



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ
ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΗ ΣΧΟΛΗ
ΤΜΗΜΑ ΝΗΠΙΑΓΩΓΩΝ



Π.Μ.Σ.: ΕΠΙΣΤΗΜΕΣ ΤΗΣ ΑΓΩΓΗΣ: ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Διπλωματική εργασία

«Η αξιολόγηση ως έννοια – διαδικασία και κοινωνικό φαινόμενο»
(Μελέτη περίπτωσης Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας)

του/της

Γκολιάς Γεώργιος, Α.Ε.Μ.: 948

Επιβλέπον: Θεμιστοκλής Λαζαρίδης, Καθηγητής

Β' βαθμολογήτρια: Ελένη Τσακιρίδου, Καθηγήτρια

Γ' βαθμολογητής Καθηγητής: Ιωάννης Μπέτσας, Καθηγητής

Φλώρινα, Ιανουάριος 2019

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου, κ. Θεμιστοκλή Λαζαρίδη, για την πολύτιμη συνεργασία που είχα μαζί του κατά το διάστημα των μαθημάτων του μεταπτυχιακού, καθώς και για τη συμβολή του, την καθοδήγησή του και την στήριξή του στην εκπόνηση της παρούσας διπλωματικής εργασίας. Θα ήθελα επίσης να του εκφράσω την εκτίμησή μου για την εμπιστοσύνη που μου έδειξε στην επιλογή του θέματος και για το χρόνο που διέθεσε στο να με βοηθήσει σε όλα τα επίπεδα.

Ευχαριστώ, επιπλέον, θερμά, την οικογένειά μου για την απεριόριστη αγάπη της και την ουσιαστική στήριξή της καθ' όλη τη διάρκεια του μεταπτυχιακού προγράμματος, και ιδιαίτερα την γυναίκα μου, που συνέβαλε έμπρακτα στην ολοκλήρωση της παρούσας εργασίας και με στήριξε πολύ.

Copyright © Γκολιάς Γεώργιος, 2019.

Με επιφύλαξη παντός 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 μόνο.

Όνοματεπώνυμο: Γκολιάς Γεώργιος

A.E.M.: 948

Ηλεκτρονική διεύθυνση: ggolias@cyta.gr, g.golias@pdm.gov.gr

Έτος εισαγωγής: 2018

Τίτλος διπλωματικής εργασίας: Η αξιολόγηση ως έννοια – διαδικασία και κοινωνικό φαινόμενο (Μελέτη περίπτωσης Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας)

Δηλώνω υπεύθυνα ότι η παρούσα εργασία δεν αποτελεί προϊόν λογοκλοπής, είναι προϊόν αυστηρά προσωπικής εργασίας, η βιβλιογραφία και οι πηγές που έχω χρησιμοποιήσει, έχουν δηλωθεί κατάλληλα με παραπομπές και αναφορές. Τα σημεία όπου έχω χρησιμοποιήσει ιδέες, κείμενο ή/και πηγές άλλων συγγραφέων, αναφέρονται ευδιάκριτα στο κείμενο με την κατάλληλη παραπομπή και η σχετική αναφορά περιλαμβάνεται στο τμήμα των βιβλιογραφικών αναφορών με πλήρη περιγραφή. Επισημαίνεται πως η συγκεκριμένη επιλογή βοηθά στον περιορισμό της λογοκλοπής διασφαλίζοντας έτσι το/τη συγγραφέα.

Ημερομηνία: 19 Ιανουαρίου 2019

Ο δηλών

Γκολιάς Γεώργιος

*Συμπληρώνεται από τη Γραμματεία

* Ο φοιτητής συμπληρώνει υποχρεωτικά το ονοματεπώνυμο του επιβλέποντος/ουσας καθηγητή/τριας

Συντομογραφίες

- A.Δ.Ε.Δ.Υ.: Ανώτατη Διοίκηση Ενώσεων Δημοσίων Υπαλλήλων
ΑΝ. ΕΛΛ.: Ανεξάρτητοι Έλληνες
Γ.Σ.: Γενική Συνέλευση
Δ.Σ.: Διοικητικό Συμβούλιο
Ε.Κ.Δ.Δ.Α.: Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης
Ε.Σ.Υ.Ε.: Εθνική Στατιστική Υπηρεσία Ελλάδας
ΕΝ.ΠΕ.: Ένωση Περιφερειών Ελλάδας
Ζ.Ε.Π.: Ζώνη Ενεργούς Πολεοδομίας
Ν.: Νόμος
Ν.Δ.: Νέα Δημοκρατία
Ν.Π.Δ.Δ.: Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου
Ο.Σ.Υ.Α.Π.Ε.: Ομοσπονδία Συλλόγων Υπαλλήλων Αιρετών Περιφερειών Ελλάδας
Ο.Τ.Α.: Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης
Π.Δ.: Προεδρικό Διάταγμα
Π.Δ.Μ.: Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας
Π.Ε.: Περιφερειακή Ενότητα
Π.Ο.Ε.-Ο.Τ.Α.: Πανελλήνια Ομοσπονδία Εργαζομένων - Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης
ΣΥ.ΡΙΖ.Α.: Συνασπισμός Ριζοσπαστικής Αριστεράς
Τ.Ε.Ι.: Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα
Φ.Ε.Κ.: Φύλλο Εφημερίδας της Κυβερνήσεως

Περιεχόμενα

| | |
|------------------------------------------------------------------------|----|
| Περιεχόμενα Πινάκων..... | 8 |
| Περίληψη..... | 9 |
| Abstract | 10 |
| Εισαγωγή..... | 11 |
| Κεφάλαιο 1 ^ο - Η Αξιολόγησή γενικότερα στην ζωή μας..... | 13 |
| 1.1 Η αξιολόγηση στο πλαίσιο της οικογένειας..... | 13 |
| 1.2 Η αξιολόγηση στις διαπροσωπικές σχέσεις | 14 |
| 1.3 Η αξιολόγηση στις σχέσεις του ευρύτερου κοινωνικού περιγύρου | 15 |
| Κεφάλαιο 2 ^ο - Εκπαιδευτική αξιολόγηση | 17 |
| 2.1 Εισαγωγή..... | 17 |
| 2.2. Παιδαγωγική διάσταση της αξιολόγησης | 17 |
| 2.3.Τεχνικές αξιολόγησης στην Εκπαίδευση | 19 |
| 2.3.1 Παραδοσιακές τεχνικές αξιολόγησης | 19 |
| 2.3.2 Σύγχρονες μορφές αξιολόγησης..... | 20 |
| 2.4 Αξιολόγηση εκπαιδευτικού συστήματος..... | 22 |
| 2.4.1 Εσωτερική αξιολόγηση | 22 |
| 2.4.2. Εξωτερική αξιολόγηση..... | 25 |
| Κεφάλαιο 3 ^ο - Η Αξιολόγηση στον Εργασιακό χώρο..... | 27 |
| 3.1 Μέθοδοι Αξιολόγησης | 27 |
| 3.1.1 Μέθοδοι αξιολόγησης με βάση τα χαρακτηριστικά..... | 27 |
| 3.1.1.1 Μέθοδος της αφηγηματικής έκθεσης..... | 27 |
| 3.1.1.2 Αξιολόγηση από ειδικό της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων | 27 |
| 3.1.1.3 Μέθοδος απλής κατάταξης..... | 27 |
| 3.1.1.4 Μέθοδος εναλλακτικής κατάταξης | 28 |
| 3.1.1.5 Μέθοδος σύγκρισης ζευγαριών..... | 28 |
| 3.1.1.6 Μέθοδος κατάταξης σε βαθμολογημένη κλίμακα | 29 |
| 3.1.1.7 Μέθοδος υποχρεωτικής επιλογής..... | 29 |
| 3.1.1.8 Μέθοδος υποχρεωτικής διασποράς..... | 29 |
| 3.1.2 Μέθοδοι αξιολόγησης με βάση τη συμπεριφορά..... | 30 |
| 3.1.2.1 Μέθοδος του καταλόγου ελέγχου | 30 |
| 3.1.2.2. Μέθοδος του σταθμισμένου καταλόγου ελέγχου..... | 30 |
| 3.1.2.3 Μέθοδος κρίσιμων περιστατικών..... | 31 |

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 3.1.2.4 Μέθοδος μέτρησης της συμπεριφοράς (Behaviorally Anchored Rating Scales BARS)..... | 31 |
| 3.1.2.5 Μέθοδος μέτρησης αναμενόμενης συμπεριφοράς (Behavioral Expected Scales BES)..... | 31 |
| 3.1.2.6 Μέθοδος μέτρησης παρατηρούμενης συμπεριφοράς (Behavioral Observation Scale, BOS)..... | 32 |
| 3.1.3 Μέθοδοι με βάση τα αποτελέσματα..... | 32 |
| 3.1.3.1 Μέθοδος management βάσει στόχων (Management By Objectives MBO) | 32 |
| 3.1.3.2 Μέτρηση παραγωγικότητας | 33 |
| 3.2 Αξιολόγηση στην κάθετη αλλά και οριζόντια ιεράρχηση | 34 |
| 3.2.1 Προϊστάμενοι – Υφιστάμενοι..... | 34 |
| 3.2.1.1 Προϊστάμενοι | 34 |
| 3.2.1.2 Υφιστάμενοι..... | 35 |
| 3.2.2 Αξιολόγηση ομάδων..... | 35 |
| Κεφάλαιο 4 ^ο - Έρευνα: Η Αξιολόγηση στον Δημόσιο Τομέα - Μελέτη περίπτωσης Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας | 38 |
| 4.1 Εισαγωγή..... | 38 |
| 4.2 Ιστορική αναδρομή | 38 |
| 4.3 Συνοπτική παρουσίαση του Π.Δ. 318/1992 | 40 |
| 4.4 Συνοπτική παρουσίαση του Ν.4250/2014..... | 42 |
| 4.5 Συνοπτική παρουσίαση του Ν.4369/2016 & Ν.4489/2017 – Φ.Ε.Κ. 140Α & Φ.Ε.Κ. 1882/2018..... | 45 |
| 4.6 Μελέτη Περίπτωσης – Η Αξιολόγηση στο Δημόσιο τομέα - Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας..... | 47 |
| 4.6.1 Τοποθετήσεις Πολιτικών φορέων 2014-2018..... | 48 |
| 4.6.2 Δράσεις – Αντιδράσεις Συνδικαλιστικών φορέων 2014-2018 Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας..... | 52 |
| 4.6.3. Συμπεράσματα - Προτάσεις..... | 58 |
| Επίλογος..... | 62 |
| Πηγές – Βιβλιογραφία..... | 64 |

Περιεχόμενα Πινάκων

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Πίνακας 1: Ποσοστό συμμετοχής υπαλλήλων της Π.Δ.Μ. κατά το έτος 2014 | 54 |
| Πίνακας 2: Ποσοστό συμμετοχής υπαλλήλων της Π.Δ.Μ. κατά το μήνα Απρίλιο του έτους 2018 | 57 |
| Πίνακας 3: Ποσοστό συμμετοχής υπαλλήλων της Π.Δ.Μ. κατά το μήνα Ιούνιο του έτους 2018 | 57 |

Περίληψη

Η Αξιολόγηση, σύμφωνα με την ετυμολογία της λέξης, σημαίνει απόδοση ορισμένης αξίας σε κάποιο πρόσωπο, αντικείμενο ή κατάσταση. Ο όρος «αξία» αναφέρεται συνήθως είτε στην απόδοση μιας ιδιότητας, θετικής ή αρνητικής, σε ό, τι αξιολογείται, είτε στο αποτέλεσμα της σύγκρισης κάποιου πράγματος με κάποιο άλλο ομοειδές και τέλος στο βαθμό επίτευξης ορισμένου σκοπού

Σκοπός του παρόντος πονήματος είναι η παρουσίαση των διαδικασιών της αξιολόγησης μέσω των οποίων αυτή πραγματοποιείται. Αρχικά παρουσιάζεται η επιρροή που έχει η αξιολόγηση στα διάφορα πεδία του κοινωνικού βίου. Στην συνέχεια γίνεται αναφορά τρόπο εφαρμογής της αξιολόγησης στον εκπαιδευτικό χώρο. Έπειτα ακολουθεί η παρουσίαση της εφαρμογής της αξιολόγησης στον επαγγελματικό χώρο, ιδιωτικό και δημόσιο.

Η εφαρμογή της αξιολόγησης στην Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας αποτελεί το ερευνητικό κομμάτι της παρούσας εργασίας. Αρχικά παρουσιάζεται όλο το νομοθετικό πλαίσιο που αφορά στην διαδικασία της αξιολόγησης. Ακολουθούν τόσο οι τοποθετήσεις των φορέων, των πολιτικών εκπροσώπων και των εκπροσώπων των εργαζομένων της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας κατά το χρονικό διάστημα 2014-2018, όπου και ξεκίνησε η εφαρμογή της αξιολόγησης στο φορέα της εν λόγω μελέτης περίπτωσης.

Εκτός από την κριτική στάση απέναντι στην διαδικασία της εφαρμογής της αξιολόγησης στην Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας, από όλους τους εμπλεκόμενους φορείς, ως τελικό συμπέρασμα της έρευνας μας προέκυψε μια θετική στάση απέναντι στην εφαρμογή της αξιολόγησης στην Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας. Υπάρχει καθολική αποδοχή στο ότι θα πρέπει εφαρμοστεί η αξιολόγηση στην Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας. Το σημείο που παρουσιάζεται διαφοροποίηση είναι το τρόπο εφαρμογής της, με τους εκπροσώπους των εργαζομένων να θεωρούν η αξιολόγηση θα πρέπει να ξεκινά από την διεύθυνση και να πηγαίνει έπειτα στους υφισταμένους καθώς και οι υπάλληλοι να δρουν και να αξιολογούνται μέσα στα πλαίσια δομών και ομάδων.

Λέξεις Κλειδιά: Αξιολόγηση, Τοπική Αυτοδιοίκηση, Περιφερειακή Ενότητα, Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας,

Abstract

Evaluation, according to the etymology of the word, means giving a certain value to person, object or situation. The term “value” usually refers either to the performance of a status, positive or negative, in what is evaluated, or the result of comparing one thing to another, and the degree of achievement of a certain purpose.

The purpose of this essay is to present the evaluation procedures through which it is carried out. Initially, the impact of evaluation on the different fields of social life is presented. Then reference is how the application of evaluation in the educational field. Following is the presentation of the implementation of the evaluation in the professional, private and public sector.

The implementation of the evaluation in the Region of Western Macedonia constitutes the research part of this paper. Firstly, the entire legislative framework for the evaluation process is presented. The following are the positions of the agents, political representatives and representatives of the workers of the Region of Western Macedonia during the period 2014-2018, where the implementation of the evaluation was started by the institution of this case study.

In addition to the critical attitude towards the evaluation process in the Region of Western Macedonia by all stakeholders, total result of our research has shown a positive attitude towards the implementation of the evaluation in the Region of Western Macedonia. There is a universal acceptance that the assessment in the Region of Western Macedonia should be applied. The point of differentiation is how it is implemented, with employees' representatives considering the evaluation should start from the management and then go to the subordinates as well as the employees to act and evaluate within structures and groups.

Key works: Evaluation, Local Authorities, Regional Unit, Region of Western Macedonia

Εισαγωγή

Η αξιολόγηση είναι η εκτίμηση της απόδοσης ή της αξίας κάποιου με συγκεκριμένα κριτήρια. Η αξιολόγηση δεν μπορεί να υπάρξει ανεξάρτητη από τα κριτήρια βάσει των οποίων διενεργείται, συνεπώς για να ξεκινήσει η διαδικασία αξιολόγησης πρέπει να έχουν προσδιοριστεί συγκεκριμένα κριτήρια σύγκρισης και μέτρησης.

Στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, η αξιολόγηση συνδέεται άμεσα με τον βαθμό ανταπόκρισης του εργαζομένου στις απαιτήσεις της εργασίας του. Σύμφωνα με τον (Dessler, 2015) «*Η αξιολόγηση απόδοσης είναι η εκτίμηση της τρέχουσας ή της παρελθούσας απόδοσης του εργαζομένου, σε σχέση με τα πρότυπα απόδοσης που αφορούν την θέση του*». Συνεπώς, η αξιολόγηση αφορά κυρίως την απόδοση του εργαζομένου, ως αποτέλεσμα της προσπάθειας ανταπόκρισης στα καθήκοντά του.

Η αξιολόγηση ωστόσο, δεν αφορά μόνο στην απόδοση, αλλά και στη συμπεριφορά του εργαζόμενου. Η συμπεριφορά των εργαζομένων επηρεάζει την διαμόρφωση κλίματος συνεργασίας αλλά και την συνολική αποτελεσματικότητα του οργανισμού.

Η αξιολόγηση αποτελεί την βάση για να εντοπιστούν τα ισχυρά, αλλά και τα αδύναμα σημεία του κάθε εργαζόμενου, ώστε να παρακινείται και να καθοδηγείται ο ίδιος, με σκοπό να επιτύχει μία καλύτερη απόδοση. Η αξιολόγηση είναι ουσιαστικά μια αντικειμενική διαδικασία, η οποία περιλαμβάνει τον ορισμό συγκεκριμένων κριτηρίων απόδοσης, την παρατήρηση, αλλά και την εκτίμηση της απόδοσης του υπό αξιολόγηση εργαζομένου, την καταγραφή των αποτελεσμάτων και τέλος, την ανατροφοδότηση/πληροφόρησή του.

Ο Κανελλόπουλος (1983) υποστηρίζει ότι, «...*στις αναπτυγμένες κοινωνίες οι οποίες έχουν βιομηχανική παράδοση, είναι πια αυτονόητο για πολλές επιχειρήσεις, ότι εάν μια οικονομική μονάδα ενδιαφέρεται να αναπτυχθεί πρέπει να δώσει έμφαση, αν όχι απόλυτη προτεραιότητα, στην προσπάθεια βελτίωσης των ανθρώπων που την αποτελούν και περισσότερο των ηγετικών στελεχών που την κατευθύνουν. Στον σκοπό αυτό και στην εξασφάλιση δικαιοσύνης προς όλους αποβλέπει και η αξιολόγηση προσωπικού*».

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η ανάδειξη της σημασίας της αξιολόγησης και η περιγραφή των διαδικασιών μέσω των οποίων αυτή πραγματοποιείται. Πιο συγκεκριμένα, το 1^ο Κεφάλαιο αφορά την σημασία της αξιολόγησης γενικότερα στην ζωή του ανθρώπου. Το 2^ο Κεφάλαιο αφορά την αξιολόγηση στην εκπαίδευση και συγκεκριμένα στην αξιολόγηση του εκπαιδευτικού προσωπικού και των εκπαιδευόμενων, ενώ στο 3^ο Κεφάλαιο αναλύονται οι μέθοδοι αξιολόγησης που εφαρμόζονται στον εργασιακό χώρο, καθώς και η αξιολόγηση στην κάθετη και οριζόντια ιεράρχηση. Το 4^ο Κεφάλαιο αφορά την αξιολόγηση στον Δημόσιο Τομέα, και

ειδικότερα μελέτη έρευνα περίπτωσης της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας, όπου παρουσιάζονται οι Νόμοι αξιολόγησης της τωρινής και της προηγούμενης κυβέρνησης και οι αντιδράσεις των συνδικαλιστικών φορέων, καθώς και οι ομοιότητες και οι διαφορές τους, ενώ τέλος, παρατίθενται τα συμπεράσματα της εργασίας.

Κεφάλαιο 1^ο - Η Αξιολόγησή γενικότερα στην ζωή μας

1.1 Η αξιολόγηση στο πλαίσιο της οικογένειας

Ο θεσμός της οικογένειας δεν θα μπορούσε να μην επηρεαστεί από την έννοια της αξιολόγησης. Η μορφή της αξιολόγησης για τα μέλη της οικογένειας μπορεί να γίνει σε διάφορα επίπεδα. Μια αρκετά ενδιαφέρουσα, ως προς σημαντικότητα αλλά και την χρονική της τοποθέτησή είναι η εξέταση Apgar. Ακολουθεί μια σύντομη περιγραφή της εν λόγω εξέτασης (HealthyLiving.gr, 2014).

Η εξέταση Apgar (Απγκαρ) χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση της γενικής υγείας των νεογέννητων στο 1 λεπτό και ξανά στα 5 λεπτά μετά τη γέννηση του. Το τεστ πήρε το όνομά του από την Virginia Apgar που το επινόησε το 1952 και βοηθά τον παιδίατρο να αξιολογήσει πόσο καλά λειτουργεί ο οργανισμός του νεογέννητου. Εκτιμώνται πέντε τομείς: η καρδιακή συχνότητα, η αναπνοή, ο μυϊκός τόνος, η αντανακλαστική ανταπόκριση σε ερεθίσματα και η χροιά του δέρματος. Κάθε τομέας βαθμολογείται σε μία κλίμακα από 0 έως 2 και οι αριθμοί αυτοί αθροίζονται. Η υψηλότερη δυνατή βαθμολογία είναι 10.

Μία βαθμολογία Apgar από 8 έως 10 σημαίνει ότι το παιδί βρίσκεται σε άριστη κατάσταση. Η καρδιακή συχνότητα είναι περισσότερο από 100 χτύποι ανά λεπτό, το μωρό αναπνέει κανονικά και κλαίει, είναι δραστήριο, βήχει ή φταρνίζεται, όταν κλείνει η μύτη του, και έχει καλό χρώμα στο δέρμα. Τα περισσότερα νεογέννητα συγκεντρώνουν μία βαθμολογία από 7 έως 9 και δε χρειάζονται τίποτα παραπάνω από μία αναρρόφηση των βλεννών, ώστε να βελτιωθεί η αναπνοή τους. Τα νεογέννητα με βαθμό Apgar από 4 και κάτω στο ένα λεπτό μετά τη γέννα χρειάζονται άμεση βοήθεια με την αναπνοή τους, ο χτύπος της καρδιάς είναι αργός ή δεν ακούγεται, το μωρό φαίνεται χλωμό ή ακόμα και μπλε και οι αντανακλαστικές αντιδράσεις του μπορεί να απουσιάζουν ή να είναι μειωμένες.

Πιο αναλυτικά για τους τομείς της κλίμακας:

- Η συχνότητα των καρδιακών παλμών. Αν δεν υπάρχουν παλμοί ο βαθμός είναι 0 για το βρέφος, αν ο ρυθμός της καρδιάς του είναι αργός παίρνει 1 βαθμό, ενώ αν έχει πάνω από 100 παλμούς βαθμολογείται με 2.
- Η προσπάθεια αναπνοής του εμβρύου. Αν το μωρό δεν αναπνέει ο βαθμός είναι 0, αν η αναπνοή του είναι αργή παίρνει 1 βαθμό, ενώ αν αναπνεύσει σωστά βαθμολογείται με 2.
- Ο μυϊκός τόνος του μωρού. Αν το μωρό ο βαθμός είναι 0, αν υπάρχει λίγη κίνηση στα άκρα του παίρνει 1 βαθμό, ενώ αν είναι δραστήριο βαθμολογείται με 2.
- Τα αντανακλαστικά. Αν το βρέφος δεν αντιδρά π.χ. σε ένα μικρό τσίμπημα παίρνει βαθμό 0, αν υπάρξει μικρή αντίδραση παίρνει 1 βαθμό, ενώ αν αντιδράσει έντονα

βαθμολογείται με 2.

- Το χρώμα του βρέφους. Αν το μωρό είναι κίτρινο ή μπλε παίρνει βαθμό 0, αν το σώμα του είναι ροζ και τα άκρα του μπλε παίρνει 1 βαθμό, ενώ αν όλο το σώμα του είναι ροζ βαθμολογείται με 2.

Όπως φαίνεται από την παραπάνω μέθοδο η αξιολόγηση επηρεάζει την ζωή του ανθρώπου από πάρα πολύ μικρή ηλικία, σχεδόν λίγα λεπτά μετά την γέννησή του. Βέβαια δεν αποτελεί την μοναδική μορφή αξιολόγησης του ατόμου στο πλαίσιο της οικογένειας. Η επιστήμη της ψυχολογίας, στην προσπάθεια της να κατανοήσει περισσότερο το θεσμό της οικογένειας, ανέπτυξε ορισμένες θεωρήσεις που μπορούν να αποδειχτούν ιδιαίτερα χρήσιμες για τη μελέτη της παιδικής προσωπικότητας και των παραγόντων που συμβάλλουν στη διαμόρφωσή της και εν τέλει στην αξιολόγηση της προσωπικότητας του ατόμου εντός του πλαισίου της οικογένειας (Μπεζεβέγκης & Παυλόπουλος, 1999).

1.2 Η αξιολόγηση στις διαπροσωπικές σχέσεις

Η αξιολόγηση στις διαπροσωπικές σχέσεις εστιάζεται κατά κύριο λόγο στις σχέσεις που έχει ο άνθρωπος με τον/την σύντροφό του/της. Η συγκεκριμένη μορφή αξιολόγησης παίζει καθοριστικό ρόλο στην καθημερινότητα του κάθε ανθρώπου γιατί σχετίζεται με την επικοινωνία που έχει το άτομο με τον/την σύντροφό του/της και επηρεάζει την ψυχολογία του. Σε αυτό είδος αξιολόγησης, η προσπάθεια της επιστήμης της ψυχολογίας εστιάζεται στο να κάνει τον άνθρωπο να χρησιμοποιήσει την αξιολόγηση του συντρόφου με αντικειμενικό τρόπο, απαλλαγμένη από αρνητικές σκέψεις. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα τον εντοπισμό των παραγόντων που επηρεάζουν την επικοινωνία και οδηγούν τον άτομο σε μια αρνητική χρήση της αξιολόγησης του συντρόφου. Σύμφωνα με τους Dattilio και Padesky (1995), οι τρεις πιο συνηθισμένοι παράγοντες που ενδέχεται να παρακωλύσουν την προσπάθεια των συντρόφων για καλύτερη επικοινωνία είναι οι εξής:

- **Διαπροσωπικές δυσκολίες:** Ορισμένα άτομα δεν διαθέτουν βασικές διαπροσωπικές δεξιότητες. Καλό είναι να διερευνήσει ο θεραπευτής κατά πόσο οι σύντροφοι έχουν δυσκολίες στην επικοινωνία τους και με άλλα άτομα στην καθημερινή ζωή. Εάν υπάρχουν δυσκολίες μάθησης ψυχολογικών μεταβλητών (π.χ. δυσκολία στην αναγνώριση των συναισθημάτων) ίσως χρειαστούν αρκετές ατομικές συνεδρίες για εκπαίδευση στις δεξιότητες που ο σύντροφος δεν διαθέτει.
- **Έντονο συναίσθημα:** Η μεγάλη συναισθηματική φόρτιση οδηγεί σε γνωσιακές παραποιήσεις. Είναι βασικό, λοιπόν, το ζευγάρι να μάθει να μειώνει το έντονο αρνητικό συναίσθημα (π.χ. θυμός, άγχος, κατάθλιψη) πριν εξασκηθεί σε νέες

στρατηγικές επικοινωνίας. Πρέπει ο θεραπευτής να δείξει στο ζευγάρι μεθόδους αμοιβαίας «παύσης» όταν π.χ. ο θυμός γίνεται έντονος, ώστε η επικοινωνία να γίνεται χαοτική και να επιδρά καταστροφικά στη σχέση.

