



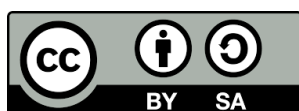
**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ  
ΑΝΟΙΚΤΑ ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΑ  
ΜΑΘΗΜΑΤΑ**



# **Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στο εκπαιδευτικό σύστημα**

**Αξιολόγηση, εποπτεία και  
καθοδήγηση προσωπικού**

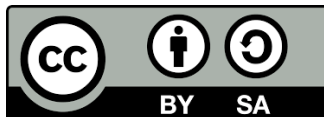
**Διδάσκων: Επίκ. Καθηγητής Θωμάς  
Μπάκας**



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

# Άδειες Χρήσης

- Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό υπόκειται σε άδειες χρήσης Creative Commons.
- Για εκπαιδευτικό υλικό, όπως εικόνες, που υπόκειται σε άλλου τύπου άδειας χρήσης, η άδεια χρήσης αναφέρεται ρητώς.



# **ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ**

για το μάθημα

## **ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ**

Από τις παραδόσεις  
του Επικ. Καθηγητή Θωμά Σ. Μπάκα

**ΙΩΑΝΝΙΝΑ**  
**Δεκέμβριος 2014**

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ, ΕΠΟΠΤΕΙΑ ΚΑΙ ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

### 4.1. Η αξιολόγηση. Έννοια, περιεχόμενο, σκοπός.

Η διαδικασία αξιολόγησης του προσωπικού είναι παρόμοια με την αξιολόγηση των έργων. Και οι δύο αυτές δραστηριότητες συνδέονται μεταξύ τους, με την έννοια ότι η πρώτη δραστηριότητα δηλαδή η αξιολόγηση των έργων αποτελεί προϋπόθεση για την κατάλληλη επιλογή, αξιολόγηση και αμοιβή του προσωπικού.

Για το λόγο αυτό η αξιολόγηση του προσωπικού αποτελεί μια διαδικασία, μέσα από την οποία προσδιορίζεται η αξία των διαφόρων ατόμων, σε σύγκριση με ορισμένα πρότυπα, καθώς και η σύγκριση των εργαζομένων μεταξύ τους.

Στην πράξη η αξιολόγηση του προσωπικού, είναι μια διαδικασία με την οποία η Διοίκηση προσπαθεί να προσδιορίσει το πόσο καλά ανταποκρίνεται ένας υπάλληλος στην εργασία του και πόσο καλύτερος ή χειρότερος είναι σε σύγκριση με άλλους της ίδιας εργασιακής ομάδας.

**Σκοπός της αξιολόγησης** του προσωπικού, είναι η τεκμηρίωση των αποφάσεων της Διοικήσεως σε θέματα που αφορούν :

- στις προσλήψεις,
- στη μισθοδοσία,
- στις προαγωγές και μεταθέσεις,
- σε ειδικές αποζημιώσεις,
- στην εκπαίδευση και κατάρτιση και
- στη λύση της υπαλληλικής σχέσης.

#### 4.1.1. Στοιχεία Αξιολόγησης του Προσωπικού

Τα στοιχεία τα οποία λαμβάνονται υπόψη για την αξιολόγηση του προσωπικού κατατάσσονται στις πιο κάτω ειδικότερες κατηγορίες :

α. Προσωπικά στοιχεία στα οποία περιλαμβάνονται:

- η προσωπική και οικογενειακή κατάσταση,
- το εκπαιδευτικό υπόβαθρο,
- η εμπειρία,
- η κατάσταση υγείας του προσωπικού και
- η πρόοδος του υπαλλήλου εντός της υπηρεσίας

β. στοιχεία συμβολής του προσωπικού στην παραγωγή, ήτοι:

- η ποιότητα εργασίας,
- οι φθορές και οι σπατάλες που προκαλούνται εξαιτίας των υπαλλήλων,
- οι έπαινοι, τα παράπονα και τα λάθη,
- οι αμοιβές και
- τα ατυχήματα

γ. Αποτελέσματα ειδικών δοκιμασιών

- οι κλίσεις,
- τα ενδιαφέροντα και
- προσωπικά χαρακτηριστικά

Με την αξιολόγηση του προσωπικού, επιδιώκουμε τη διαπίστωση του επιπέδου στο οποίο βρίσκεται το προσωπικό από άποψη ικανοτήτων, απόδοσης και συμπεριφοράς στην εργασία.

