

# ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ, ΕΠΟΠΤΕΙΑ & ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ & ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΤΟΥΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥΣ  
ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

Καθ. Παναγιωτόπουλος Γιώργος

Δρ Καρανικόλα Ζωή

ΕΔΙΠ, ΣΕΠ ΕΑΠ LRM 52

ΠΑΤΡΑ, 19/11/2025



# ΑΝΑΖΗΤΗΣΤΕ...

- ΤΟ ΠΙΟ ΟΜΟΡΦΟ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΣΤΟΝ ΧΩΡΟ ΣΑΣ
  - ΤΟ ΠΙΟ ΠΟΛΥΤΙΜΟ ΠΡΟΣΩΠΟ ΣΤΟΝ ΧΩΡΟ ΣΑΣ
  - ΤΟ ΠΙΟ ΑΚΡΙΒΟ ΡΟΥΧΟ ΣΑΣ
  - ΤΟ ΠΙΟ ΦΘΗΝΟ ΕΠΙΠΛΟ
  - ΤΗΝ ΠΙΟ ΑΓΑΠΗΜΕΝΗ ΣΑΣ ΤΑΙΝΙΑ...
- 
- **ΜΕ ΠΟΙΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΛΕΓΕΤΕ ΤΑ ΠΑΡΑΠΑΝΩ;**

# Δραστηριότητα - brainstorming

- Καταγράψτε ατομικά στο χαρτί που έχετε μπροστά σας τις λέξεις που αυθόρμητα έρχονται στον νου σας, όταν ακούτε την έννοια «αξιολόγηση».
- Στη συνέχεια, συγκρίνετε τις απαντήσεις σας & προσπαθήστε να τις κατηγοριοποιήσετε.
- Παρουσιάστε η κάθε ομάδα τα ευρήματά σας στην ολομέλεια.



# ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ: ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΑΠΟΣΑΦΗΝΙΣΗ

- Αποτελεί διαδικασία προσδιορισμού της αξίας των ατόμων, σε σχέση με κάποια πρότυπα καθώς και της συσχέτισης των εργαζομένων μεταξύ τους.
- Αναφέρεται στη συστηματική συλλογή, ανάλυση και επεξεργασία δεδομένων σχετικά με την αποδοτικότητα του εργαζόμενου στην εργασία του βάσει συγκεκριμένων και προκαθορισμένων κριτηρίων (Χυτήρης, 2001).

Δηλαδή, η Διοίκηση προσπαθεί να προσδιορίσει τον βαθμό ανταπόκρισης ενός εργαζόμενου στην εργασία του και την απόδοσή του συγκριτικά με άλλους της ίδιας εργασιακής ομάδας.

# ΣΚΟΠΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

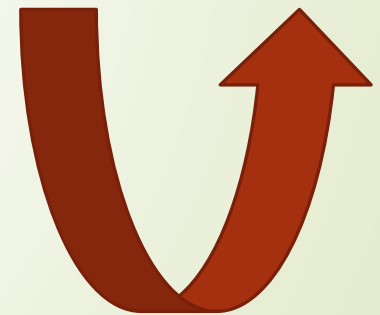
**Σκοπός της αξιολόγησης** του προσωπικού είναι η στοιχειοθέτηση των αποφάσεων της Διοίκησης σε θέματα σχετικά με:

- τις προσλήψεις,
- τη μισθοδοσία,
- τις προαγωγές και μεταθέσεις,
- συγκεκριμένες αποζημιώσεις,
- την εκπαίδευση &
- τη διευθέτηση της σχέσης των εργαζόμενων.



# ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΙΣΜΟΣ

- Υφίσταται εγκυρότητα, αξιοπιστία και αμεροληψία στη διαδικασία της αξιολόγησης;



# ΥΠΕΡΜΑΧΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

- Η Αξιολόγηση δίνει στον οργανισμό τη δυνατότητα εντοπισμού των ατομικών και οργανωσιακών παραγόντων που επηρεάζουν την εφαρμογή αποδοτικών πρακτικών στον χώρο εργασίας.
- Συντελεί στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας, στην ανάπτυξη του οργανισμού, στην αυτοβελτίωση του ατόμου, προβάλλει την αυτογνωσία.
- Συνεισφέρει στην ενίσχυση της αλληλεπίδρασης, της επικοινωνίας.
- Δημιουργεί ένα πλαίσιο κινήτρων και λήψης πρωτοβουλιών σχετικά με τις εκπαιδευτικές ανάγκες και την ανέλιξη των εργαζομένων.





# ΠΟΛΕΜΙΟΙ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

- Υπάρχει μικρό περιθώριο βελτίωσης της απόδοσης του εργαζομένου.
- Οι δείκτες μέτρησης της απόδοσης δεν είναι πάντοτε ακριβείς.
- Ο ενστερνισμός ενός κακοδομημένου συστήματος αξιολόγησης οδηγεί πολλές φορές στη δημιουργία ενός ανταγωνιστικού κλίματος, δηλαδή ανισότητας, συγκρούσεων, αποθάρρυνσης και ανασφάλειας στους εργαζόμενους.



# ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ ΣΕ ΕΝΑΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ

- **Διοικητική**: λήψη μέτρων & διοικητικών αποφάσεων σχετικά με το έργο και την υπηρεσιακή κατάσταση του εργαζόμενου.
- **Διαπιστωτική**: εντοπισμός των παραμέτρων επηρεασμού της απόδοσης των εργαζομένων.
- **Συγκριτική**: σύγκριση της απόδοσης του έργου που επιτεύχθηκε με τους αρχικούς στόχους.
- **Συμβουλευτική**: καθοδήγηση του εργαζόμενου για τη βελτίωση εκτέλεσης του έργου του.
- **Πληροφοριακή**: ενημέρωση του εργαζόμενου για την απόδοση στην εργασία του.

(Χυτήρης, 2001)

# ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

- Συνεντεύξεις.
- Ερωτηματολόγια.
- Παρατήρηση από εξωτερικό παρατηρητή.
- Αναφορές – εκθέσεις από τον ίδιο τον αξιολογούμενο.
- Ανάλυση αρχείων και δεδομένων.
- Συζήτηση.
- Χρήση ημερολογίου δράσεων του εκπαιδευτικού.
- Βινιέτες
- Κοινωνιομετρικές μέθοδοι
- Βιντεοσκόπηση & ηχογράφηση της διδακτικής διαδικασίας, στοχεύοντας στην αυτοαξιολόγηση.

(Θεοφιλίδης, 2014; Ιορδανίδης & Τσαγκαλίδου, 2005; Παπαδοπούλου, 2012)

# ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

- **Προσδιορισμός** στρατηγικών επιχειρηματικών **στόχων** του οργανισμού.
- **Προσδιορισμός ιδιαιτεροτήτων** του οργανισμού.
- **Καθορισμός των κριτηρίων αξιολόγησης** με σαφήνεια, αντικειμενικότητα & εστίαση στη βελτίωση της απόδοσης.
- **Ανατροφοδότηση** εργαζομένων.
- **Αποδοχή του συστήματος αξιολόγησης** από τους εργαζομένους – αξιολογούμενους.

# ΡΟΛΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ – ΑΠΟΔΟΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

- Να προωθεί την **ανάπτυξη** των εργαζομένων.
- Να προσδιορίζει & να προγραμματίζει την **καριέρα** των εργαζομένων.
- Να **παρακινεί** & να **ενδυναμώνει** τον εργαζόμενο.
- Να διαμορφώνει κλίμα **εργασιακής δικαιοσύνης**.
- Να διαμορφώνει αντικειμενικές & αξιοκρατικές **διαδικασίες ανταμοιβών**.
- Να καθορίζει & να βοηθά στον **σχεδιασμό των εκπαιδευτικών αναγκών**.
- Να βελτιώνει το επίπεδο της **προσέλκυσης & της επιλογής** των εργαζομένων.
- Να βοηθά στην **αντικειμενική αξιολόγηση** της ενδοεπιχειρησιακής πραγματικότητας.

# ΜΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Εστίαση του αξιολογητή:

- στην κριτική & όχι στα πλαίσια ανάπτυξης του αξιολογούμενου.
- στη διάσταση των λαθών & των παραλείψεων & όχι στη βελτίωση του αξιολογούμενου.
- σε μια μηχανιστική διάσταση των αμοιβών – τιμωριών & όχι στην αυτομάθηση, παρακίνηση και ενδυνάμωση του αξιολογούμενου.
- στην αυστηρότητα, την αδιαλλαξία & όχι στην προσήλωση στην ελαστικότητα και στην κατανόηση.

# ΜΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

## Εστίαση του αξιολογητή:

- σε παθητικές – αμυντικές & αντιδραστικές συμπεριφορές, αντί να προωθεί ενεργητικές συμπεριφορές που αναπτύσσουν την υπευθυνότητα.
- στην αδικαιολόγητη υποστήριξη του επιπέδου των γνώσεών του, αντί να ευνοεί τη συνεχή (δια βίου) μάθηση.
- στην υποτίμηση του συστήματος αξιολόγησης & του αξιολογητή, αντί να ευνοεί τη συστηματική ανάπτυξή του μέσα από την αφοσίωσή του στην ανάπτυξη της αποτελεσματικότητάς του.



# ΠΡΟΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ - ΑΠΟΔΟΣΗΣ

- Ύπαρξη **κουλτούρας** που ευνοεί – αποδέχεται και υποστηρίζει τη λογική της αξιολόγησης της απόδοσης.
- **Πίστη** ότι η αξιολόγηση είναι απαραίτητη.
- **Αποδοχή** των κριτηρίων της αξιολόγησης.
- Ύπαρξη εργασιακής δικαιοσύνης.
- Αποδοχή **αντικειμενικότητας** της αξιολόγησης.
- Ύπαρξη **θετικού επιχειρησιακού κλίματος**.





# ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

- Διαμόρφωση στόχων και αρχών αξιολόγησης (**Για ποιον λόγο υπάρχει η αξιολόγηση;**)
- Προσδιορισμός των επιδόσεων που θα αξιολογούνται (**Τι είναι αυτό που αξιολογείται;**)
- Προσδιορισμός των μεθόδων και των κριτηρίων αξιολόγησης (**Πώς γίνεται η αξιολόγηση;**)
- Σχεδιασμός των αρμοδιοτήτων της αξιολόγησης (**Ποια είναι η λογική της αξιολόγησης;**)


# ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Βασικά βήματα μιας τυπικής αξιολόγησης είναι:

- 1) **Κριτήρια απόδοσης**: καθορισμός των απαραίτητων στοιχείων, που σχετίζονται με τον χαρακτήρα, τη συμπεριφορά του εργαζόμενου ως προς την εκτέλεση της εργασίας και τα αποτελέσματα επιτυχίας του.
- 2) **Πρότυπα απόδοσης**: αναμενόμενα επίπεδα απόδοσης που καθορίζονται εκ των προτέρων βάσει ορισμένων κριτηρίων, όπως ποσότητα, ποιότητα απόδοσης, χρόνο & ορθότητα εκτέλεσης, τρόπος εκτέλεσης εργασίας, αξιοποίηση παραγωγικών πόρων.
- 3) **Σύγκριση της πραγματικής απόδοσης με πρότυπα**: σύγκριση της πραγματικής απόδοσης του εργαζόμενου με τα πρότυπα και απόδοση βαθμών ή επιπέδων επίτευξης από τον αξιολογητή. Ύστερα επέρχεται ενημέρωση από τον άμεσο προϊστάμενο και γίνονται οι απαραίτητες διορθωτικές **ενέργειες**.



# ΠΟΙΟΣ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΑΞΙΟΛΟΓΕΙ;

- 
1. Ο Άμεσος Προϊστάμενος.
  2. Οι συνάδελφοι & συνεργάτες.
  3. Οι υφιστάμενοι.
  4. Οι ίδιοι οι εργαζόμενοι (αυτο-αξιολόγηση).
  5. Οι πελάτες.
  6. Κυκλική αξιολόγηση.

## ΕΥΘΥΝΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

### ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Σε συνεργασία με τα στελέχη καθορίζει τα κριτήρια και τα πρότυπα απόδοσης.

Σχεδιάζει και διατηρεί σε λειτουργία το όλο σύστημα αξιολόγησης.

Επιλέγει και προτείνει μεθόδους αξιολόγησης.

Καθιερώνει τυπικό σύστημα αναφορών και ενημέρωσης.

Φροντίζει για την έγκαιρη συμπλήρωση των εντύπων αξιολόγησης και τη λήψη αναφορών.

Εκπαιδεύει τους αξιολογητές.

### ΣΤΕΛΕΧΗ

Σε συνεργασία με τη Δ.Α.Π. καθορίζουν τα κριτήρια και τα πρότυπα απόδοσης.

Συμπληρώνουν τα έντυπα αξιολόγησης και κάνουν τις τυπικές αναφορές.

Σε μερικές περιπτώσεις συνεργάζονται με τη Δ.Α.Π. για την αξιολόγηση των υφισταμένων τους.

Συζητούν τις αξιολογήσεις με τους υφισταμένους τους.

### Κριτήρια απόδοσης

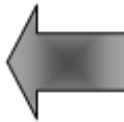
- Χαρακτήρας
- Συμπεριφορά
- Αποτελέσματα



### Πρότυπα απόδοσης



### Αξιολόγηση απόδοσης (βαθμολογική κατάταξη της απόδοσης)



### Σύγκριση πραγματικής απόδοσης με πρότυπα



### Ενημέρωση αξιολογηθέντων (συνέντευξη αξιολόγησης)



### Διορθωτικές ενέργειες της διεύθυνσης ανθρωπίνων και των στελεχών

### ΠΡΟΤΥΠΑ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

- Σχετίζονται με στρατηγικούς στόχους.
- Επικεντρώνονται στα κριτήρια απόδοσης που είναι κρίσιμα για την επίτευξη του έργου.
- Συμπεριλαμβάνονται παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση του εργαζόμενου.
- Είναι αξιόπιστα (συγκρίσιμα αποτελέσματα).

Πηγή: R. L. Mathis & J. H. Jackson, *Human Resource Management*, 1994



# ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ

- Έχοντας υπόψη τη διαδικασία αξιολόγησης απόδοσης, όπως φαίνεται στο παραπάνω σχήμα, και λαμβάνοντας ως δεδομένο την αναγκαιότητά της στον εργασιακό σας χώρο, αναπτύξτε σε αντικείμενο που θα επιλέξετε, το περιεχόμενο των ενεργειών σας στα περιγραφόμενα επίπεδα.