

ΕΥΓΕΝΙΑΣ ΠΕΤΡΙΔΟΥ

**Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ
ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ
ΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΕΘΝΗ ΚΑΙ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΑΚΤΙΚΗ**

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ

Περίληψη

1. Εισαγωγικά
2. Προσδιορισμός βασικών εννοιών
3. Η σημασία που δίνεται στην αξιολόγηση της επιμόρφωσης από τους ειδικούς ερευνητές
4. Αναφορά σε σχετικές έρευνες
5. Χαρακτηριστικά γνωρίσματα της διαδικασίας της αξιολόγησης
6. Τελικές παρατηρήσεις

Βιβλιογραφία

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στο άρθρο αυτό τονίζεται η αναγκαιότητα της αξιολόγησης των αποτελεσμάτων της επιμόρφωσης και διερευνάται η σημασία που της έχουν αποδώσει οι ερευνητές της Επιχειρησιακής Συμπεριφοράς σε Παγκόσμιο και Εθνικό επίπεδο.

Εισαγωγικά, προσδιορίζονται οι βασικοί όροι "επιμόρφωση-αξιολόγηση" και αναλύεται ο δεύτερος υπό τη στενή και ευρεία έννοιά του, προκειμένου να διασαφηνιστεί η σημασία του όρου.

Κατ' αρχήν, επισημαίνεται η σπάνια παρομοίων ερευνών μέχρι τις αρχές της δεκαετίας του 1960, και αργότερα η έλλειψη συστηματικής προσέγγισης του θέματος με τη χρησιμοποίηση μεθόδων των Επιστημών της Ποσοτικής Ανάλυσης και της Κοινωνικής Συμπεριφοράς. Για το σκοπό αυτό παρατίθενται στοιχεία διαφόρων σχετικών ερευνών που ταξινομήθηκαν σε: α) γενικές μελέτες αξιολόγησης της επιμόρφωσης σε διάφορους κλάδους της οικονομίας μιας χώρας, β) σε ειδικές μελέτες ενδοεπιχειρησιακής επιμόρφωσης, γ) σε ειδικές μελέτες αξιολόγησης συγκεκριμένων θεμάτων επιμορφωτικών προγραμμάτων και δ) σε μελέτες αξιολόγησης προγραμμάτων επιμόρφωσης που προσφέρουν Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα παγκόσμια.

Στη συνέχεια προσδιορίζονται τα βασικά χαρακτηριστικά της διαδικασίας της αξιολόγησης της επιμόρφωσης που αναφέρονται κυρίως στην επιλογή του πλέον αξιόπιστου μοντέλου αξιολόγησης. Τα διάφορα μοντέλα, που έχουν προταθεί και χρησιμοποιηθεί σε ανάλογες έρευνες, διακρίνονται σ' αυτά που ασχολούνται μόνον με την αξιολόγηση των προϋποθέσεων της επιμορφωτικής διαδικασίας και σ' αυτά που αξιολογούν τα συνολικά αποτελέσματά της σε διακεκριμένα στάδιά της, δηλ. σε καθορισμένα επίπεδα αξιολόγησης. Παρατίθενται στοιχεία από σχετικές έρευνες για το πώς τελικά οι επιχειρήσεις αξιολογούν τις προσπάθειες επιμόρφωσης των στελεχών τους και συμπεραίνεται ότι ένα μικρό ποσοστό Αμερικανικών και Ευρωπαϊκών επιχειρήσεων καταλήγουν σε σφαιρική αξιολόγηση τόσο των εισροών όσο και των εκροών της επιμόρφωσης. Στις Ελληνικές επιχειρήσεις η αξιολόγηση της επιμόρφωσης των διοικητικών στελεχών περιορίζεται μόνο στο επίπεδο των εισροών και πιο συγκεκριμένα στην αξιολόγηση των αντιδράσεών τους προς το επιμορφωτικό πρόγραμμα που παρακολούθησαν και στην αξιολόγηση της διαδικασίας των μέσων, των μεθόδων και της καταλληλότητας των επιμορφωτών. Εντοπίζεται κατά συνέπεια η έλλειψη σε μεγάλο αριθμό ερευνών βασικού στοιχείου της αξιολόγησης από την όλη επιμορφωτική διαδικασία, ενώ επισημαίνεται η ανάγκη της εκτίμησης των αποτελεσμάτων της επιμόρφωσης συνολικά σε διακεκριμένα επίπεδα ανάλυσής τους.

Τέλος, δίνεται ένας συγκριτικός πίνακας ανάλυσης των διαφόρων μοντέλων αξιολόγησης, που έχουν κατά καιρούς προταθεί και χρησιμοποιηθεί σε διεθνείς έρευνες, ο οποίος περιλαμβάνει και την πρόταση της αρθρογράφου για ένα νέο μοντέλο αξιολόγησης που επιβεβαιώθηκε πειραματικά σε πρόσφατη έρευνά της και φιλοδοξεί να καλύψει κενά στον Ελληνικό χώρο.

1. ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ

Κάθε οικονομικός οργανισμός, δημόσιος ή ιδιωτικός, υπάρχει και αναπτύσσεται επειδή προσφέρει στο κοινωνικό σύνολο αγαθά ή υπηρεσίες χρήσιμες σ' αυτό. Για να προσφέρει αποτελεσματικά το δεδομένο έργο, που είναι αποτέλεσμα της συλλογικής προσπάθειας όλων των παραγωγικών συντελεστών, πρέπει να λειτουργεί σε ένα ελάχιστο επίπεδο παραγωγικότητας. Όταν όμως συμβαίνει το επίπεδο αυτό να είναι χαμηλότερο από το επιθυμητό, τότε η επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να μειώσει την προκύπτουσα διαφορά. Και αυτό επιτυγχάνεται με την αλλαγή της ποιότητας της προσφερόμενης εργασίας εξαιτίας της βελτίωσης των γνώσεων, των δεξιοτήτων, ακόμα και των στάσεων που απαιτούνται για την εκτέλεση μιας ορισμένης εργασίας. Η βελτίωση της προσφερόμενης εργασίας είναι η λειτουργία της επιμόρφωσης. Ο τελικός στόχος της είναι να βοηθήσει να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού μέσω της άριστης χρησιμοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού της. Τα ειδικότερα αποτελέσματά της αναφέρονται στην τόνωση του ηθικού των εργαζομένων, στη μείωση των ατυχημάτων, απουσιών, αργοποριών, συχνών αλλαγών εργασίας, στην οργανωτική ανάπτυξη του οργανισμού και στην προσαρμογή της στο δυναμικό περιβάλλον και, τέλος, στην εκπλήρωση μέρους της κοινωνικής της ευθύνης προς τους εργαζόμενους.

Η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της επιμόρφωσης είναι μια σημαντική λειτουργία της επιμορφωτικής διαδικασίας, η οποία όμως αγνοήθηκε για μεγάλο χρονικό διάστημα από τους ερευνητές της περιοχής τόσο σε θεωρητικό όσο και σε πρακτικό επίπεδο. Ενώ είχε επισημανθεί η σπουδαιότητα της επιμόρφωσης του ανθρώπινου δυναμικού, δεν είχαν εκπονηθεί σχετικές μελέτες που να εκτιμούν με αντικειμενικά, όσο είναι δυνατόν, στοιχεία την αποτελεσματικότητά της. Η πρώτη συστηματική προσέγγιση στην αξιολόγηση της επιμορφωτικής διαδικασίας παρατηρείται στις αρχές της δεκαετίας του 1960

με τη μελέτη του Kirkpatrick, η οποία προκάλεσε και το έναυσμα της έντονης στη συνέχεια αποσχόλησης με τον τρόπο και τη μεθοδολογία της εκτίμησης των αποτελεσμάτων της επιμόρφωσης. Στα κεφάλαια που ακολουθούν περιγράφεται αναλυτικότερα η εξέλιξη που παρατηρήθηκε στην περιοχή αυτή. Σκοπός του άρθρου αυτού είναι να τονίσει την αναγκαιότητα της αξιολόγησης της επιμόρφωσης και να διερευνήσει τη σημασία που της αποδίδεται σε παγκόσμιο και εθνικό επίπεδο.

2. ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΒΑΣΙΚΩΝ ΕΝΝΟΙΩΝ

Με τον όρο "επιμόρφωση" εννοείται η βραχυχρόνια εκπαιδευτική διαδικασία, η οποία στοχεύει στη γεφύρωση του χάσματος μεταξύ της τυπικής μόρφωσης που αποκτήθηκε κατά την εκπαίδευση και των απαιτήσεων της καθημερινής εργασίας σε μια επιχείρηση. Αυτή επιτυγχάνεται με τη συστηματική και οργανωμένη επίδραση επί των γνώσεων, των δεξιοτήτων, των αξιών, των αντιλήψεων και των στάσεων των διοικητικών στελεχών, που θα οδηγήσουν σε αποτελεσματική συμπεριφορά και εκτέλεση του έργου τους με μακροπρόθεσμα αποτελέσματα στην επιχείρηση και στο κοινωνικό σύνολο¹.

Η ανάλυση του όρου της αξιολόγησης περιλαμβάνει τη

1. Διακρίνεται ο όρος "επιμόρφωση" (training) από τους όρους "εκπαίδευση" (education) και "ανάπτυξη" (development). Στο Λεξικό των Όρων Επιμόρφωσης του Υπουργείου Εργασίας της Μ. Βρετανίας, η επιμόρφωση ορίζεται ως "η συστηματική ανάπτυξη των στάσεων, γνώσεων, δεξιοτήτων, που απαιτούνται από τα άτομα για να αποδώσουν επαρκώς στο δεδομένο έργο ή στην εργασία τους" (*Ministry of Labour's Glossary of Training Terms H.M.S.O.*, σελ. 36). Κατά τον A. N. Whitelead, έναν από τους μεγαλύτερους φιλόσοφους της εκπαίδευσης, "εκπαίδευση είναι η απόκτηση της τέχνης της χρησιμοποίησης της γνώσης" (Otto - Glaser, 1970, σελ. 3). Ο όρος "ανάπτυξη" έχει σχέση με την ωρίμανση του στελέχους στον επιχειρησιακό ανταγωνισμό και είναι έννοια ευρύτερη της επιμόρφωσης, διότι αυτή επέρχεται κύρια επειδή αναπτύσσεται η οργάνωση και όχι επειδή συμβάλλουν ορισμένα επιμορφωτικά προγράμματα (Graves, 1976, σελ. 15).