Τα στοιχεία αυτά, συνδυαζόμενα μεταξύ τους, διαμορφώνουν την γενική εικόνα του υπαλλήλου, ο οποίος μπορεί να αποτελέσει το πρότυπο, με το οποίο συγκρίνεται το λοιπό προσωπικό κατά κατηγορίες. (Φαναριώτης, χ.χ: 207-208).

#### 4.1.2. Φύλλα Αξιολόγησης του Προσωπικού

Η κρίσεις των προϊσταμένων για το προσωπικό, καταχωρίζονται σε ειδικά φύλλα αξιολόγησης, τα οποία είναι γνωστά ως φύλλα ποιότητας ή εκθέσεις υπηρεσιακής ικανότητας.

Στα φύλλα αυτά καταχωρίζονται όλοι οι παράγοντες οι οποίοι θεωρούνται από τη διοίκηση κρίσιμοι για την απεικόνιση τόσο της συμπεριφοράς, όσο και της υπηρεσιακής ικανότητας του κρινόμενου.

Παραπλεύρως των συγκεκριμένων παραγόντων, καταχωρίζονται οι διάφορες διαβαθμίσεις, τις οποίες ακολουθεί κάθε παράγοντας χωριστά. Η περιγραφή των διαβαθμίσεων αυτών γίνεται με τη χρησιμοποίηση συγκεκριμένων χαρακτηρισμών όπως π.χ κακός, μέτριος, καλός, πολύ καλός, άριστος, ή με την αναγραφή ειδικής βαθμολογίας για κάθε έναν παράγοντα.

Συνήθως η βαθμολογία αυτή κυμαίνεται μεταξύ του 1 και του 20. Υπάρχει βέβαια και η μορφή της περιγραφικής ανάπτυξης κάθε μιας αξιολόγησης, ώστε για κάθε περίπτωση να αιτιολογείται η κρίση του προϊσταμένου. Συνήθως όμως η περιγραφή των αξιολογήσεων είναι τυποποιημένη ώστε να μην παρέχεται η δυνατότητα στους προϊσταμένους να περιγράψουν τις κρίσεις τους όπως αυτοί νομίζουν, αλλά να κρίνουν βάσει της προτυποποιημένης περιγραφής. Στις περιπτώσεις αυτές ο προϊστάμενος δεν έχει παρά να θέσει ένα Χ στην αντίστοιχη αξιολόγηση κατά παράγοντα. Πρόσθετες πληροφορίες όχι μόνο δεν αποκλείονται αλλά και επιβάλλονται. Αλλά οι πληροφορίες αυτές καταχωρίζονται σε ειδικά σχεδιασμένο χώρο, που προβλέπει το φύλλο αξιολόγησης.

Για την εξασφάλιση μεγαλύτερης αντικειμενικότητας στη διαδικασία αξιολόγησης του προσωπικού, οι κριτές πρέπει να είναι τουλάχιστον δυο (δηλαδή, ο άμεσος προϊστάμενος και ο αμέσως επόμενος, π.χ. Τμηματάρχης και Διευθυντής ή Διευθυντής και Προϊστάμενος). Το σύνολο των κρίσεων συγκεντρώνεται στο τέλος και βάσει αυτών εξάγεται ένα συμπέρασμα ως προς την εικόνα του υπαλλήλου.

Ως προς τη συχνότητα της σύνταξης των φύλλων αυτών, δεν υπάρχουν συγκεκριμένοι χρονικοί περιορισμοί, διότι η διοίκηση μπορεί να ζητά οποτεδήποτε επιθυμεί τη σύνταξη τέτοιων ατομικών εκθέσεων. Στο τέλος όμως κάθε έτους πρέπει υποχρεωτικώς να συντάσσονται εκθέσεις αξιολόγησης για όλο το προσωπικό.