- **Παρεμβαλλόμενες αντιλήψεις:** Οι παρεμβαλλόμενες αντιλήψεις είναι στην ουσία αντιστάσεις στην αλλαγή. Μια από αυτές είναι η απελπισία που βιώνουν οι σύντροφοι και που μπορεί να περιλαμβάνει γνώμες του τύπου «*Ο σύντροφός μου δεν πρόκειται να αλλάξει*». Ένας άλλος τύπος αντίληψης που μπορεί να εμποδίζει την επικοινωνία είναι ο φόβος της συναισθηματικής οικειότητας που περιλαμβάνει πεποιθήσεις του τύπου «*αν εκφράσω τα αληθινά μου συναισθήματα, θα γελοιοποιηθώ*», «*είμαι καλύτερα, όταν είμαι μόνος*» κ.ά. Ο τρίτος τύπος παρεμβαλλόμενης αντίληψης είναι η έλλειψη ανοχής για τις συναισθηματικές δυσκολίες των άλλων, που περιλαμβάνει την πεποίθηση ότι η προέκταση αρνητικών συναισθημάτων πάνω σε άλλους προκαλεί πόνο, ένταση, ενοχές και οδηγεί τα άτομα να μην εκφράζουν, αρνητικά συναισθήματα τελικά.

Όπως φαίνεται λοιπόν, η αξιολόγηση, είτε με την μορφή της αυτοαξιολόγησης της διαπροσωπική σχέσης είτε με την βοήθεια ειδικού, δεν σταματά να κάνει την εμφάνισή της σε κάθε έκφανση της ζωής του ατόμου και την επηρεάζει.

1.3 Η αξιολόγηση στις σχέσεις του ευρύτερου κοινωνικού περιγύρου

Ο κοινωνικός περίγυρος αποτελεί άλλο ένα πεδίο στο οποίο το κάθε άτομο αξιολογείται για διάφορα δεξιότητες που μπορεί να έχει τόσο σε επικοινωνιακό τομέα όσο και σε επίπεδο γνώσεων, στάσεων και απόψεων. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα στο οποίο εμφανίζεται η εν λόγω μορφή της αξιολόγησης είναι η αξιολόγηση από την συμμετοχή σε συλλόγους και οργανώσεις.

Οι σύλλογοι λοιπόν, ως νέα κύτταρα κοινωνικής δράσης, ιδρύονται από ένα σύνολο εθελοντών και μορφοποιούνται σύμφωνα με την πλειοψηφική έκφραση των αναγκών των μελών τους. Παρά τις ιδιαιτερότητες που αναντίρρητα συναντούμε στους πολιτιστικούς συλλόγους του ευρύτερου ελλαδικού χώρου, θα μπορούσαμε να παρατηρήσουμε πως οι κύριες, αν όχι οι αποκλειστικές, ενέργειες και δράσεις τους επικεντρώνονται στη «διατήρηση της εθνικής και τοπικής πολιτιστικής κληρονομιάς» των μελών και στην πραγματοποίηση υλικών και άυλων έργων αναβάθμισης των micro κοινοτήτων. Οι παραπάνω ενέργειες, σχεδόν πάντα διαρθρώνονται γύρω από ένα λιγότερο ή περισσότερο περίπλοκο πλέγμα επιμορφωτικών και ψυχαγωγικών δραστηριοτήτων που συντελούν στην σύσταση ενδοσυλλογικών κανόνων συμπεριφοράς και μηχανισμών κοινωνικής δραστηριότητας. Οι συλλογικές δράσεις, επικεντρωμένες στις εθμικές τελετουργίες των κύκλων της ζωής και του χρόνου, συμβάλλουν, σύμφωνα με τους τελεστές,

αφενός στη δημιουργία νέου τύπου αντιστάσεων στη χαλάρωση των «παραδοσιακών» ηθών και εθίμων της αρχικής κοινότητας και αφετέρου στη δημιουργία νέων κοινωνικών γεγονότων, όπως οι χοροεσπερίδες, τα νέα έθιμα (π.χ. γιορτές τοπικών προϊόντων ή και επαγγελμάτων), και οι πολιτιστικές εκδηλώσεις (π.χ. εκθέσεις, συναυλίες, κλπ.) (Μάργαρη, 2018).

Έτσι, μέσα από τις εκπαιδευτικές και ψυχαγωγικές δραστηριότητες, οι πολιτιστικοί σύλλογοι μετατρέπονται σε χώρους έκφρασης και διαχείρισης της τοπικής συλλογικής ταυτότητας, η οποία εκφράζεται αβίαστα αναμορφωμένη, κανονικοποιώντας μάλιστα τις μεταλλάξεις που η ίδια συνθέτει. Προκειμένου μάλιστα να αναδείξουμε τους τρόπους με τους οποίους οι τοπικοί πολιτιστικοί οργανισμοί αποκτούν κορυφαία θέση στη σύνθετη ιεραρχία των φορέων διαχείρισης της εθνικής πολιτιστικής κληρονομιάς θα θέλαμε να παρουσιάσουμε ως παραδειγματική περίπτωση ερμηνευτικής ανάλυσης την περίπτωση μίας εξέχουσας δυναμικής και ευέλικτης προσαρμογής κοινωνικών υποκειμένων στις σύγχρονες χωροχρονικά προσδιορισμένες συνθήκες (Μάργαρη, 2018).

Η δράση του κάθε ατόμου στα πλαίσια ενός συλλόγου, πέρα από την κοινωνικοποίηση στήριξη των κοινών αξιών του, αξιολογείται από τα άλλα άτομα μεμονωμένα. Επίσης αξιολογείται και στο σύνολο του συλλόγου και πως παρουσιάζει της δράσεις του στην κοινωνία. Γίνεται λοιπόν σαφές ότι και σε αυτό το πλαίσιο η αξιολόγηση παίζει πολύ σημαντικό ρόλο.

Κεφάλαιο 2^ο - Εκπαιδευτική αξιολόγηση

2.1 Εισαγωγή

Η Εκπαιδευτική Αξιολόγηση (Educational Assessment) διέπεται από ένα ευρέως αναπτυσσόμενο πεδίο αναφοράς. Διεθνώς αλλά και στην χώρα μας έχουν δοθεί διάφοροι και ποικίλοι ορισμοί γεγονός το οποίο αποδεικνύει την αναγκαιότητα και τη συνθετότητα της έννοιας της εκπαιδευτικής αξιολόγησης. Κοινό σημείο όλων των μελετητών γύρω από την αποσαφήνιση του όρου, αποτελεί το γεγονός ότι η εκπαιδευτική αξιολόγηση αποσκοπεί στη βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας όλων των εμπλεκόμενων βαθμίδων στην εκπαιδευτική διαδικασία.

Σύμφωνα με την Πετροπούλου κ.α. (2015), η εκπαιδευτική αξιολόγηση έχει άμεση σχέση με την αξιολόγηση των εκπαιδευομένων στην καθημερινή εκπαιδευτική πρακτική και θεωρείται ως η συστηματική και καλά οργανωμένη διαδικασία συλλογής και ανάλυσης δεδομένων που αποσκοπεί στην αποτίμηση των γνώσεων και των δεξιοτήτων των εκπαιδευομένων, σε συνάρτηση πάντα με τους επιδιωκόμενους διδακτικούς στόχους που έχουν τεθεί.

2.2. Παιδαγωγική διάσταση της αξιολόγησης

Τα διάφορα συστήματα αξιολόγησης που ακολουθούνται συνήθως στις σχολικές μονάδες επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τον τρόπο με τον οποίο οι μαθητές προσεγγίζουν τη γνώση και γενικότερα το σχολικό θεσμό. Οι επιπτώσεις που έχουν τα συστήματα αυτά είναι τις περισσότερες φορές καθοριστικές για τη μετέπειτα εξέλιξη μαθητών.

Στο σημείο αυτό, πρέπει να τονίσουμε πως είναι προφανής η σχέση της αξιολόγησης με τους σκοπούς που έχουν εξαρχής τεθεί από τους οργανωτές των εκπαιδευτικών συστημάτων. Επιπλέον, η εκπαιδευτική αξιολόγηση συνδέεται άμεσα και με όλα τα ενδιάμεσα στάδια της οργάνωσης της εκπαιδευτικής διαδικασίας και είναι αναπόσπαστο κομμάτι μιας ενιαίας διαδικασίας, που επηρεάζεται από πολλούς επιμέρους παράγοντες (Χαραμής, 2006).

Όπως είναι γνωστό, στα εκπαιδευτικά ιδρύματα, οι μέθοδοι αξιολόγησης είναι άμεσα συνδεδεμένες με τα Αναλυτικά Προγράμματα Σπουδών. Αυτό έχει ως συνέπεια, οποιαδήποτε αλλαγή ή ανανέωση των μεθόδων αξιολόγησης των μαθητών θα πρέπει να συνοδεύεται με τις ανάλογες αλλαγές στο περιεχόμενο, την οργάνωση και τις κατευθύνσεις των προγραμμάτων αυτών, καθώς αλλά και με αποτελεσματική πρακτική εφαρμογή (Καρατζιά & Σπινθουράκη, 2006). Ακατάλληλο αναλυτικό πρόγραμμα και μέθοδοι διδασκαλίας, χειρισμοί χωρίς ευαισθησία και υπερανταγωνιστικό σχολικό ήθος μπορεί να οδηγήσουν σε μια σειρά σχολικών προβλημάτων, δίχως παράλληλα να μπορούν να αντιμετωπίσουν υπάρχουσες δυσκολίες των παιδιών.

Το ζήτημα της αξιολόγησης αποτελεί ένα από τα πιο χαρακτηριστικά παραδείγματα αυτής

της προβληματικής κατάστασης (Χαραμής, 2006). Η αξιολόγηση (Κακανά κ.α., 2006) συμβαίνει για τέσσερις κυρίως λόγους:

- για τον έλεγχο της προόδου των μαθητών,
- για να ληφθούν αποφάσεις σχετικά με το αναλυτικό πρόγραμμα και τη διδασκαλία
- για τον εντοπισμό μαθησιακών και άλλων προβλημάτων,
- για να βοηθηθούν οι μαθητές να αξιολογούν την ίδια τους την πρόοδο

Με βάση αυτή τη διαδικασία αξιολόγησης δίνεται η δυνατότητα να εντοπιστούν και να διαγνωστούν:

- η επίτευξη ή μη των διδακτικών στόχων,
- οι ανάγκες, τα ενδιαφέροντα, οι ικανότητες, οι ελλείψεις κ.λπ. των μαθητών,
- τα μειονεκτήματα και τα πλεονεκτήματα κάθε είδους παιδαγωγικής και διδακτικής οργάνωσης που χρησιμοποιεί ένας εκπαιδευτικός.

Η παιδαγωγική αξία της αξιολόγησης στηρίζεται στο ότι η εκτίμηση της επίδοσης των μαθητών και η κοινοποίησή της σ' αυτούς μπορεί να τους κινητοποιήσει να βελτιώσουν το επίπεδο μάθησης τους συμβάλλοντας με αυτό τον τρόπο θετικά στην ανάπτυξη της προσωπικότητάς τους. Σύμφωνα με τον (Κωνσταντίνου, 2006), ο απώτερος στόχος της αξιολόγησης από παιδαγωγική σκοπιά είναι να παρθούν τα αντίστοιχα παιδαγωγικά μέτρα τα οποία μπορούν να ευνοήσουν την επίτευξη των διδακτικών και παιδαγωγικών στόχων, την ενθάρρυνση και ενίσχυση του μαθητή και σε γενικό βαθμό τη βελτίωση-αναβάθμιση των διαδικασιών της μάθησης, της αγωγής και της κοινωνικοποίησης. Στηριζόμενοι σε αυτού του είδους την αξιολόγηση, ο μαθητής δε συγκρίνεται με τους συμμαθητές του αλλά μόνο με τον ίδιο του τον εαυτό, ο οποίος βιολογικά, νοητικά, γνωστικά, συναισθηματικά και κοινωνικο-πολιτισμικά διαθέτει τους δικούς του «κανόνες» και ρυθμούς ανάπτυξης, καθώς και αντιμετώπισης των καταστάσεων.

Δυστυχώς, όμως, στις μέρες μας η επιδίωξη υψηλότερων επιδόσεων για λιγότερους ταυτίζεται με την ποιοτική αναβάθμιση της εκπαίδευσης (Χαραμής, 2006), με αποτέλεσμα να υποτιμώνται και να υποβαθμίζονται σε μεγάλο βαθμό στόχοι που συνδέονται με την ισότητα των ευκαιριών στα μορφωτικά αγαθά για όλους. Έτσι, αποτελεσματικό σχολείο είναι αυτό που επιτυγχάνει υψηλές επιδόσεις στις εξετάσεις.

Ο Macbeath (2001) σε μελέτη του υποστηρίζει ότι η αξιολόγηση ενέχει πάντα στοιχεία προκατάληψης. Όταν κάποιος θέλει να αμυνθεί ή να επιτεθεί σε κάτι, το αξιολογεί. Η αξιολόγηση είναι μια κατευθυνόμενη από συγκεκριμένα κίνητρα συμπεριφορά. Για αυτό το λόγο, τα αποτελέσματά της γίνονται ή δε γίνονται αποδεκτά ανάλογα με το αν βοηθούν ή εμποδίζουν αυτόν

που την υφίσταται. Η αξιολόγηση αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι των πολιτικών διεργασιών της κοινωνίας μας.

Τέλος, υπάρχει μεθοδολογικό πρόβλημα προσδιορισμού και μέτρησης των ανθρώπινων ικανοτήτων και δραστηριοτήτων, και μάλιστα μεγαλύτερο όταν η αξιολόγηση εκφράζεται με ποσοτικές-αριθμητικές τιμές. Από αυτό προκύπτουν ερωτήματα όπως: Τι αξιολογώ, πώς το αξιολογώ και γιατί το αξιολογώ; Και σε επίπεδο σχολικής πραγματικότητας: Τι αξιολογείται στο σχολείο, τι είδους επιδόσεις αξιολογεί το σχολείο, μετριέται η επίδοση σε όλες τις δραστηριότητες και με ποια κριτήρια αξιολογείται; (Κωνσταντίνου, 2006).

2.3. Τεχνικές αξιολόγησης στην Εκπαίδευση

Οι τεχνικές της αξιολόγησης των μαθητών διακρίνονται στις παραδοσιακές και στις εναλλακτικές και σύγχρονες. Στις παραδοσιακές περιλαμβάνονται τα σταθμισμένα και με σταθμισμένα τεστ, οι γραπτές εξετάσεις, οι προφορικές εξετάσεις και η σύγκριση γραπτής και προφορικής εξέτασης. Στις εναλλακτικές τεχνικές περιλαμβάνονται ο φάκελος εργασιών των μαθητών, η ηλεκτρονική αξιολόγηση, το ημερολόγιο, η ετεροαξιολόγηση των εκπαιδευόμενων, η αυτοαξιολόγηση, η παρατήρηση, η σύνθετη ερευνητική εργασία και οι ρουμπρίκες.

2.3.1 Παραδοσιακές τεχνικές αξιολόγησης

Σύμφωνα με τον Χανιωτάκη (1999), τα τεστ σχολικής επίδοσης παρουσιάζουν μια σειρά από πλεονεκτήματα καθώς μέσω αυτών μπορεί να εξεταστεί ένα μεγάλο μέρος της διδαχθείσας ύλης, η σύγκριση με άλλους μαθητές γίνεται με εύκολο τρόπο και μπορούν με ασφαλή και ορθολογικό μέσο να διαγνωστούν οι αδυναμίες του μαθητή. Τα σταθμισμένα τεστ κατασκευάζονται από ειδικούς επιστήμονες και κέντρα και δοκιμάζονται πιλοτικά προτού χρησιμοποιηθούν. Υπάρχει αναλυτική περιγραφή για το πώς ερμηνεύονται τα αποτελέσματά τους και συγκεκριμένες οδηγίες για το πώς γίνεται η σύγκριση στις βαθμολογίες μεταξύ των μαθητών. Από την άλλη, τα μη σταθμισμένα τεστ κατασκευάζονται από τον εκάστοτε εκπαιδευτικό και είναι γνωστά και ως «τεστ τάξης».

Ο θεσμός των γραπτών εξετάσεων πρωτοεμφανίστηκε το 12ο αιώνα και καθιερώθηκε το 19ο αιώνα στα σχολεία της Ευρώπης. Στη χώρα μας, υπάρχουν πολλές συζητήσεις γύρω από το θέμα των γραπτών εξετάσεων και ιδιαίτερα την περίοδο των Πανελληνίων εξετάσεων. Στα αρνητικά τους στοιχεία συγκαταλέγονται η αδιαφορία που δείχνουν οι μαθητές για τη διαδικασία μάθησης, η απομνημόνευση στείρων γνώσεων χωρίς να αναπτύσσονται καθόλου τα μαθησιακά κίνητρα. Οι μαθητές δεν αναπτύσσουν κριτική σκέψη, δυσκολεύονται στο να εργασθούν ομαδικά και δεν αναπτύσσουν το αίσθημα της συνεργασίας. Ο Κωνσταντίνου (2000) αναφέρει ότι με τις

γραπτές εξετάσεις οι μαθητές γίνονται ανταγωνιστικοί και τα αισθήματα άγχους, φόβου και ανασφάλειας κυριαρχούν. Από την άλλη οι γραπτές εξετάσεις, είναι πιο εύκολες στον έλεγχο, είναι πιο οικονομικές και δεν υπάρχουν πολλές πιθανότητες λογοκλοπής.

Οι προφορικές εξετάσεις, αποτελούν μια άτυπη διαδικασία αξιολόγησης κατά τη διάρκεια του μαθήματος. Μπορεί να είναι προγραμματισμένη ή απλώς να είναι μέρος της καθημερινής επικοινωνίας εκπαιδευτή και εκπαιδευόμενου. Με την προφορική εξέταση, ο εκπαιδευτικός μπορεί να αξιολογεί την ικανότητα σκέψης του μαθητή, τον παρατηρεί ως προσωπικότητα και αξιολογεί το είδος της συμμετοχής και των δραστηριοτήτων του. Στο σημείο αυτό αξίζει να σημειωθεί ότι η αξιολόγηση των προφορικών επιδόσεων των μαθητών είναι μια δύσκολη διαδικασία καθώς οι μαθητές επηρεάζονται από πολλούς παράγοντες στον τρόπο επικοινωνίας τους. Η σωματική και συναισθηματική κατάσταση των μαθητών τη στιγμή της προφορικής εξέτασης παίζει πολύ σημαντικό ρόλο. Σύμφωνα με τον Feargal (2009), οι προφορικές εξετάσεις θα πρέπει να χρησιμοποιούνται για τη διαπίστωση και διευκόλυνση των ατομικών ιδιομορφιών του μαθητή και ως μέσο για τη μονομερή και αυστηρή εξέταση του.

2.3.2 Σύγχρονες μορφές αξιολόγησης

Σύμφωνα με τους Κουλουμπαρίτη και Ματσαγγούρα (2004), ο Φάκελος Εργασιών του εκπαιδευόμενου (Portfolio Assessment) είναι μια συχνή και συστηματική συλλογή των έργων του μαθητή, τα οποία έχουν συλλεχθεί για την αποτίμηση των μαθησιακών στόχων και με τη συναίνεση πάντα του ιδίου. Με τον όρο έργα εννοούμε τα τεκμήρια που χρησιμοποιούνται για να αξιολογηθεί η πρόοδος και η επίδοση του εκπαιδευόμενου με βάση συγκεκριμένους μαθησιακούς στόχους και με προκαθορισμένα κριτήρια. Οι κυριότερες κατηγορίες του φακέλου εργασιών είναι οι εξής :

- Φάκελος διαδικασίας
- Φάκελος αποτελεσμάτων
- Φάκελος ατομικός και ομαδικός
- Φάκελος έντυπος και ηλεκτρονικός

Με βάση τους μελετητές, υπάρχει μια πληθώρα πλεονεκτημάτων για τη χρήση του φακέλου στη διαδικασία της αξιολόγησης. Αρχικά, ενθαρρύνει τους μαθητές για περαιτέρω προσπάθεια και τους βοηθάει να εμπλέκουν ενεργά στη μαθησιακή διαδικασία καθώς οι μαθητές επιλέγουν συνειδητά τις εργασίες που θα συμπεριληφθούν στο φάκελο, ώστε αυτές να δίνουν μια σαφή εικόνα για τη μαθησιακή τους εξέλιξη. Επιπλέον, είναι σημαντικό εργαλείο για τους εκπαιδευτές καθώς μέσω του φακέλου μπορούν να αξιολογήσουν την πρόοδο του μαθητή, να εντοπίσουν τα δυνατά και αδύνατα σημεία τους ώστε να μπορέσουν να κατανοήσουν καλύτερα

την ατομική τους πρόοδο.

Η ηλεκτρονική αξιολόγηση γίνεται μέσω του ηλεκτρονικού φακέλου εργασιών ο οποίος αποτελεί τη ψηφιακή έκδοση του φακέλου εργασιών του μαθητή. Είναι βασισμένος στο χαρτί, δομημένος και οργανωμένος σ' ένα υπολογιστικό περιβάλλον (ePortfolios, 2007; Παπαχαραλάμπους, 2008). Τα τελευταία χρόνια χρησιμοποιείται όλο και πιο πολύ στο χώρο της εκπαίδευσης γεγονός το οποίο έχει οδηγήσει στην αυξημένη διαθεσιμότητα εμπορικών και ανοικτού κώδικα εργαλείων ePortfolio.

Μια ακόμα μια μορφή σύγχρονης αξιολόγησης είναι η ετεροαξιολόγηση. Θεωρείται η διαδικασία κατά την οποία ένας ή περισσότεροι εκπαιδευόμενοι αξιολογούν την επίδοση του συνεκπαιδευμένου τους, επισημαίνουν τα λάθη του και συστήνουν τρόπους βελτίωσής του. Χρησιμοποιείται όλο και πιο συχνά τα τελευταία χρόνια στο χώρο της εκπαίδευσης και μπορούμε να τη συναντήσουμε και με άλλους ορισμούς όπως «αξιολόγηση εκπαιδευόμενου από εκπαιδευόμενο» (Γουλή, 2007; Κουλουμπαρίτση & Ματσαγγούρα, 2004; ΥΠΕΠΘ-ΚΕΕ, 1998). Μέσω της ετεροαξιολόγησης, οι μαθητές ταυτόχρονα τα λάθη και τα αδύναμα σημεία τους, αναπτύσσοντας μεταγνωστικές δεξιότητες. Ωστόσο, για να μπορούν οι μαθητές να συμμετέχουν στη διαδικασία της ετεροαξιολόγησης θα πρέπει να είναι σε θέση να ασκούν κριτική, να συνοψίζουν, να διευκρινίζουν, να παρέχουν ανατροφοδότηση και να εντοπίζουν τα λάθη, παραλείψεις ή αποκλίσεις. Στα μειονεκτήματα αυτής της μορφής αξιολόγησης συγκαταλέγεται ο χρόνος που απαιτείται από την εκπαιδευτικό τόσο στο να μάθει στους μαθητές αν αξιολογούν σωστά όσο και χρόνο που χρειάζεται για την αποτίμηση των αποτελεσμάτων. Ταυτόχρονα, ελλοχεύει ο κίνδυνος οι αξιολογικές κρίσεις των μαθητών να είναι αυθαίρετες και όχι αντικειμενικές.

Επιπλέον, ως σύνθετη ερευνητική εργασία ή project ορίζουμε την οργανωμένη μαθησιακή δραστηριότητα, συλλογικής συνήθως μορφής, που αναπτύσσεται σε πλαίσιο ελεύθερης επιλογής με προκαθορισμένο σχέδιο και αποβλέπει στη διερεύνηση, οργάνωση και διαχείριση γνώσεων, υλικών, αξιών και δράσεων.

Στο χώρο της εκπαίδευσης η συστηματική παρατήρηση των μαθητών είναι μια ευρέως γνώστη τεχνική συλλογής, ανάλυσης και αποτίμησης δεδομένων που χρησιμοποιείται από τους εκπαιδευτικούς, με σκοπό την αξιολόγηση των στόχων της μαθησιακής διαδικασίας. Για την εφαρμογή αυτής της μορφής αξιολόγησης, ο εκπαιδευτικός χρησιμοποιεί σε καθημερινή βάση ένα σχετικό φύλλο παρατήρησης. Σε αυτό το φύλλο, αποτυπώνονται οργανωμένα και συχνά σύντομες παρατηρήσεις για κάθε μαθητή, που συσχετίζονται με την πρόοδο που σημείωσε στα αντίστοιχα χρονικά διαστήματα, όπως προσπάθειες που κατέβαλε, ενεργητική συμμετοχή του στη διδακτική διαδικασία, βαθμός ανταπόκρισης στις δραστηριότητες που ανέλαβε, κ.λπ. (Ανδρεαδάκης, 2005).

Με τη χρήση ημερολογίου, ο μαθητής καλείται να αποτυπώσει σε μορφή προσωπικού ημερολογίου για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα που ορίζεται από τον εκπαιδευτικό την προσπάθειά του, τα τεχνικά μέσα που χρησιμοποίησε κατά τη διαδικασία της μάθησης, τα διάφορα προβλήματα και δυσκολίες που συνάντησε καθώς τυχόν αναστοχασμούς που πραγματοποίησε.

2.4 Αξιολόγηση εκπαιδευτικού συστήματος

Ο θεσμός του Επιθεωρητή Εκπαίδευσης αποτέλεσε τον μεγαλύτερο σε χρονική διάρκεια (περίπου 150 χρόνια) και σημαντικότερο ρόλο σχετικά με τον έλεγχο και την διοίκηση της εκπαίδευσης στην Ελλάδα. Από την κατάργηση του εν λόγω θεσμού το 1982 μέχρι την σημερινή εποχή, το μείζον θέμα της εποπτείας και της Επιθεώρησης βρίσκεται συνεχώς στην επικαιρότητα.

