

## Οι απόψεις του ΟΟΣΑ για το νέο ρόλο του εκπαιδευτικού

Αικατερίνη Χ. Δουράνου

*Δασκάλα, κάτοχος Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στη Συγκριτική Παιδαγωγική*

### 1. Εισαγωγή

Στην εποχή της ύστερης νεωτερικότητας, οι δυνάμεις της παγκοσμιοποίησης σηματοδοτούν ραγδαίες αλλαγές στην οικονομική, τεχνολογική, πολιτική, πολιτιστική και κοινωνική πραγματικότητα, αλλαγές που δεν αφήνουν ανεπηρέαστο το χώρο της εκπαίδευσης και κατά συνέπεια και του ανθρώπινου κεφαλαίου της/του εκπαιδευτικού.

Η διατύπωση ενός νέου εκπαιδευτικού λόγου από διεθνή και ευρωπαϊκά κέντρα προβληματίζει και ωθεί τις πολιτικές ηγεσίες των επιμέρους κρατών σε ανάπτυξη μεταρρυθμιστικών εγχειρημάτων που μετασχηματίζουν το εκπαιδευτικό τους σύστημα. Πολλές από τις θέσεις για το νέο ρόλο του εκπαιδευτικού, ο οποίος καλείται να χάσει τους παραδοσιακούς του ρόλους και να αναπτύξει ειδικές δεξιότητες, μπαίνουν ταυτόχρονα σε διαδικασία συνεχούς αξιολόγησης, εκπορεύονται από το λόγο των Διεθνών Οργανισμών.

Ο ΟΟΣΑ είναι ένας Διεθνής Οργανισμός που εκφέρει εκπαιδευτικό λόγο. Μοναδικός στο είδος του, επιτρέπει στα 30 κράτη μέλη του να συνεργαστούν, να αντιμετωπίσουν και να προσαρμοστούν επιτυχώς στις νέες οικονομικές αλλά και κοινωνικές μεταλλαγές που συμβαίνουν ως απόρροια της παγκοσμιοποίησης. Το αρμόδιο τμήμα του Οργανισμού για την Εκπαίδευση βοηθά τα κράτη μέλη στην παροχή υψηλού επιπέδου εκπαίδευσης, που συνοδεύεται αντίστοιχα από προσωπική και οικονομική ανάπτυξη καθώς και από κοινωνική συνοχή. Οι ενέργειες του Οργανισμού εστιάζουν στην αξιολόγηση και στη βελτίωση των αποτελεσμάτων της εκπαιδευτικής διαδικασίας (outcomes), καθώς και στο πλαίσιο στο οποίο πρέπει να αναπτυχθεί η βασική εκπαίδευση στο νέο περιβάλλον της παγκοσμιοποιημένης οικονομίας, που αναζητά νέες στρατηγικές μέσα από την προοπτική της διά βίου μάθησης. Για το σκοπό αυτό τα εκπαιδευτικά συστήματα των κρατών –και όχι μόνο– αναλύονται σε τακτά χρονικά διαστήματα. Τα δεδομένα, τα συμπεράσματα αλλά και οι επισημάνσεις που διατυπώνονται δημοσιεύονται επηρεάζοντας αλλά και ‘νομιμοποιώντας’ μέσα από τη χρήση του συγκριτικού επιχειρήματος (Ματθαίου, 1997· Μπουζάκης, Κοστου-

ράκης, Μπερδούση, 2001) το μεταρρυθμιστικό λόγο των υπευθύνων εκπαιδευτικής πολιτικής των χωρών μελών.

Ο εκσυγχρονισμός των εκπαιδευτικών συστημάτων, προκειμένου η εκπαίδευση να συνεισφέρει στην οικονομική ανάπτυξη των χωρών, δημιουργεί μια νέα εκπαιδευτική πραγματικότητα, όπου η χρήση όρων της αγοράς (αποδοτικότητα, αποτελεσματικότητα, ποιότητα, αξιολόγηση) καθορίζει την όποια μεταρρυθμιστική προσπάθεια. Μέσα σε αυτό το νέο και διαρκώς μεταβαλλόμενο εκπαιδευτικό σκηνικό ο εκπαιδευτικός, ο οποίος καλείται να ενδυθεί ένα νέο, αμφίρροπο και αντιφατικό ρόλο (Neave, 1998· Παπαναούμ, 2003), εξακολουθεί να θεωρείται σημαντικός παράγοντας της εκπαιδευτικής διαδικασίας, καθώς είναι εκείνος που υλοποιεί τις όποιες κυβερνητικές αποφάσεις που αφορούν την αλλαγή του εκπαιδευτικού συστήματος, αποφάσεις που ως επί το πλείστον λαμβάνονται ερήμην του.

