

## Επιστήμη και Κοινωνία: Επιθεώρηση Πολιτικής και Ηθικής Θεωρίας

Τόμ. 33 (2015)

Αξιολόγηση



Προλεγόμενα 33ου Τεύχους: Αξιολόγηση και μεταρρύθμιση στη δημόσια διοίκηση ή τι απομένει μετά τη ρύθμιση

Νίκος Γεωργαράκης, Νίκος Δεμερτζής

doi: [10.12681/sas.10262](https://doi.org/10.12681/sas.10262)

Copyright © 2016, Νίκος Γεωργαράκης, Νίκος Δεμερτζής



Άδεια χρήσης [Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).

### Βιβλιογραφική αναφορά:

Γεωργαράκης Ν., & Δεμερτζής Ν. (2016). Προλεγόμενα 33ου Τεύχους: Αξιολόγηση και μεταρρύθμιση στη δημόσια διοίκηση ή τι απομένει μετά τη ρύθμιση. *Επιστήμη και Κοινωνία: Επιθεώρηση Πολιτικής και Ηθικής Θεωρίας*, 33, 3–19. <https://doi.org/10.12681/sas.10262>

## ΠΡΟΛΕΓΟΜΕΝΑ

*Αξιολόγηση και μεταρρύθμιση στη δημόσια διοίκηση  
ή τι απομένει μετά τη ρύθμιση*

---

*Γιατί η αξιολόγηση ...*

ΕΝΔΕΧΕΤΑΙ η επιστημονική κοινότητα και γενικότερα οι αναγνώστες που παρακολουθούν τις παρεμβάσεις της επιθεώρησης *Επιστήμη και Κοινωνία* να διερωτώνται για την επιλογή να προτάξουμε ανάμεσα σε τόσα κρίσιμα κοινωνικά και πολιτικά ζητήματα ένα θέμα όπως η αξιολόγηση, το οποίο επικεντρώνεται σε ένα μάλλον τεχνοκρατικό περιεχόμενο.

Η αξιολόγηση ως βασική λειτουργία του management στους δημόσιους οργανισμούς αναδεικνύεται πολλές φορές σε τεχνικού χαρακτήρα μέσο για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας των δομών, των διαδικασιών και του ανθρώπινου δυναμικού ως προς την παραγωγή του αναμενόμενου έργου. Η προσέγγιση αυτή ωστόσο περιγράφει κατά περιοριστικό τρόπο τη σημασία της για τη λειτουργία και την ανάπτυξη του εκάστοτε δημόσιου οργανισμού· δεν την προκρίνει ως μέσο αποτίμησης των σχέσεων εργασίας, των διαδικασιών και των αποτελεσμάτων της παραγωγής καθώς και των σχέσεων της διοίκησης με την κοινωνία. Η αξιολόγηση αποτελεί μέσο για τη συνολική αποτίμηση της λειτουργίας της διοίκησης, των παραγόμενων αποτελεσμάτων και της σχέσης ενός δημόσιου οργανισμού με την κοινωνία. Και τούτο διότι είναι συνεχής διαδικασία ενσωματωμένη σε όλο το φάσμα παραγωγής και

αναπροσαρμογής κάθε δημόσιας πολιτικής. Η δε προστιθέμενη αξία της έγκειται στο ότι αποτελεί αξιόπιστη πηγή για την ανατροφοδότηση του σχεδιασμού μελλοντικών δημόσιων πολιτικών.

Συνεπώς μια σύγχρονη και πάντως επίκαιρη προσέγγιση της αξιολόγησης, ακριβώς διότι αυτή τάσσεται στην υπηρεσία της προαγωγής των δημόσιων αγαθών, οφείλει να απαγκιστρωθεί από τα συμφραζόμενα της νεοφιλελεύθερης ιδεολογίας και τις υπερβολές του new public management (Hood & Peters 2004, Christensen & Lægreid 2007, Rezende 2008, Τσέκος 2014). Το ζήτημα βρίσκεται στο κέντρο της διαμάχης για την κοινωνία που θέλουμε και τη διαχείριση των θεσμών που σχεδιάζουμε. Αναδεικνύει το πολιτικό πρόταγμα της αξιολόγησης του παραγόμενου έργου θέτοντας σε δεύτερη μοίρα τον τεχνοκρατικό, πολλάκις πολιτικά αποστεωμένο λόγο του new public management.

Η δημόσια διοίκηση δεν συνιστά ένα αυτοαναφερόμενο σύστημα. Δεν λειτουργεί για τον εαυτό της, αλλά για αυτούς στους οποίους προσφέρει τις υπηρεσίες της, την κοινωνία και την οικονομία, τον κάθε ένα που κατοικεί και ενεργεί στην επικράτεια όπου αυτή δραστηριοποιείται. Βασική προϋπόθεση είναι το σύστημα διοίκησης να λειτουργεί αποτελεσματικά, δηλαδή οι υπηρεσίες και τα διοικητικά προϊόντα τα οποία παράγει και προσφέρει να προκαλούν τα αναμενόμενα αποτελέσματα σε κοινωνικό, πολιτικό, πολιτιστικό και οικονομικό επίπεδο. Το παραγόμενο μάλιστα αποτέλεσμα είναι ποσοτικά και ποιοτικά μετρήσιμο, ώστε να είναι δυνατή η αποτίμηση της διοικητικής λειτουργίας και του έργου της κατά τον δυνατόν αντικειμενικό τρόπο.

