγνώριση της εγχώριας γνώσης ως πηγή ολιστικής, σχεσιακής και συστημικής πρακτικής[1]. Μόλις βρεθεί κανείς σε αυτόν τον χώρο, είναι δύσκολο να αγνοήσει την ευρωδυτική υπεροχή επί της γνώσης και, κατά συνέπεια, επί των πρακτικών αξιολόγησης[2]. Οι σημερινές δομές, συμπεριφορές και νοοτροπίες έχουν οδηγήσει σε θεσμικό και συστημικό ρατσισμό και διακρίσεις σε βάρος των μη λευκών ανθρώπων και άλλων μειονοτικών ομάδων[3]. Ωστόσο, υπάρχει ελάχιστη αναγνώριση και δράση σχετικά με αυτά τα ζητήματα και τους θεσμούς που μέσω διαφορετικών προσεγγίσεων θα μπορούσαν να αποτελέσουν μέρος του μετασχηματισμού τους. Αυτό περιλαμβάνει επαγγελματικούς φορείς όπως οι εταιρείες αξιολόγησης και τα πιο έγκριτα περιοδικά αξιολόγησης παγκοσμίως.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί το περιοδικό Evaluation journal - ένα διεθνές περιοδικό του οποίου η αποστολή είναι να προάγει την ανταλλαγή απόψεων μεταξύ ευρωπαϊκών, βορειοαμερικανικών, ασιατικών και αυστραλιανών εκπροσώπων της κοινότητας των αξιολογητών. Ωστόσο, υπάρχει αξιοσημείωτη απουσία μη λευκών, ασιατικών ή ΛΟΑΤΚΙ+ εκπροσώπων στις δημοσιεύσεις του.

Αναλύοντας και τους 84 συγγραφείς που δημοσίευσαν σε αυτό το περιοδικό το 2022, διαπιστώθηκε ότι το 93% του συνόλου είναι λευκοί και ότι το 67% ανήκει σε οργανισμό με έδρα το Ηνωμένο Βασίλειο, τις ΗΠΑ/Καναδά ή την Αυστραλία [4].

Οκτώ από τους 10 πιο πολυδιαβασμένους δικτυακούς τόπους αξιολόγησης ανήκουν σε λευκούς άνδρες και οκτώ από αυτούς τους δικτυακούς τόπους ανήκουν σε οργανισμούς με έδρα τις ΗΠΑ[5].

Ωστόσο, η μεταστροφή είναι εφικτή, όπως για παράδειγμα το τεύχος «[Decolonising Evaluation](#)» του Journal of Multidisciplinary Evaluation, όπου περίπου το 20% των συγγραφέων προέρχεται από άτομα μαύρης καταγωγής ή από μειονοτικές ομάδες και το 73% είναι γυναίκες - δυστυχώς καμία από αυτές δεν προέρχεται από οργανώσεις του Παγκόσμιου Νότου..

## **3. Η ανάγκη αποαποικιοποίησης της αξιολόγησης και της μάθησης με παράλληλη επέκταση της τρέχουσας εστίασής της στους αυτόχθονες πληθυσμούς και τη διεθνή ανάπτυξη**

Ο αποαποικιοποιητικός λόγος για την αξιολόγηση πρέπει να υπερβεί την τρέχουσα εστίασή του στους αυτόχθονες πληθυσμούς και τη διεθνή ανάπτυξη[6], αν πρόκειται να είναι τοπικός και να αφορά τις μειονοτικές ομάδες που βρίσκονται στον Παγκόσμιο Βορρά.

Για παράδειγμα, στο Ηνωμένο Βασίλειο, το 9,3% του συνολικού πληθυσμού προέρχεται από ασιατικές εθνοτικές ομάδες, ακολουθούμενο από τους μαύρους με αφρικανική και καραϊβική καταγωγή[7]. Και οι Ρομά είναι η μεγαλύτερη εθνοτική μειονότητα στην Ευρώπη[8].