2.4.1 Εσωτερική αξιολόγηση

Σε πολλές χώρες της Ευρώπης η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών μονάδων συντελείται με την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών και επιβεβαιώνεται με τη ενεργή συμμετοχή όλο και περισσότερων παραγόντων στο σχολικό βίο. *«Παρά τις επιμέρους διαφορές από χώρα σε χώρα, η σχολική μονάδα – κυρίως οι εκπαιδευτικοί, αλλά κατά περίπτωση και οι γονείς/ μαθητές και οι λοιποί φορείς – αναλαμβάνουν το έργο της διαρκούς βελτίωσης της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών. Για το σκοπό αυτό αποτιμά συστηματικά όλες τις παραμέτρους του εκπαιδευτικού έργου (εσωτερική αξιολόγηση) αναζητώντας τόσο τις επιτυχείς πρακτικές όσο και – κυρίως – τα σημεία που επιδέχονται περαιτέρω βελτίωσης. Στη συνέχεια θέτει και ιεραρχεί τους στόχους ποιοτικής βελτίωσης και προγραμματίζει τα μέσα, τις διαδικασίες και τις ενέργειες που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων αυτών (σχεδιασμός βελτίωσης εκπαιδευτικού έργου). Τέλος εφαρμόζει με τρόπο οργανωμένο, ευέλικτο και συνεχώς εποπτευόμενο και σε συνεργασία πάντοτε με το σύνολο της εκπαιδευτικής κοινότητας το σχέδιο βελτίωσης. Η όλη διαδικασία είναι συνεχής και αναπτύσσεται σε κύκλους ετήσιας ή διετούς διάρκειας, ανάλογα με το μέγεθος και την υφή της αναλαμβανόμενης προσπάθειας»* (Υπουργείο Παιδείας & Πολιτισμού, 2014).

Η εσωτερική αξιολόγηση μίας σχολικής μονάδας συντελείται από τα μέλη της και έχει ποικίλες μορφές. Παράλληλα αποτελεί ένα πολύ σημαντικό παράγοντα για την αποτελεσματικότητα και ορίζεται ως η διαδικασία που έχει ως στόχο την συλλογή, ανάλυση, περιγραφή και αξιολόγηση πληροφοριών σκοπεύοντας στην βελτίωση της παρεχόμενης ποιότητας της εκπαίδευσης. Ουσιαστικά η καθιέρωση της εσωτερικής αξιολόγησης στοχεύει στην μετατόπιση και μεταφορά της έμφασης που δίνεται στην αξιολόγηση των εκπαιδευτικών ως άτομα στο εκπαιδευτικό έργο αυτών.

- Ιεραρχική εσωτερική αξιολόγηση:** Στην συγκεκριμένη μορφή εσωτερικής αξιολόγησης οι ανώτεροι της εκπαιδευτικής βαθμίδας κρίνουν τους υφιστάμενούς τους πχ οι διευθυντές τους υποδιευθυντές, αυτοί τους εκπαιδευτικούς κ.α. Η εν λόγω διαδικασία εμφανίστηκε από τις αρχές του νεότερου σχολικού θεσμού και αναφέρεται από πολλούς ως η προέκταση της εξωτερικής ιεραρχικής αξιολόγησης. Αποτελεί μία συμβατική διαδικασία αξιολόγησης και ελέγχου παρουσιάζοντας όπως όλες οι μορφές πληθώρα πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων. Επικεντρώνεται στις πρακτικές των ατόμων αλλά και στους ίδιους τους εαυτούς τους και ελέγχει ουσιαστικά την υπακοή στους νόμους. Πραγματοποιείται μέσω ατομικών και υποκειμενικών κρίσεων και δεν υποστηρίζει την συλλογικότητα και την συλλογική ανάπτυξη της σχολικής μονάδας. Αξίζει να σημειωθεί ότι η αντίστροφη εσωτερική αξιολόγηση πχ η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών από τους μαθητές, των διευθυντών από τους εκπαιδευτικούς κα. προσθέτει μία εναλλακτική πρόταση που συμπληρώνει την εσωτερική αξιολόγηση. Πολλοί υποστηρίζουν ότι αυτή η αντίστροφη φορά της εσωτερικής αξιολόγησης προσδίδει έναν δημοκρατικό χαρακτήρα στην ουσία όμως νομιμοποιεί την αναπαραγωγή της (Υπουργείο Παιδείας & Πολιτισμού, 2014).
- Συλλογική εσωτερική αξιολόγηση ή αυτοαξιολόγηση:** Η συγκεκριμένη μορφή αξιολόγησης διαφέρει σημαντικά από την ιεραρχική εσωτερική αξιολόγηση. Στηρίζεται σε διαδικασίες που οργανώνονται και παρακολουθούνται από τους ίδιους τους παράγοντες της σχολικής μονάδας κυρίως τους εκπαιδευτικούς και συχνά μαθητές ή και γονείς – οι οποίοι θεωρούνται οι καλύτεροι γνώστες των συνθηκών και προβλημάτων που αντιμετωπίζει η σχολική μονάδα και εκείνοι που μπορούν καλύτερα να οργανώσουν τη δράση για τη βελτίωση ή την επίλυσή τους. Από αυτή τη μορφή εσωτερικής αξιολόγησης αναμένεται (Υπουργείο Παιδείας & Πολιτισμού, 2014):

 - ο η αναβάθμιση του σχολικού περιβάλλοντος ως βασικού συντελεστή μάθησης.
 - ο η ενίσχυση των σχέσεων αμοιβαιότητας και εμπιστοσύνης μεταξύ όλων των παραγόντων της σχολικής μονάδας
 - ο η βελτίωση ή αλλαγή των διδακτικών – μαθησιακών πρακτικών και, κατά συνέπεια
 - ο η βελτίωση των μαθησιακών επιτευγμάτων.

Τα βασικά χαρακτηριστικά της αυτοαξιολόγησης είναι αρχικά η συλλογικότητα καθώς όλοι οι παράγοντες (εκπαιδευτικοί, μαθητές, γονείς) εργάζονται ομαδικά για την βελτίωση της ποιότητας και την ενίσχυση του κλίματος εμπιστοσύνης. Ακολουθεί η ηγεσία και ο αναστοχασμός λόγω του ότι η αυτοαξιολόγηση προϋποθέτει την αποτελεσματικότητα των εν λόγω

χαρακτηριστικών. Στην συνέχεια αναφέρονται η ευελιξία και η συνεχής δραστηριότητα λόγω της δημιουργικότητας και της ανατροφοδότησης που απαιτούνται. Τέλος ιδιαίτερο χαρακτηριστικό αποτελεί η επικοινωνία η οποία ενισχύει το άνοιγμα των σχολικών μονάδων σε όλη την εκπαιδευτική κοινότητα (Σοφού, 2014).

Κυριότερες μέθοδοι της εσωτερικής αξιολόγησης είναι οι εξής:

- Συμμετοχική αξιολόγηση
- Ενδυναμωτική αξιολόγηση
- Διοίκηση ολικής ποιότητας
- Έρευνα δράσης
- Ενεργός έρευνα» (Τσέμπα, 2015).

Τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της αυτοαξιολόγησης συνοψίζονται στα παρακάτω (Υπουργείο Παιδείας & Πολιτισμού, 2014):

Πλεονεκτήματα

- παρακολουθούνται άμεσα οι συνθήκες που επικρατούν στις σχολικές μονάδες
- διερευνάται σε βάθος το εκπαιδευτικό έργο
- ενισχύεται η συλλογικότητα και η συνεργασία
- προκαλείται η ευαισθητοποίηση και αυξάνεται η αυτοπεποίθηση και οι γνώσεις
- αυξάνεται ο αυτοέλεγχος των σχολικών μονάδων
- ενθαρρύνονται οι συλλογικές δραστηριότητες αλλά και οι πρωτοβουλίες
- καλλιεργείται το συναίσθημα της συνευθύνης για την βελτίωση του εκπαιδευτικού έργου

Μειονεκτήματα

- καλλιεργείται η εσωστρέφεια στην σχολική μονάδα
- αδυναμία αντιμετώπισης των διάφορων εσωτερικών συγκρούσεων
- αδυναμία μετατόπισης και μεταφοράς από την αυτοαξιολόγηση στην εφαρμογή ενός κατάλληλου προγράμματος δράσης
- απαιτητικές και χρονοβόρες διαδικασίες συλλογικής εσωτερικής αξιολόγησης
- περιορισμένες ικανότητες και γνώσεις των εκπαιδευτικών
- μη παρουσία εξωτερικού κριτή στην όλη διαδικασία

2.4.2. Εξωτερική αξιολόγηση

Η εξωτερική αξιολόγηση, διαθέτει ιεραρχικό ύφος και υλοποιούνται από θεσμούς που ανήκουν σε ανώτερες βαθμίδες και εκτός των σχολικών μονάδων. Κύριο λόγο εφαρμογής της αποτελεί το γεγονός ότι επιτρέπει στην κεντρική εξουσία να ελέγχει και να καθοδηγεί τα σχολεία. Η αξιολόγηση παλαιότερα ταυτιζόταν με την εξωτερική αξιολόγηση. Βέβαια τα τελευταία χρόνια το μεγαλύτερο ποσοστό των χωρών της Ευρώπης εγκαταλείπει την εξωτερική αξιολόγηση, λόγω των διαφόρων εκπαιδευτικών αντιδράσεων, με σκοπό την χρήση της εσωτερικής αξιολόγησης.

Η εξωτερική αξιολόγηση ακολουθεί δύο λογικές:

- α. τη λογική του δημόσιου διοικητικού ελέγχου των εκπαιδευτικών ως ατόμων και της εκπαιδευτικής τους πράξης. Αναφέρεται κυρίως στην επιθεώρηση, στην άμεση ιεραρχική παρατήρηση.
- β. τη λογική της «απόδοσης λόγου στον καταναλωτή». Σκοπός της είναι η εξασφάλιση ίσων ευκαιριών εκπαίδευσης για όλους. Μιλώντας για καταναλωτές αναφέρεται στους γονείς» (Πετούση, 2013).

Οι κυριότερες μορφές εξωτερικής αξιολόγησης αναφέρονται παρακάτω:

- «Επιθεώρηση. Εμφανίστηκε ταυτόχρονα με τη σύσταση της μαζικής εκπαίδευσης, αρχές του 19ου αιώνα, στις περισσότερες χώρες της Δύσης. Λειτουργία της είναι έλεγχος της εφαρμογής της εκπαιδευτικής νομοθεσίας και πολιτικής από τα σχολεία και τους εκπαιδευτικούς. Επικεντρώνεται κυρίως στην ποιότητα διδασκαλίας, τα μαθησιακά αποτελέσματα και ορισμένες φορές και σε άλλα χαρακτηριστικά.
- Παρακολούθηση του εκπαιδευτικού συστήματος. Στην Ελληνική πραγματικότητα γίνεται με τη συλλογή στοιχείων από διάφορες υπηρεσίες του Υ.Π.Ε.Π.Θ. (Στατιστική Υπηρεσία, Οργανισμός Σχολικών Κτιρίων, κλπ), με σκοπό την παρακολούθηση διαφόρων πτυχών του εκπαιδευτικού συστήματος (μαθητικό και εκπαιδευτικό δυναμικό, κτιριακή υποδομή, εξοπλισμός σχολείων, κλπ).
- Περιφερειακές, Εθνικές και Διεθνείς μελέτες αξιολόγησης. Θέματα των μελετών αυτών είναι συνήθως επίδοση των μαθητών σε διάφορα μαθήματα αλλά και σε άλλα θέματα όπως προσχολικής αγωγή, εξάπλωση των Νέων Τεχνολογιών στην Εκπαίδευση κ.ά.»

Τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν από την εφαρμογή της εξωτερικής αξιολόγησης είναι τα παρακάτω (Δημαρέλος, 2006):

- υλοποιείται από εξωγενείς παράγοντες συμβάλλοντας στην ενίσχυση της

αξιοπιστίας της διαδικασίας,

- πραγματοποιείται σε συγκεκριμένη χρονική στιγμή απαλλάσσοντας τους εκπαιδευτικούς από επιπλέον ενασχόληση,
- συμβαδίζει με τις απαιτήσεις και τα προαπαιτούμενα της κοινής γνώμης,
- ευνοεί τον εντοπισμό και στην λύση των ζητημάτων που παρουσιάζονται,
- συμβάλει στην επαγγελματική εξέλιξη των εκπαιδευτικών και την επιλογή στελεχών εκπαίδευσης και
- ενισχύει και πραγματοποιεί τη σύγκριση της απόδοσης τόσο των εκπαιδευτικών όσο και των σχολικών μονάδων.

Τα βασικότερα μειονεκτήματα της εξωτερικής αξιολόγησης εντοπίζονται στα παρακάτω σημεία (Δημαρέλος, 2006):

- διαμορφώνει πολλές φορές μια λανθασμένη εικόνα που δεν αντιπροσωπεύει το εκπαιδευτικό έργο,
- σχετίζεται μόνο με την αποτίμηση του εκπαιδευτικού έργου μη συνεκτιμώντας την συμβολή άλλων παραγόντων,
- προκαλεί άγχος στους εκπαιδευτικούς,
- προάγει την ατομικότητα και όχι τη συλλογική προσπάθεια

Κεφάλαιο 3^ο - Η Αξιολόγηση στον Εργασιακό χώρο

3.1 Μέθοδοι Αξιολόγησης

Οι μέθοδοι αξιολόγησης που χρησιμοποιούνται στον εργασιακό χώρο, μπορούν να χωριστούν σε τρεις κατηγορίες (Χυτήρης, 2001):

- Μέθοδοι με βάση τα χαρακτηριστικά
- Μέθοδοι με βάση την συμπεριφορά
- Μέθοδοι με βάση τα αποτελέσματα

3.1.1 Μέθοδοι αξιολόγησης με βάση τα χαρακτηριστικά

3.1.1.1 Μέθοδος της αφηγηματικής έκθεσης

Η μέθοδος αυτή γίνεται σε απλό χαρτί και αποτελείται από περιγραφική καταγραφή των εντυπώσεων του προϊστάμενου (ο οποίος είναι και υπεύθυνος για την αξιολόγηση) για τον κάθε αξιολογούμενο-υφιστάμενό του. Η μέθοδος αυτή αξιολογήσεως χρησιμοποιείται περισσότερο για αξιολόγηση των ηγετικών στελεχών παρά για αξιολόγηση των απλών υπαλλήλων και εργατών.

Τα μειονεκτήματα της μεθόδου αυτής είναι ότι δεν έχει συγκεκριμένα πρότυπα και σαφή κριτήρια αξιολόγησης με αποτέλεσμα να είναι υποκειμενική. Η χρήση της μεθόδου απαιτεί μεγάλη εμπειρία και εκπαίδευση από τον αξιολογητή και αρκετό χρόνο για την προετοιμασία της.

3.1.1.2 Αξιολόγηση από ειδικό της Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων

Στόχος αυτής της μεθόδου είναι να ελαττώσει την υποκειμενικότητα και την μεροληψία, που μπορεί να δείξει ο προϊστάμενος του αξιολογούμενου κατά την αξιολόγησή του. Αυτό επιτυγχάνεται με το να γίνεται ουσιαστικά η αξιολόγηση από έναν ειδικό της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού (HR) σε συνεργασία τον προϊστάμενο του αξιολογούμενου.

Τα βασικότερα πλεονεκτήματα της μεθόδου αυτής είναι ότι απαλλάσσει τον προϊστάμενο από την δύσκολη θέση να αξιολογεί τους υφιστάμενούς του. Επιπλέον, εξαιτίας της ουσιαστικής συμμετοχής του ειδικού επιτυγχάνεται μεγαλύτερη συγκρισιμότητα καθώς και περισσότερη αντικειμενικότητα των αξιολογήσεων. Τα μειονεκτήματα της μεθόδου αυτής είναι ότι απαιτεί ένα πολύ καλά ειδικευμένο προσωπικό και ότι συνήθως απασχολεί δύο ή τρία άτομα ταυτόχρονα για κάθε μία αξιολόγηση, το οποίο την κάνει πιο ακριβή σαν μέθοδο.

3.1.1.3 Μέθοδος απλής κατάταξης

Η μέθοδος απλής κατάταξης είναι μία μέθοδος στην οποία κατατάσσονται οι αξιολογούμενοι σε έναν πίνακα ανάλογα με τις επιδόσεις και τις συγκρίσεις που γίνονται μεταξύ τους σε αριθμητική σειρά. Η κατάταξη των αξιολογούμενων γίνεται άτυπα, ανεξάρτητα από τη θέση εργασίας στην

οποία απασχολούνται.

Το πιο βασικό πλεονέκτημα της εν λόγω μεθόδου είναι ότι είναι υπερβολικά απλή με αποτέλεσμα να είναι πολύ γρήγορη στην εφαρμογή της και με πολύ μικρό κόστος. Ωστόσο, ως μέθοδος χαρακτηρίζεται χαμηλής αντικειμενικότητας διότι ο εργαζόμενος αξιολογείται χωρίς ανάλυση των χαρακτηριστικών του βάσει κριτηρίων αλλά συνολικά.

3.1.1.4 Μέθοδος εναλλακτικής κατάταξης

Μια από τις πιο γνωστές μεθόδους αξιολόγησης είναι η μέθοδος της εναλλακτικής κατάταξης, κατά την οποία οι εργαζόμενοι βαθμολογούνται με κλίμακα από τον χειρότερο έως τον καλύτερο. Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιεί ένα έντυπο, έτσι ώστε να εντοπιστεί ποιος εργαζόμενος παρουσιάζει την καλύτερη απόδοση και ποιος την χειρότερη σε ένα χαρακτηριστικό, εναλλάσσοντας τον καλύτερο και τον χειρότερο, μέχρις ότου να λάβουν όλοι οι υπό αξιολόγηση εργαζόμενοι την θέση τους πάνω στην κλίμακα. Ουσιαστικά καταγράφονται τα πολύ θετικά ή τα ανεπιθύμητα παραδείγματα των εργαζομένων όσον αφορά κάποιο χαρακτηριστικό το οποίο σχετίζεται με την εργασία τους. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα ο αξιολογητής να μην εφησυχάζεται και να καταγράφει συνέχεια καθ' όλη την διάρκεια του έτους παραδείγματα και παρατηρήσεις που αφορούν τους υφιστάμενούς του. Επομένως η βαθμολογία δεν επηρεάζεται μόνο από την πρόσφατη συμπεριφορά και απόδοση του αξιολογούμενου.

3.1.1.5 Μέθοδος σύγκρισης ζευγαριών

Η μέθοδος σύγκρισης ζευγαριών γίνεται με τη μέθοδο σύγκρισης ανά ζεύγη ομοιόβαθμων αξιολογούμενων για μια σειρά κριτηρίων και χαρακτηριστικών. Σε κάθε σύγκριση ελέγχεται ένα χαρακτηριστικό. Με αυτό τον τρόπο δημιουργούνται όλα τα πιθανά ζεύγη, από τα οποία ο αξιολογητής επιλέγει ποιο είναι το καλύτερο. Στην περίπτωση που έχουμε να συγκρίνουμε τέσσερις εργαζόμενους Α, Β, Γ, Δ θα είχαμε τα εξής ζεύγη: Α-Β, Α-Γ, Α-Δ, Β-Γ, Β-Δ και Β-Γ.

Στη συνέχεια ο αξιολογητής υπογραμμίζει από το κάθε ένα ζεύγος το όνομα εκείνου του αξιολογούμενου, τον οποίο θεωρεί καλύτερο ως προς το κριτήριο. Κατόπιν φτιάχνει ένα κατάλογο των ονομάτων των αξιολογούμενων και δίπλα στο κάθε όνομα αυτού του καταλόγου γράφει το άθροισμα των υπογραμμίσεων, δηλαδή προτιμήσεων που έχει λάβει ο κάθε αξιολογούμενος. Στη συνέχεια με βάση των αριθμό των υπογραμμίσεων ή προτιμήσεων κάθε ονόματος δημιουργεί τον αξιολογικό κατάλογο.

Πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι η σχετική της απλότητα, ωστόσο η συγκεκριμένη μέθοδος είναι χρονοβόρα και υποκειμενική στην περίπτωση που έχουμε να εξετάσουμε αρκετά χαρακτηριστικά ομοιόβαθμων υπαλλήλων στο ίδιο αντικείμενο εργασίας.

3.1.1.6 Μέθοδος κατάταξης σε βαθμολογημένη κλίμακα

Η μέθοδος αυτή είναι μια από τις πιο παλαιές αλλά και πιο συχνά εμφανιζόμενες μεθόδους αξιολόγησης. Για την διεξαγωγή αυτής της μεθόδου ο αξιολογητής βαθμολογεί κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά, χρησιμοποιώντας σαν βάση μία κλίμακα η οποία ξεκινάει από το πιο χαμηλό έως το πιο υψηλό επίπεδο απόδοσης. Η διαδικασία έχει ως εξής: αναγράφονται, σε μία ειδική φόρμα τα διάφορα χαρακτηριστικά/συμπεριφορές και στην συνέχεια γίνεται η αξιολόγηση είτε με εκτιμήσεις είτε με αρίθμηση. Η αξιολόγηση έχει άμεση σχέση με τις απόψεις του αξιολογητή και πολλές φορές τα κριτήρια μπορεί να μην σχετίζονται με το αντικείμενο της θέσης εργασίας.

Τα βασικότερα πλεονεκτήματα αυτής της μεθόδου είναι το χαμηλό κόστος διαχείρισής της και ότι υπάρχει η δυνατότητα εφαρμογής της σε μεγάλο αριθμό εργαζομένων. Από την άλλη μεριά, τα μειονεκτήματα της μεθόδου είναι αρκετά, με πιο σημαντικό τον υποκειμενικό χαρακτήρα της.

3.1.1.7 Μέθοδος υποχρεωτικής επιλογής

Με τη μέθοδο υποχρεωτικής επιλογής δίνονται διάφορα κριτήρια τα οποία αντιστοιχούν σε ζεύγη προτάσεων. Έτσι ο αξιολογητής επιλέγει την πρόταση η οποία είναι πιο αντιπροσωπευτική στα χαρακτηριστικά του αξιολογούμενου. Στο ζεύγος προτάσεων μπορεί να υπάρχουν είτε δύο θετικές προτάσεις, είτε δύο αρνητικές προτάσεις και ποτέ δεν βρίσκονται μία θετική και μια αρνητική πρόταση διότι σε αυτή την περίπτωση θα μπορούσε εύκολα ο αξιολογητής να επιλέξει την πρόταση που θεωρείται σημαντική για την επιχείρηση.

Το κύριο πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι ότι είναι αρκετά αντικειμενική αφού περιορίζει τον επηρεασμό της αξιολόγησης από τυχόν προκαταλήψεις και προσωπικά στοιχεία του αξιολογητή. Επιπλέον, είναι σχετικά απλή διαδικασία και έχει την δυνατότητα να εφαρμοστεί σε πολλά και διαφορετικά αντικείμενα εργασίας. Από τα πιο βασικά μειονεκτήματα της μεθόδου είναι μπορεί να μην σχετίζονται πάντα τα κριτήρια του εντύπου της αξιολόγησης με την θέση εργασίας του αξιολογούμενου. Επιπλέον δεν δίνει την δυνατότητα στους ίδιους τους εργαζόμενους/αξιολογούμενους να βελτιώσουν την απόδοσή τους.

3.1.1.8 Μέθοδος υποχρεωτικής διασποράς

Η μέθοδος υποχρεωτικής διασποράς αποτελεί μια μέθοδο κατάταξης των εργαζομένων με βάση την απόδοσή τους. Πιο συγκεκριμένα δημιουργούνται μια σειρά από κατηγορίες απόδοσης, στις οποίες καλείται ο αξιολογητής να τοποθετήσει τους αξιολογούμενους σε εκείνη που τους αντιπροσωπεύει όπως «πολύ υψηλή», «υψηλή», «μεσαία», «χαμηλή», «πολύ χαμηλή». Αξίζει να σημειωθεί ότι η κατάταξη αυτή στη σειρά από κατηγορίες απόδοσης γίνεται με ποσοστά και με

αναλογίες των τυπικών αποκλίσεων της κανονικής κατανομής. Επίσης το κριτήριο αξιολόγησης εκτός από την αποδοτικότητα μπορεί να αφορά την ποιότητα εργασίας, τον έλεγχο κόστους ή άλλους παράγοντες.

Το κύριο πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι ότι δεν επιτρέπει στον αξιολογητή να κατατάξει, πάνω από ένα ποσοστό, τους υφισταμένους του σε μια κατηγορία απόδοσης και έτσι μειώνονται τα λάθη λόγω υπερβολικής επιείκειας ή υπερβολικής αυστηρότητας. Η υπόθεση πίσω από αυτή τη μέθοδο είναι ότι φυσιολογικά υπάρχουν διαφορές στην απόδοση και θα πρέπει οι διαφορές αυτές να διαπιστώνονται και να καταγράφονται και όχι να εξαλείφονται κατά την αξιολόγηση (Χυτήρης, 2001). Το κύριο μειονέκτημα που παρουσιάζεται είναι ότι οι διαφορές μεταξύ των εργαζομένων δεν μπορούν και σε αυτό το σύστημα να συμπεριληφθούν και να ποσοτικοποιηθούν καθώς το μόνο που προκύπτει είναι η κατάταξη και όχι η μεταξύ τους απόσταση.

3.1.2 Μέθοδοι αξιολόγησης με βάση τη συμπεριφορά

3.1.2.1 Μέθοδος του καταλόγου ελέγχου

Η μέθοδος αυτή έχει ως βασικό της εργαλείο, καταλόγους συμπεριφορών, δηλαδή λίστες που απαρτίζονται από επιθυμητά και ανεπιθύμητα χαρακτηριστικά που είναι πιθανό να παρουσιάσει ο αξιολογούμενος κατά την διάρκεια μιας συγκεκριμένης εργασίας. Ο αξιολογητής τσεκάρει ή σημειώνει τα χαρακτηριστικά εκείνα που αντιπροσωπεύουν καλύτερα τον υφιστάμενό του. Ο σκοπός αυτών των καταλόγων είναι να καλύψουν μια μεγάλη γκάμα/ποικιλία των διάφορων συμπεριφορών που μπορούν να προκύψουν, ώστε να εξαλειφθεί ο κίνδυνος της «σφαιρικής» και γενικής αξιολόγησης. Όπως είναι λογικό, όταν ο κατάλογος περιλαμβάνει πληθώρα χαρακτηριστικών και στοιχείων, τότε μπορεί να δημιουργηθεί μια πιο αντιπροσωπευτική εικόνα για την απόδοση του εργαζομένου.

3.1.2.2. Μέθοδος του σταθμισμένου καταλόγου ελέγχου

Η μέθοδος του σταθμισμένου καταλόγου ελέγχου αποτελείται από μια λίστα (κατάλογο) με διάφορα χαρακτηριστικά των εργαζομένων όπου ο αξιολογητής καλείται να απαντήσει με ένα «Ναι» ή «Όχι» σε αυτά που χαρακτηρίζουν τους εργαζόμενους. Ο κατάλογος αυτός χρησιμοποιεί μια σειρά κριτηρίων, όπου τα κριτήρια αυτά αντιστοιχούν σε έναν συντελεστή βαρύτητας. Ο αξιολογητής βέβαια δεν γνωρίζει τον συντελεστή βαρύτητας της κάθε πρότασης ώστε να μην επηρεάζεται από τη διαδικασία αξιολόγησης και είναι γνωστή μόνο στο τμήμα Ανθρώπινων Πόρων. Το μειονέκτημα της μεθόδου της είναι ο αρκετός χρόνος προετοιμασίας για την δημιουργία του καταλόγου καθώς και η εφαρμογή διαφορετικού καταλόγου για διαφορετικές

θέσεις εργασίας.