Η αξιολόγηση δηλαδή αναδεικνύεται σε κύρια λειτουργία του σύγχρονου management, αφού αναγνωρίζεται ως βασικό εργαλείο που επιτρέπει τη συνεχή βελτίωση της διοίκησης, την αναπροσαρμογή και την ανταπόκρισή της στις απαιτήσεις του περιβάλλοντος (τοπικό, εθνικό, διεθνές).<sup>1</sup> Από αυτή την άποψη η αξιολόγηση των παρεχόμενων υπηρεσιών της διοίκησης αποβλέπει στην αποτίμηση των αποτελεσμάτων της λειτουργίας της, στο ελάχι-

---

1. Για μια συνολική θεώρηση της αξιολόγησης ως λειτουργίας και ως γνωστικού πεδίου βλ. αντί πολλών Mark, Henry & Julnes (2000), Nagel (2001), Donaldson (2012).

στο δυνατό κόστος παραγωγής τους με σκοπό τη βελτίωση της αποδοτικότητάς της. Έτσι όχι μόνο συμβάλλει στη διασφάλιση της αποτελεσματικότητας, της ανταποκρισιμότητας και της αποδοτικότητας της διοίκησης, αλλά πολύ περισσότερο δίνει ουσιαστικό περιεχόμενο στη νομιμότητα, τη βασική αρχή συγκρότησης και λειτουργίας του διοικείν. Ελέγχει και διασφαλίζει όχι μόνο τη λειτουργία της διοίκησης σύμφωνα με τις ισχύουσες νομικές δεσμεύσεις, αλλά κυρίως εκτιμά, αποτιμά και οριοθετεί τη συνεχή αναπροσαρμογή τους, ώστε η διοίκηση να λειτουργεί και να είναι αποτελεσματική βάσει της αρχής της νομιμότητας. Οι ποικίλες μορφές εσωτερικού διοικητικού ελέγχου —όπως ο έλεγχος νομιμότητας και σκοπιμότητας ως μορφές ιεραρχικού έλεγχου— προκύπτουν από τις γενικές αρχές του δημοσίου δικαίου αλλά και τη σχετική νομοθεσία. Η εξωτερική ελεγκτική λειτουργία που επιτελούν οι ανεξάρτητες αρχές όπως και τα δικαστήρια συνιστούν ελέγχους συμμόρφωσης στη νομιμότητα. Ως τέτοιοι διαφοροποιούνται δραστηρικά από την εκτίμηση της απόδοσης με τη μορφή της αξιολόγησης αποτελεσμάτων έναντι ποσοτικοποιημένης στοχοθεσίας βάσει δεικτών. Αναγκαία είναι η αξιολόγηση της συμβολής του υπαλλήλου στην αποτελεσματικότητα της υπηρεσίας του. Για τον λόγο αυτόν πέραν του ελέγχου των ουσιαστικών και τυπικών προσόντων και της εν γένει υπηρεσιακής συμπεριφοράς η ολοκληρωμένη αξιολόγηση του προσωπικού απαιτεί να διακριβώνεται ο βαθμός στον οποίο ο υπάλληλος επιτυγχάνει μετρήσιμα αποτελέσματα στο πλαίσιο ευρύτερων υπηρεσιακών στόχων.

Το έλλειμμα αξιολόγησης δημιουργεί προβλήματα όχι μόνο στην αποτίμηση των επιμέρους διοικητικών δραστηριοτήτων αλλά κυρίως στη μέτρηση της αποτελεσματικότητας των εφαρμόζομενων δημόσιων πολιτικών. Πολύ περισσότερο όταν η αδυναμία στρατηγικού σχεδιασμού και προγραμματισμού συνοδεύεται από τον μονομερή προσανατολισμό στη λογική και τις πρακτικές του micromanagement —όπως η λεπτομερής ποσοτικοποιημένη στοχοθεσία, η απολυτοποίηση της χρήσης δεικτών απόδοσης και η άκριτη πολλές φορές χρήση τεχνικών ανάλυσης κόστους-ωφέλειας (Τσέκος 2013)—, η ουσιαστική αξιολόγηση προγραμμάτων και δράσεων καθίσταται πρακτικά αδύνατη, καθόσον οι πρακτικές αυτές συνεπιφέρουν αδυναμία ουσιαστικού ελέγχου.

Συγχρόνως η αυξανόμενη ετερογένεια στο εσωτερικό της διοίκησης σε εθνικό και περιφερειακό επίπεδο και οι αντίστοιχες αποκλίσεις σε ευρωπαϊκό και παγκόσμιο επίπεδο δημιουργούν προβλήματα στη λειτουργία των διοικήσεων και έτι περαιτέρω προκαλούν έλλειμμα συντονισμού τους. Σε όρους παγκοσμιοποίησης οι πολιτικές για τη διοίκηση συντείνουν όλο και περισσότερο στην ομογενοποίηση των αντιλήψεων, στον συγχρονισμό των διαδικασιών και στον συντονισμό των διοικητικών πρακτικών. Συνιστούν προϋπόθεση για τη λειτουργία τους σε εθνικό επίπεδο, ενώ συγχρόνως διαμορφώνουν τους όρους για τη σύγκλιση των στόχων, των διοικητικών πρακτικών και αποτελεσμάτων σε υπερεθνική βαθμίδα.