Η αποαποικιοποίηση της αξιολόγησης συνοψίζεται στα παρακάτω σημεία:

- Αποδόμηση της ανωτερότητας και των προνομίων των κυρίαρχων ομάδων, ιδιαίτερα των

ευρωδουτικών συστημάτων και πρακτικών γνώσης[9], και καταπολέμηση των έμφυτων προκαταλήψεων τους.

- Αναγνώριση και εκτίμηση των διαφορετικών μορφών γνώσεων και εμπειριών, ιδίως από μη κυρίαρχες ομάδες
- Αναδιάρθρωση των αξιών, των προσεγγίσεων και των εργαλείων αξιολόγησης με βάση τις τοπικές συνθήκες και τις ποικίλες πολιτισμικές αποχρώσεις[10].

Οι βρετανικές και ευρωπαϊκές εταιρείες αξιολόγησης θα μπορούσαν να συμβάλουν στον μετασχηματισμό του τομέα με μια σειρά από προσεγγίσεις, όπως αναλύεται στις ακόλουθες παραγράφους.

1. Ανάπτυξη μιας πολιτικής ισότητας, πολυμορφίας και συμμετοχικότητας με συνοδευτικά σχέδια δράσης και πόρων, με στόχο να δώσει το παράδειγμα και να υποστηρίξει τον τομέα να αλλάξει νοοτροπίες, συμπεριφορές και κουλτούρα προς περισσότερο ισότιμες, ποικιλόμορφες και χωρίς αποκλεισμούς πρακτικές αξιολόγησης. Αυτό θα χρειαστεί να επικεντρωθεί στα εξής:

- Διασφάλιση ότι οι εκτελεστικές και διοικητικές ομάδες είναι πολυμορφικότερες, καθώς και οι εισηγητές που συμμετέχουν σε εκδηλώσεις και σε δημοσιεύσεις. Αυτό θα μπορούσε να συμβάλει στη βελτίωση της εκπροσώπησης και της ενσωμάτωσης των αξιών και της βιωμένης εμπειρίας από μη κυρίαρχες ομάδες - συμπεριλαμβανομένων των μειονοτικών εθνοτήτων, φυλών, φύλων και ατόμων με αναπηρίες καθώς και ατόμων από λιγότερο προνομιούχα κοινωνικοοικονομικά περιβάλλοντα.
- Χρήση της εξουσίας και των χώρων συνάντησης με τρόπους που είναι πιο περιεκτικοί και δίκαιοι για τις μη κυρίαρχες ομάδες. Αυτό θα συμβάλει στη διασφάλιση και υποστήριξη των μειονοτικών ατόμων και ομάδων όταν οι χώροι γίνουν πολυμορφικότεροι.
- Εφαρμογή μηχανισμών λογοδοσίας και ανταπόκρισης (π.χ. επαγγελματικοί και αποτελεσματικοί τρόποι αναφοράς και αντιμετώπισης πρακτικών διακρίσεων, ρατσισμού και μη ισότητας, πολυμορφίας και συμμετοχικότητας στους χώρους που διαθέτουν και συγκαλούν συναντήσεις, ώστε να αντιμετωπίζονται επαρκώς τα ζητήματα και να προωθείται πραγματικός μετασχηματισμός.
- Εξέταση των πρακτικών που εφαρμόζονται από άλλες εταιρείες αξιολόγησης οι οποίες έχουν αναπτύξει πολιτικές και πρακτικές ισότητας, ποικιλομορφίας και συμμετοχικότητας, όπως οι канаδικές, αμερικανικές και ορισμένες αυστραλιανές εταιρείες αξιολόγησης -με έμφαση στην κατανόηση του τι έχει λειτουργήσει καλά και τι λιγότερο καλά και γιατί.