## **2. Ο νέος ρόλος του εκπαιδευτικού μέσα από τα κείμενα του ΟΟΣΑ**

Στην κοινωνία της γνώσης και της πληροφορίας τα σχολεία καλούνται να διαδραματίσουν ένα ρόλο κλειδί, που θα επιτρέψει στις κοινωνίες να προσαρμοστούν ομαλά στις νέες κοινωνικο-οικονομικές αλλαγές. Προκειμένου να πετύχουν αυτό το σκοπό τα κράτη προωθούν μια σειρά από μεταρρυθμίσεις που αφορούν την αλλαγή των μεθόδων μάθησης και διδασκαλίας αγνοώντας ή και παραβλέποντας τον ουσιαστικό πρωταγωνιστή της όλης διαδικασίας, που δεν είναι άλλος από τον δάσκαλο, την εμπειρία, την παρώθηση και την οργάνωση του οποίου χρειάζονται για να επιτύχουν ουσιαστική ή και ριζική αναδιαμόρφωση των συστημάτων τους.<sup>1</sup>

Η αλλαγή των μεθόδων διδασκαλίας δεν είναι, σύμφωνα με τον ΟΟΣΑ, μια εύκολη διαδικασία δεδομένης της ποικιλομορφίας και του μεγέθους του εκπαιδευτικού δυναμικού. Η διαρκής ανανέωση των προσόντων και των δεξιοτήτων των νέων αλλά και των παλαιότερων εκπαιδευτικών πρέπει να αποτελεί άμεση προτεραιότητα της εκπαιδευτικής πολιτικής των χωρών μελών, εάν επιθυμούν μακροπρόθεσμες αλλά μόνιμες βελτιώσεις των πρακτικών που χρησιμοποιούνται στη διδακτική διαδικασία. Με αυτό τον τρόπο επιτυγχάνονται και η σταδιακή αλλαγή των σχολείων και η επιτυχής ανταπόκρισή τους στις νέες ανάγκες της εποχής.

Το σχολείο σήμερα, σημειώνεται σε κείμενο του Οργανισμού,<sup>2</sup> καλείται να αναλάβει μία πληθώρα ευθυνών διαδραματίζοντας ένα κεντρικό ρόλο, που θα επιτρέψει την προσαρμογή των κοινωνιών στις βαθιές κοινωνικές, οικονομικές και πολιτισμικές αλλαγές. Η ικανότητά του να εκπληρώσει της προσδοκίες της κοι-

1 Βλ. OECD, *Education Policy Analysis*, 1998.

2 Βλ. OECD, *Education Policy Analysis*, 1998.

ωνίας στην οποία ανήκει εξαρτάται άμεσα από τον τρόπο με τον οποίο το ίδιο αλλά και το προσωπικό του διαχειρίζεται την αλλαγή, αναπτύσσοντας επικοινωνιακές και αποτελεσματικές στρατηγικές, ικανές να αντιμετωπίσουν τις μελλοντικές ανάγκες. Ειδικότερα σε ό,τι αφορά το προσωπικό, ο Οργανισμός υποστηρίζει στο ίδιο κείμενο τις ακόλουθες θέσεις:

- Ο ρόλος του εκπαιδευτικού είναι ιδιαίτερα σημαντικός, αν λάβει κανείς υπόψη του ότι είναι αυτός που υλοποιεί την εκπαιδευτική πολιτική. Πέρα από θέματα όπως οι μισθοί, οι συνθήκες εργασίας, τα ιδιαίτερα προσόντα, στοιχεία που οπωσδήποτε συνδέονται με την ποιότητα της διδασκαλίας, δεν πρέπει να παραβλέπεται το γεγονός πως ο εκπαιδευτικός βρίσκεται στην καρδιά της εκπαιδευτικής διαδικασίας, δεν είναι απλώς ένας εκτελεστής εντολών, και για το λόγο αυτό πρέπει να θεωρείται δεδομένη η συμμετοχή του στα κέντρα λήψης αποφάσεων για την εκπαίδευση.
- Η προσπάθεια εμπλοκής του εκπαιδευτικού στη μεταρρύθμιση της Παιδείας δεν αποτελεί εύκολη διαδικασία δεδομένης της ανομοιογένειας αλλά και του μεγέθους του κλάδου. Η συμφωνία για ένα κοινό διεθνές πρότυπο εκπαιδευτικού, για την επίτευξη του οποίου θα αναπτύσσονταν πολιτικές ενδοϋπηρεσιακής επιμόρφωσης, επαγγελματικής εξέλιξης και δημιουργίας κατάλληλων συνθηκών, που θα μπορούσαν να βοηθήσουν συνολικά το σχολείο να ανταποκριθεί στις νέες απαιτήσεις, είναι εξαιρετικό δύσκολο να υλοποιηθεί.
- Η συνεχής διόγκωση των προσδοκιών από την παρεχόμενη στο σχολείο εκπαίδευση φορτώνει τους εκπαιδευτικούς με όλο και περισσότερες ευθύνες και καθήκοντα. Η ανανέωση των γνώσεων του εκπαιδευτικού, αλλά και η απόκτηση νέων δεξιοτήτων από το εκπαιδευτικό προσωπικό, που είτε έχει αποκτήσει τη βασική του μόρφωση πολλά χρόνια πριν είτε απασχολήθηκε στο παρελθόν σε διαφορετικά επαγγελματικά περιβάλλοντα, κρίνεται απαραίτητη για τη διατήρηση του επαγγελματικού του status αλλά και της προαγωγής της ευελιξίας του, στοιχεία που ενισχύουν τη δυναμική του σχολείου.
- Σήμερα ο εκπαιδευτικός δεν αποτελεί τη μοναδική και αδιαμφισβήτητη πηγή νέας γνώσης. Οι νέες τεχνολογίες της επικοινωνίας και της πληροφορίας επιβεβαιώνουν το γεγονός ότι πρόσβαση στη γνώση μπορεί να υπάρχει και εκτός τάξης, μακριά από την καθοδήγηση του δασκάλου. Ο εξοπλισμός των σχολείων με ηλεκτρονικούς υπολογιστές οδήγησε σε μία έκρηξη δημιουργίας εκπαιδευτικού λογισμικού, που όμως στις περισσότερες των περιπτώσεων δεν διαθέτει την απαραίτητη ποιότητα και δεν συμβαδίζει απαραίτητα με τις απαιτήσεις του αναλυτικού προγράμματος. Με την επιμόρφωση των εκπαιδευτικών στην αποτελεσματική χρήση των νέων τεχνολογιών θα ήταν δυνατόν αφενός μεν να μειωθεί η πιθανότητα χρήσης 'κακού' εκπαιδευτικού λογισμικού, αφετέρου δε ο εκπαιδευτικός θα απο-

κτούσε ένα επιπλέον 'εργαλείο', που θα εμπλούτιζε τις γνώσεις του, τις δεξιότητές του και τον τρόπο διδασκαλίας του. Η χρήση των νέων τεχνολογιών, επισημαίνει ο ΟΟΣΑ, δεν πρέπει σε καμία περίπτωση να θεωρείται πανάκεια. Ο ρόλος τους είναι καθαρά βοηθητικός, καθώς χρησιμοποιούνται παράλληλα με τις 'συμβατικές' μεθόδους μάθησης. Από την άλλη πλευρά, η μη χρησιμοποίησή τους στο σχολείο θα διεύρυνε το ήδη υπάρχον χάσμα μεταξύ μαθητών που έχουν πρόσβαση στη νέα τεχνολογία μέσω Διαδικτύου, ηλεκτρονικών παιχνιδιών ή πολυμέσων και παιδιών ή εκπαιδευτικών που δεν έχουν την ανάλογη δυνατότητα, γεγονός που εγκυμονεί τον κίνδυνο δημιουργίας γνωστικών και πολιτισμικών ρηγματίων μεταξύ των μαθητών, αλλά και μεταξύ εκπαιδευτικών και εκπαιδευόμενων.