Κάθε προσπάθεια για μεταρρύθμιση περιλαμβάνει αυτή τη διαρκή διαδικασία προσαρμογής και σύγκλισης των διοικήσεων και προϋποθέτει τον συντονισμό των δράσεων για την αξιολόγηση των διοικητικών δομών, των διαδικασιών και λειτουργιών καθώς και του ανθρώπινου δυναμικού στο πλαίσιο των εφαρμοζόμενων δημόσιων πολιτικών. Η αξιολόγηση εφαρμόζεται τελικά για να συμβάλει στη διασφάλιση της ποιότητας των παραγόμενων δημόσιων αγαθών και για την προστασία των δικαιωμάτων των εργαζομένων. Η αξιολόγηση της ποιότητας των προσφερόμενων δημόσιων αγαθών αποκτά ιδιαίτερη σημασία σε περιόδους κρίσης, ακριβώς επειδή εκείνα που έχουν ανάγκη τα αγαθά αυτά είναι σε τελευταία ανάλυση τα λιγότερο προνομιούχα στρώματα του πληθυσμού. Έτσι από αποστεωμένο όργανο ελέγχου και πειθαρχικής επιβολής γίνεται εργαλείο ανάπτυξης και κοινωνικής προστασίας.

## *1. Από τη διοίκηση διαδικασιών στη διοίκηση αποτελεσμάτων*

Συστήματα αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού και μέτρησης της ατομικής απόδοσης στη δημόσια διοίκηση έχουν δοκιμαστεί σε εθνικό αλλά και σε ευρωπαϊκό επίπεδο. Όλα δε αποδεικνύονται μερικής αποτελεσματικότητας, εφόσον δεν αντιμετωπίζουν με ολοκληρωμένο τρόπο την αποτίμηση και τη μέτρηση της λειτουργίας της διοίκησης και κατά τον αντικειμενικότερο τρόπο τη συμβολή ενός εκάστου στο συνολικό παραγόμενο αποτέλεσμα.

Η αξιολόγηση συνεπώς επιβάλλει την εξωστρεφή προσέγγιση της διοίκησης, μετρά την αφοσίωση του υπαλλήλου στην εργασία, την ικανότητα και τις δεξιότητές του ανάλογα με τη θέση εργασίας και την αποτελεσματικότητα της δουλειάς του. Μετρά τη συμβολή κάθε εργαζόμενου και κάθε δομής στην ποιότητα και ποσότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Αξιοποιεί κριτήρια που αναδεικνύουν και μετρούν τη δυνατότητα προσαρμογής στις απαιτήσεις και τις πιθανές αποκλίσεις των αποτελεσμάτων της εργασίας του.

Γι' αυτό η προσφάτως επιχειρηθείσα αξιολόγηση με κριτήρια που αφορούν την ατομική συγκρότηση του προσωπικού (νόμος 4250/2014) φαντάζει ως ατελέσφορη μεθοδολογικά και περιορισμένης αξιοπιστίας πρακτικά. Το προσωπικό αξιολογείται όχι με βάση την ικανότητα να διαμορφώσει ένα νέο διοικητικό περιβάλλον και να λειτουργήσει μέσα σε αυτό, αλλά με κριτήριο τη δεξιότητα που διαθέτει να προσαρμοστεί, να λειτουργήσει και εν τέλει να αναπαραγάγει το διοικητικό σύστημα το οποίο εν πρώτοις θα όφειλε να αλλάξει. Σύστημα αξιολόγησης το οποίο τελικά δεν διασφαλίζει την αποτίμηση του παραγόμενου αποτελέσματος, των επιμέρους διαδικασιών που οδηγούν στην παραγωγή του και τη συμβολή ενός εκάστου μετρώντας την ενδεχόμενη απόκλιση του παραγόμενου αποτελέσματος από τους τεθέντες στόχους δεν μπορεί να υπάρξει. Αποτελεσματική αξιολόγηση υπάρχει υπό την προϋπόθεση ότι

- η διοίκηση λειτουργεί στη βάση ιεραρχικής δομής η οποία διασφαλίζει τον σχεδιασμό του παραγόμενου έργου, την παρακολούθηση και τον έλεγχο της υλοποίησής του. Η επικράτηση ενός άκριτου και χωρίς κανόνες εξισωτισμού παράγει στρεβλώσεις που οδηγούν το διοικητικό σύστημα σε αποσυντονισμό, απραξία και, στον βαθμό που καταργείται κάθε μηχανισμός και διαδικασία ελέγχου, στη διαφθορά
- η διοίκηση οργανώνεται βάσει επιχειρησιακά προσανατολισμένου σχεδίου για την εφαρμογή του οποίου υπάρχουν σαφώς περιγεγραμμένοι και κατανοητοί μετρήσιμοι στόχοι
- οι στόχοι αυτοί είναι αποτέλεσμα συμφωνίας όλων των επιπέδων της ιεραρχίας και αποτυπώνουν το αναμενόμενο έργο καθώς και τον χρόνο υλοποίησής του.