στενή και την ευρεία έννοιά της. Με τη στενή έννοια του όρου, η αξιολόγηση συχνά θεωρείται συνώνυμη με τη μέτρηση των αποτελεσμάτων της επιμόρφωσης, τα οποία συγκρίνονται στη συνέχεια με τις "προθέσεις" ή τους σκοπούς του επιμορφωτικού προγράμματος. Έτσι η αξιολόγηση χαρακτηρίζεται ως μια αυτοτελής δραστηριότητα, που θεωρεί αυτοσκοπό τη συλλογή πληροφοριών, για να εκτιμηθούν οι συνέπειες της επιμόρφωσης. Για το λόγο αυτό ο σχεδιασμός της αξιολόγησης της επιμόρφωσης δίνει ιδιαίτερο βάρος στην τελειοποίηση του πειραματικού σχεδιασμού, στη μεθοδολογία συλλογής στοιχείων και στον έλεγχο της εγκυρότητας των αποτελεσμάτων της επιμορφωτικής δραστηριότητας (Galvin J., 1983, σελ. 52, Burgoyne J. G. - Singh, 1977, σελ. 17-18)².

Με την ευρύτερη έννοια του όρου, η αξιολόγηση της επιμόρφωσης, που συνήθως αποκαλείται έρευνα της αξιολόγησης (evaluation research), προσδιορίζεται ως μια διαδικασία της διοίκησης της εκπαίδευσης, η οποία περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες, που αναφέρονται στη συλλογή, συστηματοποίηση και μετάδοση πληροφοριών (feed back) σχετικών με τις συνέπειες των επιμορφωτικών προγραμμάτων. Η αξιοποίηση αυτών των πληροφοριών θα επηρεάσει τις αποφάσεις τις σχετικές με την επιμόρφωση.

2. Οι Brook - Shouksmith - Brook (1983, σελ. 24) περιλαμβάνουν στη στενή έννοια του όρου "αξιολόγηση", την "τυπική αξιολόγηση" (formative evaluation), η οποία ασχολείται με την αναγνώριση των στόχων της επιμόρφωσης και του βαθμού της σύμπτωσης των χαρακτηριστικών του συγκεκριμένου επιμορφωτικού προγράμματος (τεχνικές, μέσα, μέθοδοι επιμόρφωσης) με τους στόχους αυτούς. Επίσης περιλαμβάνουν και την "αθροιστική αξιολόγηση" (summative evaluation), η οποία ασχολείται εξ ολοκλήρου με την ανάλυση της λειτουργικότητας των στόχων της επιμόρφωσης και την ανάλυση της εκτέλεσης του προγράμματος σε σχέση με τους στόχους και τα συνολικά αποτελέσματα στον οργανισμό. Ο Cascio W. (1982, σελ. 293) αναφέρει την αξιολόγηση της επιμόρφωσης ως τη μέτρηση των αποτελεσμάτων της, την οποία μάλιστα προσδιορίζει ως τη συστατική απόδειξη των επιπτώσεών της στη συμπεριφορά των επιμορφωμένων και στη λειτουργία του οργανισμού.

Ο Hamblin, που αναγνωρίζεται ως ένας από τους αξιολογότερους ερευνητές σ' αυτή την περιοχή, θεωρεί ότι ένας από τους σκοπούς της αξιολόγησης είναι ο έλεγχος της επιμόρφωσης με μια διαδικασία συλλογής, ανάλυσης και αξιολόγησης πληροφοριών, που οδηγούν σε λήψη αποφάσεων και δράση. Πιο συγκεκριμένα, δίνει τον παρακάτω ορισμό, για την αξιολόγηση της επιμόρφωσης: "Είναι κάθε προσπάθεια για απόκτηση πληροφοριών σχετικών με τα αποτελέσματα των επιμορφωτικών προγραμμάτων και για εκτίμηση της αξίας της επιμόρφωσης κάτω από το φως αυτών των πληροφοριών" (Hamblin, 1970, σελ. 34).

Η έρευνα της αξιολόγησης είναι μια αρκετά δύσκολη κοινωνική διαδικασία. Διότι περιλαμβάνει αφενός ένα σύνολο δραστηριοτήτων, που στοχεύουν σε εκτίμηση ποσοτικών αποτελεσμάτων, και αφετέρου ασχολείται με ανθρώπους και οργανώσεις με ενδιαφέροντα και προσδοκίες, οι οποίοι είναι ευαίσθητοι στην αξιολόγηση και που πρέπει απαραίτητα να συνεργαστούν για την εξαγωγή των συμπερασμάτων. Επίσης πολλές φορές απαιτείται τα στοιχεία που θα συγκεντρωθούν να βρίσκονται σε μικρό χρονικό διάστημα στη διάθεση των υπευθύνων για τη λήψη των σχετικών αποφάσεων.

Η έρευνα της αξιολόγησης, ως λειτουργία πληροφόρησης, δέχεται κάποιους συμβιβασμούς στη μεθοδολογία, έτσι ώστε ορισμένα συμπεράσματα να μπορούν να εξαχθούν μέσα στα όρια του χρόνου και των απαραίτητων κάθε φορά περιορισμών. Κατ' αυτό τον τρόπο, οι σχετικές αποφάσεις λαμβάνονται κάτω από το φως των συστηματικά συγκεντρωμένων αποδείξεων, που σε άλλη περίπτωση μπορεί και να είχαν παραλειφθεί. Με αυτή την έννοια η αξιολόγηση της επιμόρφωσης χρησιμοποιεί τη μέτρηση, αλλά δεν περιορίζεται από αυτήν. Ο ορισμός της αξιολόγησης, που δίνεται στο Λεξικό των Όρων της Επιμόρφωσης του Υπουργείου Εργασίας της Μ. Βρετανίας, θεωρεί την αξιολόγηση ως την εκτίμηση της συνολικής

αξίας ενός συστήματος επιμόρφωσης σε κοινωνικό και οικονομικό επίπεδο (*Ministry of Labour's Glossary of Training Terms, H.M.S.O.*, σελ. 36). Με αυτό τον ορισμό αποδίδεται περιεκτικότερα η έννοια της αξιολόγησης τόσο ως μέτρηση αποτελεσμάτων όσο και ως διαδικασία επαναπληροφόρησης.

3. Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΠΟΥ ΔΙΝΕΤΑΙ ΣΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΕΙΔΙΚΟΥΣ ΕΡΕΥΝΗΤΕΣ

Η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της επιμόρφωσης είναι μια σημαντική λειτουργία, η οποία δεν πρέπει να παραλείπεται από τους υπεύθυνους για την επιμόρφωση του προσωπικού, διότι εξασφαλίζει τα παρακάτω πλεονεκτήματα:

α) Πληροφορεί τη διοίκηση του οργανισμού για τις επιτυχίες και αδυναμίες της επιμορφωτικής προσπάθειας που αναλήφθηκε και οι οποίες θα μπορούσαν να επαναληφθούν στο μέλλον ή να προκαλέσουν "διορθωτική ενέργεια" στην πολιτική της επιμόρφωσης. Η τελευταία είναι δυνατόν να προκαλέσει αλυσιδωτές διορθώσεις και σε άλλες πολιτικές του οργανισμού, την οποία ο Burgoyne (1973, σελ. 8-14) ονομάζει "έρευνα δράσης" και τη θεωρεί ως μια βασική λειτουργία της όλης διαδικασίας της επιμόρφωσης³.

β) Πληροφορεί τη διοίκηση του οργανισμού για τις σχέ-

3. Την ίδια άποψη εκφράζει και ο Howard Mass, εκπρόσωπος της Citibank, σε άρθρο του *Rice Berkeley*. Θεωρεί αναγκαία την αξιολόγηση, για να αποφασισθεί στη συνέχεια αν το δεδομένο επιμορφωτικό πρόγραμμα θα επαναληφθεί ή αν θα βελτιωθεί προηγούμενα. Ακόμη, θεωρεί ως βασικές προϋποθέσεις την ανάληψη της λειτουργίας της αξιολόγησης από άτομα που δεν έχουν καμία σχέση με το πρόγραμμα και επιπλέον την πρόβλεψη και προετοιμασία της από την αρχή του σχεδιασμού της επιμορφωτικής διαδικασίας (*Successful Meetings*, 1987, σελ. 32-35).

σεις που είχε η επιμόρφωση των στελεχών της με τον προγραμματισμό της και ειδικότερα με τους αντικειμενικούς σκοπούς της· π.χ., κατά πόσο η επιμόρφωσή τους ήταν η βέλτιστη λύση για τα συγκεκριμένα προβλήματα της επιχείρησης, κατά πόσο η όλη διαδικασία της επιμόρφωσης ήταν εναρμονισμένη με τις άλλες πολιτικές της επιχείρησης, κατά πόσο ήταν αποτελεσματική από πλευράς κόστους κ.ά.

γ) Βοηθάει στη σύγκριση της αποτελεσματικότητας των διαφόρων επιμορφωτικών προγραμμάτων ή των διαφόρων μεθόδων επιμόρφωσης, όπως επίσης και στη σύγκρισή της με άλλους τρόπους ανάπτυξης της αποτελεσματικότητας του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης· π.χ. με βελτιωμένες μεθόδους υποκίνησης, διαδικασίες επιλογής και ανάπτυξής τους με νέο σχεδιασμό των έργων κ.ά. (Cascio, 1982, σελ. 292).

δ) Πληροφορεί τους επιμορφωμένους για τα αποτελέσματά της επιμόρφωσής τους σε όλα τα επίπεδά της (γνώσεις, συμπεριφορά, απόδοση, αποτελεσματικότητα ομάδας και οργανισμού) και λειτουργεί ως επιβράβευση της προσπάθειάς τους. Έτσι, περιορίζει την αβεβαιότητα που νοιώθουν σχετικά με το κατά πόσο συμπίπτει η ποιότητα της εργασίας που προσφέρουν με τις απαιτήσεις τους.

Η αξιολόγηση της επιμόρφωσης, που θα βοηθήσει στον εντοπισμό των παραπάνω αποτελεσμάτων, προσέχθηκε ιδιαίτερα από τη δεκαετία του '60 και έπειτα. Οι ερευνητές της εκπαίδευσης είχαν αρχίσει να ασχολούνται με το θέμα από το 1952 στις Αγγλοσαξωνικές χώρες, χωρίς όμως σοβαρές προόδους μέχρι το 1958. Το 1961 οι προσπάθειες εντατικοποιούνται στη Γαλλία και γενικότερα στην Ευρώπη, με πρωτοβουλία του Ο.Ο.Σ.Α. Σχετικές είναι οι προσπάθειες της εποχής εκείνης των François Gauchet και Robert Meigneiz για λογαριασμό της "Association Francaise pour l' Accroissement de la Productivite" (A.F.A.P.). Την ίδια εποχή (1960), παρατηρούνται ανάλογες προσπάθειες στην Αγγλία, όπου στο Henley Center επιχειρείται η αξιολόγηση των προγραμμάτων

που προσφέρονται σ' αυτό.