Τα θέματα της αποτελεσματικότητας (effectiveness), της ποιότητας και της σταδιακής γήρανσης του εκπαιδευτικού προσωπικού απασχολούν τον Οργανισμό στις απαρχές του 21<sup>ου</sup> αιώνα. Στη σύνοδο των υπουργών Παιδείας στο Δουβλίνο<sup>3</sup> επισημαίνονται τα εξής:

- σύμφωνα με τα αποτελέσματα ερευνών, η ποιότητα διδασκαλίας συνδέεται άμεσα με τη μαθησιακή διαδικασία·
- ο ρόλος του εκπαιδευτικού δεν παραμένει στατικός, αλλά υπόκειται σε συνεχείς αλλαγές·
- η βελτίωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας εξαρτάται τόσο από την επάρκεια όσο και από την ποιότητα του εκπαιδευτικού προσωπικού.

Τα σημαντικότερα μέτρα που προτείνονται προκειμένου να διασφαλιστεί η ύπαρξη ενός επαρκούς και υψηλής ποιότητας σώματος εκπαιδευτικών σε σχέση με το μαθητικό πληθυσμό είναι τα εξής:

- ουσιαστική εμπλοκή του σχολείου σε θέματα επιλογής διδακτικού προσωπικού και στελέχωσης των σχολικών μονάδων,
- διεύρυνση του πεδίου κριτηρίων επιλογής προσωπικού,
- άμεση και ευέλικτη αντιμετώπιση των αναδυόμενων βραχυπρόθεσμων αναγκών και απαιτήσεων των διδασκόντων,
- μεγιστοποίηση του ποσοστού του ανθρώπινου δυναμικού από το οποίο θα μπορεί στο μέλλον να αντληθεί επαρκής αριθμός εκπαιδευτικών, μέσα από τη δημιουργία εναλλακτικών τρόπων πρόσβασης ικανών ατόμων στο διδασκαλικό επάγγελμα,
- διαρκής επιμόρφωση των εκπαιδευτικών και ουσιαστική υποστήριξή τους από τα στελέχη εκπαίδευσης προκειμένου να ανταποκρίνονται στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις της κοινωνίας από το σχολείο,
- παροχή κινήτρων και ανταμοιβών από το σχολείο προς τους κινητοποιημένους και ικανούς εκπαιδευτικούς,

3 Βλ. <http://oecd.org/dataoecd/58/51/30980841.ppt> Meeting of OECD Education Ministers, Raising the quality of learning for all, Dublin, 18-19 March 2004.

- λήψη μέτρων για μείωση του εργασιακού άγχους, βελτίωση των συνθηκών εργασίας, εφαρμογή ευέλικτου ωραρίου, επαγγελματική εξέλιξη.

Οι παραπάνω θέσεις και απόψεις του ΟΟΣΑ για τους εκπαιδευτικούς δεν έχουν υποστεί ως σήμερα καμία αλλαγή, αντίθετα, αποτελούν το υπόβαθρο πάνω στο οποίο στηρίζονται οι νέες έρευνες. Ο Οργανισμός, συμμεριζόμενος τις ανησυχίες των μελών του για θέματα που αφορούν την εκπαίδευση και έχοντας υιοθετήσει ήδη από το 1961 την άποψη πως το εκπαιδευτικό προσωπικό είναι ο κεντρικός μοχλός επίτευξης ρηξικέλευθων αλλαγών στο εκπαιδευτικό σύστημα, διεξάγει τα τελευταία χρόνια μια σειρά από σχετικές μελέτες, τα συμπεράσματα των οποίων δημοσιεύονται on-line ή σε έντυπη μορφή. Ένα από τα βασικότερα κείμενα του Οργανισμού είναι το *'Teachers Matter'*<sup>4</sup>, στο οποίο καταγράφονται οι εκτιμήσεις του για τη στελέχωση των εκπαιδευτικών συστημάτων με ικανούς και αποτελεσματικούς δασκάλους. Σύμφωνα με το κείμενο αυτό:

- Η στρατολόγηση υψηλά καταρτισμένων δασκάλων πρέπει να αποτελεί πρώτη προτεραιότητα της εκπαιδευτικής ατζέντας των χωρών, εάν επιθυμούν τα εκπαιδευτικά τους συστήματα να γίνουν περισσότερο ανταγωνιστικά.
- Τα κράτη πρέπει να επενδύσουν στην ανάπτυξη εκπαιδευτικής πολιτικής που θα αφορά θέματα των δασκάλων, καθώς η σχολική απόδοση των μαθητών εξαρτάται άμεσα, όπως καταδεικνύουν σχετικές έρευνες από την ποιότητα των εκπαιδευτικών. Οι κοινωνικο-οικονομικές αλλαγές των τελευταίων χρόνων ώθησαν τα κράτη στη μεταρρύθμιση των αναλυτικών προγραμμάτων τους, στην εισαγωγή των νέων τεχνολογιών και στη διευκόλυνση της μάθησης παιδιών με ιδιαίτερες ανάγκες. Οι αλλαγές όμως αυτές πρέπει απαραίτητα να συνοδεύονται και από επανεξέταση του ρόλου των δασκάλων, της αρχικής τους κατάρτισης, της εργασίας τους και της επαγγελματικής εξέλιξής τους.
- Το διδασκαλικό επάγγελμα πρέπει να γίνει περισσότερο ελκυστικό, εάν τα κράτη επιθυμούν την προσέλκυση ταλαντούχων και συνειδητοποιημένων δασκάλων. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με τη βελτίωση της κοινωνικής θέσης των εκπαιδευτικών (status), αλλά και με την πρόσληψη υψηλά καταρτισμένων ατόμων από διαφορετικά επαγγελματικά περιβάλλοντα. Συνολικά, όμως, πρέπει να δημιουργηθούν αυστηρά κριτήρια, που θα διασφαλίζουν την επιλογή των καλύτερων για αυτό το επάγγελμα.
- Η δημιουργία πλαισίου διά βίου μάθησης, απόκτησης νέων προσόντων και ανάπτυξης της έρευνας για τα άτομα που ήδη εργάζονται ως εκπαιδευτικοί πρέπει να αποτελεί απαραίτητο στοιχείο της εκπαιδευτικής πολιτικής. Η αρχική κατάρτιση ήταν μέχρι τώρα υπεύθυνη για τον εφοδιασμό των εκπαιδευτικών με εκείνα τα προσόντα, που διαμόρφωναν ένα συγκεκριμένο

4 OECD. Teachers matter: Attracting, Developing and Retaining Effective Teachers, Paris 2005.

παραδοσιακό εκπαιδευτικό προφίλ, που όμως χρήζει συνεχούς αλλαγής, καθώς αλλάζουν οι στόχοι του σχολείου, επομένως και αυτοί της διδασκαλίας. Το νέο προφίλ του εκπαιδευτικού πρέπει να χαρακτηρίζουν η διαρκής επαγγελματική εξέλιξη, η επανακατάρτιση, η ανάπτυξη πρακτικών επαναπροφθοδότησης και η δημιουργία μηχανισμών στήριξης του έργου του.

- Η παράταση της παραμονής μεγαλύτερων σε ηλικία αλλά επιτυχημένων και ταλαντούχων δασκάλων πρέπει, επίσης, να απασχολεί τις εκπαιδευτικές αρχές. Οι έρευνες δείχνουν πως η βελτίωση των μισθών δεν αποτελεί απαραίτητα ισχυρό κίνητρο, που θα απέτρεπε έναν εκπαιδευτικό από την έξοδο του από το σχολείο. Μια σειρά άλλων παραγόντων, όπως η ποιότητα των σχέσεων με τους μαθητές και τους συναδέλφους, οι καλές εργασιακές συνθήκες, η παροχή αποτελεσματικής στήριξης από αρμόδιους φορείς καθώς και οι ευκαιρίες για επαγγελματική εξέλιξη, φαίνεται να επηρεάζουν περισσότερο την απόφαση των εκπαιδευτικών για την παραμονή τους ή όχι στο επάγγελμα.
- Η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στα κέντρα λήψης αποφάσεων που τους αφορούν είναι, σύμφωνα με τις έρευνες, συστατικό στοιχείο των μεταρρυθμίσεων που επιχειρούνται στη εκπαίδευση, καθώς η εδραίωση της αίσθησης πως συμβάλλουν και οι ίδιοι στην αλλαγή τους κινητοποιεί προς την άμεση υλοποίησή της. Κατά συνέπεια, οι όποιες νέες προτάσεις για την εκπαίδευση οφείλουν να είναι αποτέλεσμα δημοκρατικών διαδικασιών, στις οποίες θα λαμβάνουν μέρος όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη.