#### 4.1.3. Δυσκολίες και προβλήματα στην Αξιολόγηση Προσωπικού.

Οι δυσκολίες που παρατηρούνται στην προσπάθεια αξιολόγησης του προσωπικού εκτός βέβαια από το γεγονός ότι οι άνθρωποι πρέπει να κρίνουν ανθρώπους - που αποτελεί από μόνο του μειονέκτημα - είναι οι εξής :

- α. Δυσχέρεια στη σαφή περιγραφή των διαφόρων δραστηριοτήτων του εργαζομένου.
- β. Ψυχολογικός επηρεασμός της αξιολόγησης.
- γ. Δυσχέρεια εκτίμησης της συμπεριφοράς κατά τη διάρκεια εκτέλεσης του έργου.
- δ. Ανακριβής εξαγωγή συμπερασμάτων.
- ε. Δυσχέρεια εκτίμησης της συμβολής του ατόμου στην ομαδική εργασία.
- στ. Αντιθέσεις των εργατικών ενώσεων, διότι τα αποτελέσματα αξιολόγησης του προσωπικού, μειώνουν την επίδρασή τους, πάνω στα ζητήματα διοίκησης, των απεργιών, των προαγωγών, των απολύσεων κ.λπ.

#### 4.1.4. Ειδικές Περιπτώσεις Αξιολόγησης του Προσωπικού

Πέρα από τις συνήθεις αξιολογήσεις, οι οποίες γίνονται σε τακτά χρονικά διαστήματα και χρησιμοποιούνται για την ενημέρωση του αρχείου του οργανισμού, από το οποίο αντλούνται τα αναγκαία στοιχεία για υπηρεσιακή εξέλιξη του προσωπικού, υπάρχουν και έκτακτες αξιολογήσεις, οι οποίες χρησιμοποιούνται για την εφαρμογή συγκεκριμένων προγραμμάτων,

όπως είναι η παροχή μισθολογικών αυξήσεων, οι αλλαγές θέσης, οι προαγωγές, οι μεταθέσεις κ.λπ.

Για τις περιπτώσεις αυτές, χρησιμοποιούνται συνήθως συνοπτικά στοιχεία περί της όλης εικόνας του κρινόμενου υπαλλήλου, τα οποία απεικονίζονται σε ειδικά έντυπα, τα οποία συντάσσονται ατομικά για κάθε κρινόμενο υπάλληλο και συνοδεύονται από σχετικές προτάσεις του προϊσταμένου. Τα στοιχεία που περιέχονται στις εκθέσεις αυτές χρησιμεύουν για την υποβοήθηση της προϊσταμένης αρχής - συνήθως του Γενικού Διευθυντού ή του Υπηρεσιακού Συμβουλίου - για τη λήψη σχετικής απόφασης. (Φαναριώτης, χ.χ.: 213-216).

## **4.2. Η εποπτεία στα πλαίσια της διοίκησης προσωπικού.**

### **Εισαγωγή**

Η εποπτεία αποτελεί βασικό στοιχείο και φυσικό επακόλουθο της Διοίκησης του προσωπικού, η δε αποτελεσματική άσκησή της, στα πλαίσια των οργανισμών, αποτελεί ουσιαστική προϋπόθεση για την επίτευξη των αντικειμενικών τους σκοπών.

Όπως είναι γνωστό, κάθε μεγάλος και οπωσδήποτε περίπλοκος οργανισμός συντίθεται από ένα πλήθος οργανωτικών μονάδων, οι οποίες εξαρτώνται και συμπληρώνονται μεταξύ τους, μέσα από την επίδωξη των γενικότερων στόχων τους.

Κάθε μια από αυτές τις οργανωτικές μονάδες αποτελεί ένα κοινωνικό υποσύστημα, το οποίο συνδέεται με τα λοιπά υποσυστήματα μέσα από ένα ορισμένο πλαίσιο συνεργασιών και εξαρτήσεων. Κάθε ένα από τα υποσυστήματα αυτά, αλλά και ολόκληρος ο οργανισμός ενεργοποιείται μέσω των εργασιακών ομάδων, οι οποίες δραστηριοποιούνται μέσα από ένα πλαίσιο διαπροσωπικών σχέσεων. Οι σχέσεις αυτές, μπορεί να είναι σχέσεις απλής συνεργασίας (όπως π.χ. συμβαίνει με τους προϊσταμένους δύο τμημάτων ή με τους εργαζόμενους σε μια μικρή εργασιακή ομάδα) ή σχέσεις εξάρτησης με την έννοια ότι κάποιος θα είναι προϊστάμενος και κάποιος υφιστάμενος.