3.1.2.3 Μέθοδος κρίσιμων περιστατικών

Κατά την μέθοδο αυτή, ο προϊστάμενος παρατηρεί και καταγράφει σε ένα ημερολόγιο, γεγονότα που συνέβησαν κατά την διάρκεια ενός χρονικού διαστήματος (δηλαδή το διάστημα που αφορά η αξιολόγηση) από τον αξιολογούμενο και επηρεάζουν είτε θετικά είτε αρνητικά την αξιολόγησή του. Τα περιστατικά που καταγράφηκαν συνήθως πρέπει να συνοδεύονται από λεπτομερείς περιγραφές και ο αξιολογητής πρέπει να ενημερώνει καθημερινά αυτό το ημερολόγιο με παρατηρήσεις σχετικές με τον αξιολογούμενο. Στο τέλος της περιόδου για την οποία γίνεται η αξιολόγηση, ομαδοποιούνται όλες οι παρατηρήσεις ανά κριτήριο/χαρακτηριστικό και εξάγονται κάποια συμπεράσματα για τις δυνατές πτυχές και τα αδύναμα σημεία του αξιολογούμενου.

Το πιο σημαντικό πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι ότι εξάγονται συμπεράσματα που έχουν άμεση σχέση με τον αξιολογούμενο και την θέση εργασίας του. Το μειονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι ότι τα αποτελέσματα αξιολόγησης είναι ποιοτικά οπότε καθίσταται δύσκολη η επεξεργασία τους.

3.1.2.4 Μέθοδος μέτρησης της συμπεριφοράς (Behaviorally Anchored Rating Scales BARS)

Κάποιες μέθοδοι αξιολόγησης επικεντρώνονται στις πληροφορίες που αφορούν την συμπεριφορά του αξιολογούμενου, χρησιμοποιώντας συγκεκριμένες γραφικές κλίμακες. Κατά την αξιολόγηση παρέχονται περιπτώσεις συμπεριφοράς οι οποίες συνδέονται με συγκεκριμένα επίπεδα απόδοσης. Ο αξιολογητής κατά την εν λόγω μέθοδο πρέπει να επιλέξει εκείνη την συμπεριφορά που πιστεύει πως αντιπροσωπεύει καλύτερα τον αξιολογούμενο, καθώς η εν λόγω μέθοδος έχει σαν σκοπό την μέτρηση της συμπεριφοράς η οποία αναμένεται από τον εργαζόμενο. Τα BARS ή διαφορετικά οι ράβδοι, είναι ουσιαστικά ένας συνδυασμός κλίμακας διαβάθμισης και βαθμολόγησης συμπεριφοράς. Η απόδοση είναι κλιμακωτή, όμως κάθε σημείο της κλίμακας συνδέεται με παραδείγματα συμπεριφορών. Η βαθμολόγηση του υπό αξιολόγηση υπαλλήλου, ουσιαστικά είναι ανάλογη της απόδοσής του και ο αξιολογητής σημειώνει είτε παραδείγματα της επίδοσης του εργαζομένου είτε ανέκδοτα γεγονότα τα οποία συλλέγει κατά την περίοδο στην οποία αναφέρεται η αξιολόγηση. Έπειτα, γίνεται σύγκριση ανάμεσα στις παραπάνω σημειώσεις του αξιολογητή με τις εγγραφές που υπάρχουν στην κλίμακα, η οποία οδηγεί στο συμπέρασμα, δηλαδή σε ποιο σημείο της κλίμακας πρέπει να τοποθετηθεί ο εργαζόμενος.

3.1.2.5 Μέθοδος μέτρησης αναμενόμενης συμπεριφοράς (Behavioral Expected Scales BES)

Η συγκεκριμένη μέθοδος χρησιμοποιείται για να εντοπίσει το μέγεθος της απόδοσης με το

πραγματοποιούμενο έργο. Με αυτό τον τρόπο αξιολογείται ο εργαζόμενος ανάλογα με τη συμπεριφορά που θα επιδείξει. Η συμπεριφορά του αυτή θα ελεγχθεί με βάση ορισμένα κριτήρια τα οποία έχει στη διάθεσή του ο αξιολογητής. Πιο συγκεκριμένα, ο αξιολογητής έχει έναν κατάλογο με διαβαθμισμένα κρίσιμα περιστατικά (περιγραφές εργασιακής συμπεριφοράς), από τα οποία πρέπει να επιλέξει ένα όπου να χαρακτηρίζει τη συμπεριφορά του αξιολογούμενου. Η κατάταξη του εργαζόμενου που γίνεται στα διάφορα κρίσιμα περιστατικά ανάλογα με την επίδοσή του προκύπτουν από τα συμπεράσματα για τις δυνάμεις και αδυναμίες καθώς και για την θέση εργασίας στην οποία ταιριάζει να απασχοληθεί ο εργαζόμενος.

3.1.2.6 Μέθοδος μέτρησης παρατηρούμενης συμπεριφοράς (*Behavioral Observation Scale, BOS*)

Η μέθοδος παρατηρούμενης συμπεριφοράς εντοπίζει τη συχνότητα που παρουσιάζεται μια ενέργεια και μια συγκεκριμένη συμπεριφορά. Έτσι ο αξιολογητής βαθμολογεί τη συχνότητα της συγκεκριμένης συμπεριφοράς για όλα τα κρίσιμα περιστατικά. Τα κρίσιμα περιστατικά αποτελούν περιγραφές εργασιακής συμπεριφοράς. Η κλίμακα που χρησιμοποιείται συνήθως αναλύεται σε πέντε βαθμίδες συχνότητας από το «Ποτέ» έως το «Πάντα». Αξίζει να σημειωθεί ότι για να είναι επιτυχημένη η εν λόγω μέθοδος πρέπει να στηρίζεται στην κατάλληλη βαθμολόγηση καθώς και στην ορθότητα των περιστατικών.

3.1.3 Μέθοδοι με βάση τα αποτελέσματα

3.1.3.1 Μέθοδος *management* βάσει στόχων (*Management By Objectives MBO*)

Το σύστημα αυτό, το οποίο είναι γνωστό σαν MBO, επινοήθηκε από τον Mc Gregor σαν αντιστάθμισμα στις μεθόδους συγκρίσεως και τις συμβατικές κατατάξεις. Η μέθοδος αυτή βασίζεται στις εξής δυο βασικές αρχές:

- Όσο πιο ξεκάθαρα αντιλαμβάνεται κανείς το τι ακριβώς πρέπει να κάνει τόσο περισσότερες πιθανότητες έχει να το εκτελέσει σωστά .
- Η πρόοδος μπορεί να μετρηθεί μόνο όταν συγκρίνεται το αποτέλεσμα που έχει επιτευχθεί με αυτό που έπρεπε να επιτευχθεί.

Η συγκεκριμένη μέθοδος ουσιαστικά αξιολογεί την απόδοση της συμπεριφοράς του αξιολογούμενου και συγχρόνως τον παρακινεί θέτοντας στόχους, να υπερπηδήσει όλες τις αδυναμίες του, χρησιμοποιώντας τις ικανότητές του. Χαρακτηριστικό της εν λόγω μεθόδου είναι το γεγονός ότι οι στόχοι που θέτονται είναι μετρήσιμοι και αποδεκτοί από τους αξιολογούμενους. Σε τακτά διαστήματα κατά την διαδικασία, οι εργαζόμενοι ενημερώνονται για την πρόοδό τους όσον αφορά τους στόχους τους. Επομένως, η αξιολόγηση ουσιαστικά αφορά την σύγκριση

ανάμεσα σε όσα επιτεύχθηκαν από τον αξιολογούμενο και σε όσα αναμενόταν να επιτύχει (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2001).

Το πρόγραμμα αξιολόγησης σύμφωνα με τους Τερζίδη και Τζωρτζάκη (2004) περιλαμβάνει τα εξής βήματα:

- **Καθορισμός των στόχων της επιχείρησης.** Καθορίζονται οι στόχοι και καταρτίζεται το πρόγραμμα για ολόκληρη την επιχείρηση για τον επόμενο χρόνο.
- **Καθορισμός των στόχων για το τμήμα.** Οι επικεφαλής των τμημάτων και οι ανώτεροι υπάλληλοι ή προϊστάμενοι θέτουν από κοινού τους στόχους με τα τμήματα τους ή τους υφισταμένους τους.
- **Συζήτηση για τους στόχους των τμημάτων.** Συζητούνται οι στόχοι μεταξύ των επικεφαλών των τμημάτων με τους ανώτερους υπαλλήλους στο τμήμα και τους ζητούν να θέσουν τους δικούς τους ατομικούς στόχους. Γενικότερα ο κάθε εργαζόμενος συμβάλλει στην επίτευξη των γενικών στόχων του τμήματος και καταβάλλεται προσπάθεια ώστε οι στόχοι να εκφράζονται σε ποσοτικά μεγέθη.
- **Καθορισμός των αναμενόμενων αποτελεσμάτων (ατομικοί στόχοι).** Οι επικεφαλής των τμημάτων καθορίζουν τους βραχυχρόνιους στόχους απόδοσης με τους υφισταμένους τους.
- **Επισκόπηση απόδοσης και μέτρηση των αποτελεσμάτων.** Συγκρίνεται η πραγματική απόδοση του κάθε εργαζομένου με τα αναμενόμενα αποτελέσματα από τους επικεφαλής των τμημάτων.
- **Δυνατότητα επαναπληροφόρησης.** Συγκαλούνται συναντήσεις των επικεφαλής των τμημάτων με τους υφισταμένους τους ώστε να συζητήσουν και να αξιολογήσουν την πρόοδο των υφισταμένων τους στην επίτευξη των αναμενόμενων αποτελεσμάτων.

3.1.3.2 Μέτρηση παραγωγικότητας

Εφαρμόζεται μόνο σε θέσεις που μπορεί να ποσοτικοποιηθεί και μετρηθεί η απόδοση. Το πλεονέκτημά της είναι ότι βασίζεται σε αντικειμενικά κριτήρια. Ωστόσο, κατευθύνει το ενδιαφέρον των εργαζομένων προς τα βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα για τα οποία θα αξιολογηθεί και όχι τα μακροπρόθεσμα, που ενδιαφέρουν περισσότερο την επιχείρηση. Επίσης, αυτή καθαυτή η επίτευξη του αποτελέσματος υπερτερεί της ορθότητας της μεθόδου που χρησιμοποιείται για αυτήν. Τέλος, συμβάλλει στην πρόκληση μεγαλύτερου ανταγωνισμού και συγκρούσεων μεταξύ των εργαζομένων.

3.2 Αξιολόγηση στην κάθετη αλλά και οριζόντια ιεράρχηση

3.2.1 Προϊστάμενοι – Υφιστάμενοι

3.2.1.1 Προϊστάμενοι

Ο προϊστάμενος είναι ο κατεξοχήν αρμόδιος για την αξιολόγηση των εργαζομένων, καθώς έχει καθημερινά άμεση εικόνα της απόδοσης του υπαλλήλου (Mondy & Martocchio, 2016).

Η άποψη του προϊσταμένου έχει πρωταρχική σημασία, αφού αυτός πρώτος διαπιστώνει την επιτυχή ή μη έκβαση της εργασίας που ανατέθηκε, παρακολουθεί καθημερινά τον τρόπο που ο εργαζόμενος αντιμετωπίζει διάφορες καταστάσεις και προβλήματα, καθώς και τις σχέσεις του εργαζόμενου με τους συναδέλφους του και με τους πελάτες. Ακόμη, είναι αυτός που εισηγείται την προαγωγή ή τον υποβιβασμό των εργαζομένων, την εκπαίδευση και την ανταμοιβή τους.

Η αξιολόγηση από τον προϊστάμενο μπορεί ωστόσο να αμφισβητηθεί για διάφορους λόγους, όπως οι προσωπικές συμπάθειες και αντιπάθειες. Επίσης, η αξιολόγηση του έργου του υφισταμένου προϋποθέτει επαρκή γνώση του αντικειμένου και κατανόηση της σημασίας της εργασίας από τον υφιστάμενο, κάτι που δεν είναι πάντα αυτονόητο. Η ενεργή συμμετοχή των υπαλλήλων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, να μπορούν δηλαδή να προτείνουν τρόπους δίκαιης αξιολόγησής τους, θα μπορούσε να αποτελεί λύση αυτού του προβλήματος. Ειδικά στις περιπτώσεις όπου η γεωγραφική απόσταση αποκλείει την άμεση επαφή με τον εργαζόμενο, η διαδικασία της αξιολόγησης γίνεται ακόμη πιο δύσκολη (Mondy & Martocchio, 2016).

Συχνά, ο ίδιος ο προϊστάμενος δεν νιώθει άνετα στον ρόλο του αξιολογητή λόγω της ανάπτυξης διαπροσωπικών σχέσεων με τους υφισταμένους, οι οποίες δεν θέλει να διαταραχθούν. Σύμφωνα με τον Lefkowitz (2000), ο συναισθηματικός δεσμός στη σχέση προϊσταμένου-υφισταμένου σχετίζεται συχνά με υψηλότερους βαθμούς στην αξιολόγηση, απροθυμία για τιμωρία των υφισταμένων και λιγότερη ακρίβεια.

Σημαντικός παράγοντας για την ακρίβεια της αξιολόγησης είναι η καταγραφή στην μνήμη του αξιολογητή των συμπεριφορών του αξιολογούμενου και η ανάκλησή τους κατά τον χρόνο της αξιολόγησης. Καθώς δεν είναι εφικτή η συνεχής παρακολούθηση και καταγραφή της πορείας όλων των υφισταμένων κατά τον χρόνο της αξιολόγησης, ο προϊστάμενος μπορεί να βασιστεί είτε στην γενικότερη αλλά αόριστη εικόνα που έχει για τους εργαζόμενους, είτε στα πιο πρόσφατα περιστατικά που είναι πιο φυσικό να θυμάται. Η ακρίβεια των προϊσταμένων αξιολογητών επηρεάζεται και από τον σκοπό της αξιολόγησης. Έχει παρατηρηθεί ότι είναι πιο ακριβείς όταν η αξιολόγηση σκοπεύει στην ανατροφοδότηση, παρά όταν διενεργείται με σκοπό την διοικητική λήψη αποφάσεων (DeNisi κ.α., 1984).

3.2.1.2 Υφιστάμενοι

Οι υφιστάμενοι είναι οι άμεσοι αποδέκτες των αποτελεσμάτων των διοικητικών ικανοτήτων του προϊσταμένου και είναι σε θέση να κρίνουν κατά πόσο επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά την απόδοση του οργανισμού. Μπορούν συνεπώς να εξαχθούν συμπεράσματα για την ποιότητα του τρόπου διοίκησης, να εντοπιστούν προβλήματα στις σχέσεις προϊσταμένων-υφισταμένων και να εφαρμοστούν διορθωτικές αλλαγές (Dessler, 2015).

Ωστόσο, πέρα από τα θέματα προκαταλήψεων ή εκδικητικότητας που μπορεί να επηρεάζουν την κρίση των υφισταμένων για τους προϊστάμενούς τους, υπάρχουν οι περιπτώσεις υπερεκτίμησης των ικανοτήτων τους, κυρίως γιατί η έλλειψη γνώσεων και εμπειριών συντελεί στη διαμόρφωση της αντίληψης ότι ο προϊστάμενος είναι ο μόνος ικανός να επιλύει τα σοβαρά προβλήματα. Οι εργαζόμενοι έχουν την τάση να βαθμολογούν τα διευθυντικά στελέχη υψηλότερα από ότι οι ίδιοι βαθμολογούν τον εαυτό τους. Η τάση αυτή μπορεί να ενισχύεται και από την προσδοκία ότι εφόσον βαθμολογήσουν ευνοϊκά τον προϊστάμενο, θα πράξει και αυτός το ίδιο με την δική τους αξιολόγηση (Mondy & Martocchio, 2016).

Φυσικά, αν ο υφιστάμενος θεωρεί ότι είναι δυνατόν ο αξιολογούμενος προϊστάμενος να λάβει γνώση των στοιχείων, δεν θα διακινδυνεύσει την διαρροή μιας αρνητικής αξιολόγησης η οποία μπορεί να του κοστίζει την εξέλιξή του στον οργανισμό. Συνεπώς, προκειμένου να εξασφαλίζεται όσο το δυνατόν περισσότερο η ειλικρίνεια των απαντήσεων στις αξιολογήσεις από υφισταμένους, πρέπει να κατοχυρώνεται η ανωνυμία της διαδικασίας (Dessler, 2015).

Υπάρχει και το ενδεχόμενο, ο προϊστάμενος, αντί να ασχοληθεί σοβαρά με την επίτευξη των στόχων να επιδοθεί σε έναν αγώνα δημοφιλίας προκειμένου να λάβει υψηλή βαθμολογία (Mondy & Martocchio, 2016). Ωστόσο, έρευνες δείχνουν ότι οι προϊστάμενοι που βαθμολογούνται χαμηλά ή μέτρια από τους υφισταμένους τους, παρουσιάζουν αργότερα σημαντική βελτίωση στις βαθμολογίες τους και η βελτίωση αυτή είναι μεγαλύτερη για τους προϊσταμένους που επιδιώκουν άμεση συζήτηση με τους υφισταμένους τους (Walker & Smither, 1999).

3.2.2 Αξιολόγηση ομάδων

Η αξιολόγηση των ομάδων είναι περισσότερο πολύπλοκη από την παραδοσιακή μορφή αξιολόγησης των εργαζομένων, καθώς πρέπει να συμπεριλάβει τόσο την ομάδα ως σύνολο, όσο και την συνεισφορά του κάθε μέλους ξεχωριστά.

Ο Zigon (1999), προτείνει τα παρακάτω επτά βήματα, για την οργάνωση ενός συστήματος αξιολόγησης των ομάδων

1. **Ανασκόπηση των υπάρχοντων οργανωτικών κριτηρίων.** Με αυτό το βήμα εξασφαλίζεται ότι οι εργαζόμενοι γνωρίζουν αυτά τα κριτήρια ούτως ώστε να γίνει η σύνδεσή τους με τη λειτουργία των ομάδων.
2. **Ορισμός των σημείων εκκίνησης για τις μετρήσεις.** Αυτό το βήμα προσφέρει τέσσερα εργαλεία για τον ορισμό των σημείων εκκίνησης για τις μετρήσεις (team customer diagram, team results which support organizational goals, team results pyramid, work process map to identify team measurement points, καθώς και ο συνδυασμός των παραπάνω εργαλείων). Τα εργαλεία αυτά προσδιορίζουν τα αποτελέσματα σε επίπεδο ατόμου και ομάδας που θα αποτελέσουν τη βάση για τις μετρήσεις.
3. **Προσδιορισμός των αποτελεσμάτων που πρέπει να επιτύχει κάθε μέλος της ομάδας ξεχωριστά.** Αυτό το βήμα επιτρέπει τον προσδιορισμό των αποτελεσμάτων που πρέπει να παράξει κάθε μέλος της ομάδας ώστε να υποστηρίξει τα αποτελέσματα της ομάδας ή την εργασιακή διαδικασία.
4. **Απόδοση βαρύτητας στα αποτελέσματα.** Σε αυτό το βήμα συμφωνείται η σχετική βαρύτητα κάθε αποτελέσματος για την επιχείρηση και συνεπώς για την αξιολόγηση.
5. **Ανάπτυξη μέτρων απόδοσης για κάθε αποτέλεσμα.** Σε αυτό το βήμα προσδιορίζονται αριθμητικά και περιγραφικά κριτήρια που θα χρησιμοποιηθούν για την μέτρηση της απόδοσης των ομάδων και των μελών τους.
6. **Δημιουργία προτύπων απόδοσης.** Σε αυτό το βήμα προσδιορίζεται η απόδοση τόσο σε ατομικό όσο και σε ομαδικό επίπεδο, ώστε να ανταποκριθεί στις προσδοκίες της επιχείρησης.
7. **Δημιουργία ενός συστήματος εντοπισμού.** Σε αυτό το βήμα καθορίζεται ο τρόπος συλλογής και ανάλυσης των δεδομένων της αξιολόγησης, καθώς και ο τρόπος ανατροφοδότησης της ομάδας και των μελών της.

Για να μεγιστοποιηθεί η αποτελεσματικότητα των ομάδων, η αξιολόγησή τους θα πρέπει να διέπεται από τις παρακάτω τέσσερις αρχές (Meyer, 1994).

1. Ο βασικός σκοπός ενός συστήματος αξιολόγησης θα πρέπει να είναι να βοηθήσει την ομάδα και όχι την ανώτερη διοίκηση να κρίνει την πρόοδό της.
2. Μία πραγματικά ενδυναμωμένη ομάδα, θα πρέπει να παίζει κυρίαρχο ρόλο στον σχεδιασμό του συστήματος αξιολόγησής της.
3. Επειδή μια ομάδα είναι υπεύθυνη για μια διαδικασία που περιλαμβάνει διάφορες λειτουργίες (ανάπτυξη προϊόντων, ολοκλήρωση παραγγελιών, εξυπηρέτηση

πελατών), θα πρέπει να καθορίσει κριτήρια μέτρησης αυτής της διαδικασίας.

4. Μια ομάδα θα πρέπει να υιοθετεί τέτοιο αριθμό κριτηρίων που να μπορεί να αντιμετωπίσει.

Κεφάλαιο 4^ο - Έρευνα: Η Αξιολόγηση στον Δημόσιο Τομέα - Μελέτη περίπτωσης Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας

4.1 Εισαγωγή

Είναι πλέον γνωστό ότι ο δημόσιο τομέας στην χώρα μας προκειμένου να λειτουργήσει αποτελεσματικά, πρέπει να αναπροσαρμόσει αρκετά ζητήματα, κυρίως στον τρόπο που λειτουργεί και ενεργεί.

Η ιδέα του έξυπνης διοίκησης και ενός ευέλικτου κράτους, αντιπαράκειται στην παραδοσιακή - στατική και δυσλειτουργική Δημόσια διαχείριση. Μια επιτυχή διοίκηση είναι αναγκαίο να μαθαίνει έγκαιρα, να μετρά με ακρίβεια, να αξιολογεί αντικειμενικά, να εντοπίζει άμεσα τις αποκλίσεις από τους επιδιωκόμενους στόχους, ώστε να προχωρά άμεσα στην διόρθωση των οποιοδήποτε προβλημάτων ή ελαττωμάτων παρουσιαστούν.

Στην Ελληνική δημόσια διοίκηση τον μεγαλύτερο πρόβλημα που υπονομεύει την λειτουργία της συνιστάται στο χαμηλό βαθμό παραγωγικότητας του ανθρώπινου δυναμικού. Αυτό βεβαίως δεν οφείλεται στον ίδιο τον εργαζόμενο αλλά πρωτίστως στην απουσία συγκεκριμένου πλαισίου αξιολόγησης.

Στην μελέτη περίπτωσης όπου και αναφέρομαι, θα παρουσιαστούν οι όποιες νομοθετικές αποφάσεις που πάρθηκαν και είχαν ως στόχο την αύξηση της παραγωγικότητας του ανθρώπινου δυναμικού καθώς και των μεθόδων αξιολόγησης της απόδοσης των υπαλλήλων. Θα γίνει μια σύντομη ενημέρωση – ιστορική αναδρομή των νόμων αλλά κυρίως θα υπάρξει μια πιο αναλυτική προσέγγιση των νόμων από το 1991 έως σήμερα με ιδιαίτερη αναφορά στους νόμους του 2014 και 2016 καθώς και τις τροποποιήσεις του τελευταίου έως το 2018.

Επίσης θα καταγραφούν όλες οι αντιδράσεις και οι δράσεις των πολιτικών φορέων, αλλά και συνδικαλιστών φορέων της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας (Π.Δ.Μ.), αναφορικά με την αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων, ενώ παράλληλα και συμπερασματικά θα γίνει μια προσπάθεια ανάπτυξης νέων πολιτικών και μεθόδων αξιολόγησης, με σκοπό στην υποστήριξη και στη βελτίωση της όλης διαδικασίας και ειδικά στην δύσκολη οικονομική περίοδο που ζούμε.

4.2 Ιστορική αναδρομή

Μία από τις πρώτες ενέργειες του νεοσυσταθέν κράτους της Ελλάδος (1833) ήταν η καθιέρωση για πρώτη φορά του θεσμού της αξιολόγησης των υπαλλήλων του κράτους. Αυτό περιείχε το «Βιβλίο ποιότητας δημοσίων υπηρετών». Το βιβλίο αυτό εξασφάλιζε την ευθύνη των υπαλλήλων κατά την διαδικασία άσκησης των καθηκόντων τους (Παπαχατζής Γεώργιος, 1983; Φ.Ε.Κ. 37, 1833).

Έως το 1882 η υπηρεσιακή εξέλιξη των υπαλλήλων εξαρτιόταν καθαρά από τις πελατειακές σχέσεις του εκάστοτε κυβερνών κόμματος. Μόλις το 1882 ο Χαρίλαος Τρικούπης κάνει την πρώτη προσπάθεια να αλλάξει την έως τότε κατάσταση με τον νόμο «περί προσόντων των δημόσιων υπαλλήλων» (Τάχος Αναστάσιος, 1985).

Ένας νέος δημοσιοϋπαλληλικός κώδικας το 1951 «Περί Κώδικα καταστάσεως των Δημοσίων Διοικητικών Υπαλλήλων» θέσπισε ένα νέο σύστημα αξιολόγησης που βασιζόταν σε δέκα οχτώ κριτήρια. Προέβλεπε για πρώτη φορά την σύνδεση ελέγχου και αξιολόγησης των υπαλλήλων με τις αμοιβές τους (Ν. 1811, 1951).

Μετά το 1975 με την αναθεώρηση του Συντάγματος και την πτώση της δικτατορίας, η Ελλάδα μπαίνει στο άρμα της Ευρωπαϊκής ένωσης και αρχίζει και ενσωματώνει τον δυτικό τρόπο σκέψης εισάγοντας πλέον αρκετούς Ευρωπαϊκούς και Διεθνούς όρους μανάτζμεντ. Έτσι με το Π.Δ. 906 και το Φ.Ε.Κ. 288 καθορίζει πιο αναλυτικά τα ουσιαστικά προσόντα των δημοσίων υπαλλήλων καθώς και τον τύπο και το περιεχόμενο των εκθέσεων αξιολόγησης (Π.Δ. 906, 1975).