Οι Whitelaw (1972) και Hamblin (1974) σε έρευνές τους αποκάλυψαν μια σπάνι δημοσιευμένων εμπειρικών μελετών, για την αξιολόγηση της επιμόρφωσης διοικητικών στελεχών στην Ευρώπη, και από ποσοτικής, αλλά και από ποιοτικής άποψης, ενώ στα ίδια συμπεράσματα κατέληξαν και οι Campbell, Dunnette, Lawler and Weick (1970) στις Η.Π.Α.

Από τη συγκριτική μελέτη του Χ. Κανελλόπουλου (1976, σελ. 343), για τα ηγετικά στελέχη των Γερμανικών και Αμερικάνικων θυγατρικών Επιχειρήσεων στη Γερμανία, συμπεραίνεται ότι "... τα μέτρα που παίρνονται για έλεγχο και αξιολόγηση των δραστηριοτήτων ανάπτυξης των ηγετικών στελεχών, είναι πολύ φτωχά και για τις δύο κατηγορίες των ερευνομένων επιχειρήσεων. Μόνο το 40% των Αμερικάνικων θυγατρικών επιχειρήσεων και το 20% των Γερμανικών, από όσες ερευνήθηκαν, ασκούν τέτοιο έλεγχο...".

Οι Bunker and Cohen (1977, σελ. 525-526) σημειώνουν: "Η αξιολόγηση της επιμόρφωσης είναι μιά από τις πιο υποβαθμισμένες και αγνοημένες περιοχές της βιομηχανικής ψυχολογίας".

Οι McNamara D. B. and Salinger R. D. (1979), παραπέμποντας στα συμπεράσματα της 1ης ετήσιας συνάντησης των μελών της American Society for Training and Development, επισημαίνουν ότι πολλά επιμορφωτικά προγράμματα διοικητικών στελεχών δεν αξιολογούνται καθόλου, επειδή οι οργανισμοί δεν έχουν τις οικονομικές δυνατότητες να τις χρηματοδοτήσουν.

Επίσης, οι Clement, Walker and Pinto (1979, σελ. 4), στη σχετική έρευνά τους σε 2.000 επαγγελματίες επιμορφωτές, αποδεικνύουν ότι στη δεκαετία του 1970-1980 δεν δίνεται η ανάλογη σημασία, που θα έπρεπε, στην αξιολόγηση των επιμορφωτικών προγραμμάτων, αφού μόνο το 17,3% των ερωτηθέντων απάντησαν ότι χρειάζεται περισσότερος χρόνος για αξιολόγηση.

Σε ανάλογη έρευνά του ο Goldstein (1980) επεσήμανε ότι η πλειοψηφία της βιβλιογραφίας, στην περιοχή της αξιολόγησης της επιμόρφωσης, δεν εξακολουθεί βέβαια να είναι ακριβώς εμπειρική, αλλά και δεν βασίζεται σε καταξιωμένες θεωρητικές βάσεις. Ένα μεγάλο ποσοστό των σχετικών ερευνών ήταν μικρής χρησιμότητας, συνήθως παρουσιάσεις περιπτώσεων από μεμονωμένες επιμορφωτικές προσπάθειες.

Επίσης, κατά την αναδρομή που έκανε ο Kearney W. (1980, σελ. 234), σε σχετικές μελέτες που χρονολογούνται από το 1965 και μετά, κατέληξε ότι αυτές προσέφεραν μεν γνώση ότι οι επιμορφωτικές προσπάθειες έχουν επίδραση στην διοικητική αποτελεσματικότητα, αλλά δεν απάντησαν σε ερωτήματα, όπως, ποιο είναι το ποσοστό των διοικητικών στελεχών που έχουν επηρεαστεί, μέχρι ποιου βαθμού και ποιες μεθοδοι προσφέρουν τα περισσότερα.

Ο Clement R. W. (1981), αναλύοντας τις συνθήκες επιμόρφωσης κατά τη δεκαετία του '70 και προβλέποντας τις προοπτικές μεταβολής τους για τη δεκαετία του '80, συμπεραίνει ότι η αύξηση των μη αποτελεσματικών προγραμμάτων επιμόρφωσης είναι αποτέλεσμα της μικρής σημασίας που δίνεται στην αξιολόγηση της επιμορφωτικής προσπάθειας.

Στα ίδια σχεδόν επίπεδα βρίσκεται η έρευνα στην περιοχή της αξιολόγησης και το 1984, όπως επισημαίνει ο Wexley K. (1984), παροτρύνοντας μάλιστα τους ερευνητές για περισσότερη έρευνα "επειγόντως". Ενώ, η ίδια σχεδόν κατάσταση επικρατεί ακόμη και σήμερα, όπως επισημαίνουν πρόσφατα και οι Keys and Wolfe (1988, σελ. 205). Μια σχετική μελέτη, που εκπονήθηκε στην Αγγλία το 1987, για να ερευνηθούν τα αποτελέσματα των επιμορφωτικών προσπαθειών σε 50 στελέχη από 500 βιομηχανικές επιχειρήσεις, κατέληξε στα εξής συμπεράσματα: Στο 83,7% των επιχειρήσεων διενεργούνται επιμορφωτικά σεμινάρια, από τα οποία μόνον το 50% αξιολογούνται. Η κύρια αιτία για την έλλειψη αυτή της αξιολόγησης της επιμόρφωσης εντοπίστηκε ότι ήταν η άγνοια των υπεύθ

νων στελεχών για το τι έπρεπε να αξιολογηθεί (Clegg W. H., 1987, σελ. 65-71). Τον ίδιο χρόνο, στην Αμερική εκπονήθηκε μια αντίστοιχη έρευνα σε 496 επιχειρήσεις, η οποία έδειξε ότι τα αποτελέσματα της επιμόρφωσης αναφέρονται στην ανακίνηση του ενθουσιασμού των διοικητικών στελεχών που συμμετείχαν (το 83,7% των στελεχών δήλωσαν έτσι) και στη βελτίωση της αποτελεσματικότητάς τους (το 72,1% των στελεχών). Μόνο ένα ποσοστό 2,3% δήλωσαν ότι τα επιμορφωτικά προγράμματα δεν είχαν κανένα αποτέλεσμα (Banks M. C., Bures A. L., 1987, σελ. 26-31).

Από την παραπάνω αναφορά στις διαπιστώσεις των ερευνητών της περιοχής, φαίνεται ότι σε όλες σχεδόν τις ερευνητικές προσπάθειες που γίνονται γύρω από το θέμα της αξιολόγησης της επιμόρφωσης, από τη δεκαετία του 1960 και μετά, εκείνο το στοιχείο που λείπει, και που πρέπει ιδιαίτερα να προσεχθεί, είναι η συστηματική προσέγγιση του θέματος, με τη χρησιμοποίηση τόσο των Επιστημών της Ποσοτικής Ανάλυσης, όσο και των Επιστημών της Κοινωνικής Συμπεριφοράς. Σταθμός στις προσπάθειες της αξιολόγησης της επιμόρφωσης αποτελεί η μελέτη του Kirkpatrick (1959-1960), η οποία προκάλεσε μια στροφή της έρευνας από το επίπεδο της αξιολόγησης των προϋποθέσεων της επιμόρφωσης στο επίπεδο της αξιολόγησης των αποτελεσμάτων της.

Η σχετική πρόοδος που παρατηρήθηκε από τότε και μετά συνδέεται με τις εξελίξεις των συνθηκών του οικονομικού - κοινωνικού - τεχνολογικού περιβάλλοντος των οργανισμών, οι οποίες αναγκάζουν πολλές φορές πειστικότερα την άμεση προσαρμογή της συμπεριφοράς των διοικητικών στελεχών στις παραπάνω μεταβολές. Η προσαρμογή αυτή, που το κύριο βάρος αναλαμβάνει η επιμόρφωση, είναι αποτελεσματική όταν η αξιολόγηση της επιμορφωτικής προσπάθειας είναι αντικειμενική και βασίζεται σε συστηματική ανάλυση. Η ανάλυση αυτή αναφέρεται στη διαδικασία της αξιολόγησης, η

οποία απετέλεσε πεδίο έρευνας για πολλούς ερευνητές, όπως παρουσιάζεται στη συνέχεια.

4. ΑΝΑΦΟΡΑ ΣΕ ΣΧΕΤΙΚΕΣ ΕΡΕΥΝΕΣ

Οι έρευνες, που αναφέρονται στην αξιολόγηση της επιμόρφωσης των διοικητικών στελεχών, διακρίνονται σε τέσσερις κατηγορίες:

α) Σε γενικές μελέτες για την αξιολόγηση της επιμόρφωσης σε διάφορους κλάδους της οικονομίας μιας χώρας.

β) Σε ειδικές μελέτες αξιολόγησης ενδοεπιχειρησιακής επιμόρφωσης.

γ) Σε ειδικές μελέτες αξιολόγησης συγκεκριμένων θεμάτων επιμορφωτικών προγραμμάτων.

δ) Σε μελέτες αξιολόγησης των προγραμμάτων επιμόρφωσης, που προσφέρουν τα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα.

α) Οι γενικές μελέτες ασχολούνται με την εξαγωγή γενικών συμπερασμάτων για την αποτελεσματικότητα της επιμόρφωσης σε συγκεκριμένους βιομηχανικούς κλάδους ή σε μεμονωμένους τομείς της οικονομίας. Ενδεικτικά, αναφέρονται σχετικές έρευνες που έγιναν στην Αμερική, Ευρώπη και Ελλάδα: French S. A., 1953, Shafer C. I., 1961, Digman L., 1980, Brewster C., 1980 (στην Αμερική), Hogarth R. M., 1979 (Γαλλία), Crockett G.-Elias P., 1984 (Αγγλία), Στρατουδάκης Π., 1967, Τζελέπογλου Ρ., 1971, Κανελλόπουλος Χ., 1978, Ε.Ε.Δ.Ε., 1985 (στην Ελλάδα). Οι μελέτες των Στρατουδάκη Π., 1967, Τζελέπογλου Ρ., 1971 και Κανελλόπουλου Χ., 1978, ασχολούνται με την έρευνα των συνθηκών επιμόρφωσης των

διοικητικών στελεχών στην Ελλάδα και καταλήγουν ότι η επιμόρφωση είναι ακόμη σπάνια και υποτυπώδης, χωρίς να γίνεται καμιά σχεδόν προσπάθεια αξιολόγησης των αποτελεσμάτων της.