Στις περιπτώσεις αυτές, όπως είναι φυσικό, ο προϊστάμενος θα διατάσσει τον υφιστάμενο, ενώ ο υφιστάμενος θα εκτελεί τις διαταγές και θα αναφέρει τα αποτελέσματα των ενεργειών του. Με δεδομένο το γεγονός ότι οι οργανισμοί ακολουθούν μια μορφή πυραμιδοειδούς διάρθρωσης, με διάφορα επίπεδα, είναι φυσικό να υπάρχει μια σαφής ιεραρχική εξάρτηση μεταξύ των επιπέδων αυτών.

Στο κατώτερο επίπεδο της ιεραρχικής πυραμίδας, τα πρόσωπα που έχουν την ευθύνη των εργασιακών ομάδων, είναι γνωστά ως επιστάτες, προϊστάμενοι γραφείων, ανάλογα με τη φύση κάθε οργανισμού (π.χ σε μια κατασκευαστική εταιρεία τα πρόσωπα αυτά είναι γνωστά ως εργοδηγοί, ενώ σε μια επιχείρηση παροχής υπηρεσιών είναι γνωστά ως προϊστάμενοι γραφείων).

Ανεξάρτητα πάντως από τον τίτλο τον οποίο φέρει το πρόσωπο αυτό, συνήθως θεωρείται ότι ανήκει σε ένα πολύ ευαίσθητο Διοικητικό επίπεδο του οργανισμού, λόγω δε της ιδιότητας του αυτής, κατέχει μια μοναδική θέση μέσα στον οργανισμό, με την έννοια ότι είναι ο μόνος προϊστάμενος, ο οποίος εποπτεύει το έργο των εργαζομένων εκείνων που ασχολούνται με την πραγματική εκτέλεση του έργου, όπως είναι π.χ. οι Διευθυντές των σχολείων για τους εκπαιδευτικούς, οι Τμηματάρχες ή Διευθυντές για τους υπαλλήλους των γραφείων κ.λπ.

Με την έννοια αυτή, η εποπτεία αποτελεί ένα βασικό στοιχείο της Διοίκησης και διαισθητά όλη την κλίμακα της ιεραρχίας. Από το πόσο καλά ασκείται η εποπτεία, στα διάφορα οργανωτικά επίπεδα, εξαρτάται και η επιτυχία του οργανισμού.

### **4.2.1. Έννοια και Περιεχόμενο της Εποπτείας**

Ως αποτέλεσμα του καταμερισμού των έργων, της διασποράς της εξουσίας και ευθύνης και της αποκέντρωσης, στα πλαίσια των συγχρόνων οργανισμών, δημιουργείται η ανάγκη της

εφαρμογής ενός συστήματος σωστή παρακολούθηση των διαδικασιών, οι οποίες αναπτύσσονται μέσα στο πλαίσιο της υφισταμένης οργανωτικής διάρθρωσης. Το σύστημα αυτό της παρακολούθησης των πάσης φύσεως έργων και του ελέγχου των αποτελεσμάτων, σε συνάρτηση με τα σχετικά προγράμματα, είναι γνωστό ως εποπτεία.

Ετυμολογικά ο όρος σημαίνει την επίβλεψη ή την επιτήρηση των δραστηριοτήτων που αναπτύσσονται μέσα σε ένα συγκεκριμένο εργασιακό πλαίσιο.

Η ανάγκη της εποπτείας δημιουργείται από τη στιγμή που κάποιος αναθέτει την εκτέλεση ορισμένων έργων σε άλλον ή άλλους, λόγω της αδυναμίας του να φέρει εις πέρας τα έργα αυτά μόνος του. Συνεπώς από τη στιγμή που αρχίζει ένας, έστω και στοιχειώδης, καταμερισμός των έργων μέσα στον οργανισμό, δημιουργείται και η ανάγκη της εποπτείας.

Στη διαδικασία άσκησης της εποπτείας, διακρίνουμε τέσσερα βασικά στοιχεία, δηλαδή:

- τον εποπτεύοντα,
- τον εποπτευόμενο,
- το αντικείμενο της εποπτείας και
- το περιβάλλον μέσα στο οποίο ασκείται η εποπτεία..