Από το 1983 έως το 1990 γίνονται εκτενείς προσπάθειες και αναφορές για την ανάγκη μεταρρύθμισης της δημόσια διοίκησης για την καλύτερη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού. Ομάδες εμπειρογνομόνων του Υπουργείου Προεδρίας της Κυβέρνησης υποβάλουν σχετικές εκθέσεις. Ιδιαίτερη προσπάθεια έγινε από την επιτροπή «Δεκλήρη» η οποία υπέβαλε την έκθεση «Ελληνική Διοίκηση 2000» και στην οποία εντοπίζει 117 παθογόνους αιτίες του διοικητικού μηχανισμού (Ραμματά Μαρία, 2011; Φ.Ε.Κ. 448, 1992).

Σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 54 του Ν. 1943/1991 εκδόθηκε το Π.Δ. 318/1992 με τίτλο «*Αξιολόγηση των ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών - πλην των εκπαιδευτικών λειτουργιών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης- και των Ν.Π.Δ.Δ.*», επί υπουργίας Σ. Κούβελα. Τα κριτήρια αξιολόγησης που καθιέρωσε το Π.Δ. ήταν πιο συγκεκριμένα, όπως η γνώση του αντικειμένου, το ενδιαφέρον και η δημιουργικότητα, οι υπηρεσιακές σχέσεις και η συμπεριφορά, η αποτελεσματικότητα και τέλος οι εξαιρετικές αποδόσεις (Π.Δ. 318, 1992).

Με τον Ν. 3230/2004 τέθηκαν οι βάσεις για την αποτελεσματικότερη λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών και για την ανταπόκριση του ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες ανάγκες. Αποσαφηνίζονται οι έννοιες «αποτελεσματικότητα» και «αποδοτικότητα». Η πρώτη είναι η ικανότητα της δημόσιας διοίκησης να εκπληρώνει τους προκαθορισμένους στόχους και η δεύτερη είναι η ικανότητα να επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι με το μικρότερο δυνατό κόστος (Ν. 3230, 2004).

Με το Ν. 4250/2014 του Υπ. Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης ψηφίστηκαν διατάξεις που σχετίζονται με τη μείωση διοικητικών βαρών –

απλούστευση διαδικασιών (Κεφ. Α'), τις καταργήσεις – συγχωνεύσεις Ν.Π.Δ.Δ. και υπηρεσιών του δημόσιου τομέα (Κεφ. Β'), την τροποποίηση διατάξεων στην αξιολόγηση προσωπικού και δημοσίων υπηρεσιών (Κεφ. Γ') και τέλος σε θέματα του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. (Κεφ. Δ'). Στο Κεφάλαιο Γ' υπάρχουν δεκατρία άρθρα στα όποια επιχειρείται τροποποίηση του Π.Δ. 318/1992 (Ν. 4250, 2014).

Τέλος σύμφωνα με τον Ν.4369/2016 δημοσιεύτηκε την 24η Μαΐου 2018, η με ΦΕΚ 1882 τ.Β' Απόφαση της Υπουργού Διοικητικής Ανασυγκρότησης κ. Ο. Γεροβασίλη, με την οποία καθορίζεται το χρονικό διάστημα και οι επιμέρους φάσεις διενέργειας της αξιολόγησης για την αξιολογική περίοδο του έτους 2017. Η Υπουργική Απόφαση ορίζει επίσης τη μορφή και το περιεχόμενο του ανώνυμου ερωτηματολογίου αξιολόγησης των προϊσταμένων από τους υφισταμένους σύμφωνα με τις διατάξεις Ν. 4369/2016. Επίσης προστέθηκε η παρ.2 άρθρου 36 Ν. 4489/2017 όπου έθεσε δεκαήμερες προθεσμίες για την εφαρμογή του Ν. 4369/2016. Παράλληλα, λόγω του όγκου των εγγραφών στη διαδικασία της ηλεκτρονικής αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων – οι εγγραφές στο σύστημα είχαν ξεπεράσει τις 105.000 – εκδόθηκε και εγκύκλιος με την οποία δινόταν παράταση για τις εγγραφές των αξιολογούμενων στο σύστημα (ΔΑΠΔΕΠ/Φ.2/35/οικ.18485, 2018; ΔΑΠΔΕΠ/Φ.2/36/οικ.18809, 2018; Ν. 4369, 2016; Ν. 4489, 2017).

4.3 Συνοπτική παρουσίαση του Π.Δ. 318/1992

Τα κριτήρια αξιολόγησης του ΠΔ 318 ήταν συνολικά 16, χωρισμένα σε 5 ομάδες και συγκεκριμένα ήταν η γνώση του αντικειμένου, το ενδιαφέρον και η δημιουργικότητα, οι υπηρεσιακές σχέσεις, η συμπεριφορά, η αποτελεσματικότητα και τέλος οι εξαιρετικές αποδόσεις.

Οι κυριότερες μεταρρυθμίσεις που εισήγαγε το Π.Δ. 318/1992 ήταν :

- a. Οι εκθέσεις αξιολόγησης. Οι εκθέσεις αποβλέπουν στην αντικειμενική και αμερόληπτη στάθμιση της επαγγελματικής ικανότητας και καταλληλότητας των υπαλλήλων τόσο σε σχέση με το αντικείμενο εργασιών τους όσο και με τα καθήκοντα που ασκούν.
- b. Καθιερώθηκε το σύστημα της αριθμητικής βαθμολογίας από το 1 έως το 10. Επιπρόσθετα με το Φ.Ε.Κ. 8B/1993 καθιερώθηκε ο θεσμός της προκαθορισμένης κατανομής. Οριζόταν ότι με τους βαθμούς 9–10, μπορεί να αξιολογείται μέχρι ένας υπάλληλος, με 8-8,9 μέχρι το 45% των υπαλλήλων, από 7-7,9 μέχρι το 30%, από 6-6,9 και 5-5,9 μέχρι το 10% και από 1-4,9 μόνο το 5% των υπαλλήλων κάθε υπηρεσίας.
- c. Καθιερώθηκε, για πρώτη φορά στην ελληνική διοικητική ιστορία, η υποχρεωτική

συνέντευξη του αξιολογούμενου από τον προϊστάμενο της διεύθυνσης, με τη συνέντευξη να πραγματοποιείται πριν από τη σύνταξη της έκθεσης.

- d. Η αξιολόγηση πλέον γίνεται από δύο, το πολύ, προϊσταμένους, ανάλογα με την θέση του αξιολογούμενου στην ιεραρχία της υπηρεσίας του , δηλαδή ο προϊστάμενος του υπαλλήλου και ο αμέσως ανώτερος προϊστάμενος αυτού.
- e. Καθιερώθηκε η αυτό-αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων (άρθρο 11), βάση της οποίας ο υπάλληλος δύναται να εκφράσει γνώμη για τον εαυτό του. Η κρίση αυτή δεν επηρεάζει την αξιολόγηση των δύο κριτών.

Γενικά η μέτρηση της απόδοσης των υπαλλήλων και της αποτελεσματικότητας των δημοσίων υπηρεσιών, θα σήμαινε, αναπόφευκτα και σημαντικές εξελίξεις σε θέματα πειθαρχικών κυρώσεων προς τους υπαλλήλους, μια πολιτική επιλογή με κόστος που καμία κυβέρνηση δεν θα την επιθυμούσε. Σημαντική είναι η διάταξη που αφορά στον καθορισμό των στόχων της οργανικής μονάδας προκειμένου να αυξηθεί η αποτελεσματικότητά της. Η καθιέρωση των στόχων γινόταν με τη συμμετοχή όλων των συμμετεχόντων, διότι η ανάπτυξη των διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ τους συνέβαλε στην αύξηση της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας, τόσο των στελεχών όσο και της αρμόδιας υπηρεσίας.

Τα κυριότερα προβλήματα του Π.Δ. 318/1992 ήταν :

- i. Περιείχε πολλά τυπικά κριτήρια με προκαθορισμένη βαρύτητα και που χαρακτηρίζονταν από ασαφείς διατυπώσεις με αποτέλεσμα την δημιουργία σύγχυσης και για τον αξιολογούμενο αλλά και για τον αξιολογητή.
- ii. Παρατηρήθηκε ένα εξισωτισμός στην βαθμολογία. Παρατηρήθηκε δηλαδή το φαινόμενο, το σύνολο των υπαλλήλων να βαθμολογούνται από 8-8,9 με ελάχιστες εξαιρέσεις, που ήταν αποτέλεσμα της ομοιομορφίας των κριτηρίων αλλά και της πρακτικής των αξιολογητών να αντιστέκονται στη διαφοροποίηση μεταξύ των υπαλλήλων. Με την περιορισμένη (έως ανύπαρκτη) διαφοροποίηση οι υπάλληλοι δεν δέχονταν την αρνητική κριτική και η δυσαρέσκειά τους, δημιούργησε προβλήματα στις υπηρεσίες. Παρατηρήθηκε το φαινόμενο να αυξάνεται ο τελικός βαθμός της αξιολόγησης των υπαλλήλων και αυτοί να παραμένουν χωρίς παρακίνηση.
- iii. Η έλλειψη κινήτρων οδήγησε στην έλλειψη πρωτοβουλιών, στην ευθυνοφοβία και στη διαιώνιση της νοοτροπίας της μονιμότητας. Με αυτή τη λανθασμένη εντύπωση για την ισότητα η δημόσια διοίκηση έφτασε στην ισοπέδωση.
- iv. Από την πλευρά των αξιολογητών προέκυψε το ερώτημα «ποιος αξιολογεί, τι και πώς». Οι αξιολογητές ήταν δύο, ο άμεσος προϊστάμενος και ο τελικός αξιολογητής,

ο προϊστάμενος του αρχικού. Η ύπαρξη πολλών βαθμίδων ελέγχου στην αξιολόγηση περιόριζε μεν την αυθαιρεσία ενίσχυσε δε τη μυστικότητα του συστήματος. Τα συστήματα αξιολόγησης προστάτευαν τους άμεσους προϊσταμένους και τους ενίσχυσαν απέναντι στους υφισταμένους τους, με το να μην τους υποχρεώνουν να δίνουν πλήρεις εξηγήσεις για τις εκτιμήσεις τους.

- v. Δυστυχώς το Π.Δ. 318/1992 δεν συνέβαλε στην ανάδειξη ικανών στελεχών στις ανώτατες βαθμίδες της δημόσιας διοίκησης. Ο διάλογος με τους δημοσίους υπαλλήλους κατέληξε στο συμπέρασμα ότι το νέο σύστημα αξιολόγησης δημιουργήθηκε «για να υπάρχει, μόνο και μόνο για το φάκελο» και τα αποτελέσματα της αξιολόγησης χρησιμοποιούνται μόνο σε περίπτωση προαγωγής, με αποτέλεσμα η αξία της αξιολόγησης να χάνεται.

(ΔΙΔΑΔ/Φ.32/47/1353, 1993; Διοικητικό Επιμελητήριο Ελλάδας, 2014; Π.Δ. 318, 1992)

4.4 Συνοπτική παρουσίαση του Ν.4250/2014

Από μια συνολική ανάγνωση του Ν.4250/2014 παρατηρούμε ότι όποιες αλλαγές έχουν επέλθει, αφορούν τον τρόπο προσέγγισης της αξιολόγησης ενώ φαίνεται ότι δεν υπάρχουν σημαντικές διαφοροποιήσεις ώστε να κάνουν ουσιαστική παρέμβαση. Στην ουσία λοιπόν η λογική που επικράτησε με το Π.Δ. του 1992, συνεχίζεται και με αυτόν τον νόμο.

Οι κυριότερες μεταρρυθμίσεις-τροποποιήσεις του Ν. 4250/2014 ήταν:

- i. Το άρθρο 20 αντικαθιστά το άρθρο 7 του Π.Δ. 318/1992, όπου περιέγραφε το «Έντυπο αξιολόγησης επιθεωρητή» και εισάγονται τα ποσοστά ανά κλίμακα βαθμολόγησης. Η πλέον σημαντική τροποποίηση του Ν. 4250/2014 είναι αυτή διότι καθιερώνει την εκ νέου ποσόστωση των υπαλλήλων που μπορούν να λάβουν συγκεκριμένους βαθμούς. Η κατανομή των υπαλλήλων γίνεται σε τρεις κατηγορίες
- ii. Το άρθρο 22 προσθέτει την παράγραφο 5 στο άρθρο 10 του Π.Δ. 318/1992 στην οποία περιγράφονται οι διαδικασίες ενημέρωσης και παρουσίασης των προτεινόμενων μέτρων βελτίωσης του αξιολογούμενου.
- iii. Το άρθρο 24 αντικαθιστά το άρθρο 14 του Π.Δ. 318/1992 και σύμφωνα με αυτό προβλέπεται η αξιολόγηση να διενεργείται αυτοτελώς από τον προϊστάμενο της αμέσως υπερκείμενης οργανικής μονάδας εκείνης που υπηρετεί ο αξιολογούμενος, κατόπιν γραπτής και τεκμηριωμένης εισήγησης του άμεσου προϊσταμένου του η οποία αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της έκθεσης αξιολόγησης του υπαλλήλου.
- iv. Το άρθρο 25 περί «Χρόνου σύνταξης των εκθέσεων αξιολόγησης», αντικαθιστά το άρθρο 18 του Π.Δ. 318/92, όπου περιέγραφε το χρόνο πραγματοποίησης της

διαδικασίας αξιολόγησης τον Ιανουάριο ενώ η νέα διάταξη προβλέπει την ολοκλήρωση της διαδικασίας μέχρι το τέλος Μαρτίου.

- v. Με το άρθρο 26 αντικαθίσταται το αντίστοιχο άρθρο 19 του Π.Δ. 318/1992 αναφορικά με το δικαίωμα ένστασης. Ειδικότερα, περιγράφεται το δικαίωμα ένστασης εργαζομένων που έχουν αξιολογηθεί με βαθμό χαμηλότερο του 6 (εντός δεκαημέρου).
- vi. Στο άρθρο 28 και στο άρθρο 29 περιγράφονται επιμέρους σημεία που αντικαθιστούν τα αντίστοιχα άρθρα 23 και 24 του Π.Δ. 318/1992 περί διαδικασίας και εξέτασης των ενστάσεων βάσει των οποίων η ένσταση κατατίθεται στην αρμόδια διεύθυνση προσωπικού η οποία αποστέλλεται στον αξιολογητή δημιουργώντας του την υποχρέωση εντός δεκαημέρου να παραδώσει στην υπηρεσία ειδικό σημείωμα.
- vii. Το άρθρο 30 αντικαθιστά το άρθρο 24 του Π.Δ. 318/1992, όπου περιέγραφε τον τρόπο σύνταξης της ειδικής κατάστασης αξιολόγησης των αξιολογούμενων, και την κατάταξη τους, ενώ στο νέο κείμενο περιγράφεται ο τρόπος συγκρότησης της Ειδικής Επιτροπής Αξιολόγησης.
- viii. Με το άρθρο 31 καθορίζονται επιμέρους τροποποιήσεις – καταργήσεις ενώ με το άρθρο 32 προσδιορίζονται οι μεταβατικές διατάξεις.

Τα κυριότερα προβλήματα του Ν. 4250/2014 ήταν :

- i. Η κατανομή των υπαλλήλων σε τρεις κατηγορίες, οδηγεί αυτόματα στο συμπέρασμα ότι οι υπάλληλοι θα είναι άριστοι, καλοί ή κακοί. Επίσης τίθεται από τον νομοθέτη η υποχρέωση το 15% των υπαλλήλων να είναι οπωσδήποτε «κακοί» . Η μέθοδος αυτή είναι άκρως ξεπερασμένη και επιπροσθέτως στις ιδιωτικές επιχειρήσεις υπήρχε και υπάρχει η δικλίδα την απομάκρυνσης των «κακών» εργαζομένων από τις επιχειρήσεις, κάτι που δεν μπορεί να εφαρμοστεί στο δημόσιο, λόγω της μονιμότητας των υπαλλήλων και της μη σύνδεσης της αξιολόγησης με την εξέλιξη και παραμονή των υπαλλήλων στο δημόσιο.
- ii. Στο άρθρο των ενστάσεων , ο αξιολογούμενος πρέπει να βρει τρόπους να αποδείξει ότι αδικήθηκε από την αυθαίρετη εκτίμηση του προϊσταμένου του όπως επίσης να υπερασπιστεί την θέση του, για την ανακρίβεια των επικαλούμενων γεγονότων από τον αξιολογητή του.
- iii. Επίσης άλλη μία παράληψη είναι ότι ο αξιολογητής είναι ένας, ο προϊστάμενος της αμέσως υπερκείμενης οργανικής μονάδας, δηλαδή ο δεύτερος αξιολογητής της προηγούμενης κατάστασης. Ο πρώτος αξιολογητής της προηγούμενης κατάστασης

υποβιβάζεται σε εισηγητή, στη διαδικασία αξιολόγησης και τον τελικό λόγο έχει ένας αξιολογητής. Στο κείμενο δεν υπάρχει πρόβλεψη για το αν υπάρξει διχογνωμία για την αξιολόγηση ενός υπαλλήλου αν και είναι πιθανό να συμβεί. Δεν διευκρινίζεται ποια θα είναι η τύχη της εισήγησης σε περίπτωση που υπάρξει διαφωνία, δηλαδή, εάν θα καταχωρείται ή δεν θα λαμβάνεται υπόψη. Η ύπαρξη ενός και μόνου αξιολογητή δίνει τη ευκαιρία να δημιουργηθούν εκτιμήσεις για ευνοιοκρατία και προώθηση των ημετέρων.

- iv. Ο συγκεκριμένος νόμος δεν περιγράφει κανένα σύστημα μέτρησης της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού.
- v. Δεν αναφέρονται οι ενδεχόμενες συνέπειες ή τα κίνητρα για τους εργαζόμενους από την αξιολόγηση, η οποία θα μπορούσε να ενεργοποιήσει πλήρως τους μηχανισμούς παραγωγής αποτελεσμάτων της εν λόγω διοικητικής μεταρρύθμισης.
- vi. Με τον νέο νόμο προβλέπεται ότι οι ανωτέρω ποσοτώσεις ισχύουν και για την αξιολόγηση των υπηρετούντων σε γραφεία Υπουργών, Υφυπουργών, στους Γενικούς ή Ειδικούς Γραμματείς, στα μονομελή όργανα Διοίκησης κ.α. Με τη διαφορά ότι στις περιπτώσεις αυτές αρμόδιο όργανο για την έκδοση της απόφασης επιμερισμού των ποσοστών ανά κλίμακα βαθμολόγησης, είναι αντίστοιχα ο Διευθυντής του οικείου Γραφείου (όπου προβλέπεται). Με αυτόν τον τρόπο ο αποσπασμένος υπάλληλος αξιολογείται επί της ουσίας από τον πολιτικό του προϊστάμενο (μετακλητό πρόσωπο) και όχι από τον ιεραρχικά διοικητικό του προϊστάμενο βάσει της οργανικής του θέσης, δημιουργώντας την πιθανότητα να υπάρξουν σοβαρές στρεβλώσεις σε μεσοπρόθεσμο διάστημα καθώς οι υπάλληλοι ενός οργανισμού ενδέχεται να έχουν αξιολογηθεί και συγκριθεί μεταξύ τους, σε ανόμοια αντικείμενα (και ενδεχομένως με διαφορετικά κριτήρια – πολιτικά έναντι διοικητικών) μεταβάλλοντας τις προοπτικές εξέλιξης για κάθε υπάλληλο.
- vii. Δεν υπάρχουν καινοτόμες και ουσιαστικές παρεμβάσεις. Δεν έγινε καμιά προσπάθεια να αλλάξουν, κάποια από τα δεκαέξι κριτήρια αξιολόγησης ώστε να αποφύγουμε τις αδιευκρίνιστες ποιοτικές περιγραφές, που σχεδόν όλα πραγματεύονται, και να περάσουμε σε κριτήρια αξιολογικά, περισσότερο ποσοτικά και μετρήσιμα.
- viii. Δεν υπάρχει καμιά αναφορά στη διασύνδεση της αξιολόγησης με τη διοικητική αλλά και μισθολογική εξέλιξη του εργαζομένου.

(Διοικητικό Επιμελητήριο Ελλάδας, 2014; Ν. 4250, 2014)

4.5 Συνοπτική παρουσίαση του Ν.4369/2016 & Ν.4489/2017 – Φ.Ε.Κ. 140Α & Φ.Ε.Κ. 1882/2018

Φτάσαμε και στο σημείο να αναλύσουμε τα βασικά μέρη του ισχύοντος έως σήμερα νόμου. Στον νέο αυτόν νόμο γίνεται μια σοβαρή προσπάθεια να καταπολεμηθούν οι πελατειακές σχέσεις – κομματικές παρεμβάσεις, χωρίς να έχουν τιμωρητικό χαρακτήρα αλλά ούτε και να αποτελεί πρόσχημα για απειλές στο δημόσιο. Στο τέλος όμως με τροποποιήσεις αφήνει και αυτός υπόνοιες για τιμωρία στους μη συνεργαζόμενους υπαλλήλους.

Οι κυριότερες μεταρρυθμίσεις-τροποποιήσεις του Ν. 4369/2016 & Ν. 4489/2017 – Φ.Ε.Κ. 140Α & Φ.Ε.Κ. 1882 /2018 είναι :

- i. Άρθρο 15. Στο συγκεκριμένο άρθρο επαναφέρεται ο θεσμός των δύο αξιολογητών δηλαδή των δύο ιεραρχικά προϊσταμένων του υπαλλήλου.
- ii. Άρθρο 16. Αναφέρεται στο περιεχόμενο της έκθεσης αξιολόγησης με ιδιαίτερη όμως παρατήρηση στην Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης όπου ενεργοποιείται, όταν η απόκλιση μεταξύ των δύο αξιολογητών υπερβαίνει τις είκοσι τέσσερις (24) εκατοστιαίες μονάδες. Επίσης το νέο στοιχείο είναι ότι περιγράφεται το έργο τόσο του αξιολογούμενου , όσο και του υποτιμήματος μονάδας που ανήκει. Έτσι έχουμε για πρώτη φορά, την σύνδεση της αξιολόγησης με τη συνολική παραγόμενη υπηρεσία.
- iii. Άρθρο 17. Στο άρθρο αυτό παρουσιάζονται τα τρία κριτήρια αξιολόγησης ήτοι:
 - A. Γνώση αντικειμένου –ενδιαφέρον και δημιουργικότητα.
 - B. Υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά
 - Γ. Αποτελεσματικότητα
- iv. Η κλίμακα διαμορφώνεται πλέον σε εκατοστιαία βάση δηλαδή από 0- έως 100. Διαχωρίζεται σε 7 ομάδες βαθμολόγησης : Από 90-100 οι άριστοι υπάλληλοι , από 75 έως 89 οι πολύ επαρκείς, από 60 έως 74 οι επαρκείς, από 50 έως 59 οι μερικώς επαρκείς, από 40 έως 49 οι μέτριοι, από 25 έως 39 οι ανεπαρκείς και τέλος από 0 έως 24 οι ακατάλληλοι.
- v. Για πρώτη φορά συστήνεται Διεύθυνση Παρακολούθησης και Στατιστικής Ανάλυσης. Παρακολουθεί και επεξεργάζεται στατιστικά στοιχεία και όπου χρειαστεί παρεμβαίνει και εφαρμόζεται ο «συντελεστής διόρθωσης».
- vi. Άρθρο 22. Εδώ περιγράφεται η διαδικασία της στοχοθεσίας. Θέτονται από Διευθυντές και Προϊσταμένους τμημάτων οι επιδιωκόμενοι στόχοι της υπηρεσίας και κάθε χρόνο συζητιούνται, παρουσία όλων, οι τρόποι βελτίωσης της λειτουργίας της.

- vii. Άρθρο 24. Εισάγεται για πρώτη φορά η έννοια της λογοδοσίας και κοινωνικού ελέγχου. Καθιερώνεται η διαδικασία «Ακρόασης Κοινωνικών Φορέων και Πολιτών». Δίνεται η δυνατότητα στους πολίτες να αξιολογούν τις υπηρεσίες που χρησιμοποίησαν με ηλεκτρονικές εφαρμογές και μη.
- viii. Με τον ν.4489/2017 προσθέτονται οι προθεσμίες κατάθεσης των εκθέσεων αξιολόγησης. Συγκεκριμένα τέθηκαν δεκαήμερες (10) προθεσμίες για την εφαρμογή του, τόσο από τον αξιολογούμενο υπάλληλο, όσο στη συνέχεια και από τους αξιολογητές Α΄ και Β΄. Επίσης διευκρινίζεται ότι σε περίπτωση μη αποδοχής του αξιολογούμενου να συνετιστεί με τις προθεσμίες, η έκθεση αποστέλλεται στον Α΄ αξιολογητή, αλλά αν και αυτός αρνηθεί, αποστέλλεται στον Β΄ αξιολογητή. Ακόμη προβλέπεται ποινή αποκλεισμού σε αξιολογητές και αξιολογούμενους από τις διαδικασίες επιλογής και τοποθέτησης προϊσταμένων, αν δεν τηρήσουν την υποχρέωσή τους για την σύνταξη της έκθεσης αξιολόγησης.
- ix. Τέλος σύμφωνα με το ΦΕΚ 1882/2018 δίνεται αναγκαστική παράταση μετά την έντονη αντιπαράθεση των συνδικαλιστικών φορέων, αλλά και την υποβολή της έκθεσης πλέον με ηλεκτρονικό τρόπο.

Τα κυριότερα προβλήματα των Ν.4369/2016 & Ν.4489/2017 – Φ.Ε.Κ. 140Α & Φ.Ε.Κ. 1882 /2018 είναι:

- i. Η δημιουργία της Διεύθυνσης Παρακολούθησης και Στατιστικής Ανάλυσης των Βαθμολογιών αξιολόγησης με την δυνατότητα παρέμβασης με τον λεγόμενο «συντελεστή διόρθωσης» προκαλεί υπόνοιες και αβεβαιότητα ως προς την σωστή εφαρμογή του αρχικού της σκοπού, δηλαδή την προσπάθεια να αποτραπούν οι αξιολογητές είτε από την απλή τυπική υποχρέωσή τους, είτε από την επίδειξη ιδιαίτερων προτιμήσεων ή εμπάθειας σε υφισταμένους τους.
- ii. Η αξιολόγηση του προϊσταμένου από τους υφισταμένους του δεν μπορεί να έχει εφαρμογή σε ολιγομελείς υπηρεσιακές μονάδες. Ως αποτέλεσμα να μην υπάρχει επαρκή θεσμική εξασφάλιση της ανωνυμίας.
- iii. Το δικαίωμα της ένστασης από τον αξιολογούμενο έχει αυστηρό περιορισμό μόνο στις χαμηλότερες βαθμολογίες. Στη Ειδική δε επιτροπή Αξιολόγησης, ως αρνητικό στοιχείο, μπορεί να επισημανθεί, η χωρίς ψήφο συμμετοχή των δύο αιρετών εκπροσώπων του υπαλληλικού συλλόγου.
- iv. Με τον Ν. 4489/2017 άρθρο 36, επιδιώκεται στην ουσία η ανάγκη για ολοκλήρωση της διαδικασίας ακόμη και αν δεν επιθυμούν οι υπάλληλοι να αξιολογηθούν ή να αξιολογήσουν, συμμετέχοντας στην οργανωμένη από τους συνδικαλιστικούς

φορείς αποχή από την αξιολόγηση. Επίσης επιχειρεί να πιέσει αξιολογητές αλλά και αξιολογούμενους, προβλέποντας ποινή αποκλεισμού από τις διαδικασίες επιλογής και τοποθέτησης προϊσταμένων, αν δεν τηρήσουν την υποχρέωσή τους για την σύνταξη της έκθεσης αξιολόγησης.

v. Για μια ακόμη φορά οι «δοτοί-αρεστοί» αναπληρωτές προϊστάμενοι και αναπληρωτές διευθυντές, που με ανάθεση έχουν τοποθετηθεί χωρίς κριτήρια, θα είναι οι άμεσοι αξιολογητές.

vi. Με την θεσμοθέτηση της «Επιτροπής Ακρόασης», που δίνει στη δυνατότητα τον οποιοδήποτε πολίτη να εκφράσει τα σχόλια του για την εξυπηρέτηση των παρεχόμενων υπηρεσιών, δεν υπάρχει δικλείδα ασφάλειας που να αποτρέπει κακόβουλους πολίτες, που εσκεμμένα θέλουν να ενοχοποιήσουν δημόσιους υπάλληλους ή υπηρεσίες για ικανοποίηση προσωπικών τους συμφερόντων.