Οι μελέτες αυτές θεωρούνται αξιόλογες και ενδιαφέρουσες, γιατί εξετάζουν τη σημασία της επιμόρφωσης από τη σκοπιά της συμβολής της στην αντιμετώπιση των προβλημάτων των επιχειρήσεων. Δεν προσφέρουν όμως συμπεράσματα, που θα μπορούσαν να προκύψουν από συστηματική αξιολόγηση της επιμόρφωσης, όπως απαιτεί σήμερα η σχετική εξέλιξη της έρευνας στον τομέα αυτό. Επίσης, η τελευταία έρευνα της Ε.Ε.Δ.Ε., με τίτλο "Το Ελληνικό Μάνατζμεντ" (ICAP HELLAS S.A., 1985), αναφέρεται μόνο στους τρόπους επιμόρφωσης των διοικητικών στελεχών στις Ελληνικές επιχειρήσεις.

Είναι προφανές ότι οι δυσκολίες σε τέτοιου τύπου έρευνες είναι πολλές, διότι οι περιορισμοί της ανάλυσης δεν είναι μόνο όσοι αντιμετωπίζονται στις ενδοεπιχειρησιακές μελέτες, αλλά προστίθενται και τα ειδικά προβλήματα που έχουν σχέση με την προέλευση των στελεχών από διαφορετικές επιχειρήσεις, που λειτουργούν κυρίως κάτω από διαφορετικές οργανωτικές συνθήκες.

β) Οι ειδικές μελέτες ενδοεπιχειρησιακών προγραμμάτων επιμόρφωσης αναφέρονται στη μελέτη και αξιολόγηση της επιμόρφωσης διοικητικών στελεχών σε μεμονωμένες επιχειρήσεις - οργανισμούς. Διενεργήθηκαν κυρίως από τις ενδιαφερόμενες επιχειρήσεις και τα συμπεράσματά τους χρησιμοποιήθηκαν κυρίως για εσωτερικούς σκοπούς. Ενδεικτικά αναφέρονται οι επιχειρήσεις: General Electric, Co. (1955, 1957), Goodrich, Co. (1959), Monsanto Chemical, Co. (1954), Sharp and Dohme, Co. (1952), General Motors (1956) κ.ά. Επίσης, συμπεράσματα δημοσιευμένα από ανάλογες έρευνες δίδονται από πλήθος ερευνητών, όπως οι μελέτες των Burnaska R. F.

(1976) για την αξιολόγηση της επιμόρφωσης που προσφέρθηκε στα μεσαίου επιπέδου διοικητικά στελέχη στην IBM, Moses and Ritchie (1976) για τους προϊσταμένους της American Telephon and Telegraph, Co., Byham W. C. - Adams D. - Kiggins A. (1976) για τα στελέχη της Financial Accounting, Co., Braun Alex (1979) για λογαριασμό της U.S. Forest Service στην Καλιφόρνια, Paquet B. - Kasl E. - Weinstein L. - Waite W. (1987) για την αξιολόγηση του επιμορφωτικού προγράμματος στα στελέχη της CIGNA Corp. (Hartford, Connecticut) κ.ά.

Όπως είναι φανερό, είναι δύσκολο να εντοπισθούν και να αναφερθούν όλες οι σχετικές έρευνες, αφού στη δεκαετία του 1970 υπήρξαν έντονες προσπάθειες επιμόρφωσης των διοικητικών στελεχών και έντονο το ενδιαφέρον για την αξιολόγηση της επιμόρφωσης, με αποτέλεσμα να υπάρχει μεγάλος αριθμός σχετικών εργασιών. Δυστυχώς, παρατηρείται οι ελληνικές επιχειρήσεις να μην ακολουθούν το παράδειγμα των ξένων, τουλάχιστον όσον αφορά τις εργασίες αξιολόγησης των επιμορφωτικών προγραμμάτων τους. Ακόμη και αν γίνονται προσπάθειες αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας των ενδοεπιχειρησιακών επιμορφωτικών προγραμμάτων, δεν έχει δημοσιευθεί τίποτα σχετικό.

γ) Οι ειδικές μελέτες αξιολόγησης συγκεκριμένων θεμάτων επιμόρφωσης αναφέρονται σε εκτιμήσεις της αποτελεσματικότητας των εξειδικευμένων προγραμμάτων που προσφέρονται, είτε σε σύνολο διοικητικών στελεχών που προέρχονται από τον ίδιο βιομηχανικό κλάδο ή τομέα της οικονομίας, είτε σε ενδοεπιχειρησιακή βάση. Επειδή η τυποποίηση της προσφερόμενης γνώσης οδήγησε σε ευρεία κυκλοφορία ορισμένων "πακέτων θεμάτων" του μανάτζμεντ, είναι εύκολο να αξιολογηθεί κάθε ένα τέτοιο πακέτο επιμόρφωσης και έτσι να προσφέρει χρήσιμα συμπεράσματα για την αποτελεσματικότητά και τη μεθοδολογία αξιολόγησής τους. Είναι πολλές οι

σχετικές εργασίες στον Διεθνή χώρο για την αξιολόγηση των συγκεκριμένων θεμάτων και ενδεικτικά αναφέρουν μερικές οι Burke and Day σε άρθρο τους, όπου παρουσιάζουν μια συγκεντρωτική μελέτη για την αποτελεσματικότητα των επιμορφωτικών προγραμμάτων (*Journal of Applied Psychology*, 1986, σελ. 234-237). Στην Ελλάδα, πρόσφατα, ολοκληρώθηκε μια διερευνητική μελέτη αξιολόγησης επιμορφωτικών προγραμμάτων πάνω σε βασικά θέματα Μάνατζμεντ για μεσαία στελέχη Ελληνικών επιχειρήσεων⁴.

δ) Τέλος, μελέτες που έγιναν για να αξιολογηθούν τα προγράμματα επιμόρφωσης, που προσφέρουν τα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα, δεν καλύπτουν και την ελληνική εμπειρία, διότι δεν έχει επιχειρηθεί ακόμη τέτοιας μορφής δραστηριότητα από τα Ελληνικά Πανεπιστήμια. Σχετικές μελέτες υπάρχουν στις Η.Π.Α. και στη Δυτική Ευρώπη, τις οποίες χρηματοδότησαν επιχειρήσεις των χωρών αυτών, για να αξιολογήσουν την εκπαίδευση που παρέχεται από τα διάφορα εκπαιδευτικά ιδρύματα. Μερικά από αυτά ήταν: το University of Pennsylvania (1959), το Dartmouth and Williams Colleges (1957), το Cornell University (1958), το Norwegian School of Economics and Business Administration (1959)⁵, το Graduate School of Business Administration, Harvard University (1966)⁶, το Institute of Social Psychology - University of Utrecht

⁴ Είναι μια μελέτη που περιλαμβάνει δείγμα 112 διοικητικών στελεχών από 4 επιχειρήσεις βιομηχανικές και υπηρεσιών του Βορειοελλαδικού χώρου. Διενεργήθηκε κατά την περίοδο Ιανουαρίου - Οκτωβρίου 1990 και αποτελεί το αντικείμενο της διδακτορικής διατριβής της κ. Ε. Πετρίδου.

⁵ Σχετική είναι η αναφορά του Bakke E. W., *A Norwegian Contribution to Management Development*, Bergen Norway, 1959, The Norwegian School of Economics and Business Administration.

⁶ Σχετική είναι η αναφορά του Andrews K. R., *The Effectiveness of University Management Development Programs*, Boston (1966), Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.

(1970)⁷, το Birbeck College, London (1973)⁸, το Manchester Business School (1973)⁹, το Center European d' Education Permanente (CEDEP) (1977)¹⁰ κ.ά.

Στο Πανεπιστήμιο του Texas, στο Austin, αξιολογήθηκαν τα αποτελέσματα ενός επιμορφωτικού προγράμματος, που προσφέρθηκε σε στελέχη επιχειρήσεων της περιοχής, για τη βελτίωση των δεξιοτήτων επικοινωνίας. Αξιολογήθηκαν οι αντιδράσεις των επιμορφωμένων στελεχών, το μέγεθος της γνώσης που αποκόμισαν, η εφαρμογή των γνώσεων κατά την εκτέλεση της εργασίας τους και η αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων από πλευράς κόστους και παραγωγικότητας (Bell J. D. -Kerr D. L., 1987, σελ. 70-73).

Η ενδεικτική αναφορά στις έρευνες αυτές επιχειρήθηκε για να τονιστεί ιδιαίτερα η σημασία που δόθηκε στην επιμόρφωση και την αξιολόγησή της (τόσο νωρίς στις άλλες χώρες), έστω και με περιορισμένη αξιοπιστία, ενώ στην Ελλάδα η χρησιμότητα ακόμη και αυτής της επιμόρφωσης δεν είχε σχεδόν ανακαλυφθεί.

7. Την έρευνα δημοσίευσαν οι Alegro J., Binkhorst D., Van Der Vegt R., *Effects of Management - Training: a Profile of a Research Report*, 1970, Utrecht, Institute of Social Psychology, University of Utrecht.

8. Η έρευνα περιγράφεται στη μελέτη των Berger M., Williams R. and Thodey I., *Evaluation of Management Training*, Unpublished report 1973, Birbeck College, London.

9. Ο J. G. Burgoyne έχει ασχοληθεί ιδιαίτερα με το θέμα της επιμόρφωσης και έχει δημοσιεύσει πλείστες σχετικές μελέτες. Την αναφορά του στα προγράμματα του Manchester Business School δίνει στη διατριβή του με τίτλο *The Evaluation of Managerial Development Programmes with Special Reference to the Manchester Business School*, Unpublished Ph. D. thesis (1973), Manchester Business School.

10. Η μελέτη του Hogarth R. M. (1979), με τίτλο *Evaluating Management Education*, Wiley and Sons 1979, περιγράφει αναλυτικά την αξιολόγηση που επιχειρήθηκε στα προγράμματα επιμόρφωσης των Διοικητικών Στελεχών από διάφορες ευρωπαϊκές επιχειρήσεις, στο Κέντρο Επιμόρφωσης CEDEP.

5. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΓΝΩΡΙΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Η διαδικασία της αξιολόγησης της επιμόρφωσης για να οδηγήσει σε χρήσιμα συμπεράσματα πρέπει να καλύπτει βασικές προϋποθέσεις μεθοδολογίας έρευνας και ανάλυσης. Οι προϋποθέσεις αυτές αναφέρονται κυρίως στην επιλογή του πλέον αξιόπιστου μοντέλου αξιολόγησης και στη συστηματική συλλογή των στοιχείων της έρευνας.

Η υιοθέτηση ενός μοντέλου αξιολόγησης εξυπηρετεί την ανάγκη της εκτίμησης των συνολικών αποτελεσμάτων της επιμόρφωσης σε διακεκριμένα στάδια της επιμορφωτικής διαδικασίας, δηλ. σε καθορισμένα επίπεδα αξιολόγησης. Αυτά είναι τα στάδια εκείνα της διαδικασίας της αξιολόγησης που, με τη χρησιμοποίηση καταλλήλων κριτηρίων, εκτιμάται η όλη επιμορφωτική προσπάθεια και τα αποτελέσματά της. Το πλήθος και το είδος των επιπέδων αξιολόγησης αποτελούν τα κρίσιμα ερωτήματα, στα οποία απαντούν οι διάφοροι ερευνητές με τα σχετικά μοντέλα αξιολόγησης και προτείνουν. Γνωστά είναι τα μοντέλα των Kirkpatrick (1960), Hamblin (1968-1974), Campbell - Dunette - Lawler - Weick (1970), Boydell (1970), Warr - Bird - Rackham (1970), C.I.P.P. (1971), Burgoyne - Sing (1977), Brewster (1980), Truskie (1982), Clement - Aranda (1982), Pattan (1983), Easterby - Tanton (1985), και το μοντέλο που παρουσίασε πρόσφατα η συγγραφέας του παρόντος άρθρου στην έρευνα που αναφέρεται στην υποσημείωση 4. Μια συγκριτική παρουσίαση των παραπάνω μοντέλων εμφανίζεται στον πίνακα I.

Πολλοί επιστήμονες έχουν προσανατολίσει τις προσπάθειές τους στην έρευνα μεμονωμένων επιπέδων αξιολόγησης, επειδή ενδιαφέρονται να διαπιστώσουν αν πέτυχαν οι σκοποί εξειδικευμένων επιμορφωτικών προγραμμάτων σε συγκεκριμένα επίπεδα. Οι ίδιοι όμως δεν παραγνωρίζουν τη σημασία της

ολοκληρωμένης αξιολόγησης σε όλα τα επίπεδά της.

Σε μια περιληπτική αναφορά των περισσότερο γνωστών μοντέλων αξιολόγησης της επιμόρφωσης, οι Bramley P.-Newdy A. C. (1984, σελ. 10-16) ταξινομούν τα επίπεδα αξιολόγησης αναλύοντας το περιεχόμενό τους ως εξής:

α) "Πριν από την επιμόρφωση", δηλαδή τη φάση εκείνη κατά την οποία γίνεται η αναγνώριση των αναγκών επιμόρφωσης και η επιλογή των μεθόδων, μέσων και τεχνικών που θα χρησιμοποιηθούν ως εισροές κατά τη διαδικασία της επιμόρφωσης.

β) "Κατά τη διάρκεια της επιμόρφωσης", όπου αξιολογούνται αφενός οι αντιδράσεις των συμμετεχόντων στο πρόγραμμα επιμόρφωσης και οι εισροές τους, και αφετέρου το μέγεθος της γνώσης που απέκτησαν αυτοί, έτσι ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της μάθησης και των συνεπειών της στην αλλαγή της συμπεριφοράς των επιμορφωμένων.

γ) "Μετά την επιμόρφωση, στον χώρο εργασίας των επιμορφωμένων", όπου αξιολογούνται η σχέση των στόχων του επιμορφωτικού προγράμματος με τις ανάγκες επιμόρφωσης, που σε προηγούμενο επίπεδο είχαν εκτιμηθεί, η χρησιμοποίηση της νεοαποκτηθείσας γνώσης κατά την εκτέλεση της εργασίας και η αλλαγή της συμπεριφοράς κατά την εκτέλεση της εργασίας.

δ) "Μετά την επιμόρφωση, τα αποτελέσματά της στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού", όπου αυτά αξιολογούνται με κριτήρια, όπως η μεταβολή στους δείκτες της επιχειρησιακής αποτελεσματικότητας, η εκπλήρωση των προκαθορισμένων ατομικών στόχων απόδοσης των επιμορφωμένων, η συμφωνία μεταξύ της γενικής πολιτικής του οργανισμού και της πολιτικής της επιμόρφωσης, η ανάλυση του κόστους της επιμορφωτικής διαδικασίας κ.ά.

ε) "Μετά την επιμόρφωση, τα αποτελέσματα στις κοινωνικές ή πολιτιστικές αξίες", όπου εξετάζονται η συνεισφορά

της επιμόρφωσης στην εθνική ευημερία, το κοινωνικό κόστος και η κοινωνική ωφέλεια, οι μεταβολές στις ατομικές αντιλήψεις περί αξίας και χρησιμότητας, οι ηθικές, ψυχολογικές και πολιτικές προεκτάσεις της επιμόρφωσης κ.ά.

Η προσέγγιση αυτή της αξιολόγησης της επιμόρφωσης στις διάφορες φάσεις του επιμορφωτικού προγράμματος και στη μετέπειτα συμπεριφορά του επιμορφωμένου στελέχους στην εργασία του δεν υιοθετείται από όλους τους ερευνητές, ούτε και η συνήθης πρακτική επιβεβαιώνει την άποψη αυτή. Υποστηρίζεται από μερίδα επιστημόνων η άποψη¹¹ ότι είναι αρκετή η αξιολόγηση μόνον στο επίπεδο των εισροών της επιμόρφωσης, όπου ελέγχεται η μεταβολή των αντιδράσεων του στελέχους που επιμορφώνεται, όπως επίσης και των γνώσεών του, κατά τη διάρκεια του επιμορφωτικού προγράμματος¹². Χαρακτηριστικά ο Alden (1978, σελ. 46) αναφέρει ότι όταν είναι δύσκολο να αποδειχθεί η αξία της επιμόρφωσης με αντικειμενικό τρόπο (*hard data*), τότε η αξιολόγηση περιορίζεται σε μετρήσεις: α) της "αποτελεσματικό-

11. Την άποψη αυτή υποστηρίζουν σε σχετικές μελέτες τους οι Turthol and Zeigle (1956), Harris (1960), Mahoney, Jerd and Korman (1960), Carron (1964), Moofie, Calhoun and O'Brien (1964), Hayes and Willians (1971), Roy and Dolke (1971), Stufflebeam - Foley - Gephart - Guba - Hammond - Merriman and Provus (1971), Thurley - Grad and Hult (1975), Burgoyne - Cooper (1975), Alden (1978), Hennesey (1981), Zoffer (1981), Galvin (1983) κ.ά.

12. Ως εισροές στην επιμορφωτική προσπάθεια θεωρούνται το περιεχόμενο, η διαδικασία και οι συντελεστές κάθε επιμορφωτικού προγράμματος, και η αξιολόγησή τους γίνεται κατά τη διάρκεια ή αμέσως μετά τη λήξη της επιμόρφωσης, την οποία ο Brewster Chris ονομάζει "process evaluation", στο άρθρο του: "Evaluation of Management Training. A Focus on Change", σελ. 289, in Beck John - Cox Charlis ed., *Advances in Management Education*, Wiley and Sons 1980. Επίσης, οι Thurley K. E., Graves D. and Hult M. (1975) θεωρούν ως σημαντικές εισροές στη διαδικασία της αξιολόγησης α) το περιεχόμενο του επιμορφωτικού προγράμματος, που πρέπει να είναι στενά συνδεδεμένο με τις ανάγκες και τους σκοπούς της οργάνωσης (*organizational context*), από την οποία προέρχονται, και β) τη διαδικασία η οποία ακολουθήθηκε για να υλοποιηθεί η επιμορφωτική προσπάθεια.

τητας" (efficiency) των συντελεστών του επιμορφωτικού προγράμματος και β) της "σχετικότητας" (relevancy) του περιεχομένου του προγράμματος.

Σε μια αναφορά του ο Miner (1965) δείχνει ότι όλες οι μελέτες, που εξετάστηκαν από το 1948 έως το 1963, δεν αξιολογούν τα αποτελέσματα της επιμόρφωσης με τις επιπτώσεις στη διοικητική αποτελεσματικότητα, αλλά μόνον με τις μεταβολές στις γνώσεις των επιμορφωμένων. Επίσης, στην έρευνά τους οι Catalanello and Kirkpatrick (1968), για το πώς αξιολογούν οι επιχειρήσεις τα αποτελέσματα της επιμόρφωσης των στελεχών τους, συμπεραίνουν ότι 78% των επιχειρήσεων του δείγματος (σύνολο 110 επιχειρήσεις) ασχολούνται και με την αξιολόγηση της επιμόρφωσης. Από αυτές, λιγότερες από το 50% ερευνούν τα αποτελέσματα της επιμόρφωσης στα επίπεδα της μεταβολής της μάθησης, της συμπεριφοράς και των τελικών αποτελεσμάτων για τον οργανισμό. Πιο συγκεκριμένα, από τις 47 επιχειρήσεις που ασχολούνται με την αξιολόγηση της επιμόρφωσης, 43 αναφέρονται στο επίπεδο μάθησης, 21 αναφέρονται και στο επίπεδο της συμπεριφοράς στην εργασία και 16 αναφέρονται και στο επίπεδο των τελικών αποτελεσμάτων.

Σε μεταγενέστερη έρευνα των Campbell, Dunnette, Lawler and Weick (1970), που αναφέρεται σε επισκόπηση των σχετικών εμπειρικών μελετών κατά τα έτη 1965-1970, παρατηρούν ότι το 1/3 των 63 μελετών που ερεύνησαν ασχολείται με την αξιολόγηση της επιμόρφωσης και στο επίπεδο της συμπεριφοράς των επιμορφωμένων στην εργασία τους και στο επίπεδο των αποτελεσμάτων στον οργανισμό.