2. Συμβολή στην αποαποικιοποίηση της αξιολόγησης:

- Εντοπισμός του διαλόγου, καθιστώντας τον περισσότερο αντιπροσωπευτικό των μειονοτικών εθνοτικών ομάδων του Ηνωμένου Βασιλείου και της Ευρώπης - αποτελεσματική μετατόπιση της συζήτησης πέρα από την εγχώρια γνώση και τη διεθνή πρακτική αξιολόγησης της ανάπτυξης. Θα πρέπει επίσης να αντανάκλα τη βιωμένη εμπειρία από αξιολογητές με αναπηρίες, διαφορετικού φύλου και από άτομα με λιγότερο προνομιούχο κοινωνικοοικονομικό υπόβαθρο.
- Σχεδιασμός κατάλληλης προσφοράς επαγγελματικής ανάπτυξης που υπερβαίνει τον κυρίαρχο κανόνα. Παραδείγματα περιλαμβάνουν μεθόδους αξιολόγησης βασισμένες στις τέχνες ή τον τρόπο εκτίμησης/χρήσης διαφορετικών συστημάτων γνώσης.

- Πρόκληση ουσιαστικών συζητήσεων του τομέα, ενώ παράλληλα να τεκμηριώνεται και να προωθείται η διάδοση της αναδυόμενης γνώσης και των καλών πρακτικών με τρόπους που προάγουν την ισότητα, την ποικιλομορφία και τη συμμετοχικότητα.
3. Υποστήριξη της αναθεώρησης της ισχύουσας εστίασης σε αυστηρά πρότυπα δημοσίευσης και της προνομακικής μεταχείρισης της ευρωδυτικής ακαδημαϊκής σχολαστικότητας και των εμπειρογνομόνων, η οποία αποτυγχάνει να συμπεριλάβει και περιορίζει την πρόσβαση της πλειοψηφίας επαγγελματιών από όλο τον κόσμο που διαθέτουν ένα διαφορετικό σύνολο αξιών, γνώσεων και προσεγγίσεων. Στα καλά παραδείγματα περιλαμβάνονται η πρωτοβουλία Roots and Relations του Canadian Journal of Program Evaluation- Evaluation Matters - He Take To Te Aromatawai του Συμβουλίου Εκπαιδευτικής Έρευνας της Νέας Ζηλανδίας, σε συνεργασία με την Aotearoa New Zealand Evaluation Association- και ένα νέο πλαίσιο για την επαναπροσδιορισμό της σχολαστικότητας.
  4. Εντοπισμός, καθοδήγηση και επιχορήγηση αξιολογητών που ανήκουν σε μειονότητες, ώστε να συντελέσει στη δημιουργία της επόμενης γενιάς ηγετών που θα μπορούσαν να διαταράξουν και να μεταμορφώσουν τον τομέα της αξιολόγησης.

#### 4. Το χάσμα κουλτούρας και ηγεσίας

Ο μετασχηματισμός της αξιολόγησης θα συμβάλει σε μεγάλο βαθμό, αλλά είναι επίσης σημαντικό να αντιμετωπιστεί το πολιτισμικό χάσμα και το χάσμα ηγεσίας εντός των οργανισμών.

Αποτελεί κοινή διαπίστωση ότι οι περισσότεροι οργανισμοί εξακολουθούν να στερούνται κουλτούρας μάθησης και ικανότητας αναγνώρισης των ορθών δεδομένων. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την κακή ποιότητα των δεδομένων και τις αποσπασματικές, βασισμένες στα αποτελέσματα λειτουργίες διαχείρισης και λογοδοσίας που δεν υποστηρίζουν τη λήψη αποφάσεων, τη μάθηση ή την προσαρμοστική διαχείριση. Όλα αυτά συμβάλλουν στην επί μακρόν διαδεδομένη αντίληψη ότι η αξιολόγηση δεν είναι χρήσιμη. Επιπλέον, πολύ συχνά ζητείται από τους αξιολογητές να οικοδομήσουν αυτή την κουλτούρα και πρακτική, αλλά συχνά δεν έχουν την αρχαιότητα και την εξουσία για να το πράξουν. Είναι πλέον καιρός να απαιτήσουμε περισσότερα από τους ηγέτες μας και τις οργανωτικές κουλτούρες που δημιουργούν και διατηρούν.