(ΔΑΠΔΕΠ/Φ.2/35/οικ.18485, 2018; ΔΑΠΔΕΠ/Φ.2/36/οικ.18809, 2018; ΔΙΔΑΔ/Φ.32/14/793/οικ.31809, 2017; Ν. 4369, 2016; Ν. 4489, 2017)

4.6 Μελέτη Περίπτωσης – Η Αξιολόγηση στο Δημόσιο τομέα - Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας

Η Π.Δ.Μ. είναι μία από τις 13 Περιφέρειες της Ελλάδας και γεωγραφικά καλύπτει το δυτικό κομμάτι της Μακεδονίας, επίσης ο πληθυσμός της ανέρχεται σε 283.689 κατοίκους, σύμφωνα με την πλέον πρόσφατη απογραφή της Ε.Σ.Υ.Ε.. Διοικητικά αποτελεί δευτεροβάθμιο οργανισμό τοπικής αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α. Β').

Οι αρμοδιότητες της απλώνονται σε ένα ευρύ φάσμα: από το σχεδιασμό, το συντονισμό και την εφαρμογή των πολιτικών που άπτονται των ζητημάτων της περιοχής, μέχρι και επιμέρους καθήκοντα της κεντρικής διοίκησης που μπορεί να της ανατεθούν με νόμο.

Το σημερινό τους χαρακτήρα οι περιφέρειες τον έλαβαν τον Ιανουάριο του 2011, όταν τέθηκαν σε ισχύ οι σχετικές διατάξεις του «Καλλικράτη» που προέβλεπαν πλήρη δημοσιονομική και διοικητική αυτοτέλεια, αιρετά όργανα (περιφερειάρχης και περιφερειακό συμβούλιο) και ανάληψη μέρους των αρμοδιοτήτων των καταργημένων νομαρχιακών αυτοδιοικήσεων. Παράλληλα όμως έχασαν κάποιες από τις έως τότε αρμοδιότητές τους, οι οποίες κρίθηκε σκόπιμο να παραμείνουν στα χέρια της κρατικής διοίκησης μέσω των αποκεντρωμένων διοικήσεων (Περιφέρειες της Ελλάδας, 2018).

Η Δυτική Μακεδονία ως τον 20^ο αιώνα βάσισε την ευημερία των κατοίκων της στο εμπόριο, τις μεταφορές και τη βιοτεχνία. Σήμερα είναι ανερχόμενη δύναμη στον χειμερινό τουρισμό, ενώ παράλληλα αποτελεί και την «κινητήρια δύναμη» της Ελλάδας, αφού παράγει το

μεγαλύτερο ποσοστό ηλεκτρικής ενέργειας. Δεν είναι τυχαίο το γεγονός ότι χαρακτηρίζεται ως η «ενεργειακή καρδιά» της Ελλάδας, αφού στο έδαφός της παράγονται περίπου τα 2/3 της ηλεκτρικής ενέργειας όλης της χώρας.

Η Π.Δ.Μ. διαιρείται σε τέσσερις περιφερειακές ενότητες, την Π.Ε. Γρεβενών, την Π.Ε. Καστοριάς, την Π.Ε. Κοζάνης και την Π.Ε. Φλώρινας, οι οποίες ταυτίζονται απολύτως με τους αντίστοιχους νομούς και στις οποίες υπάγονται δώδεκα πρωτοβάθμιοι δήμοι.

Οι υπάλληλοι της Π.Δ.Μ., περιλαμβανομένου και της έδρας αλλά και όλων των Περιφερειακών ενοτήτων ανέρχονται, σήμερα, περίπου στους 600 (εξακόσιους). Στο σύνολο αυτό περιλαμβάνονται πέραν των μονίμων Δημοσίων Υπαλλήλων και οι υπάλληλοι Ι.Δ.Α.Χ. σε ποσοστό περίπου 20%. Να σημειωθεί ότι όλοι οι υπάλληλοι είναι γραμμένοι στον Σύλλογο Υπαλλήλων Π.Δ.Μ. καταβάλλοντας τον μήνα αντίτιμο συμμετοχής τους (Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας, 2018).

4.6.1 Τοποθετήσεις Πολιτικών φορέων 2014-2018

Το μεγαλύτερο πρόβλημα όλων των προαναφερθέντων νόμων ήταν ότι προσπαθούσαν να δημιουργήσουν μια ενιαία διαδικασία αξιολόγησης στην πλειοψηφία των δημόσιων υπαλλήλων και υπηρεσιών, που όμως δεν έχουν, ούτε την ίδια διοικητική δομή αλλά ούτε και το ίδιο αντικείμενο.

Ο Ν. 4250/2014 εισάγει την εφαρμογή της συγγής ποσόστωσης, μια μέθοδος άκρως αναποτελεσματικής. Αυτή κυρίως ήταν η αιτία σύγκρουσης όλου του αντιπολιτευτικού σώματος εκείνης της περιόδου και φυσικά όλων των εργατικών συνδικάτων.

Ενδεικτικά μεταφέροντας το κλίμα της περιόδου εκείνης μέσα από τα πρακτικά της Βουλής (Βουλή των Ελλήνων, 2014) και συγκεκριμένα κατά την συνεδρίαση της 11/03/2014, ο τότε Υπουργός Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, κ. Κυριάκος Μητσοτάκης ανέφερε και υπεραμύνθηκε του νόμου, ότι η αρχή της ίσης μεταχείρισης παραβιάζεται βάνανσα από το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης, το οποίο επιβραβεύει όλους τους υπαλλήλους με άριστα. Επίσης επισήμανε ότι αυτή η λάθος αξιολόγηση επιφέρει καταστρατήγηση του Συντάγματος και όχι η έννοια της συγκριτικής αξιολόγησης, η οποία υποχρεώνει τον αξιολογητή να κρίνει υπαλλήλους συγκριτικά.

Σημαντικές αντιδράσεις και αντεγκλήσεις στην τοποθέτηση του τότε Υπουργού από το σύνολο της αντιπολίτευσης. Ο βουλευτής κ. Παναγιώτης Λαφαζάνης εξέφρασε την άποψη ότι αυτός ο νόμος είναι καθαρά καθοδηγούμενος από την λεγόμενη «τρόικα» και καταδυναστεύει την ανθρώπινη αξιοπρέπεια και το δικαίωμα στην εργασία.

Η βουλευτής κ. Ευγενία Ουζουνίδου προερχόμενη και από την Π.Ε. Κοζάνης αναφέρθηκε

στα υπομνήματα των εργαζομένων ΠΟΕ-Ο.Τ.Α. της Π.Δ.Μ. και υποστήριξε ότι η κυβέρνηση προσπαθεί να εισάγει ένα κανιβαλικό σύστημα με καθορισμένα ποσοστά, με σκοπό να διευρύνει αργότερα την δεξαμενή απασχολούμενων προς διαθεσιμότητα – απόλυση. Τόνισε επίσης, ότι η κυβέρνηση επαναπροωθεί την σύσταση κομματικού κράτους μέσα από την πιο σκληρή πελατειακή λογική και πως η αξιολόγηση της απόδοσης επιτυγχάνεται μέσα από κίνητρα, μπόνους και επανεκπαίδευση όπου και όταν χρειάζεται.

Ο Υπουργός δε, αναφέρθηκε ότι η ποσόστωση του 15% δεν σημαίνει για το υπάλληλο άμεση διαθεσιμότητα καθώς υπάρχει και το δικαίωμα της ένστασης. Υποστήριξε ότι ο νόμος είναι υπέρ του άξιου υπάλληλου που αισθάνεται ότι παίρνει τον ίδιο βαθμό με αυτόν ο οποίος ενδεχομένως μπορεί να λουφάει και διερωτήθηκε αν αυτό είναι πραγματικό εργαλείο αξιοκρατίας και αντικειμενικής αξιολόγησης.

Η βουλευτής κ. Σοφία Σακοράφα, έχοντας τον λόγο, μίλησε για προφανή στόχο της Κυβέρνησης να συρρικνώσει και να διαλύσει πλήρως τον δημόσιο τομέα. Κατηγόρησε τον Υπουργό ότι θεωρεί παράπλευρη απώλεια το γεγονός ότι πετάει τους εργαζόμενους στον «Καιάδα» της ανεργίας. Επισημάνε δε ότι το παρόν νομοσχέδιο, δεν αποτελεί τίποτα άλλο παρά τον «Δούρειο Ίππο» για την άμεση διάλυση όποιου δημόσιου φορέα θα μπορούσε να αποτελέσει ανάχωμα στα συμφέροντα των «δανειστών».

Αξιοσημείωτη είναι και η δήλωση της βουλευτή της Ν.Δ., κ. Αικατερίνης Παπακώστα, όπου γνωρίζουμε πλέον την διαγραφή της και την προσάρτησή της στο νέο Κυβερνητικό Υπουργικό Συμβούλιο της σημερινής κυβέρνησης. Αναφέρθηκε λοιπόν στο ότι, όταν αξιολογείται ένας υπάλληλος, αυτό πρέπει να γίνεται με αντικειμενική και αμερόληπτη στάθμιση των κριτηρίων. Τα κριτήρια αυτά, πρέπει να είναι η αξιοκρατία και η καταλληλότητα των υπαλλήλων σε σχέση με το αντικείμενο της εργασίας τους και τα καθήκοντα τους. Με τις προτεινόμενες ποσοστώσεις δημιουργείται ένα σχήμα το οποίο δεν είναι συμβατό με την φιλοσοφία της Ελλάδας, δεδομένου ότι με την βαθμολογία που προτείνεται να παίρνει ο κάθε υπάλληλος, δεν θα συναρτάται με την ατομική του αξία, τις ικανότητες και τις επιδόσεις του, αλλά με βάση το ποσοστό το οποίο προέκυψε από την ανάγκη να μην υπάρχει η άθλια κατάσταση η οποία υπάρχει σήμερα.

Αξια αναφοράς είναι η εισήγηση του Διοικητικού Επιμελητηρίου που δυστυχώς δεν εισακούστηκε. Οι εμπειρογνώμονες του Διοικητικού Επιμελητηρίου από το καλοκαίρι του 2014, μετά την ψήφιση του νόμου, προειδοποιούσαν πως η εφαρμογή του, χωρίς στόχους και κριτήρια πέρα από τη βαθμολογική σύγκριση, θα υπονομεύσει την ομαδική δουλειά και θα οδηγήσει σε υποβάθμιση της ποιότητας των δημόσιων υπηρεσιών. Τόνισαν ότι το ανθρώπινο δυναμικό θα υπεισέλθει σε ένα καθεστώς αντιπαράθεσης και ατομικισμού διεκδικώντας την προσωπική του

επιβίωση (Διοικητικό Επιμελητήριο Ελλάδας, 2014).

Ο πρώην Υπουργός Εσωτερικών κ. Γιάννης Ραγκούσης ζήτησε την παραίτηση του Υπουργού κ. Κυριάκου Μητσοτάκη καθώς όπως τόνισε, ότι έχει γραφτεί στην ιστορία του Ελληνικού Έθνους, να ομολογεί Υπουργός και να παραδέχεται ότι «έπαψε τους πρώτους αξιοκρατικά επιλεγμένους προϊσταμένους» για να τους αντικαταστήσει με κομματικά αρεστούς. Επίσης συνεχής ήταν η αντίδραση της Α.Δ.Ε.Δ.Υ. να υποστηρίζει ότι οι διορισμένοι προϊστάμενοι θα γλιτώσουν τα «δικά τους παιδιά» από το 15% των κακών υπαλλήλων (Δεμερτζιάν Μαρίνα, 2014; Στεργίου Δ., 2017).

Με την πίεση ολοένα και να εντείνεται ιδιαίτερα και από εκλεγμένους αιρετούς της Τοπικής αυτοδιοίκησης Α΄ και Β΄ βαθμού τον Νοέμβριο του 2014, ο Υπουργός κ. Κυριάκος Μητσοτάκης μετά από σύσκεψη που είχε με τους δημάρχους όλης της χώρας, τους διαβεβαίωσε ότι η αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων δεν θα εφαρμοστεί, τουλάχιστον με την υποχρεωτική ποσόστωση.

Από τις εκλογές του 2015 η νέα κυβέρνηση του ΣΥ.ΡΙ.ΖΑ.-ΑΝ.ΕΛΛ. θα βρισκόταν αντιμέτωπη με δύο (2) επιλογές. Η πρώτη ήταν να ριψοκινδυνεύσει να προχωρήσει σε μια άμεση αναδιάρθρωση του νόμου, με προφανή μπλοκάρισμα των πολιτικών της επιλογών από εχθρικά διακείμενα στελέχη σε όλα τις δομές της Δημόσιας Διοίκησης. Η δεύτερη επιλογή ήταν να προχωρήσει πρώτα σε μια μεταβατική κομματική εκκαθάριση και να βάλει δικούς της ανθρώπους, επεκτείνοντας έτσι τον φαύλο κύκλο του κομματικού κράτους. Η τελική προσέγγιση μας δείχνει ότι κινήθηκε ανάμεσα και στις δύο επιλογές.

Στο Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης τον κ. Μητσοτάκη διαδέχτηκε ο κ. Γιώργος Κατρούγκαλος, ο οποίος με την σειρά του κατάρτισε ένα νέο νομοσχέδιο, που ποτέ όμως δεν έφτασε στην βουλή, καθώς μεσολάβησαν σφοδρότατες πολιτικές εξελίξεις «capital controls». Ούτε όμως και μετά τον ανασχηματισμό και την διαδοχή του από τον κ. Χριστόφορο Βερναρδάκη προχώρησε ουσιαστικά η εξέλιξη για την αξιολόγηση παρά μόνο την κατάθεση του νέου νόμου Ν.4319/2016.

Φτάσαμε το 2017 και με νέα Υπουργό την κ. Όλγα Γεροβασίλη, όπου με τον Ν. 4319/2016 και την συνέχεια αυτού Ν. 4489/2017 – τροπολ. Αρ. Φ.Ε.Κ. 1882 /2018, καταργεί μεν το «μεγαλύτερο αγκάθι» της υποχρεωτικής συγκριτικής ποσόστωσης, δίνει μια πιο ποιοτική έννοια στον τρόπο αξιολόγησης, παραμένουν δε όμως οι αντιδράσεις των συνδικαλιστικών φορέων ως προς το αξιοκρατικό αποτέλεσμα της νέας αξιολόγησης.

Τον Αύγουστο του 2017 και αφού έληξε και η 3η προθεσμία για την αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων, ο πρώην Υπουργός και νυν πλέον πρόεδρος της Ν.Δ. κ. Κυριάκος Μητσοτάκης, με παρέμβασή του τόνισε πως η αξιολόγηση στο Δημόσιο πρέπει να εφαρμοστεί,

καθώς η ίδια η κοινωνία το επιθυμεί , κάνοντας , για άλλη μια φορά, ειδική μνεία στους «πολλούς και άξιους δημόσιους υπαλλήλους» που τιμούν τον όρκο τους (Μητσοτάκης Κυριάκος, 2017).

Ανέφερε συνοπτικά τις τολμηρές μεταρρυθμίσεις και σημαντικές καινοτομίες του δικού του νόμου:

- α. Την σύνδεση της αξιολόγησης με συγκεκριμένους και συμφωνημένους παραδοτέους στόχους,
- β. Την αυτοαξιολόγηση του υπαλλήλου,
- γ. Επιβράβευση των καλύτερων, με ταχύτερη μισθολογική και βαθμολογική εξέλιξη,
- δ. Θεσμοθέτηση ατομικού πλάνου ανάπτυξης των αδύναμων υπαλλήλων με έμφαση στην επιμόρφωσή τους.

Φυσικά η αντίδραση του νέου Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης ήταν άμεση. Υπενθύμισε στον κ. Μητσοτάκη , ότι αφήνει εντέχνως στη λήθη τις τυφλές απολύσεις, την κατατόμηση στελεχών της δημόσιας διοίκησης, την διαθεσιμότητα και άλλους αντεργατικούς τρόπους δημιουργίας δεξαμενών ακαριαίων απολύσεων. Τον κατηγορήσε επίσης για την σιωπή του απέναντι στο προσκλητήριο αποχής της συνδικαλιστικής του παράταξης από την αξιολόγηση. Συμπερασματικά επισήμανε ότι η αξιολόγηση σύμφωνα με το νέο νόμο θα γίνει πράξη, καθώς δεν στοχεύει σε απολύσεις, όπως ίσως ο κ. Μητσοτάκης θα επιθυμούσε, αλλά στην βελτίωση των δημόσιων υπαλλήλων, την επαγγελματική τους αναβάθμιση, την αξιοποίηση όλων των υπαλλήλων στις κατάλληλες θέσεις, με τελικό στόχο τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες.

Επανέρχεται ο πρόεδρος της Ν.Δ. στις 12 Απριλίου 2018, μιλώντας στην αίθουσα ανταποκριτών ξένου Τύπου, όπου παρουσίασε το σχέδιο του για τους τρόπους βελτίωσης του δημόσιου τομέα, αλλά και υποστήριξε ότι στο σχέδιο του «δεν υπάρχουν απολύσεις δημοσίων υπαλλήλων». Για πολλοστή φορά τόνισε ότι ο κεντρικός πυρήνας του σχεδίου του θα είναι η σωστή αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων που σέβεται και τιμά αλλά και αναγνωρίζει το πολύτιμο έργο τους στη δημόσια διοίκηση. Φαίνεται λοιπόν ο πρόεδρος της Ν.Δ. να πήρε το «μάθημά του», όπως επίσης αναφέρθηκε στην αναγκαιότητα εφαρμογής εργαλείων ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στην διαδικασία αξιολόγησης (Μητσοτάκης Κυριάκος, 2018).

Τέλος , τον ίδιο μήνα και συγκεκριμένα στις 24 Απριλίου 2018 , η Υπουργός Διοικητικής Μεταρρύθμισης κ. Όλγα Γεροβασίλη , παρουσίασε στη Βουλή, τροπολογία που αφορά στον εκσυγχρονισμό της διαδικασίας αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων, η οποία πλέον θα διεξάγεται ηλεκτρονικά. Ανέφερε τα οφέλη , όπως ότι η ηλεκτρονική πλατφόρμα αξιολόγησης θα πραγματοποιείται πλέον με μηδαμινό σχεδόν κόστος. Επίσης ότι η διαδικασία αυτή, όχι μόνο εκσυγχρονίζεται αλλά και αυτοματοποιείται ώστε να καταστεί αδιάβλητη, ενώ τόνισε ιδιαίτερος

πως η ηλεκτρονική αξιολόγηση συνιστά καινοτόμο δράση και είναι ένα εχέγγυο της διαφάνειας (Γεροβασίλη Όλγα, 2018).

4.6.2 Δράσεις – Αντιδράσεις Συνδικαλιστικών φορέων 2014-2018 Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας

Ο Ν. 4250/2014 , δυστυχώς είχε ως σκοπό την εξυπηρέτηση των μνημονικών επιταγών, θυσιάζοντας τη λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης, αλλά επίσης την ανάδειξη και ανταμοιβή των «ημετέρων υπαλλήλων» του εκάστοτε κυβερνητικού επιτελείου (Ν. 4250, 2014).

Ο Σύλλογος Υπαλλήλων της Π.Δ.Μ υπερασπίστηκε σθεναρά την όποια απαξίωση του υπαλληλικού κώδικα ανθρώπινης αξιοπρέπειας. Από την ημερομηνία ιδρύσεώς του, την 10-10-2011, αλλά και την νομιμοποίηση και κατάθεση του καταστατικού του (Σύλλογος Υπαλλήλων Π.Δ.Μ., 2012), στο Πρωτοδικείο Κοζάνης την 23-10-2012, ως πρωταρχικό του σκοπός και μέλημα ήταν:

- α. Η διαφύλαξη και προαγωγή των εργασιακών, οικονομικών, ασφαλιστικών, κοινωνικών και συνδικαλιστικών συμφερόντων όλων των υπαλλήλων της Π.Δ.Μ..
- β. Τη σύσφιξη των συναδελφικών δεσμών, την διασφάλιση της ενότητας των μελών. καθώς και την ενιαία ανάπτυξη της δράσης τους για την προαγωγή των προαναφερθέντων συμφερόντων.
- γ. Την προάσπιση των δημοκρατικών ελευθεριών και τον σεβασμό των διεθνών συμβάσεων εργασίας.
- δ. Την προάσπιση και επέκταση του δικαιώματος για ενεργό συμμετοχή των υπαλλήλων στα κέντρα λήψης αποφάσεων.

Οι δράσεις του Συλλόγου, σε επαφή και ενημέρωση με το πρωτοβάθμιο όργανο του Συνδικαλιστικού φορέα την Α.Δ.Ε.Δ.Υ., όπως επίσης και με το δευτεροβάθμιο όργανο την Ο.Σ.Υ.Α.Π.Ε., ήταν άμεσες και επιτυχής. Ήδη από την 24-9-2014 σε συνεδρίαση του Δ.Σ. του Συλλόγου Υπαλλήλων Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας στο κτίριο της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας, ΖΕΠ, όπου προσκλήθηκε και παραβρέθηκε ο Περιφερειάρχης Δυτικής Μακεδονίας, κ. Θ. Καρυπίδης, συζητήθηκαν τα παρακάτω θέματα και αποφασίστηκαν τα εξής:

Αποφασίστηκε ομόφωνα η συμμετοχή του Συλλόγου στην απεργία-αποχή από τις διαδικασίες της αξιολόγησης που κήρυξε η Ο.Σ.Υ.Α.Π.Ε. και ξεκινά από 29-09-2014. Επίσης γνωστοποίησε στα μέλη-υπαλλήλους του Συλλόγου για τις καταθέσεις εξωδίκων της Ο.Σ.Υ.Α.Π.Ε. προς τα αρμόδια Υπουργεία. Ο Περιφερειάρχης Δυτικής Μακεδονίας ανέφερε ότι στηρίζει τους υπαλλήλους του και αποδέχτηκε πρόταση του Δ.Σ. για την κατάθεση ψηφίσματος κατά της αντισυνταγματικής και προσχηματικής αξιολόγησης (Ν. 4250/2014) στο αμέσως

επόμενο Περιφερειακό Συμβούλιο, το οποίο θα εξουσιοδοτεί παράλληλα τον Περιφερειάρχη να εκδώσει διοικητική πράξη, με την οποία θα παγώνει ουσιαστικά τη διαδικασία της αξιολόγησης στην Περιφέρειά. Επίσης, θα θέσει το θέμα της αξιολόγησης και στην ΕΝ.ΠΕ. σε συνεργασία με την Περιφερειάρχη Αττικής (Ο.Σ.Υ.Α.Π.Ε., 2014; Σύλλογος Υπαλλήλων Π.Δ.Μ., 2014b) .

Με επιστολή προς τα μέλη τους, ο Σύλλογος κατέγραψε την πλήρη διαφωνία του με την εφαρμογή του νόμου και ενημέρωσε τους υπαλλήλους τους λόγους για την συμμετοχή στην αποχή από την αξιολόγηση (Σύλλογος Υπαλλήλων Π.Δ.Μ., 2014a, 2014c). Οι κύριοι λόγοι ήταν οι εξής:

- α. Ήταν δυνατόν να αξιολογηθούν οι υπάλληλοι χωρίς να έχουν τεθεί μετρήσιμοι, αντικειμενικοί και υλοποιήσιμοι στόχοι;
- β. Έλλειψη στοιχείων για μια αξιοκρατική αξιολόγηση.
- γ. Πως είναι δυνατόν να αξιολογηθούν οι εργαζόμενοι από προϊστάμενους, οι οποίοι έχουν τοποθετηθεί σε θέσεις ευθύνης χωρίς αξιολόγηση και επιλογή σύμφωνα με την νομοθεσία;
- δ. Υπάρχει αξιοκρατική και αντικειμενική λογική στη βαθμολογική – συγκριτική ποσόστωση και την υποχρεωτική διαπόμπευση υπαλλήλων κάτω του 15% ;
- ε. Γιατί στο νέο νομοσχέδιο δεν προβλέπεται πουθενά η ανατροφοδότηση και εκπαίδευση του προσωπικού;

Την 8-10-2014 η δέσμευση του Περιφερειάρχη υλοποιείται και γίνεται πράξη, με την υπαριθμ. 240/2014 απόφαση Περιφερειακού Συμβουλίου (Περιφερειακού Συμβουλίου Δυτικής Μακεδονίας, 2014; Σύλλογος Υπαλλήλων Π.Δ.Μ., 2014a, 2014b), αποφασίζεται ομόφωνα:

- α. Την καταγγελία για κατάργηση του νομοθετικού πλαισίου του Ν.4250/2014.
- β. Την εξουσιοδότηση του Περιφερειάρχη, ώστε να δοθεί εντολή στους υπηρεσιακούς παράγοντες να μην προωθήσουν καμία διαδικασία σχετική με αυτή.
- γ. Τη μη αποδοχή του εγγράφου ποσοστώσεων.
- δ. Την κατάργηση του άρθρου 42 του νόμου, που αφορά τον επανέλεγχο των σχέσεων εργασίας από ορισμένου σε αορίστου.
- ε. Την ανάληψη πρωτοβουλίας για κεντρική αντιμετώπιση του ζητήματος από την ΕΝ.ΠΕ.