Ο Digman - Lester A. (1980), για να δώσει απάντηση στο ερώτημα "Πώς οι επιχειρήσεις αξιολογούν τελικά τις προσπάθειες για επιμόρφωση των στελεχών τους", εκπόνησε το 1980 μια έρευνα, σε 289 μεγάλες ιδιωτικές επιχειρήσεις στις Η.Π.Α. Τα συμπεράσματα της μελέτης του αυτής σχετικά με τα επίπεδα αξιολόγησης που παρατηρούνται είναι:

α) Το 29% του δείγματος των επιχειρήσεων, που συμμετείχε στην έρευνα, ασχολούνται με την αξιολόγηση στο επίπεδο των αντιδράσεων των επιμορφωμένων (reaction level). Οι τρεις πιο συχνά χρησιμοποιούμενοι τρόποι αξιολόγησης είναι: 1) κριτική των ανωτέρων επιπέδων management για την αξία του συγκεκριμένου επιμορφωτικού προγράμματος, 2) οι αντιδράσεις των στελεχών που συμμετέχουν στο επιμορφωτικό πρόγραμμα, λίγο μετά το τέλος της επιμόρφωσης, και 3) οι αντιδράσεις αυτών κατά τη διάρκεια του επιμορφωτικού προγράμματος.

β) Το 38% του δείγματος των επιχειρήσεων ασχολούνται και με την αξιολόγηση στο επίπεδο της μάθησης (learning level), εκτιμώντας τις μεταβολές που επήλθαν στις γνώσεις, στην ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων και στην αλλαγή στάσεων και νοοτροπίας των επιμορφωμένων.

γ) Με τα αποτελέσματα στο επίπεδο της συμπεριφοράς κατά την εκτέλεση της εργασίας ασχολήθηκε το 62% των επιχειρήσεων του δείγματος, λαμβάνοντας υπόψη τις μεταβολές που σημειώθηκαν στις αξιολογήσεις της απόδοσης των στελεχών που επιμορφώθηκαν.

Σε μια σχετική έρευνά του, εξάλλου, ο Clement Ronald W. (1981) διακρίνει δύο κατηγορίες μελετών, που ασχολήθηκαν με την αξιολόγηση της επιμόρφωσης, πριν και μετά το 1970¹³. Η μια κατηγορία περιλαμβάνει όλες τις μελέτες που μέτρησαν τα αποτελέσματα της επιμόρφωσης μόνο στο επίπεδο των "εσωτερικών αποτελεσμάτων" (internal outcomes), όπως χαρακτηριστικά τα ονομάζει. Εδώ, ως αποτελέσματα της επιμόρφωσης εκτιμώνται οι αντιδράσεις των επιμορφωμένων απέναντι στο επιμορφωτικό πρόγραμμα και η μεταβολή

13. Την ίδια με τον Clement R. ταξινόμηση των ερευνών που ασχολούνται με την αξιολόγηση της επιμόρφωσης σε επίπεδα εσωτερικών και εξωτερικών αποτελεσμάτων (internal external training outcomes) κάνει και ο Smith P. E. (1976), στη μελέτη του "Management modeling training to improve morale and customer satisfaction", *Personnel Psychology*, 1976, 29, pp. 351-359.

στη γνώση που επήλθε σ' αυτούς εξαιτίας της επιμόρφωσης. Η δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνει όλες τις μελέτες που ασχολήθηκαν με την εκτίμηση των αποτελεσμάτων της επιμόρφωσης σε επίπεδο "εξωτερικών αποτελεσμάτων" (external outcomes). Δηλ. τη βελτίωση της απόδοσης της εργασίας των επιμορφωμένων και τα αποτελέσματά της στον οργανισμό γενικότερα. Τα συμπεράσματα της έρευνας του Clement R. δείχνουν ότι το 1/3 μόνο των μελετών προ του 1970 αναφέρονται στην εκτίμηση των αποτελεσμάτων της επιμόρφωσης και στο επίπεδο εξωτερικών αποτελεσμάτων, ενώ παρατηρείται μια αύξηση (58%) στο ποσοστό των σχετικών ερευνών μετά το 1970. Αναλυτικά, τα πορίσματα που προκύπτουν φαίνονται στον παρακάτω πίνακα:

*Μελέτες αξιολόγησης της επιμόρφωσης
πριν και μετά το 1970*

	<i>Αριθμός μελετών</i>	<i>Μελέτες που αξιολογούν τα εσωτερικά αποτελέσματα μόνο</i>	<i>%</i>	<i>Μελέτες που αξιολογούν και τα εξωτερικά αποτελέσματα</i>	<i>%</i>
Πριν το 1970	73	52	71	21	29
Μετά το 1970	26	11	42	15	58

Προσαρμογή από την έρευνα του Clement Ronald (1981), "Evaluating the effectiveness of Mgmt Training, Progress During the 1970's and Prospects for the 1980's", *Human Resource Mgmt*, Winter 1981, p. 9.

Επίσης, οι απόψεις επί του θέματος, που αναπτύχθηκαν στο 6ο συνέδριο της Ελληνικής Εταιρίας Διοικήσεως Επιχει-

ρήσεων, τον Δεκέμβριο 1981 στην Αθήνα με θέμα "Εκπαίδευση και Πρακτική του Μάνατζμεντ στις προηγμένες οικονομίες", υποστηρίζουν ότι μια μεγάλη μερίδα ερευνητών στην Αμερική στηρίζουν κύρια την αξιολόγηση της επιμόρφωσης στην αξιολόγηση των εισροών, προϋποθέτοντας ότι η υψηλή ποιότητα εισροών οδηγεί σε υψηλή ποιότητα εκροών (Μαλλιάρης Α. Γ., 1981). Επιπλέον, αναφέρθηκε στο συνέδριο ότι η American Assembly of Collegiate Schools of Business (A.A.C.S.B.) σε συνεργασία με την European Foundation for Management Development (E.F.M.D.) μελέτησαν τα τελευταία χρόνια τα χαρακτηριστικά των διοικητικών στελεχών και τις προοπτικές ανάπτυξής τους για τον 21ο αιώνα και σε συνέδρια που διοργάνωσαν στο Σικάγο, Παρίσι και Όσλο, στο τέλος της δεκαετίας του 1970, τονίστηκε η σπουδαιότητα της επιμόρφωσης ως επένδυση στο ανθρώπινο κεφάλαιο της επιχείρησης και προτείνονται "μέθοδοι αυτοαξιολόγησης" των επιμορφωτικών προγραμμάτων. Με τις μεθόδους αυτοαξιολόγησης αξιολογούνται μόνο οι εισροές του συστήματος "εκπαίδευση", υπό τον όρο ότι και οι εκροές θα είναι ανάλογης αξίας¹⁴.

Στις Ελληνικές επιχειρήσεις και οργανισμούς η αξιολόγηση της επιμόρφωσης των διοικητικών στελεχών περιορίζεται μόνο στο επίπεδο των εισροών και πιο συγκεκριμένα στην αξιολόγηση αφενός των αντιδράσεων των στελεχών ως προς το επιμορφωτικό πρόγραμμα που παρακολούθησαν και αφετέρου στην αξιολόγηση της διαδικασίας των μέσων, των μεθόδων και της καταλληλότητας των επιμορφωτών, που χρησιμοποιήθηκαν για να μεταδοθεί η γνώση. Σ' αυτό το επίπεδο είναι προσανατολισμένη η αξιολόγηση που γίνεται από τους επιμορφωτικούς οργανισμούς στη χώρα μας. Από πλευράς επιχειρήσεων δε, είναι σχεδόν βέβαιο ότι δεν επιχειρείται καν προσπάθεια αξιολόγησης της επένδυσης στην επιμόρφωση των στελεχών τους.

14. Σχετική είναι και η πρόταση του Mezoff Bob (1981) για βελτίωση της "μεθόδου αυτοαξιολόγησης" με την τεχνική της μεταστροφής των ερωτήσεων και απαντήσεων (response - shift bias).

6. ΤΕΛΙΚΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ

Από τη σύντομη επισκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας και την αναφορά σε ανάλογες έρευνες επισημαίνονται τα παρακάτω:

Είναι μικρό και αργοπορημένο το ενδιαφέρον που δόθηκε στη βασική λειτουργία της αξιολόγησης της επιμόρφωσης. Μόλις περί τα τέλη της δεκαετίας του 1960 αναλήφθηκαν σχετικές ερευνητικές προσπάθειες, οι οποίες μάλιστα στον Ελληνικό χώρο λείπουν σχεδόν παντελώς.

Στις υπάρχουσες μελέτες παρατηρείται έλλειψη σε μεγάλο βαθμό της συστηματικής προσέγγισης του θέματος με τη βοήθεια των Επιστημών της Ποσοτικής Ανάλυσης και της Κοινωνικής Συμπεριφοράς.

Η έρευνα της αξιολόγησης της επιμόρφωσης μέχρι τα μέσα της δεκαετίας του 1970 ασχολείται με γενικότητες κυρίως, με τη διερεύνηση των προϋποθέσεων της, δηλ. την αξιολόγηση των εισροών της, όπως το περιεχόμενο, οι μέθοδοι, τα μέσα διδασκαλίας, οι ικανότητες των εκπαιδευτών κ.ά. Από κει και έπειτα, με αναφορά στις μελέτες του Kirkpatrick¹⁵

15. Η κλασική μελέτη του Kirkpatrick C. L. "Techniques for Evaluating Programs", στο *Jrnl of American Society of Training Directors*, Nov. 1959, vol. 13, n. 11, pp. 3-9 και 21-26, Dec. 1959, n. 12, pp. 21-26, Jan. 1960, vol. 14, n. 1, pp. 13-18 και Febr. 1960, vol. 14, n. 2, pp. 28-32, έχει βελτιωθεί από τον ίδιο και αποτελεί τη βάση για τις μετέπειτα μελέτες όλων των ερευνητών αυτής της προσέγγισης. Τα δημοσιευμένα πορίσματα των ερευνών του Kirkpatrick πάνω στο σχετικό θέμα αναφέρονται επίσης στα έργα του: Kirkpatrick D. L., "Evaluating a Training Program for Supervision and Foremen", *Personnel Administrator*, vol. 14, n. 5, 1969, pp. 29-38, *Supervisory Training and Development*, Addison Wesley Publ. Co Inc - Reading Mass 1971, chapter 9: "Evaluation of an Internal Program", *Evaluating Training Programs*, American Society for Training and Development, Madison Wis., 1975, "Evaluation of Training", in Graig R. L. and Bittel L. R. (ed.), *Training and Development Handbook*, McGraw Hill Co, 1967, pp. 18-27, "Evaluating In - House Training Programs", *Training and Development Jrnl*, Sept. 1978, pp. 6-9, "Four Steps to Measuring Training Effectiveness", *Personnel Administrator*, vol. 28, n. 11, November 1983, pp. 19-25, "Effective Supervisory Training and Development", *Personnel*, January 1985, pp. 52-56 και February 1985, pp. 39-42.