Εποπτεύων είναι το πρόσωπο, το οποίο ασκεί την εποπτεία, δηλαδή το πρόσωπο που επιβλέπει την διαδικασία εκτέλεσης των έργων και ελέγχει την ποσότητα και την ποιότητα των αποτελεσμάτων (σε σύγκριση πάντοτε με τα σχετικά προγράμματα που βρίσκονται σε εξέλιξη). Ο εποπτεύων ταυτίζεται πάντοτε με τον προϊστάμενο, συνήθως δε, πρόκειται για το ίδιο πρόσωπο το οποίο αναθέτει την εκτέλεση του συγκεκριμένου έργου στον εποπτευόμενο.

Εποπτευόμενος είναι πάντα ένας υφιστάμενος, δηλαδή ένα πρόσωπο που έχει επιφορτισθεί με την εκτέλεση κάποιας εντολής ή την εφαρμογή κάποιας αποφάσεως. Σε κάθε περίπτωση όμως είναι υποχρεωμένος να επιτύχει ορισμένα αποτελέσματα, όπως ειδικότερα προδιαγράφονται στο πλαίσιο της εντολής ή της απόφασης του προϊσταμένου.

Αντικείμενο της εποπτείας είναι έργο το οποίο σε κάθε περίπτωση ελέγχεται τόσο από ποσοτικής όσο και από ποιοτικής πλευράς.

Τέλος το περιβάλλον συνδυάζεται με το σύνολο των συνθηκών, μέσα στις οποίες ο εποπτευόμενος ασκεί το συγκεκριμένο έργο. Το περιβάλλον περιλαμβάνει ένα πλήθος στοιχείων, τα οποία όλα μαζί και κάθε ένα χωριστά, επηρεάζουν το αποτέλεσμα του έργου του εποπτευόμενου. (Φαναριώτης, χ.χ: 313-315.

### **4.3. Καθοδήγηση προσωπικού. Έννοια και Περιεχόμενο**

Στα πλαίσια της λειτουργίας των οργανισμών αναπτύσσεται ένα πλήθος αλληλοσυσχετίσεων, από τις οποίες όπως είναι φυσικό και επόμενο προκύπτουν ορισμένες αρρυθμίες, οι οποίες απαιτούν ένα αποτελεσματικό σύστημα εποπτείας και συντονισμού. Στα πλαίσια αυτά της εποπτείας, προκύπτει η ανάγκη για μια αποτελεσματική κατεύθυνση των υφισταμένων, κυρίως δε των υφισταμένων εκείνων οι οποίοι αντιμετωπίζουν ορισμένες αβεβαιότητες, τόσο ως προς το περιεχόμενο της αποστολής τους, όσο και ως προς τη θέση την οποία κατέχουν μέσα στο τμήμα και στο γενικότερο πλαίσιο της οργανωτικής διάρθρωσης του οργανισμού. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι ρυθμοί προσαρμογής των ατόμων, στις απαιτήσεις και τις λειτουργικές ανάγκες του οργανισμού, διαφέρουν σε μεγάλο βαθμό. Οι διαφορές αυτές ως προς το βαθμό προσαρμογής τους προκαλούν ένα πλήθος προβλημάτων, τα οποία ο προϊστάμενος πρέπει να εντοπίζει και να αντιμετωπίζει έγκαιρα. Οι παράγοντες οι οποίοι συμβάλλουν στην ανάπτυξη των προβλημάτων αυτών, οφείλονται τόσο στον οργανισμό, όσο και στο προσωπικό.

Καθ' όσον αφορά στο προσωπικό, οι παράγοντες αυτοί σχετίζονται με τα ενδιαφέροντα των εργαζομένων, με την επαγγελματική τους κατάρτιση, με το επίπεδο της υγείας, το πνευματικό υπόβαθρο των ατόμων, τη φυλετική τους καταγωγή, το θρήσκευμα, όπως επίσης με τη φυσιογνωμία την εκπαίδευση και τα ειδικότερα προσόντα που αναφέρονται στην εργασία, όπως οι δεξιότητες, η ακρίβεια, η ετοιμότητα, η ανάπτυξη πρωτοβουλιών, η ολοκληρωμένη

σκέψη, η κρίση, η προθυμία, το πνεύμα συνεργασίας, η ερευνητικότητα και ένα άλλο πλήθος παραγόντων.