Το αποτέλεσμα όλων αυτών των δράσεων ήταν η εντυπωσιακή ανταπόκριση των υπαλλήλων της Π.Δ.Μ. στην απόχη από τη αξιολόγηση, τόσο από την κατώτερη βαθμίδα έως και τους γενικούς Διευθυντές. Αυτό αποτυπώνεται σύμφωνα με τα στοιχεία του Συλλόγου στον πίνακα που ακολουθεί:

Πίνακας 1: Ποσοστό συμμετοχής υπαλλήλων της Π.Δ.Μ. κατά το έτος 2014

| Ποσοστό Συμμετοχής Υπαλλήλων Π.Δ.Μ. 2014 | | |
|-------------------------------------------------|----------------------|---------------------|
| A/A | Περιφερειακή Ενότητα | Ποσοστό Εργαζομένων |
| 1 | Γρεβενών | 89,90% |
| 2 | Καστοριάς | 79,90% |
| 3 | Κοζάνης | 97,90% |
| 4 | Φλώρινας | 94,50% |
| ΣΥΝΟΛΟ (μ.ο.): | | 90,55% |

Μετά τις εκλογές του 2015 και με μια σειρά διαβουλεύσεων των εκάστοτε υπουργών Διοικητικής Μεταρρύθμισης με συνδικαλιστικούς φορείς, τεχνικά κλιμάκια της «τρίοικας», όλα έμειναν αποτυπωμένα στο «χαρτί». Αξιολόγηση στο Δημόσιο, ουδέποτε ουσιαστικά υλοποιήθηκε, αν και ήταν προαπαιτούμενο σε όλα τα μέχρι τότε μηνόμια.

Για μια ακόμη φορά οι δημόσιοι υπάλληλοι και το πρωτοβάθμιο συνδικαλιστικό όργανο Α.Δ.Ε.Δ.Υ. αντέδρασαν έντονα και στον νέο νόμο και τις τροπολογίες αυτού Ν.4369/2016 & Ν.4489/2017 – τροπολ. Αρ. Φ.Ε.Κ. 1882 /2018. Την 16-03-2017 η Α.Δ.Ε.Δ.Υ. εξέδωσε «Εξώδικη γνωστοποίηση» προς όλα τα αρμόδια Υπουργεία, όπου κηρύσσεται απεργία- αποχή όλων των υπαλλήλων που καλύπτονται συνδικαλιστικά από την Α.Δ.Ε.Δ.Υ. (Α.Δ.Ε.Δ.Υ., 2017).

Ιδιαίτερη αίσθηση καταγράφεται από μέλος της Γ.Σ. Α.Δ.Ε.Δ.Υ., όπου δεν αποδέχεται κανένα θετικό στοιχείο και στον νέο νόμο. Υποστηρίζει ότι συνεχίζει και υπάρχει ο υποκειμενισμός από την βαθμολόγηση των δύο ιεραρχικά ανωτέρων υπαλλήλων. Δήλωσε επίσης ότι με τις μειώσεις προσωπικού (αύξηση αιτήσεων συντάξεων-ελάχιστες προσλήψεις), ο παραμένον υπάλληλος καλείται να αξιολογηθεί «για την ικανότητα άσκησης πολλαπλών καθηκόντων». Τονίζει την αντιδημοκρατική κατάργηση των αιρετών υπαλλήλων με ψήφο από την διαδικασία ενστάσεων των εργαζομένων (Γιαννούλια Κατερίνα, 2017).

Αξιοσημείωτες είναι οι δράσεις των υπολοίπων συνδικαλιστικών φορέων. Ως παράδειγμα αναφέρεται η γνωμοδότηση δικηγορικού γραφείου για λογαριασμό των υπαλλήλων νοσηλευτικού προσωπικού (Δικηγορικό Γραφείο Μαρίας Σταυρίδου & Συνεργατών, 2017). Η εν λόγω γνωμοδότηση αναλύει και επεξηγεί τα μειονεκτήματα τα Ν. 4369/2016 και τονίζει πως δεν υπάρχει καμία εγγύηση, ούτε αξιοκρατίας, ούτε αντικειμενικότητας, ούτε δημοκρατίας στο υπάρχον σύστημα αξιολόγησης. Επισημαίνει δε, ότι δεν μπορεί να είναι αξιόπιστο διότι:

1. Δεν υπάρχουν σαφείς δείκτες μέτρησης της απόδοσης του αξιολογούμενου.
2. Δεν υπάρχει τυπική διαδικασία αξιολόγησης προκειμένου να επιτευχθεί με αξιοπιστία και αντικειμενικότητα η αξιολόγηση.

3. Δεν έχουν δημιουργηθεί τα απαραίτητα στοιχεία για την επίτευξη ενός στόχου ώστε να υπάρξουν και τα αντίστοιχα κριτήρια απόδοσης.
4. Δεν έχουν προκαθοριστεί τα πρότυπα απόδοσης (στρατηγικοί στόχοι βάσει των οποίων αποδίδει ή όχι ο υπάλληλος, χρονικά μέτρηση της ποιότητας και της ποσότητας της απόδοσης ανάλογα και με τον τρόπο με τον οποίο εκτελείται η εργασία)
5. Συνέντευξη αξιολόγηση: και εδώ το συγκεκριμένο σύστημα αξιολόγησης πάσχει, διότι αν και είναι από τα σημαντικότερα στάδια της διαδικασίας αξιολόγησης δεν ορίζεται με ποιον τρόπο θα ενημερωθεί ο αξιολογούμενος προκειμένου να αποφευχθούν τυχόν λάθη του παρελθόντος και να δράσουν για το επόμενο έτος καλύτερα.

Ο Σύλλογος Υπαλλήλων Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας για ακόμη μια φορά, ακολουθώντας το σύνολο των αντιδράσεων σε συνδικαλιστικό επίπεδο, συνέχισε την ενεργό δράση του. Με συνεδρίαση που πραγματοποίησε την 08-05-2017 αποφάσισε τη συμμετοχή στην απεργία – αποχή από όλες τις διαδικασίες αξιολόγησης. Επιπλέον κατέθεσε νέο αίτημα προς τον Πρόεδρο του Περιφερειακού Συμβουλίου και προς τον Περιφερειάρχη για μια νέα απόφαση συνέχισης στήριξης και αποχής και από μέρους των αιρετών .

Το αίτημα ανέφερε του λόγους για τους οποίους συνεχίζεται η απεργία – αποχή και τόνισε πως άλλη μια φορά έρχεται ένας νέος νόμος να εφαρμόσει μια αξιολόγηση, χωρίς να πληρούνται βασικές προϋποθέσεις, όπως:

- α. Δεν έχει γίνει ακόμη αξιολόγηση των δομών και περιγραμμάτων θέσεων εργασίας.
- β. Η στοχοθεσία ακόμα και σήμερα για τους φορείς μας αποτελεί μια ανύπαρκτη έννοια.
- γ. Δεν έχουν αντιμετωπιστεί τα μείζονα προβλήματα υποστελέχωσης των υπηρεσιών, αντιθέτως μάλιστα τα επόμενα 2-5 χρόνια θα επιδεινωθούν από συνταξιοδοτήσεις, κάνοντας ολόκληρες οργανικές μονάδες ανενεργές.
- δ. Και το βασικότερο οι Αξιολογητές δεν προέκυψαν από καμία διαδικασία κρίσεων μέσα από υπηρεσιακά συμβούλια.

Το ανώτερο αίτημα έγινε δεκτό την 19-06-2017, όπου το Περιφερειακό Συμβούλιο της Π.Δ.Μ. συγκλήθηκε και πήρε την αριθμ. Απόφαση 159/2017 .Σε αυτό, κατά πλειοψηφία και όχι ομόφωνα όπως την προηγούμενη φορά αποφασίστηκε :

Για διακοπή κάθε διοικητικής διαδικασίας ή ενέργειας, που αφορά τη διαδικασία αξιολογήσεως με τον Ν. 4369/2016. Την έκδοση Απόφασης του Περιφερειάρχη Δυτικής Μακεδονίας κ. Θεόδωρου Καρυπίδη περί αποχής από κάθε διαδικασία αξιολόγησης από όλους τους

υπηρεσιακούς παράγοντες, καθώς επίσης και την ανάληψη πρωτοβουλίας για την λήψη απόφασης από την ΕΝ.ΠΕ. ούτως ώστε να διαχωριστούν οι Περιφέρειες από αυτού του τύπου τις διαδικασίες αξιολόγησης, λόγω της ιδιομορφίας και των υπαρκτών προβλημάτων υποστελέχωσης Υπηρεσιών τους (Περιφερειακού Συμβουλίου Δυτικής Μακεδονίας, 2017).

Με την τροπολογία του Φ.Ε.Κ. 1882/2018 και την εγκύκλιο παράτασης που δόθηκε από το Υπουργείο, ο Σύλλογος υπαλλήλων της Π.Δ.Μ. με επιστολή του προς τα μέλη του κοινοποίησε τις αποφάσεις της γενικής συνέλευσης της 07-06-2018, όπου πραγματοποιήθηκε στην αίθουσα του Περιφερειακού Συμβουλίου (Σύλλογος Υπαλλήλων Π.Δ.Μ., 2018). Αυτές ήταν:

- α. Να συγκεντρώσουν ανά Δ/ση τις συνημμένες δηλώσεις συμμετοχής στην απεργία και κατόπιν μέχρι την Τετάρτη 13-06-2018 να παραδώσουν το σύνολο των δηλώσεων στο Παράρτημα του Συλλόγου που ανήκουν (Γρεβενά – Καστοριά – Κοζάνη – Φλώρινα). Στη συνέχεια ο Σύλλογος θα καταθέσει την Πέμπτη 14-06-2018 (καταληκτική ημερομηνία Α' φάσης Αξιολόγησης) όλες τις δηλώσεις στη Δ/ση Διοικητικού.
- β. Να συνεχίσουν την συμμετοχή τους στην Απεργία – Αποχή από την αξιολόγηση.
- γ. Να μην βάλει κανείς πάνω από τα συμφέροντα των συναδέλφων και του συνδικαλιστικού κινήματος προσωπικές του επιδιώξεις και φιλοδοξίες.
- δ. Επίσης κλήθηκαν οι προϊστάμενοι να συζητήσουν το θέμα της αποχής με τους συναδέλφους στην οργανική μονάδα τους, ώστε να προκύψει μια συν-αντίληψη επί του πρακτέου.

Επιπλέον σε ερώτηση συναδέλφου υπαλλήλου για όσους απέχουν από την αξιολόγηση, πως θα αντιμετωπίσει ο Σύλλογος τη τιμωρητική διάθεση του νόμου για μη δυνατότητα συμμετοχής στην επιλογή Προϊσταμένων-Τμηματαρχών, ο Σύλλογος κατέθεσε «Απόφαση Διοικητικού Εφετείου Ιωαννίνων», που έκανε δεκτή προσφυγή συναδέλφου, τον οποίο στήριξε νομικά η Α.Δ.Ε.Δ.Υ. Τον συνάδελφο αυτόν είχε αποκλείσει πριν λίγες ημέρες από τις κρίσεις προϊσταμένων η σύγκλητος του Τ.Ε.Ι. Ηπείρου εξαιτίας της συμμετοχής του στην απεργία - αποχή της Α.Δ.Ε.Δ.Υ. (Α.Δ.Ε.Δ.Υ., 2018; ΔΑΠΔΕΠ/Φ.2/35/οικ.18485, 2018; ΔΑΠΔΕΠ/Φ.2/36/οικ.18809, 2018; Σύλλογος Υπαλλήλων Π.Δ.Μ., 2018).

Κατά το διάστημα από τον Απρίλιο έως και τον Ιούνιο του 2018 κλήθηκαν οι υπάλληλοι της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας να λάβουν μέρος εκ νέου στην αποχή από την αξιολόγηση. Ενδεικτικοί είναι οι πίνακες που ακολουθούν:

Πίνακας 2: Ποσοστό συμμετοχής υπαλλήλων της Π.Δ.Μ. κατά το μήνα Απρίλιο του έτους 2018

| Ποσοστό Συμμετοχής Υπαλλήλων Π.Δ.Μ. Απρίλιος 2018 | | |
|----------------------------------------------------------|----------------------|---------------------|
| A/A | Περιφερειακή Ενότητα | Ποσοστό Εργαζομένων |
| 1 | Γρεβενών | 71,50% |
| 2 | Καστοριάς | 52,00% |
| 3 | Κοζάνης | 96,37% |
| 4 | Φλώρινας | 81,30% |
| ΣΥΝΟΛΟ (μ.ο.): | | 75,29% |

Πίνακας 3: Ποσοστό συμμετοχής υπαλλήλων της Π.Δ.Μ. κατά το μήνα Ιούνιο του έτους 2018

| Ποσοστό Συμμετοχής Υπαλλήλων Π.Δ.Μ. Ιούνιος 2018 | | | |
|---------------------------------------------------------|----------------------|---------------------|---------------------|
| A/A | Περιφερειακή Ενότητα | Αριθμός Εργαζομένων | Ποσοστό Εργαζομένων |
| 1 | Γρεβενών | 54 | 68,35% |
| 2 | Καστοριάς | 31 | 25,00% |
| 3 | Κοζάνης | 207 | 84,49% |
| 4 | Φλώρινας | 85 | 65,38% |
| ΣΥΝΟΛΟ (μ.ο.): | | 337 | 75,29% |

Σε σχέση με τον Πίνακα 1 του 2014, αλλά και μεταξύ των δύο (2) πινάκων με διαφορά μόλις δύο (2) μηνών παρατηρείται μια σημαντική μείωση στη συμμετοχή των υπαλλήλων. Είναι διακριτό ανάμεσα στο 2014 και στο 2018 η σημαντική διαφοροποίηση των δύο (2) νόμων και πως αυτό επηρέασε την απόφαση για συμμετοχή ή μη στην αποχή από την αξιολόγηση. Φαίνεται ότι «πέρασε» ως ένα βαθμό και ικανοποίησε τους υπαλλήλους η νέα νομοθετική τροπολογία, παρέμεινε όμως σημαντική η μη εμπιστοσύνη στο νέο ισχύον σύστημα. Κατά κοινή ομολογία όμως μεταξύ των συναδέλφων-εκλεγμένων αιρετών εκπροσώπων, η μείωση αυτή επήλθε διότι:

- α. Πολλοί συνάδελφοι είναι στα όρια συνταξιοδότησης και πολλοί εξέφρασαν τον φόβο για επιπλοκή της αποχής τους από την αξιολόγηση με την διαδικασία της έκδοσης σύνταξης.
- β. Αρκετοί συνάδελφοι επιθυμούν την επαγγελματική τους εξέλιξη και αυτή η αποχή, τους αποκόπτει βάση νόμου, το δικαίωμα στις κρίσεις.
- γ. Τέλος παρατηρήθηκε έντονα μια ψυχολογική κόπωση για την όλη διαδικασία, με αποτέλεσμα να ελαττώνονται οι όποιες μορφές ανθρώπινης – εργασιακής άμυνας.

4.6.3. Συμπεράσματα - Προτάσεις

Το νέο σύστημα αξιολόγησης βρίσκεται προς την θετική κατεύθυνση, περιέχει αρκετές ρυθμίσεις, που ως ένα βαθμό ανταποκρίνονται στην αντίληψη του υπαλλήλου για ένα δίκαιο σύστημα αξιολόγησης. Επίσης το ισχύον πλαίσιο βασίζεται στο μοντέλο της «αμφίδρομης αξιολόγησης», δηλαδή την αξιολόγηση και του προϊστάμενου από τον υφιστάμενο. Με βάση τις ισχύουσες διατάξεις περισσότερο συγκλίνει στην αξιολόγηση δομών και λιγότερο στην αξιολόγηση υπαλλήλων. Η συμμετοχή δε στην αποχή και σε αυτήν την προσπάθεια οφείλεται κυρίως στο γεγονός της μη σωστής ενημέρωσης αλλά και της δυσπιστίας για την ορθή εφαρμογή του νόμου και την πλημμελή εφαρμογή του (Ζιαμπάκας Σ., 2017).

Για άλλη μια φορά θεωρούν οι υπάλληλοι, ότι η αξιολόγηση, είναι αναγκαίο να ξεκινά από «πάνω προς τα κάτω». Επιμένουν ότι αρχικά, η αξιολόγηση πρέπει να ξεκινήσει από την Διεύθυνση, στη συνέχεια στα επιμέρους τμήματα και να καταλήγει στις υποομάδες και τέλος στον υπάλληλο. Η αξιολόγηση των δομών, σε αποτέλεσμα των παρεχόμενων υπηρεσιών, είναι η πρωταρχική ανάγκη για να κριθεί εντέλει και ο συμμετέχων σε αυτό ατομικά, ο κάθε δημόσιος υπάλληλος.

Οι δημόσιοι υπάλληλοι μέσα από τις ομάδες, ενισχύοντας την άτυπη επικοινωνία, επιθυμούν να συμμετέχουν, με προτάσεις, πρωτοβουλίες, αποφάσεις, να αναλαμβάνουν μόνοι τους τις παθογένειες του τμήματός τους, να υποστηρίζουν και να αλληλοβοηθούνται όπου και όταν αυτό είναι αναγκαίο.

Είναι σίγουρα αναγκαία η μέτρηση της απόδοσης, αλλά σε καμία περίπτωση δεν πρέπει να λογίζεται ως αυτοσκοπός για την οποιαδήποτε αξιολόγηση. Η μελέτη της οργανωτικής συμπεριφοράς, η στατιστική, το επιχειρηματικό σχέδιο, η διοίκηση μέσω στόχων, όπως και άλλα πολλά, να είναι εργαλεία για την παροχή αναγκαίων στοιχείων που να μπορούν να μετατραπούν σε αξιοποιήσιμες πληροφορίες, για την στήριξη τόσο της δημόσιας διοίκησης, αλλά και τους ίδιους τους εργαζομένους σε αυτή (Στεργίου Δ., 2017).

Δυστυχώς οι εργαζόμενοι στον Δημόσιο Τομέα είχαν και έχουν να αντιμετωπίσουν καθημερινά και την αντιπάθεια - όχι εξολοκλήρου, αλλά σεβαστού μέρους - της Ελληνικής κοινωνίας προς το πρόσωπό τους. Είναι πολλές οι φορές που αναρωτιούνται, εάν ένας ανεπαρκής δημόσιος υπάλληλος πρέπει να συνεχίζει να υπηρετεί ή να απολυθεί. Είναι η σάτιρα και παραπληροφόρηση ενός οργανωμένου πολιτικό - οικονομικού θιάσου, που σκοπό έχει την πλήρη διάλυση της εργατικής αξιοπρέπειας, είτε αυτή προέρχεται από τον Ιδιωτικό τομέα, είτε τον Δημόσιο τομέα.

Για την βελτίωση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού στον ευρύτερο δημόσιο τομέα θα πρέπει να λάβουμε υπόψη μας, τις παρακάτω προτάσεις (Διοικητικό Επιμελητήριο Ελλάδας,

2014):

- Τον καθορισμό των στρατηγικών στόχων σε κάθε επίπεδο υφιστάμενων οργανώσεων. Να γίνεται συνεχώς αναδιαμόρφωση του οργανωτικού σχεδιασμού ως προς την επίτευξη των τεθέντων στόχων, όπως επίσης και να αναθέτονται συγκεκριμένες αρμοδιότητες στο κάθε μέλος του οργανισμού.
- Η αξιολόγηση των υπαλλήλων να γίνεται με την χρήση διαφορετικών μεθόδων και κριτηρίων, όπως δια της συσχέτισης των μετρήσιμων και αντικειμενικών κριτηρίων απόδοσης (ποσοτικών και ποιοτικών), γραπτών ή ηλεκτρονικών. Επίσης την εξ αποστάσεως εξετάσεων σε θέματα σχετικά με το αντικείμενο εργασίας και την έγγραφη αξιολόγηση του άμεσα ιεραρχικού προϊσταμένου και του αρχαιότερου συναδέλφου με τον οποίο έχουν ομοειδή καθήκοντα ή άμεση συνεργασία. Οι ίδιες οι οργανώσεις να έχουν την τελική άποψη για την αξιολόγηση, αφού λάβουν υπόψη τις ιδιαιτερότητες τους.
- Η συγκριτική αξιολόγηση να γίνεται σε επίπεδο ομοειδών τμημάτων ή διευθύνσεων προκειμένου να ενεργοποιηθούν οι αδρανείς δυνάμεις του ανταγωνισμού ωθώντας τις επιδόσεις των οργανισμών σε υψηλότερα επίπεδα απόδοσης.
- Αξιοποίηση των προτάσεων για την αξιολόγηση των δομών και των υπαλλήλων, βάση των επιχειρησιακών προγραμμάτων των εκάστοτε Περιφερειών, τα οποία αποτελούν ολοκληρωμένα προγράμματα τοπικής ανάπτυξης και βελτίωσης της διοικητικής ικανότητας τους, όπου και είναι οργανικά στοιχεία της καθημερινής τους λειτουργίας και τέλος να αξιοποιούν διάφορους δείκτες επίδοσης. Στο πλαίσιο αυτό να πραγματοποιούνται και οι τακτικές αξιολογήσεις οι οποίες περιλαμβάνουν την αξιολόγηση της πορείας υλοποίησης των στόχων και την εκτίμηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας του Επιχειρησιακού τους Προγράμματος.
- Στάθμιση των αποτελεσμάτων δια της συγκριτικής ανάλυσης με τα προϋπολογισθέντα μεγέθη και ακολούθως πριμοδότηση των επιτυχημένων τμημάτων-διευθύνσεων με bonus αποδοτικότητας ή μισθολογικές προαγωγές ενώ αντιστοίχως έλεγχος και ανάλυση των αιτιών αποτυχίας για τα συγκριτικά λιγότερο αποδοτικά τμήματα-διευθύνσεις παρέχοντας τους

συμβουλευτική υποστήριξη.

Τέλος θεωρώ πως, οποιαδήποτε θέση κατέχει κανείς στον εργασιακό του βίο, είναι αναγκαίο να διακατέχεται από τρεις βασικές ανθρώπινες αρετές, είτε για να αξιολογήσει, είτε και για να αξιολογηθεί (Μπάκας Δ., 2018). Αυτές είναι :

- **Αξιοπρέπεια:** Είναι ο τρόπος ζωής, κατά τον οποίο σέβεται κανείς τον εαυτό του, δεν τον ταπεινώνει, ώστε να κερδίζει τον σεβασμό των άλλων, δεν πέφτει σε μικρότητες. Η υπερηφάνεια με ευγένεια ήθους. Σταδιακά άρχισε να διακρίνεται η αξιοπρέπεια σε δυο μορφές αξίας: στην ηθική που απονέμεται σε εκείνον που εκπληρώνει «τις υποχρεώσεις του ανθρώπου ως άνθρωπος» και στην «τιμητική κοινωνική θέση που χορηγείται λόγω εξαιρετικής προσφοράς».
- **Αυτοεκτίμηση:** Η προσωπική κρίση της αξίας του ατόμου, η οποία εκφράζεται με τις στάσεις που αναπτύσσει απέναντι στον εαυτό του. Είναι η ικανότητα να δίνει κάποιος αξία στον εαυτό του και να τον μεταχειρίζεται με αξιοπρέπεια, αλήθεια και αγάπη. Η αυτοεκτίμηση είναι πηγή ενέργειας. Όταν εκτιμώ το εαυτό μου έχω μεγαλύτερες πιθανότητες να αντιμετωπίσω τη ζωή με ειλικρίνεια και δύναμη. Όταν θεωρώ τον εαυτό μου υποτιμητικά νιώθω ως θύμα. Θεωρώ τους άλλους υπεύθυνους για τις πράξεις μου. Αισθάνομαι δυσπιστία και απομόνωση, που προκαλούν κατάπτωση.
- **Το Φιλότιμο :** Η έντονη συναίσθηση της τιμής. Η ενσυνείδητη προσπάθεια για ανταπόκριση στο καθήκον. Συσχετίζεται με την γενναιότητα, τη τιμιότητα, την ευθύτητα, την ευθιξία, τη μεγαλοψυχία, την άμιλλα και την ελληνική λεβεντιά. Έχει ονομασθεί Ελληνικό Φιλότιμο, καθόσον είναι ιδιαίζουσα έννοια του ελληνικού τρόπου σκέψης και αντίδρασης.

Είναι τρίδυμες αρετές με μόνη διαφορά μεταξύ τους την εκάστοτε αναλογία και προτεραιότητα των συνιστωσών αξιών. Στην αξιοπρέπεια κυριαρχεί η ρεαλιστική αντικειμενικότητα, στην αυτοεκτίμηση η εσωτερική αρμονία και στο φιλότιμο η ηθική στάση.

Όταν συνδυασθούν αρμονικά οι αρετές της αξιοπρέπειας, της αυτοεκτίμησης και του ελληνικού φιλότιμου συγχωνεύονται οι ορίζοντες εφαρμογής τους, οπότε αναδύεται καινούργια δύναμη δράσεως, το πανίσχυρο θετικό πείσμα για το καλύτερο θετικό αποτέλεσμα. Ο εργαζόμενος αναγνωρίζει τα λάθη του και διδάσκεται από αυτά. Αποδέχεται τις ενοχές του και τις συνέπειες του. Αξιοποιεί τις δυνάμεις του. Συγχωνεύει τις αντιδικίες και στραγγαλίζει τη διχοστασία και τη διχόνοια. Συνειδητοποιεί, ότι το ατομικό όφελος είναι συνάρτηση εκείνου του διπλανού του, γι' αυτό τοποθετεί το δικό του συμφέρον κάτω από το ομαδικό (Μπάκας Δ., 2018).

Η ξενόφερτη γνώση που μας επιδεικνύουν ως την καταλληλότερη για τους τρόπους αξιολόγησης σίγουρα έχει τα προτερήματά της, αλλά έχει υπολογιστεί και η ιδιοσυγκρασία της φυλής μας; Πιστεύω ότι πιο πολύ φταίει η λαθεμένη κουλτούρα μας. Ένα μίγμα άκρατου ατομικισμού και προσωπικής ευδαιμονίας, που συνιστούν ουσιαστικά ένα είδος μηδενισμού, που καταλύει κάθε κοινωνικό δεσμό. Είναι καιρός πλέον να αναπτύξουμε την προσωπική μας, αλλά και την εθνική μας αυθεντική υψηλή αυτοεκτίμηση. Να πιστέψουμε στον εαυτό μας με ειλικρίνεια και με ρεαλιστική βάση.

Επίλογος

Η διαδικασία της αξιολόγησης είναι ιδιαίτερα σημαντική, αφού αποτελεί μέσο ελέγχου της απόδοσης και διαπίστωσης των προσόντων και δεξιοτήτων των εργαζομένων, ώστε να επιτυγχάνεται στον μέγιστο βαθμό η αξιοποίησή τους, καθώς και η επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

Η αναγκαιότητα για εκπαιδευτική αξιολόγηση ανάγεται σε τρία διαφορετικά επίπεδα:

- α. στο οικονομικό επίπεδο εξαιτίας της στενότητας πόρων και αγαθών που επιφέρει η οικονομική κρίση,
- β. στο ψυχολογικό – παιδαγωγικό επίπεδο η αξιολόγηση συμβάλλει στην κατανόηση και διευκόλυνση της διεργασίας της μάθησης και
- γ. στο πρακτικό – διοικητικό επίπεδο η ανάγκη για αξιολόγηση εντοπίζεται στην αντιμετώπιση διοικητικών, εκπαιδευτικών και άλλων προβλημάτων, όπως την κρίση του προσωπικού, την προαγωγή ή επιλογή μαθητών, τον εκπαιδευτικό προγραμματισμό κλπ. (Δημητρόπουλος, 2010).