Είναι συνεπώς άξιον απορίας πώς μπορεί να αξιολογηθεί το προσωπικό στη δημόσια διοίκηση, όταν δεν ισχύει καμία από αυτές τις προϋποθέσεις οργάνωσης, όταν μάλιστα ομολογείται ότι θα αξιολογηθούν οι άνθρωποι που ήδη υπηρετούν, χωρίς καν να κατέχουν περιγεγραμμένες θέσεις εργασίας. Το ερώτημα είναι με ποιον αξιόπιστο τρόπο μπορεί να μετρηθεί η αποτελεσματικότητα ή η ανεπάρκεια, η ανικανότητα ή η ασυνέπεια του ανθρώπινου δυναμικού. Μήπως έχει σχεδιασθεί και εφαρμοστεί κάποιιο σοβαρό σύστημα εντοπισμού και αντικειμενικής μέτρησης αυτών των χαρακτηριστικών; Η απουσία συναφούς συστήματος στην ελληνική δημόσια διοίκηση διαμορφώνει εξ αρχής ένα αλυσιτελές σχήμα διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού και αναδιοργάνωσης των δομών της. Ένα σχήμα που, ενώ θα έπρεπε να λειτουργεί στην κατεύθυνση της ανάπτυξης της 'διοίκησης αποτελεσμάτων', αναπαράγει στην πράξη τον αυτο-αναφορικό χαρακτήρα της. Και επειδή η πολιτική είναι η τέχνη του εφικτού, οφείλει να οργανώσει και να συμβάλει ώστε να λειτουργήσει η διοίκηση στην υπηρεσία της κοινωνίας, δηλαδή να παράγει διοικητικά προϊόντα και να προσφέρει υπηρεσίες ανταποκρινόμενη στις ανάγκες της τελευταίας.

Οι συνέπειες είναι ακόμη μεγαλύτερες, εάν λάβουμε υπόψη ότι η αξιολόγηση είναι διαδικασία συμμετοχική, τόσο στην υιοθέτηση των στόχων όσο και στην αποτίμηση του παραγόμενου αποτελέσματος με κριτήριο τον βαθμό απόκλισής του από τους εξειδικευμένους, ρεαλιστικούς, μετρήσιμους, χρονοπρογραμματισμένους και συμφωνημένους εξ αρχής στόχους. Τροφοδοτείται έτσι και διαμορφώνεται ένα συνολικό σύστημα διοίκησης το οποίο ενισχύει τη συμμετοχή και τον έλεγχο σε όλα τα επίπεδα, ενώ συγχρόνως εμπεδώνει τη λειτουργία ενός ιεραρχικού και όχι ισοπεδωτικού διοικητικού συστήματος. Καλλιεργείται επιπλέον η νοοτροπία και υιοθετούνται πρακτικές που ενισχύουν την υπευθυνότητα των διοικητικών στελεχών, αφού διασαφηνίζονται οι ρόλοι, περιγράφονται οι θέσεις εργασίας και τα απαιτούμενα προσόντα και αποτυπώνονται οι διαδικασίες. Μόνο με αυτές τις προϋποθέσεις μπορεί η διοίκηση να οργανωθεί και λειτουργήσει ορθολογικά και να αξιολογηθεί αντικειμενικά. Κάθε άλλη διαδικασία και κάθε βήμα που υστερεί ως προς αυτά τα προαπαιτούμενα οδηγεί στην αποτυχία και στην απαξίωση κάθε προσπάθεια μεταρρύθμισης, απογοητεύει

την κοινωνία, παγιδεύει δε ή προ-ακυρώνει και κάθε μελλοντική προσπάθεια.

Γίνεται αντιληπτό ότι είναι ανάγκη να δημιουργηθεί σύγχρονο σύστημα αξιολόγησης που να διασφαλίζει τη μετάβαση από τη διοίκηση διαδικασιών στη διοίκηση αποτελεσμάτων. Η αξιολόγηση δηλαδή δεν αρκεί να αναφέρεται μόνο στις διοικητικές δομές, τις διαδικασίες, τις λειτουργίες και το ανθρώπινο δυναμικό, αλλά πρέπει να αναφέρεται και στα αποτελέσματα που παράγονται. Οι παράμετροι αυτές αξιολογούνται ως σύνολο και μία εκάστη για τον βαθμό και τον τρόπο με τον οποίο ενεργοποιούνται για τον σχεδιασμό και την εφαρμογή των δημόσιων πολιτικών.