Είναι φανερό πως η ανάπτυξη εναλλακτικών και εκτός σχολείου μεθόδων μάθησης σε συνδυασμό με την οικονομική, πολιτική και πολιτισμική παγκοσμιοποίηση και τη χρήση εξατομικευμένης διδασκαλίας, προκειμένου η εκπαίδευση να ανταποκριθεί στις διαφορετικές ανάγκες του μαθητικού πληθυσμού, αποτελούν στοιχεία που δημιουργούν την αίσθηση ότι ο μέχρι σήμερα σημαντικός ρόλος του σχολείου αλλά και του εκπαιδευτικού προσωπικού υφίσταται τριγμούς. Στο νέο περιβάλλον του 21ου αιώνα θεσμοί όπως η οικογένεια και η τοπική κοινωνία δείχνουν αδύναμοι να εκπληρώσουν τους παραδοσιακούς τους ρόλους και να συμβάλουν ενεργά στη διαμόρφωση των αυριανών πολιτών, γεγονός που καθιστά την κοινωνικοποίηση των νέων εξαιρετικά δύσκολη. Μέσα σε αυτές τις συνθήκες το σχολείο και οι εκπαιδευτικοί καλούνται να αναλάβουν μεγαλύτερους ρόλους, συμπεριλαμβανομένης και της διαδικασίας κοινωνικοποίησης, στην οποία κατά το παρελθόν συνέβαλλαν ενεργά τόσο η οικογένεια όσο και η τοπική κοινωνία, η Εκκλησία και άλλοι φορείς.

Η ανάθεση, επομένως, στο σχολείο αλλά και στους εκπαιδευτικούς αυτών των καινούριων καθηκόντων δεν σημαίνει σε καμία περίπτωση την αποδυνάμωση του ρόλου τους, αλλά τη μεταλλαγή του. Το προφίλ του εκπαιδευτικού του 21<sup>ου</sup> αιώνα πρέπει να συνδυάζει παλαιά και νέα πρότυπα, για να είναι επιτυχές και ικανό να ανταποκριθεί στις νέες προκλήσεις.

## Βιβλιογραφία

- Κοσσυβάκη, Φ. (2003), *Ο Ρόλος του Εκπαιδευτικού Στο Μετανεωτερικό Σχολείο: Προσδοκίες, Προοπτικές, Όρια*, Gutenberg, Αθήνα.
- Ματθαίου, Δ. (1997), *Συγκριτική Σπουδή της Εκπαίδευσης. Θεωρήσεις και Ζητήματα*, Αθήνα.
- Μουχάγιερ, Σ.Χ. (1985), *Συγκρούσεις ρόλων στο έργο του εκπαιδευτικού. Μια έρευνα για τον μέσο Έλληνα εκπαιδευτικό της Μέσης Εκπαίδευσης*, Αδελφοί Κυριακίδη, Θεσσαλονίκη.
- Μπουζάκης, Σ. – Κουστουράκης, Γ. – Μπερδούση, Ε. (2001), *Εκπαιδευτική Πολιτική και Συγκριτική Επιχειρηματολογία στο Παράδειγμα των Εκπαιδευτικών Μεταρρυθμίσεων της Γενικής και Τεχνικοεπαγγελματικής Εκπαίδευσης στην Ελλάδα κατά τη Διάρκεια του 20<sup>ου</sup> αιώνα*, Gutenberg, Αθήνα.
- Neave, G. (1997), *Οι Εκπαιδευτικοί. Προοπτικές για το Εκπαιδευτικό Επάγγελμα στην Ευρώπη*, Μεταίχμιο, Αθήνα.
- OECD (1980), *Education Policies in Perspective: An Appraisal of OECD Country Educational Policy Reviews*, OECD, Paris.
- OECD (1997), *Reviews of National Policies for Education. Greece*, OECD, Paris.
- OECD (1997), *Education Policy Analysis 1997*, OECD, Paris.
- OECD (1998), *Education Policy Analysis 1998*, OECD, Paris.
- OECD (1998), *Review of National Policies For Education –Greece (1995-1996) Follow-up Report By The Greek Authorities*, OECD, Paris.
- OECD (2005), *Teachers Matter: Attracting, Developing and Retaining Effective Teachers*, OECD, Paris.
- Παπαναούμ, Ζ. (2003), *Το Επάγγελμα του Εκπαιδευτικού. Θεωρητική και εμπειρική προσέγγιση*, Τυπωθήτω - Γιώργος Δαρδανός, Αθήνα.

## ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ

[www.oecd.org](http://www.oecd.org)