και του Hamblin, γίνεται μια στροφή στην αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της επιμόρφωσης πιο σφαιρικά για το σύνολο των αποτελεσμάτων και μάλιστα σε διακεκριμένα επίπεδα ανάλυσής τους.

Αν θεωρηθεί ότι οι σκοποί κάθε επιμορφωτικού προγράμματος είναι εκπαιδευτικοί και οργανωτικοί, τότε μια αποτελεσματική διαδικασία αξιολόγησης θα πρέπει να αξιολογεί την εκπλήρωση των στόχων αυτών σ' όλα τα επίπεδα των αποτελεσμάτων. Δηλ. στις προϋποθέσεις διενέργειας της επιμόρφωσης, στις γνώσεις που αποκτήθηκαν, στην εργασιακή συμπεριφορά των στελεχών, στην απόδοσή τους κατά την εκτέλεση της εργασίας, στην απόδοση της ομάδας εργασίας, στην απόδοση του οικονομικού οργανισμού και στο κοινωνικό σύνολο. Οι προσπάθειες που γίνονται από τους ερευνητές της περιοχής είναι συνεχείς και σημαντικές, καθώς το ενδιαφέρον για τη σημασία της αξιολόγησης της επιμόρφωσης είναι εντονότατο και έχει αναγνωριστεί πλέον ο ρόλος της ως το πρωταρχικό αναπόσπαστο στοιχείο της όλης επιμορφωτικής διαδικασίας.

Και η μελέτη των σχετικών ερευνών και προτάσεων πάνω στα διάφορα μοντέλα αξιολόγησης και στη μεθοδολογία έρευνας οδήγησε τη συγγραφέα του παρόντος στη διαπίστωση κάποιων αδυναμιών τους και ωρίμασε την ιδέα της δημιουργίας ενός νέου μοντέλου αξιολόγησης πληρέστερου, περισσότερο ολοκληρωμένου και πιο κατάλληλου να συμπεριλάβει τις επιπτώσεις της επιμόρφωσης σε όσο το δυνατό μεγαλύτερη έκταση. Το μοντέλο που προτάθηκε επιβεβαιώθηκε πειραματικά σε έρευνα που διενεργήθηκε το 1990 σε διοικητικά στελέχη Ελληνικών επιχειρήσεων και φιλοδοξεί να αποτελέσει ένα χρήσιμο εργαλείο στους υπεύθυνους κάθε επιχείρησης προσφέροντας το πλαίσιο και τη διαδικασία για την εξασφάλιση της αντικειμενικότητας στην αξιολόγηση των επιμορφωτικών προγραμμάτων τους. Περιλαμβάνει επτά επίπεδα αξιολόγησης, που καλύπτουν όλο το φάσμα της επιμορφωτι-

κής δραστηριότητας, από την προετοιμασία της μέχρι τα μακροχρόνια αποτελέσματά της στο κοινωνικό σύνολο. Χρησιμοποιείται ένα σύστημα κριτηρίων αξιολόγησης, με τα οποία αξιολογούνται τα ατομικά και συλλογικά αποτελέσματα με τις εκτιμήσεις των μεταβολών που προκαλεί η επιμόρφωση σε σχετικά αξιόπιστα, ευαίσθητα και αποδεκτά κριτήρια, που προσδιορίζονται για καθένα από τα προτεινόμενα επίπεδα ανάλυσης. Κατ' αυτό τον τρόπο έγινε προσπάθεια να διερευνηθεί ένα θέμα που δεν είχε σχεδόν καθόλου ερευνηθεί στον Ελληνικό χώρο και να προταθεί ένα μοντέλο, που συμβάλει στις μελέτες αυτής της επιστημονικής περιοχής.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1

Μοντέλα αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας της επιμόρφωσης

Ερευνητές	Επίπεδα αξιολόγησης	Εισροές Διαδραμάτιση επιμόρφωσης	Αντιδράσεις	Μάθηση	Εκτέλεση εργασίας	Οικονομικός Οργανισμός	Κοινωνικό σύνολο
Kirkpatrick (1969)			Reaction Level	Learning Level	Behavior Level	Results Level	
Hamblin (1974)			Reaction effects	Learning effects	Job Behavior effects	Functioning Organization effects	Ultimate Value effects
Campbell-Dunette-Lawler-Weick (1970)					Συμπεριφορά κατά την εκτέλεση της εργασίας	Αποτελεσματικότητα του Οργανισμού	
Boydell (1970)				Αποτελέσματα στη μάθηση	Μεσοπρόθεσμα αποτελέσματα στην εκτέλεση της εργασίας	Μακροπρόθεσμα αποτελέσματα στον Οργανισμό	
Warr-Bird-Rackham (1970)		Context (περιεχόμενα)	Immediate Reactions (άμεσες αντιδράσεις)		Intermediate Reactions Ενδιάμεσες αντιδράσεις κατά την εκτέλεση της εργασίας	Ultimate Level	
Burgoyne Singh (1970)				Learning	Change in Behavior	Local/Departmental Changes. Τοπικά αποτελέσματα στο τμήμα	General National Societal Changes Γενικές εθνικές αλλαγές
C.I.P.P. (1971)		Context (περιεχόμενα) Input (εισορές)	Process (διαδικασία)	Product (προϊόν: μάθηση)	μικροεπίπεδα	Οργανισμός	μακροεπίπεδα

Ερευνητές	Επιμελέδα αξιολόγησης	Είσοδος Διαδικασία επιμόρφωσης	Αντιδράσεις	Μέθηση	Εκτέλεση εργασίας	Οικονομικός Οργανισμός	Κοινωνικό σύνολο	
Brewster (1980)		Proces Evaluation --> τελεχόμενο --> διαδικασίες	Reaction Level	Learning/ Immediate Level Άμεσο επίπεδο μάθησης	Behavior/ Intermediate Level context evaluation	Results/Ultimate Level		
Truskie (1982)			Αντιδράσεις	Επιτυχία σκοπιών επιμορφωτικής διαδικασίας	Αλλαγές στη συμπεριφορά, κατά την εκτέλεση της εργασίας	Μεταβολές στον Οργανισμό		
Clement-Aranda (1982)				Αποτελέσματα στο Διευκτ. Στέλεχος	Αποτελέσματα στους Υφιστάμενους των Επιμορφωμένων Δ.Σ.	Αποτελέσματα στον Οργανισμό γενικά		
Paltan (1983)				Απόδοση στην εργασία				
Πετρίδου Ευγενία (1990)		1ο: Διαδικασία επιμόρφωσης Εκτίμηση της αποτελεσματικότητας των: --> Προγ/σμού της επιμόρφωσης --> Τεχνικών ουθηθικών επιμόρφωσης --> Οργανωτικών ουθηθικών		2ο: Μάθηση Εκτίμηση των μεταβολών στη γνώση	3ο: Εργασιακή ουμπεριφορά Εκτίμηση των μεταβολών στην εργασιακή ουμπεριφορά	4ο: Απόδοση στην εκτέλεση της εργασίας Εκτίμηση των μεταβολών στην εκτέλεση της εργασίας	5ο: Στην οργανωτική μονάδα 6ο: Στον οικονομικό Οργανισμό 7ο: Στο κοινωνικό σύνολο	Εκτίμηση των μεταβολών στο κοινωνικό σύνολο

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Alden Jay (1978), "Evaluation in Focus", *Training and Development Journal*, October 1978, pp. 46-50.
- Anderson J.G. - Wexley K.N. (1983), "Applications - Based Management Development", *Personnel Administrator*, vol. 28, n. 11, pp. 39-43, Nov. 1983.
- Angrist S.S. (1975), "Evaluation Research: Possibilities and Limitations", *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 11, n. 1, 1975, pp. 75-91.
- Banks McRae C. - Bures Allent L. (1987), "Managerial Training: What Companies Want and How they Get it", *Advanced Management Journal*, vol. 52, n. 1, pp. 26-31, Winter 1987.
- Beesley M.E. and Hamilton R.T. (1975), "Product Definition and Attendance at Management Training Courses", *The Journal of Management Studies*, vol. 12, n. 3, October 1975, pp. 290-304.
- Bell James D. - Kerr Deborah L. (1987), "Measuring Training Results: Key to Managerial Commitment", *Training and Development Journal*, vol. 41, n. 1, pp. 70-73, Jan. 1987.
- Berger Mel (1977), "Training and the Organizational Context", *Journal of European Industrial Training*, vol. 1, n. 2, 1977, pp. 7-12.
- Bramley P. and Newby A.C. (1984), "The Evaluation of Training Part I: Clarifying the Concept", in *Journal of European Industrial Training*, vol. 8, n. 6, 1984, pp. 10-16.
- Braun Alexander (1979), "Assesing Supervisory Training Needs and Evaluating Effectiveness", *Training and Development Intl.*, Feb. 1979, pp. 3-10.
- Brewster Chris (1980), "Evaluation of Management Training. A Focus on Change", in Beck John - Cox Charles, *Advances in Management Education*, Wiley and Sons 1980.
- Brook J.A. - Shouksmith G.A. and Brook R.J. (1983), "An Evaluation of Management Training - Research Report", *Journal of European Industrial Training*, vol. 7, n. 4, 1983.