## 2. Διοικητική μεταρρύθμιση ή τι απομένει μετά τη ρύθμιση

Κάθε ορθολογικά οργανωμένη διοίκηση καθορίζει πρώτα με ποσοτικά και ποιοτικά κριτήρια τους επιδιωκόμενους στόχους και τα αναμενόμενα αποτελέσματα που θέλει να επιτύχει στο πλαίσιο της εφαρμοζόμενης δημόσιας πολιτικής σε έναν ορισμένο δεσμευτικό χρονικό ορίζοντα. Κατόπιν οργανώνει και θέτει σε λειτουργία τις υπηρεσιακές μονάδες της για να επιτύχει αυτά τα αποτελέσματα. Και αξιολογείται βάσει αυτών.<sup>2</sup> Το εγχείρημα αναμφίβολα δεν είναι απλό, αναδεικνύεται όμως ως αναγκαίο και πάντως αποδεικνύεται αναπόδραστο. Είναι η ιστορική πρόκληση για τη νέα διοίκηση προς όφελος της οικονομικής ανάπτυξης και της κοινωνικής ειρήνης. Η αδυναμία ή η άρνηση για την εφαρμογή αυτών των διοικητικών πρακτικών στην Ελλάδα καταμαρτυρεί την τεράστια αδυναμία του συστήματος να σχεδιάσει την αναπτυξιακή πορεία με προτεραιότητες και μετρήσιμους στρατηγικούς και επιχειρησιακά πραγματοποιήσιμους στόχους.

Κάθε ορθολογική προσπάθεια αναδιοργάνωσης αρχίζει από εκεί όπου στοχεύει. Ο ανασχεδιασμός και η αναδιοργάνωση αρχίζουν από εκεί όπου παρέχονται οι υπηρεσίες και προϋποθέτουν την ποιο-

---

2. Για τον προγραμματισμό ως πλαίσιο άσκησης δημοσίων πολιτικών βλ. ενδεικτικά Moore (1995), Steiss (2003), Joyce (2015).



τική και ποσοτική αποτίμηση του παραγόμενου προϊόντος. Με τη νέα δομή του κράτους και την έστω ελλιπή θέσπιση του επιτελικού χαρακτήρα της κεντρικής διοίκησης οι υπηρεσίες του δημοσίου παρέχονται από τις αποκεντρωμένες δομές της διοίκησης και ιδίως από την αυτοδιοίκηση των δύο βαθμίδων. Με την απλούστευση των διαδικασιών και την άρση των διοικητικών βαρών διαμορφώνονται οι όροι για να αρχίζει από εκεί η αναδιοργάνωση του κράτους. Σήμερα αντιθέτως ό,τι επιχειρείται πραγματοποιείται ανάποδα: οι κεντρικές υπηρεσίες αναδιοργανώνονται χωρίς να έχουν εικόνα των πραγματικών αναγκών και χωρίς να έχουν αποσαφηνιστεί οι δημόσιες πολιτικές και τεθεί προηγουμένως στόχοι που επιβάλλουν την αναδιοργάνωσή τους. Για πρώτη φορά θα πρέπει να αλλάξουμε τη διοίκηση 'αντίστροφα' από ό,τι κάναμε μέχρι τώρα. Να την προσεγγίσουμε από την πλευρά του πολίτη με την εφαρμογή ενός συστήματος 'διοίκησης μέσω στόχων' το οποίο θα ενεργοποιεί το ανθρώπινο δυναμικό, θα βασίζεται στην απλούστευση των λειτουργιών και των διαδικασιών και θα αξιοποιεί τις αναγκαίες δομές.

Η απάντηση στο ερώτημα ποια διοίκηση έχουμε απαντά και στο ερώτημα ποια κοινωνία θέλουμε. Όλα αρχίζουν με την κοινή παραδοχή ότι η διοικητική μεταρρύθμιση αποτελεί εγχείρημα κατεξοχήν πολιτικό και είναι αναγκαία συνθήκη για την αντιμετώπιση των δομικών στρεβλώσεων στην οικονομία, την πολιτική και την κοινωνία. Κάθε προσπάθεια προς αυτή την κατεύθυνση προϋποθέτει την υιοθέτηση και εφαρμογή ενός αξιόπιστου συστήματος αξιολόγησης. Μια διοίκηση προσανατολισμένη στο αποτέλεσμα αξιολογείται με βάση τους στόχους που θέτει, μετρά τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει και συνεπώς αποτυπώνει τον βαθμό στον οποίο οι υπηρεσίες της ανταποκρίνονται στις ανάγκες της κοινωνίας και της οικονομίας. Το σύστημα αυτό είναι η προϋπόθεση και κυρίως προσφέρει τη βάση νομιμοποίησης για τον σχεδιασμό και εφαρμογή κάθε πολιτικής που αποβλέπει στην ανασυγκρότηση των δομών και την ορθολογική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού. Επί δεκαετίες αυτό το σύνολο των αυτονόητων καταστρατηγείται πολιτικά και αναιρείται ανελλιπώς διοικητικά.

Δεν είναι τυχαίο ότι για πολλούς η διαχείριση—διάβαζε απόλυση— του ανθρώπινου δυναμικού στη δημόσια διοίκηση έχει ανα-

γορευτεί σε μείζον θέμα για τα περαιτέρω βήματα αντιμετώπισης της κρίσης. Η εν λόγω συζήτηση έχει πάρει αυτή την οξύτητα, διότι έχει μια βαθιά πολιτική σημασία. Δεν αφορά τεχνικές προεκτάσεις ούτε αποτελεί ένα ανυπέρβλητο οικονομικό διακύβημα. Πρόκειται ουσιαστικά για το προνομιακό πεδίο όπου αντανακλάται η βασική πολιτική επιλογή για την ανοικοδόμηση του κράτους και της διοίκησης με όρους αποτελεσματικότητας και ανταποκρισιμότητας.