Η αναγκαιότητα της εκπαιδευτικής αξιολόγησης έγκειται στο γεγονός ότι αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Αποστολή του σχολείου είναι η ολόπλευρη, αρμονική και ισόρροπη ανάπτυξη των διανοητικών και ψυχολογικών δυνάμεων των μαθητών, για να εξελιχθούν σε ολοκληρωμένες προσωπικότητες και να ζήσουν δημιουργικά. Για να διαπιστωθεί, αν το σχολείο ανταποκρίνεται με επιτυχία στο έργο του, είναι απαραίτητη η συλλογή πληροφοριών από διάφορους τομείς, όπως είναι η επίδοση των μαθητών, η αποδοτικότητα της διδασκαλίας κ.λπ. Για τη συλλογή, την επεξεργασία και την αξιοποίηση αυτών των πληροφοριών είναι ιδιαίτερα σημαντικός ο ρόλος της αξιολογικής διαδικασίας, αφού μέσα από αυτήν μπορούν να εξασφαλιστούν και να επεξεργαστούν πληροφορίες από όλο το φάσμα της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Επίσης, μέσω της αξιολόγησης ο εκπαιδευτικός ανατροφοδοτεί το έργο του από δύο σκοπιές και διευκολύνει τη διαδικασία μάθησης. Αφενός ενημερώνει τους μαθητές για τις δυνατότητές τους και τις αδυναμίες τους, αφετέρου ανατροφοδοτεί το δικό του έργο εντοπίζοντας δυνατότητες, αλλά και αδυναμίες. Σε κάθε εκπαιδευτικό σύστημα η αξιολόγηση διαδραματίζει σημαντικό ρόλο και κρίνεται απαραίτητη, αφού δίνει πληροφορίες σε πολλούς ενδιαφερόμενους και παρέχει ανατροφοδότηση, κυρίως στους εκπαιδευτικούς, στους μαθητές και στους γονείς, με στόχο την περαιτέρω βελτίωση.

Όσον αφορά τον Δημόσιο Τομέα, είναι γενικώς παραδεκτή η αναγκαιότητα της εφαρμογής ενός συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης. Η ανάγκη για αναδιάρθρωση και αξιολόγηση των δημόσιων υπηρεσιών, των αγαθών που προσφέρουν και της ορθολογική χρήσης των πόρων που

διαθέτουν, προέκυψε από την ανάγκη για έλεγχο των δαπανών. Και μέσω ανάλογων ενεργειών, τελικά επιτυγχάνεται ταυτόχρονα και έλεγχος - εξ ορθολογισμός των δαπανών, καθώς και αξιολόγηση του δυναμικού που διαθέτει το δημόσιο, με στόχο την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών διαθέτοντας τους κατάλληλους και αναγκαίους πόρους. Η αξιολόγηση αποτελεί πλέον βασική παράμετρο για την σωστή διαχείριση του έμψυχου δυναμικού στο δημόσιο τομέα.

Βασικός στόχος της αξιολόγησης της απόδοσης είναι να αξιολογεί και να παρακινεί την απόδοση των δημόσιων υπαλλήλων για την παροχή καλών υπηρεσιών στην κοινωνία με αντάλλαγμα τους φόρους που καταβάλλουν οι πολίτες (Grossi, 2012).

Η αξιολόγηση είναι σημαντική ως μέρος του μηχανισμού της λογοδοσίας της δημόσιας υπηρεσίας, προκειμένου να καταστεί γνωστό στην πολιτική εξουσία και στους πολίτες το ενδιαφέρον και η προσπάθεια της δημόσιας διοίκησης να βελτιώσει την αποδοτικότητά της. Με αυτόν τον τρόπο νομιμοποιείται η δράση της στη συνείδηση της κοινωνίας. Ακόμα, είναι αναγκαίο να επενδύουν οι κυβερνήσεις στο ανθρώπινο κεφάλαιο και στην ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων, καθώς ο βασικός παράγοντας για την επιτυχία κάθε οργανισμού είναι οι εργαζόμενοι, και η αξιολόγηση της απόδοσης μπορεί να γίνει το εργαλείο που θα τους δώσει την ικανοποίηση και το κίνητρο για συνεχή βελτίωση των αποτελεσμάτων (Pan, 2011).

Πηγές – Βιβλιογραφία

- Dattilio, M., & Padesky, A. (1995). *Συμβουλευτική Ζευγαριών - Γνωσιακή-συμπεριφοριστική προσέγγιση* (Επιμέλεια: Καλαντζή-Αζιζι, 1η Έκδοση, Τόμος 1). Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- DeNisi, A. S., Cafferty, T. P., & Meglino, B. M. (1984). A cognitive view of the performance appraisal process: A model and research propositions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 33(3), 360-396. doi:[https://doi.org/10.1016/0030-5073\(84\)90029-1](https://doi.org/10.1016/0030-5073(84)90029-1)
- Dessler, G. (2015). *Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού. Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις* (Μεταφραση:Γ. Χρησιτίδης, Επιμέλεια: Θ. Κουτρούκης, 2η Έκδοση, Τόμος). Αθήνα: Κριτική.
- ePortfolios, E. (2007). ePortfolio Portal. Διαθέσιμο στην ηλεκτρονική διεύθυνση: <http://www.educause.edu/library/e-portfolios>
- Feargal, M. (2009). Module Design and Enhancement. Assessment types. Διαθέσιμο στην ηλεκτρονική διεύθυνση: <http://www.ucd.ie/teaching/resources/moduledesignenhancement/>
- Grossi, L. E. (2012). *Performance appraisal as a tool for efficiency in the Public Sector*. The George Washington University,
- HealthyLiving.gr. (2014). Τι είναι η βαθμολόγηση Apgar. Διαθέσιμο στην ηλεκτρονική διεύθυνση: <https://www.healthyliving.gr/2014/03/10/vathmologia-apgar/>
- Lefkowitz, J. (2000). The role of interpersonal affective regard in supervisory performance ratings: A literature review and proposed causal model. 73(1), 67-85. doi:10.1348/096317900166886
- Macbeath, J. (2001). *Η Αυτοαξιολόγηση στο Σχολείο. Ουτοπία και Πράξη* (Μεταφραση:Χ. Δούκας, Επιμέλεια: Ζ. Πολυμεροπούλου, 1η Έκδοση, Τόμος). Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Meyer, C. (1994). How the Right Measures Help Teams Excel. *Harvard Business Review*(May–June 1994).
- Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2016). *Human Resource Management* (Επιμέλεια, 14th Έκδοση, Τόμος): Pearson Publications.
- Pan, S. K. (2011, 4-8 April 2018). *Performance Management and Performance Appraisal in the Public Sector*. Paper presented at the CEPA, New York.
- Walker, A. G., & Smither, J. W. (1999). A five - year study of upward feedback: What managers do with their results matters. 52(2), 393-423. doi:10.1111/j.1744-6570.1999.tb00166.x
- Zigon, J. (1999). *How To Measure Team Performance (The Performance management series)* (Επιμέλεια, Έκδοση, Τόμος): Zigon Performance Group.
- Α.Δ.Ε.Δ.Υ. (2017). Εξώδικη Γνωστοποίηση. (σελ. 2).
- Α.Δ.Ε.Δ.Υ. (2018). Δελτίο Τύπου: Η πρώτη νίκη της Α.Δ.Ε.Δ.Υ. απέναντι στην τροπολογία Γεροβασίλη. Δεκτή η προσφυγή της Α.Δ.Ε.Δ.Υ. (σελ. 1).

Ανδρεαδάκης, Ν. (2005). *Αξιολόγηση της επίδοσης των μαθητών*. (Πανεπιστημιακές Σημειώσεις), Πανεπιστήμιο Κρήτης, Ρέθυμνο.

Βουλή των Ελλήνων. (2014). Συνεδρίαση της 11/03/2014 ΙΕ΄ Περίοδος – Β΄ Σύνοδος. (σελ. 324). Γεροβασίλη Όλγα. (2018, 24-04). Δελτίο Τύπου - Τοποθέτηση της Υπουργού Διοικητικής Ανασυγκρότησης στην Ολομέλεια της Βουλής κατά τη συζήτηση της τροπολογίας για την Ηλεκτρονική Αξιολόγηση. *Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης*. Διαθέσιμο στην ηλεκτρονική διεύθυνση: <http://www.minadmin.gov.gr/?p=28392>

Γιαννούλια Κατερίνα. (2017, 28-01). Αξιολόγηση δημοσίων υπαλλήλων: Ο Τσίπρας ολοκληρώνει το έργο Μητσοτάκη. *The Rproject*. Διαθέσιμο στην ηλεκτρονική διεύθυνση: <https://rproject.gr/article/axiologisi-dimosion-ypallilon-o-tsipras-oloklironei-ergo-mitsotaki>

Γουλή, Ε. (2007). *Η Εννοιολογική χαρτογράφηση στη διδακτική της Πληροφορικής. Η αξιολόγηση ως εργαλείο μάθησης σε διαδικτυακά και προσαρμοστικά εκπαιδευτικά περιβάλλοντα*. (Διδακτορική Διατριβή), Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Αθήνα. Διαθέσιμο στην ηλεκτρονική διεύθυνση: <http://thesis.ekt.gr/thesisBookReader/id/23103#page/2/mode/2up>

ΔΑΠΔΕΠ/Φ.2/35/οικ.18485/2018. *Καθορισμός του χρονικού διαστήματος διενέργειας της αξιολόγησης για την αξιολογική περίοδο του έτους 2017 και των επιμέρους φάσεων αυτής. Καθορισμός της μορφής και του περιεχομένου του ανώνυμου ερωτηματολογίου αξιολόγησης των προϊσταμένων από τους υφισταμένους*. (Φ.Ε.Κ. 1882/24-5-2018, Τεύχος Β).

ΔΑΠΔΕΠ/Φ.2/36/οικ.18809/2018. *Χρονικό διάστημα και επιμέρους φάσεις διενέργειας της αξιολόγησης για την αξιολογική περίοδο του έτους 2017*. (ΑΔΑ:6ΜΦ5465ΧΘΨ-ΗΑΦ).

Δεμερτζιάν Μαρίνα. (2014, 21-11). Αξιολόγηση δημοσίων υπαλλήλων: Γιατί υπαναχώρησε ο Κ. Μητσοτάκης. *HuffPost Greece*. Διαθέσιμο στην ηλεκτρονική διεύθυνση: https://www.huffingtonpost.gr/2014/11/21/axiologisi-dimosion--ypalilon_n_6143878.html

Δημαρέλος, Ι. (2006). *Αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης βάση των απόψεων των εκπαιδευτικών*. Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο (Ε.Α.Π.), Αθήνα.

Δημητρόπουλος, Σ. (2010). *Εκπαιδευτική αξιολόγηση: Η αξιολόγηση της εκπαίδευσης και του εκπαιδευτικού έργου* (Επιμέλεια, 1η Έκδοση, Τόμος 1ος). Αθήνα: Γρηγόρη.

ΔΙΔΑΔ/Φ.32/14/793/οικ.31809/2017. *Τροποποίηση διατάξεων ΜΕΡΟΥΣ Β΄ -ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ, Ν. 4369/2016, με τις διατάξεις του άρθρου 36 του ν. 4489/2017 «Ευρωπαϊκή εντολή έρευνας στις ποινικές υποθέσεις–Εναρμόνιση της νομοθεσίας με την Οδηγία 2014/41/ΕΕ και άλλες διατάξεις»*. (ΑΔΑ:66ΗΘ465ΧΘΨ-ZBX).

ΔΙΔΑΔ/Φ.32/47/1353/1993. *Καθορισμός ανώτατου ποσοστού υπαλλήλων που μπορούν να αξιολογούνται σε σχέση με τις κλίμακες του συστήματος αξιολόγησης*. (Φ.Ε.Κ. 8/19-01-1993 , Τεύχος Β).

Δικηγορικό Γραφείο Μαρίας Σταυρίδου & Συνεργατών. (2017). Γνωμοδότηση με θέμα την αξιολόγηση των υπαλλήλων νοσηλευτικού προσωπικού του ν. 4369/2016. (σελ. 11). Θεσσαλονίκη.

Διοικητικό Επιμελητήριο Ελλάδας. (2014). *Κείμενο γνώμης του Δ.Ε.Ε. για την αξιολόγηση των δημοσίων και δημοτικών υπαλλήλων*. Αθήνα – Λάρισα – Κατερίνη. Διαθέσιμο στην ηλεκτρονική διεύθυνση: https://www.dee.gr/mediaupload/pdf_files/aksiologisi%20ypallilon%20DEE_v7_8-7-14.pd

Ζιαμπάκας Σ. (2017, 11-08). Αλήθειες και ψέματα για την αξιολόγηση δημοσίων υπαλλήλων. *Ανεξάρτητη Συνεταιριστική Εφημερίδα*. Διαθέσιμο στην ηλεκτρονική διεύθυνση: <http://www.efsyn.gr/arthro/alitheies-kai-psemata-gia-tin-axiologisi-dimosion-ypallilon>

Κακανά, Δ.-Μ., Μπότσογλου, Κ., Χανιωτάκης, Ν., & Καβαλάρη, Ε. (2006). *Η αξιολόγηση στην εκπαίδευση: Παιδαγωγική και διδακτική διάσταση* (Επιμέλεια, 1η Έκδοση, Τόμος). Θεσσαλονίκη: Κυριακίδη Αφοί.

Κανελλόπουλος, Χ. (1983). *Αξιολόγηση Προσωπικού: Θεωρία και Παρουσίαση Περιπτώσεων από την Διεθνή Πράξη* (Επιμέλεια, 1η Έκδοση, Τόμος). Αθήνα: Ιδιωτικής Έκδοση.

Καρατζιά, Ε., & Σπινθουράκη, Ι.-Α. (2006). Αξιολόγηση της επίδοσης του μαθητή με πολιτισμική και παιδαγωγική ευαισθησία: Διερεύνηση των απόψεων των μαθητών. στο Δ.-Μ. Κακανά, κ.ά.; , *Η αξιολόγηση στην εκπαίδευση: Παιδαγωγική και Διδακτική Διάσταση* (Τόμος). Θεσσαλονίκη: Κυριακίδη Αφοί.

Κουλουμπαρίτση, Α., & Ματσαγγούρα, Η. (2004). Φάκελος εργασιών του μαθητή (portfolio assessment): Η αυθεντική αξιολόγηση στη διαθεματική διδασκαλία. στο Π. Αγγελίδης & Μ. Γεώργιος (Eds.), *Εκπαιδευτικές καινοτομίες για το σχολείο του μέλλοντος* (1η Έκδοση, Τόμος Α, σελ. 295). Αθήνα: Τυπωθήτω.

Κωνσταντίνου, Χ. (2000). *Η αξιολόγηση της επίδοσης του μαθητή ως παιδαγωγική λογική και σχολική πρακτική* (Επιμέλεια, 1η Έκδοση, Τόμος). Αθήνα: Gutenberg.

Κωνσταντίνου, Χ. (2006). Το παιδαγωγικό περιεχόμενο της αξιολόγησης του μαθητή. Η αξιολόγηση ως έννοια, περιεχόμενο και διαδικασία. στο Δ.-Μ. Κακανά, κ.ά.; , *Η αξιολόγηση στην εκπαίδευση: Παιδαγωγική και Διδακτική Διάσταση* (Τόμος). Θεσσαλονίκη: Κυριακίδη Αφοί.

Μάργαρη, Ζ. (2018). Πολιτιστικοί Σύλλογοι & «Παράδοση»: Θεσμοποιώντας το Νεωτερισμό. Διαθέσιμο στην ηλεκτρονική διεύθυνση: <https://www.dancearchive.gr/article.php?id=20>

Μητσοτάκης Κυριάκος. (2017, 10-08). Η αξιολόγηση στο Δημόσιο θα εφαρμοστεί. *Καθημερινή*. Διαθέσιμο στην ηλεκτρονική διεύθυνση: <http://www.kathimerini.gr/922180/article/epikairothta/politikh/paremvash-mhtsotakh-h-a3iologhsh-sto-dhmosio-8a-efarmostei---ti-apanta-to-ypoyrgeio>

- Μητσοτάκης Κυριάκος. (2018, 12-04). Αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων όπως την είχα νομοθετήσει. *αυτοΔιοίκηση*. Διαθέσιμο στην ηλεκτρονική διεύθυνση: <https://www.aftodioikisi.gr/politiki/mitsotakis-axiologisi-ton-dimosion-ypallilon-opos-tin-icha-nomothetisi/>
- Μπάκας Δ. (2018, 23-11). Οι τρίδυμες αρετές: Αξιοπρέπεια, αυτοεκτίμηση, φιλότιμο. *Ελεύθερη Ζώνη*. Διαθέσιμο στην ηλεκτρονική διεύθυνση: <http://www.elzoni.gr/html/ent/726/ent.52726.asp>
- Μπεζεβέγκης, Η., & Παυλόπουλος, Β. (1999). Η επίδραση χαρακτηριστικών της οικογένειας στην αξιολόγηση της προσωπικότητας των παιδιών από τους γονείς. *Επιθεώρηση Κοινωνικών Ερευνών*, 98, 99-120. doi:<http://dx.doi.org/10.12681/grsr.744>
- Ν. 1811/1951. *Περί Κώδικος καταστάσεως των Δημοσίων Διοικητικών Υπαλλήλων*. (Φ.Ε.Κ. 141/16-05-1951).
- Ν. 3230/2004. *Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις*. (Φ.Ε.Κ. 44/11-02-2004, Τεύχος Α).
- Ν. 4250/2014. *Διοικητικές Απλουστεύσεις-Καταργήσεις, Συγχυεύσεις Νομικών Προσώπων αι Υπηρεσιών του Δημοσίου Τομέα-Τροποποίηση Διατάξεως του π.δ. 318/1992 (Α' 161) και λοιπές ρυθμίσεις*. (Φ.Ε.Κ. 74/23-03-2014). , Τεύχος Α
- Ν. 4369/2016. *Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια-αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις* (Φ.Ε.Κ. 74/26-02-2016). , Τεύχος Α
- Ν. 4489/2017. *Ευρωπαϊκή εντολή έρευνας στις ποινικές υποθέσεις - Εναρμόνιση της νομοθεσίας με την Οδηγία 2014/41/ΕΕ και άλλες διατάξεις*. (Φ.Ε.Κ. 140/21-09-2017 άρθρο 36, Τεύχος Α).
- Ξηροτύρη-Κουφίδου, Σ. (2001). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Η Πρόκληση του 21ου αιώνα στο Εργασιακό Περιβάλλον* (Επιμέλεια, Έκδοση, Τόμος). Θεσσαλονίκη: Ανικούλα.
- Ο.Σ.Υ.Α.Π.Ε. (2014). Εξώδικη δήλωση για την Αξιολόγηση. (σελ. 3).
- Π.Δ. 318/1992. *Αξιολόγηση των ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών-πλην των εκπαιδευτικών λειτουργιών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης- και των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου*. (Φ.Ε.Κ. 161/25-09-1992, Τεύχος Α).
- Π.Δ. 906/1975. *Περί του τύπου και του περιεχομένου των εκθέσεων ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών, πλην των εκπαιδευτικών, ως και απάντων των Ν.Π.Δ.Δ.* (Φ.Ε.Κ. 288/22-12-1975, Τεύχος Α).
- Παπαχαράλαμπος, Π. (2008). *Υποστήριξη τηλεκπαίδευσης με χρήση ePortfolio* (Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών στην Πληροφορικής Μεταπτυχιακή Διατριβή), Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο

- Θεσσαλονίκης, Θεσσαλονίκη. Διαθέσιμο στην ηλεκτρονική διεύθυνση: https://sdoukakis.files.wordpress.com/2011/03/2008_papacharalampous.pdf
- Παπαχατζής Γεώργιος. (1983). *Σύστημα του ισχύοντος στην Ελλάδα διοικητικού δικαίου* (Επιμέλεια, Έκδοση, Τόμος 2). Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας. (2018, 23-11). *Wikipedia*. Διαθέσιμο στην ηλεκτρονική διεύθυνση: https://el.wikipedia.org/wiki/Περιφέρεια_Δυτικής_Μακεδονίας
- Περιφερειακού Συμβουλίου Δυτικής Μακεδονίας/2014. *Πρακτικό 19ης Συνεδρίασης*. (ΑΔΑ: 71ΗΛ7ΛΨ-ΣΒ7).
- Περιφερειακού Συμβουλίου Δυτικής Μακεδονίας/2017. *Πρακτικό 12ης Συνεδρίασης*. (ΑΔΑ: ΨΧΥΠ7ΛΨ-ΕΥΨ).
- Περιφέρειες της Ελλάδας. (2018, 23-11). *Wikipedia*. Διαθέσιμο στην ηλεκτρονική διεύθυνση: https://el.wikipedia.org/wiki/Περιφέρειες_της_Ελλάδας
- Πετούση, Κ. (2013). *Διερεύνηση των απόψεων των Διευθυντών Δημοτικών Σχολείων της Περιφέρειας Εκπαίδευσης Ιονίων Νήσων για την αξιολόγηση του εκπαιδευτικού*. (Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών Μεταπτυχιακή Διατριβή), Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων, Ιωάννινα. Διαθέσιμο στην ηλεκτρονική διεύθυνση: <http://olympias.lib.uoi.gr/jspui/bitstream/123456789/1134/1/M.E.-ΠΕΤΟΥΣΗ%20ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΑ.pdf>
- Πετροπούλου, Ο., Κασιμάτη, Κ., & Ρετάλης, Σ. (2015). *Σύγχρονες Μορφές Εκπαιδευτικής Αξιολόγησης Με Αξιοποίηση Εκπαιδευτικών Τεχνολογιών* (Επιμέλεια, Έκδοση, Τόμος). Αθήνα: Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο.
- Ραμματά Μαρία. (2011). *Σύγχρονη ελληνική δημόσια διοίκηση. Ανάμεσα στη γραφειοκρατία και το μάνατζμεντ* (Επιμέλεια, 1η Έκδοση, Τόμος 1). Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Σοφού, Ε. (2014). Η αυτοαξιολόγηση της σχολικής μονάδας. στο Ε. Κατσαρού & Μ. Λιακοπούλου (Eds.), *Θέματα διδασκαλίας και αγωγής στο πολυπολιτισμικό σχολείο: επιμορφωτικό υλικό* (Τόμος). Θεσσαλονίκη: Υ.ΠΑΙ.Θ.
- Στεργίου Δ. (2017, 20-10). Η αξιολόγηση των δημόσιων υπαλλήλων στα 25 χρόνια της κομματικής «φαγούρας». *Ελεύθερη Ζώνη*. Διαθέσιμο στην ηλεκτρονική διεύθυνση: <http://www.elzoni.gr/html/ent/249/ent.78249.asp>
- Σύλλογος Υπαλλήλων Π.Δ.Μ. (2012). Καταστατικό Συλλόγου (σελ. 16).
- Σύλλογος Υπαλλήλων Π.Δ.Μ. (2014a). Δελτίο Τύπου.
- Σύλλογος Υπαλλήλων Π.Δ.Μ. (2014b). Εισήγηση στο Περιφερειακό Συμβούλιο. (σελ. 2).
- Σύλλογος Υπαλλήλων Π.Δ.Μ. (2014c, 20-02). Επιστολή-Αξιολόγηση Υπαλλήλων. Διαθέσιμο στην ηλεκτρονική διεύθυνση: <https://sypedym.wordpress.com/2014/02/20/αξιολογηση->

υπαλλήλων/

Σύλλογος Υπαλλήλων Π.Δ.Μ. (2018). Απόφαση Δ.Σ. Συλλόγου Υπαλλήλων Π.Δ.Μ. για συνέχιση Απεργίας - Αποχής από την Αξιολόγηση των Δημοσίων Υπαλλήλων. (σελ. 2).

Τάχος Αναστάσιος. (1985). *Διοικητική Επιστήμη* (Επιμέλεια, 1η Έκδοση, Τόμος 1). Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Σάκκουλα Α.Ε.

Τερζίδη, Κ., & Τζωρτζάκη, Κ. (2004). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Διοίκηση Προσωπικού* (Επιμέλεια, Έκδοση, Τόμος). Αθήνα: Rosili.

Τσέμπα, Χ. (2015). *Εκπαιδευτική Πολιτική και Αξιολόγηση των εκπαιδευτικών : Οι αντιλήψεις των εκπαιδευτικών της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης για τους στόχους και τις συνέπειες της αξιολόγησης*. (Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών Μεταπτυχιακή Διατριβή), Πανεπιστήμιο Ιωάννινων, Ιωάννινα.

ΥΠΕΠΘ-ΚΕΕ. (1998). *Η Αξιολόγηση μαθητών στο Λύκειο. Γενικές οδηγίες και στοιχεία μεθοδολογίας* (Επιμέλεια, Έκδοση, Τόμος). Αθήνα.

Υπουργείο Παιδείας & Πολιτισμού. (2014). *Διαμόρφωση νέου συστήματος αξιολόγησης του εκπαιδευτικού έργου και των εκπαιδευτικών*. Διαθέσιμο στην ηλεκτρονική διεύθυνση: http://www.moec.gov.cy/archeia/2014_nees_protaseis_paideia/2014_11_07_protasi_neo_schedio_axiologisi_ekpaideftikou_ergou_ekpaideftikon.pdf

Φ.Ε.Κ. 37/1833. *Διάταγμα περί εισαγωγής βιβλίων της ποιότητας των δημοσίων υπηρετών*. (22-11-1833).

Φ.Ε.Κ. 448/1992. *Συγκρότηση Επιτροπής Προγράμματος Διοικητικού Εκσυγχρονισμού*. (10-07-1992, Τεύχος Β).

Χανιωτάκη, Ν. (1999). *Η περιγραφική αξιολόγηση του μαθητή στο ελληνικό δημοτικό σχολείο*. (Διδακτορική Διατριβή), Πανεπιστήμιο Κρήτης, Ρέθυμνο.

Χαραμής, Π. (2006). Η ένταξη των παιδιών με ειδικές ανάγκες στην εκπαίδευση: Το ζήτημα της αξιολόγησης. στο Α. Ζώνιου-Σιδέρη, *Σύγχρονες ενταξιακές προσεγγίσεις* (1η Έκδοση, Τόμος Β, σελ. 278). Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Χυτήρης, Λ. (2001). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων* (Επιμέλεια: Χ. Λεωνίδα, 1η Έκδοση, Τόμος Α). Αθήνα: Interbooks.