- Bunker K.A. and Cohen S.L. (1977), "The Rigors of Training Evaluation. A Discussion and Field Demonstration", *Personnel Psychology*, 30 (4) 1977, pp. 525-541.
- Burgoyne J.C. (1973), "An Action Research Experiment in the Evaluation of a Management Development Course", *Journal of Mgmt Studies*, vol. 10, n. 1, February 1973, pp. 8-14.
- Burgoyne J.C. (1975), "The Judgement Process in Management Students. Evaluation of their Learning Experiences", *Human Relations*, vol. 28, n. 6, 1975, pp. 543-569.
- Burgoyne J.C. and Cooper C.L. (1975), "Evaluation Methodology", *Journal of Occupational Psychology*, 48, 1975, pp. 53-62.
- Burgoyne J.C. and Signh R. (1977), "Evaluation of Training and Education. Macro and Micro Perspectives", *Journal of European Industrial Training*, vol. 1, n. 1, 1977, pp. 17-21.
- Burgoyne John - Stuart Roger (1977), "Implicit learning Theories as Development Programmes", *Personnel Review*, vol. 6, n. 2, Spring 1977, pp. 5-14.
- Burgoyne J.C. - Stuart R. (1976), "The Nature, Use and Acquisition of Managerial skills and other Attributes", *Personnel Review*, vol. 5, n. 4, Autumn 1976, pp. 19-29.
- Burgoyne J.C. - Stuart R. (1977), "The Learning Goals and Outcomes of Management Development Programmes", *Personnel Review*, vol. 6, n. 1, January 1977.
- Burgoyne J.C. - Stuart R. (1978), "Teaching and Learning Methods in Management Development", *Personnel Review*, vol. 7, n. 1, Winter 1978.
- Burke M.J. - Day R.R. (1986), "A Cumulative Study of the Effectiveness of Managerial Training", *Journal of Applied Psychology*, 1986, vol. 71, n. 2, pp. 232-245.
- Burnaska R.F. (1976), "The Effects of Behavior Modeling Training Upon Managers' Behaviors and Employees' Perceptions", *Personnel Psychology*, 1976, vol. 29, pp. 329-335.
- Byham W.C., Adams D., Kiggins A. (1976), "Transfer of Modeling Training to the Job", *Personnel Psychology*, 1976, vol. 29, pp. 345-349.
- Campbell J.P. (1971), "Personnel Training and Development", *Annual Review of Psychology*, (1971), 22, pp. 565-602.

- Campbell J.P. - Dunnette M.D. - Lawler E.E. III and Weick K.E. Jr.(1970), *Managerial Behavior, Performance and Effectiveness*, New York, McGraw Hill, 1970.
- Carnevale Anthony P. - Schultz Eric R. (1990), "Evaluation framework, desing and reports (includes related article on training as a performance tool). (Return on Investment: Accountin for Training)", *Training and Development Journal*, vol. 44, July 1990, pp. 5-15 (9).
- Cascio Wayne F. (1982), *Applied Psychology in Personnel Management*, 2nd edition Reston Publishing Co., 1982.
- Clement Ronald W. (1981), "Evaluating the Effectiveness of Management Training: Progress during the 1970's and Prospects for the 1980' s", *Human Resource Management*, Winter 1981, pp. 8-13.
- Clement R.W. - J.W. Walker and P.R. Pinto (1979), "Changing Demands on the Training Professional", *Training and Development Journal*, 1979, 33, pp. 3-7.
- Clement Ronald W. - Aranda Eileen K. (1982), "Evaluating Management Training: A Contingency Approach", *Training and Development Journal*, vol. 36, n. 8, Aug. 1982, pp. 39-43.
- Crockett Geoffrey - Elias Peter (1984), "British Managers: A Study of Their Education, Training, Mobility and Earnings", *British Journal of Industrial Relations*, vol. 22, n. 1, Mar. 1984, pp. 34-46.
- Δαμασκηνίδης Αντώνης (1990), "Η συμβολή της εκπαίδευσης στην οικονομική μεγέθυνση και ανάπτυξη", *Οικονομικά Θέματα, Εταιρία Οικονομολόγων Θεσσαλονίκης, Τιμητικός τόμος, Παρατηρητής, Θεσσαλονίκη 1990*.
- Digman Lester A. (1980), "How Companies Evaluate Management Development Programs", *Human Resource Management*, vol. 19, n. 2, Summer 1980, pp. 9-13.
- Dunnette M.D. and Campbell J.P. (1974), "Laboratory Education: Impact on People and Organizations", in Fleishman E.A. and Bass A.R., *Studies in Personnel and Industrial Psychology*, 3d ed., Dorsey Press 1974, pp. 168-183.
- Easterby Smith M. - Tanton M. (1985), "Turning Course Evaluation from an End to a Means", *Personnel Management*, April 1985, pp. 25-27.
- Elkins Aaron (1977), "Some Views on Management Training", *Personnel Jrnl*, vol. 56, n. 6, June 1977, pp. 305-306 και 311.

- Galvin James C. (1983), "What Can Trainers Learn from Educators About Evaluating Management Training?", *Training and Development Journal*, vol. 37, n. 8, Aug. 1983, pp. 52-57.
- Goldstein I.L. (1980), "Training in Work Organizations", *Annual Review of Psychology* (1980), 31, pp. 229-272.
- Graig Robert L. e.d. (1976), *Training and Development Handbook*, 2nd ed., McGraw Hill.
- Graves D. (1976), "The Manager's Job and Management Development", *Personnel Review Autumn*, 1976, p. 15.
- Hamblin A. C. (1968), *Training in Evaluation: A Discussion of Some Problems in "Organizational Necessities and Individual Needs"*, E.J. Hacon (ed.), Blakwell, Oxford 1968.
- Hamblin A.C. (1970), "Evaluation of Training", *Industrial Training International*, 5 (11), 1970, pp. 33-36, p. 34.
- Hamblin A.C. (1974), *Evaluation and Control of Training*, London, McGraw Hill, 1974.
- Harber Jean R. (1981), "Evaluating Educational Programs", *The Review of Education*, 7 (1), 1981, pp. 19-22.
- Hearn W. Mark (1988), "Beyond Training: A Process Model for Transfer, Evaluation and Institutionalisation", *Journal of Management Development*, vol. 7, n. 3, pp. 22-28.
- Hennesey John W. (1981), "Business School Strategies for the Future", *The Collegiate Forum*, Fall 1981, p. 15.
- Hogarth Robin N. (INSEAD 1979), *Evaluating Management Education*, Wiley and Sons, 1979.
- ICAP Hellas S.A. (1985), *Το Ελληνικό Μάνατζμεντ. Μια έρευνα της Ε.Ε.Δ.Ε.*, 1985.
- Isaac S. and Michael W.B. (1971), *Handbook in Research and Evaluation*, Robert Knapp, San Diego 1971.
- Κανελλόπουλος Χ. (1976), "Συγκριτική Μελέτη Αμερικανικών Θυγατρικών Επιχειρήσεων εν Γερμανία και Γερμανικών Επιχειρήσεων από πλευράς Ηγετικών Στελεχών", *Σπουδές*, τόμ. ΚΣΤ', 19.6.76, τεύχ. 2, σελ. 333-351.
- Κανελλόπουλος Χ. (1978), "Το Μέλλον της Αναπτύξεως Ηγετικών Στελεχών στην Ελλάδα, στη Δ. Γερμανία, στη Μ. Βρετανία και στις Η.Π.Α.", *Σπουδές*, τόμ. ΚΗ', τεύχ. 1, 1978, σελ. 9-40.

- Kearney W.J. (1980), "Management Development Programs. Can Pay off", in Rowland K. - London M. - Ferris G.R. - Sherman J.L., *Current Issues in Personnel Management*, Allyn and Bacon Inc., 1980.
- Keys Bernard, Wolfe Joseph (1988), "Management Education and Development: Current Issues and Emerging Trends", *Journal of Management*, vol. 14, n. 2, pp. 205-229, Jun. 1988.
- Μαλλιάρης Α.Γ. (1981), "Γενικές Μέθοδοι Αξιολογήσεως της Αποτελεσματικότητας των Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων στο Μάνατζμεντ", *Μάνατζερ*, τεύχ. 28, 1981, σελ. 34-39.
- McGehee W. and Thayer P.W. (1961), *Training in Business and Industry*, John Wiley, New York, 1961.
- McNamara Donna B. - Salinger Ruth D. (1979), "Measuring the Payoff in Management Training", *Training and Development Jnl*, vol. 33, n. 4, April 1979, pp. 8-10.
- Mezoff Bob (1981), "How to Get Accurate Self-Reports of Training Outcomes", *Training and Development Jnl*, vol. 35, n. 9, Sep. 1981, pp. 56-61.
- Ministry of Labour's - Department of Employment (1967), *The Glossary of Training Terms*, H.M.S.D., p. 36.
- Moses J.L. - Ritchie R.J. (1976), "Supervisory Relationships Training: A Behavioral Evaluation of a Behavior Modeling Program", *Personnel Psychology* (1976), vol. 29, pp. 337-343.
- Odiorne G.S. (1970), *Training by Objectives: An Economic Approach to Management Training*, McMillan, New York 1970.
- Otto Calvin P. - Glaser Rollino (1970), *The Management of Training*, Addison - Wesley Publishing Co., 1970.
- Paquet Basil - Kasl Elizabeth - Weinstein Laurence - Waute William (1987), "The Botton Line: Here's How One Company Proved the Business Impact of Management Training", *Training and Development Journal*, vol. 41, n. 5, pp. 27-33, May 1987.
- Pattan John E. (1983), "Return on Investment: Transferring the Results of Management Training to On-the-Job Performance", *Personnel*, vol. 60, n. 4, Jul./Aug. 1983, pp. 33-47.
- Shafer C.I. (1961), *A Study of the Evaluative Practices in Management Education and Development Programs in Selected United States Companies*, Doctoral thesis 1961, Michigan States University.

- Sikula Andrew F. - McKenna John F. (1984), *The Management of Human Resources*, Wiley and Sons, 1984.
- Smith P.E. (1976), "Management Modeling Training to Improve Anorale and Customer Satisfaction", *Personnel Psychology*, 1976, vol. 29, pp. 351-359.
- Στρατουδάκης Παν. (1967), *Τα Στελέχη της Ελληνικής Βιομηχανίας*, ΕΛ. ΚΕ.ΠΑ., 1967.
- Τζελέπογλου Ρήγας (1971), "Η Συμβολή της Επιμορφώσεως εις την Αντιμετώπισιν των Προβλημάτων του MANAZEMENT. Μια έρευνα εις την περιοχήν Θεσ/νίκης", *Ε.Ε.Δ.Ε.*, Θεσσαλονίκη, Ιανουάριος 1971.
- Warr P.B. - Bird M.W. - Rackham N. (1970), *Evaluation of Management Training*, Gower Press, London, 1970.
- Wexley K.N. (1984), "Personnel Training", *Annual Review of Psychology*, 1984, 35, pp. 519-551.
- Whitelaw M. (1972), *The Evaluation of Management Training - a Review*, Institute of Personnel Management, London.
- Wolf Richard M. (1979), *Evaluation in Education: Foundation of Competency Assessment and Program Review*, Praeger Publishers, New York, 1979.