Απορίας άξιο γιατί παρά την αναγνώριση της αναγκαιότητας δεν υιοθετείται ένα αξιόπιστο σύστημα αξιολόγησης! Η διεθνής εμπειρία είναι γνωστή. Το υπάρχον από το 2004 κανονιστικό πλαίσιο (νόμος 3230/2004 ΦΕΚ 44/11.2.2004) —έστω με αναγκαίες βελτιώσεις— αποτελεί παράδειγμα ενός ακόμη νόμου του κράτους που δεν εφαρμόζεται. Με αυτή την παρανομία και μόνο θα μπορούσαν να απολυθούν όλοι οι δημόσιοι υπάλληλοι ως επίορκοι.

Η εφαρμογή συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων με βάση τα αποτελέσματα της εργασίας τους αποτελεί το κλειδί για τη συνολική μεταρρύθμιση της οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης ιδιαίτερα σε συνθήκες κρίσης. Η ανάδειξη του πολίτη και της ποιότητας των παρεχόμενων προς αυτόν υπηρεσιών στο επίκεντρο της οργάνωσης και της λειτουργίας της σύγχρονης διοίκησης συνιστά ένα νέο μοντέλο διοικητικού πολιτισμού. Προϋποθέτει τη διαμόρφωση μιας διοίκησης που προσανατολίζεται στην επίτευξη αποτελεσμάτων και όχι στην τυπική τήρηση διαδικασιών. Κυρίως επιβάλλει τη συνολική αναδιοργάνωση των οργανισμών, υπηρεσιών, διευθύνσεων, τμημάτων και την επεξεργασία νέων σύγχρονων οργανογραμμάτων με βάση τις πραγματικές ανάγκες που εξυπηρετεί κάθε φορέας του δημοσίου, την περιγραφή των θέσεων εργασίας και τον εξορθολογισμό των κατηγοριών κλάδων, ειδικοτήτων και του συστήματος αμοιβών.

Η σταδιακή ενίσχυση της διοίκησης αποτελεσμάτων έναντι της διοίκησης διαδικασιών διαμορφώνει ένα πλαίσιο αρχών και δράσεων για μια νέα διοικητική κουλτούρα, η οποία οδηγεί από τον έλεγχο συμμόρφωσης στην αξιολόγηση της απόδοσης. Γίνεται λοιπόν κατανοητό ότι η αξιολόγηση δεν είναι τεχνική διαδικασία, αν και απαιτεί επεξεργασία ποιοτική και ποσοτική με τεχνικές απαιτήσεις καθοριστικές για την οργάνωση και τη μέτρηση

της αποτελεσματικότητας. Πρόκειται αντιθέτως για λειτουργία της διοίκησης με κατεξοχήν πολιτικό χαρακτήρα αφού προϋποθέτει τον σχεδιασμό σε στρατηγικό και επιχειρησιακό επίπεδο, τη διατύπωση συγκεκριμένων στόχων και βάσει αυτών τη μέτρηση των αποτελεσμάτων σε επίπεδο διοίκησης, οργανισμού, υπηρεσιακής μονάδας και θέσης εργασίας. Η συμμόρφωση προς κανόνες και εντολές καθίσταται παραγωγικά λειτουργική, στο μέτρο που οι κανόνες και οι εντολές συνδέονται με προδιαγραφές αποτελεσμάτων και ενεργειών, διασφαλίζουν δηλαδή την επίτευξη ποιοτικά, ποσοτικά και χρονικά προκαθορισμένων στόχων σε εφαρμογή ενός ολοκληρωμένου σχεδιασμού με στρατηγικά και επιχειρησιακά χαρακτηριστικά.

Το εγχείρημα θέλει βεβαίως τον χρόνο του. Πρέπει όμως κάποτε να αρχίσει. Ίσως αυτό θα συνιστούσε το πρώτο καθοριστικό βήμα αξιοπιστίας της λειτουργίας του κράτους και αποτελεσματικής ενεργοποίησης της δημόσιας διοίκησης. Μπορούμε άλλωστε να συμφωνήσουμε στο ελάχιστο: για να αρχίσουμε ένα μακρινό ταξίδι χρειάζεται να πραγματοποιήσουμε ένα μόνο βήμα.

### 3. Ένα ταξίδι χιλίων μιλίων αρχίζει με ένα μόνο βήμα...

Με τη φιλοξενία του θεματικού αφιερώματος για την αξιολόγηση η επιθεώρηση *Επιστήμη και Κοινωνία* φιλοδοξεί να συμβάλει αποφασιστικά στη συζήτηση για τον τρόπο με τον οποίο η αξιολόγηση μπορεί να δώσει ουσιαστικό περιεχόμενο και να υποστηρίξει τη διοικητική μεταρρύθμιση. Φιλοδοξεί να συμμετάσχει ενεργά στον σχεδιασμό και την πραγματοποίηση εκείνου του πρώτου βήματος που είναι αναγκαίο για να αρχίσει το μεγάλο, αναπόφευκτο και ατέρμονο ταξίδι για την ανασυγκρότηση του κράτους και την αξιόπιστη λειτουργία της διοίκησης.