Καθ' όσον αφορά στον οργανισμό η δημιουργία των προβλημάτων αυτών οφείλεται στην έλλειψη επαρκούς συστήματος εποπτείας και συντονισμού, στην έλλειψη κανόνων συσχέτισης και συμπεριφοράς των ατόμων, τόσο όσον αφορά στην εργασία καθ' εαυτή, όσο και στον οργανισμό γενικότερα και φυσικά στην έλλειψη ενός αποτελεσματικού συστήματος καθοδήγησης του προσωπικού, σε σχέση με τα καθήκοντα του και τις γενικές και ειδικές απαιτήσεις της εργασίας.

Αποτέλεσμα όλων αυτών των παραμέτρων, είναι η ανομοιόμορφη ανταπόκριση των ατόμων στις απαιτήσεις του οργανισμού, πράγμα που σημαίνει ότι κάτω από τις συνθήκες που περιγράψαμε, κάθε άνθρωπος μπορεί να ενεργεί και να συμπεριφέρεται, τόσο έναντι της εργασίας, όσο και έναντι της Διοίκησης με το δικό του τρόπο.

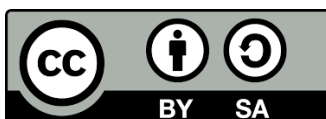
Με τα δεδομένα αυτά, η υιοθέτηση ενός αποτελεσματικού συστήματος καθοδήγησης του προσωπικού, με σκοπό την ενημέρωση και υποβοήθηση του για τη μεγιστοποίηση της απόδοσης του και την παράλληλη άντληση του μέγιστου βαθμού ικανοποίησης από την εργασία, αποτελεί μια από τις βασικότερες αποστολές του σύγχρονου management.

Το σύστημα καθοδήγησης, είναι σύμφωνο με τις αρχές της αποτελεσματικής Διοίκησης και αποτελεί στην ουσία έκφραση του συστήματος Διοίκησης δια των αντικειμενικών σκοπών.

Η καθοδήγηση αποτελεί μέρος της εποπτείας του προσωπικού. Για να είναι αποτελεσματική η καθοδήγηση είναι απαραίτητο να οργανώνεται συστηματικά και να εφαρμόζεται με υπευθυνότητα, λαμβάνοντας πάντοτε υπ' όψη τα ειδικότερα χαρακτηριστικά και τις ειδικότερες ανάγκες του προσωπικού. (Φαναριώτης, χ.χ: 327-328).



# Τέλος Ενότητας



# Χρηματοδότηση

- Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό έχει αναπτυχθεί στα πλαίσια του εκπαιδευτικού έργου του διδάσκοντα.
- Το έργο «**Ανοικτά Ακαδημαϊκά Μαθήματα στο Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων**» έχει χρηματοδοτήσει μόνο τη αναδιαμόρφωση του εκπαιδευτικού υλικού.
- Το έργο υλοποιείται στο πλαίσιο του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση» και συγχρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο) και από εθνικούς πόρους.



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

**Σημειώματα**

# Σημείωμα Ιστορικού Εκδόσεων Έργου

Το παρόν έργο αποτελεί την έκδοση 1.0.

Έχουν προηγηθεί οι κάτωθι εκδόσεις:

- Έκδοση 1.0 διαθέσιμη εδώ.

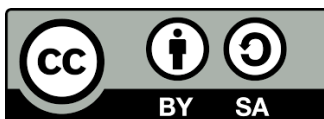
<http://ecourse.uoi.gr/course/view.php?id=1321>.

# Σημείωμα Αναφοράς

Copyright Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων,  
Διδάσκων: Διδάσκων: Επίκ. Καθηγητής  
Θωμάς Μπάκας. «Διαχείριση  
ανθρώπινου δυναμικού στο  
εκπαιδευτικό σύστημα. Αξιολόγηση,  
εποπτεία και καθοδήγηση προσωπικού».  
Έκδοση: 1.0. Ιωάννινα 2014. Διαθέσιμο  
από τη δικτυακή διεύθυνση:  
<http://ecourse.uoi.gr/course/view.php?id=1321>.

# Σημείωμα Αδειοδότησης

- Το παρόν υλικό διατίθεται με τους όρους της άδειας χρήσης Creative Commons Αναφορά Δημιουργού - Παρόμοια Διανομή, Διεθνής Έκδοση 4.0 [1] ή μεταγενέστερη.



- [1] <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>.