Απουσιάζει ένας ικανός αριθμός ηγετών που θα δημιουργήσουν ζήτηση για δεδομένα και γνώση, παρότι είναι οι πλέον αρμόδιοι για να σχεδιάσουν και να εφαρμόσουν μετασχηματιστικά σχέδια, μοντέλα διαχείρισης επιδόσεων και συστήματα μόνους, τα οποία:

- Δημιουργούν και διατηρούν ευνοϊκά περιβάλλοντα για πιο δίκαιες, χωρίς αποκλεισμούς και ποικιλόμορφες εργασιακές πρακτικές.
- Ενθαρρύνουν την απλή, διπλή ή τριπλή μάθηση.
- Επιβραβεύουν την αξιοποίηση καλών πρακτικών και την κλιμάκωση υποσχόμενων λύσεων.
- Επαναπροσδιορίζουν τον κίνδυνο αναξιопιστίας και τον οικονομικό κίνδυνο, ώστε να επιτρέπουν την επικράτηση περισσότερο συνεργατικών πρακτικών, εστιασμένων στη συνεισφορά και στην αλλαγή συστημάτων - αποφεύγοντας την έμφαση στην επιτυχία που εστιάζεται σε ένα άτομο/ομάδα/οργανισμό .
- Διαθέτουν επαρκείς πόρους και χρόνο για να συμμετάσχουν στην αξιολόγηση της αλλαγής των συστημάτων.
- Επενδύουν στην επαγγελματική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της αξιολόγησης,

ώστε να είναι ενήμεροι σχετικά με τις πλέον πρόσφατες ιδέες και πρακτικές, ή ακόμη και να πρωτοπορούν και να καινοτομούν.

- Δημιουργούν ασφαλείς χώρους όπου η καινοτομία και η μάθηση από την αποτυχία μπορούν να συντελούνται χωρίς αρνητικές επιπτώσεις στα άτομα και στην ικανότητά τους να λειτουργούν αποτελεσματικά.

## Πηγές

[1] [https://www.youtube.com/watch?v=\\_02X3O2kIUU](https://www.youtube.com/watch?v=_02X3O2kIUU)

[2] “Special Issue: Decolonizing Evaluation: Towards a Fifth Paradigm” (2023); “Made in Africa Evaluation: Decolonising Evaluation in Africa” (2019), “Involuntary social experimentation: revisiting the case for a moratorium” (2023) and “Locus of power” (2023), which builds on a model by Nan Wehipeihana.

[3] 2016 Concluding Observations of the Committee on the Elimination of Racial Discrimination (CERD), the UN’s 2019 Report of the Working Group of Experts on People of African Descent; 2020 Human Rights Council Report and 2019 Equality and Human Rights Commission report.

[4] <https://drive.google.com/file/d/1Cy9EwMgpjAg99IH2IwEB2pN-GqAGuHb1/view?usp=sharing>

[5] <https://drive.google.com/file/d/1Cy9EwMgpjAg99IH2IwEB2pN-GqAGuHb1/view?usp=sharing>

[6] Το περιεχόμενο που αναφέρεται στην παραπομπή αριθ. 2 επικεντρώνεται σε μεγάλο βαθμό στη διεθνή ανάπτυξη και στις γνώσεις/ομάδες των αυτοχθόνων.

[7] <https://www.ethnicity-facts-figures.service.gov.uk/uk-population-by-ethnicity/national-and-regional-populations/population-of-england-and-wales/latest/>

[8] [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/combating-discrimination/roma-eu/roma-equality-inclusion-and-participation-eu\\_en#:~:text=The%20Roma%20are%20Europe's%20largest,or%20residents%20of%20the%20EU.](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/combating-discrimination/roma-eu/roma-equality-inclusion-and-participation-eu_en#:~:text=The%20Roma%20are%20Europe's%20largest,or%20residents%20of%20the%20EU.)

[9] <https://users.yjrr/Downloads/Clients/School for Systems Change/•%09The process of deconstruction of colonial ideologies with respect to the superiority and privilege of Euro-Western thought and approaches>

[10] <https://idev.afdb.org/sites/default/files/Evaluations/2020-03/article%203%20Decolonizing%20evaluation%20in%20Africa.pdf>