Το αφιέρωμα αυτό περιλαμβάνει πέντε κείμενα-παρεμβάσεις: τα πρώτα δύο παρουσιάζουν τον τρόπο με τον οποίο η αξιολόγηση λειτουργεί ως διαμορφωτικός παράγοντας στη διοίκηση και στον σχεδιασμό και την εφαρμογή των διαρθρωτικών πολιτικών στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Τα υπόλοιπα τρία αφορούν αναλύσεις της αξιολόγησης στους τομείς της εκπαίδευσης και της διά βίου μάθησης.

Στο άρθρο τους που τιτλοφορείται 'Από τον έλεγχο της συμμόρφωσης στην αξιολόγηση της απόδοσης' η Αγγελική Στογγάρη και ο Θεόδωρος Τσέκος επικεντρώνονται στη μελέτη της αποτελεσματικότητας της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού στο πλαίσιο της διοικητικής δράσης στην ελληνική δημόσια διοίκηση. Ερευνούν την αξιολόγηση του εν γένει πειθαρχικού φαινομένου και των τρόπων με τους οποίους ορίζεται και ελέγχεται η μη συμμόρφωση προς τους κανόνες αντιπαραθετικά αλλά και συμπληρωματικά με την αξιολόγηση της απόδοσης που συνδέεται με ποσοτικοποιημένη στοχοθεσία και τα προβλήματα εισαγωγής στην ελληνική διοίκηση του συστήματος της διοίκησης μέσω στόχων. Προτάσσεται έτσι ένα καλύτερα επεξεργασμένο πλαίσιο εφαρμογής του συστήματος διοίκησης μέσω στόχων που μπορεί να συμβάλει στη βελτίωση της διαδικασίας ελέγχου και αξιολόγησης και τελικά στην τελεσφόρο αντιμετώπιση της αναποτελεσματικής διοίκησης.

Σημαντική παράμετρο για την αναπτυξιακή πολιτική της χώρας αποτελεί η αξιολόγηση των διαρθρωτικών παρεμβάσεων και συγχρηματοδοτήσεων από τα Διαρθρωτικά Ταμεία της Ευρωπαϊκής Ένωσης τα τελευταία 25 έτη. Ο Χαράλαμπος Φραγκούλης στο άρθρο του με τίτλο 'Η συμβολή της αξιολόγησης στην αξιοποίηση των Διαρθρωτικών Ταμείων της Ευρωπαϊκής Ένωσης' παρακολουθεί τον τρόπο με τον οποίο αναδύεται βαθμιαία ένα ευρωπαϊκό πλαίσιο αξιολόγησης των υποστηριζόμενων παρεμβάσεων από τα Διαρθρωτικά Ταμεία. Αναδεικνύει μάλιστα την ουσιαστική συμβολή της αξιολόγησης της διαρθρωτικής πολιτικής στη διευκόλυνση της μετάβασης από μια διαχειριστική λογική επικεντρωμένη στη χρηματοοικονομική απορρόφηση προς μια προσέγγιση που δίνει μεγαλύτερη προτεραιότητα στην ποιότητα των αποτελεσμάτων και στην αποδοτική χρήση περιορισμένων πόρων. Με την αξιολόγηση επιδιώκεται να διευκολυνθεί η καθιέρωση μιας πιο ομοιογενούς προσέγγισης στα αντίστοιχα θέματα σε ευρωπαϊκό επίπεδο, η σύγκριση και ο συντονισμός των επιδόσεων των παρεμβάσεων της πολιτικής συνοχής στα διάφορα κράτη-μέλη με την υιοθέτηση κοινών προτύπων ποιότητας, κοινών δεικτών και μεθοδολογικών κανόνων που συμπυκνώνουν εμπειρίες καλών πρακτικών.

Στον τομέα της εκπαίδευσης και κυρίως στην τριτοβάθμια εκπαίδευση, όπου η επιθεώρηση *Επιστήμη και Κοινωνία* έχει δώσει ιδιαίτερη προσοχή (βλ. τεύχη 13 και 14), η εφαρμογή των αρχών και των κανόνων του new public management και ειδικότερα της αξιολόγησης, όπως επιχειρήθηκε τις τελευταίες δεκαετίες, παρήγαγε έντονες αρνητικές επιπτώσεις στην κοινωνία, την οικονομία και τον πολιτισμό. Ο Πέτρος Γουγουλάκης παρουσιάζοντας στο άρθρο του, που τιτλοφορείται 'New public management regime and quality in higher education', την ευρωπαϊκή κυρίως εμπειρία διατυπώνει μια κριτική τοποθέτηση στη σταδιακή και συνεπή παραγωγή και εφαρμογή της νεοφιλελεύθερης πολιτικής στην τριτοβάθμια εκπαίδευση. Η αυτονομία των πανεπιστημίων έχει σημαντικά απειληθεί από τη στιγμή που μετατράπηκαν σταδιακά σε ιδρύματα μαζικής εκπαίδευσης χωρίς την ανάλογη αύξηση του διδακτικού προσωπικού και την παροχή των αναγκαίων πόρων. Η αξιολόγηση πρέπει να είναι το μέσο με το οποίο μπορεί να αναγνωρισθεί και διασφαλιστεί η ποιότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης.

Στη συνέχεια των επιχειρημάτων και του προβληματισμού που αναπτύσσει ο Πέτρος Γουγουλάκης για την αξιολόγηση στην ανώτατη εκπαίδευση στην Ευρώπη, η Lena Adamson παρουσιάζει στο άρθρο της, που τιτλοφορείται 'Political interference in higher education quality assurance; the Swedish case', τις πολιτικές επιρροές στο σουηδικό εθνικό σύστημα διασφάλισης της ποιότητας στην ανώτατη εκπαίδευση στο πλαίσιο εφαρμοζόμενων πρακτικών ελέγχου και συστημάτων διασφάλισης ποιότητας σε όλους τους κοινωνικούς τομείς. Από τη στιγμή που η εκπαίδευση μαζικοποιείται αναδεικνύεται η ανάγκη να διαμορφωθεί ένα έξυπνο σύστημα διασφάλισης ποιότητας στη βάση της διαδικασίας της Μπολόνια σε συνδυασμό με εθνικά και διεθνή συστήματα συγκριτικής αξιολόγησης ώστε να αξιοποιείται όλη η γνώση και η δημιουργικότητα της ακαδημαϊκής κοινότητας κατά τον καλύτερο τρόπο. Με αναφορά σε συγκεκριμένα παραδείγματα τεκμηριώνεται η διαμόρφωση μιας πολιτικής αξιολόγησης με αποτύπωση των αποτελεσμάτων της, των επιδράσεων και των επιπτώσεών της στο κοινωνικό, πολιτικό και πολιτιστικό περιβάλλον.

Η ανάπτυξη ικανοτήτων και δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί αναγκαιότητα για την κοινωνική και επαγγελματική ένταξη, όταν μάλιστα οι παραδοσιακοί κανόνες στον χώρο της εργασίας αντικαθίστανται με νέους κανόνες για την απασχολησιμότητα και την κινητικότητα των εργαζομένων με ευελιξία και ασφάλεια. Η Σαββατού Τσολακίδου στο άρθρο της, που τιτλοφορείται 'Η αξιολόγηση των κοινωνικών, επιχειρηματικών και πολιτιστικών δεξιοτήτων και το ανθρώπινο δυναμικό', μελετά τον τρόπο με τον οποίο η αξιολόγηση συμβάλλει στη δημιουργία ενός νέου επαγγελματισμού από το ανθρώπινο δυναμικό το οποίο εκπαιδεύεται διά βίου και αποκτά ειδικές γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες που κατέχουν κομβικό ρόλο στην επαγγελματική ένταξη αλλά και τη διατήρηση των θέσεων εργασίας. Η αξιολόγηση των δεξιοτήτων και ειδικότερα των κοινωνικών δεξιοτήτων (τμήμα των αποκαλούμενων soft skills), της πρωτοβουλίας και επιχειρηματικότητας και της πολιτιστικής έκφρασης βάσει των διάφορων μοντέλων και τεχνικών που αξιοποιούνται αποτελεί βασικό εργαλείο σύνδεσης της εκπαίδευσης και των αναγκών της αγοράς εργασίας. Η συγγραφέας ασχολείται συστηματικά με τη διερεύνηση και αξιολόγηση των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού, την εξέλιξη των τεχνικών αξιολόγησης, τη διαφάνεια και αξιοκρατία στις επιλογές, την ανάδειξη της αναγκαιότητας απόκτησης δεξιοτήτων τόσο για το άτομο όσο και για την κοινωνία, την καταγραφή των ελλείψεων αλλά και των προκλήσεων οι οποίες απαιτούν νέες πολιτικές που λειτουργούν ως μοχλός για την ενδυνάμωση, αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των συστημάτων διά βίου μάθησης. Υποστηρίζει ότι οι ολοκληρωμένες και εναρμονισμένες πολιτικές επένδυσης σε όλες τις μορφές εκπαίδευσης μπορεί να οδηγήσουν σε πιστοποιημένες γνώσεις και την κατοχή 'βασικού διαβατηρίου δεξιοτήτων', το οποίο θα εναρμονίζει την κατοχή γνώσεων των οκτώ βασικών δεξιοτήτων, γεγονός που θα διευκολύνει περαιτέρω την αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού και την κινητικότητά του σε διεθνές επίπεδο.

Και μία παρατήρηση για την περίπτωση της Ελλάδας. Όπως διαπιστώνεται από τα κείμενα των Φραγκούλη και Στρογγάρη-Τσέκου, η υιοθέτηση τεχνικών προγραμματισμού και παρακολούθησης του φυσικού και οικονομικού αντικειμένου συγχρηματοδο-

τούμενων έργων από την Ε.Ε. κινείται σε ένα λίγο-πολύ φορμαλιστικό επίπεδο —τυπικό στοιχείο της ελληνικής πολιτικής κουλτούρας—, το οποίο υπερβαίνει ακόμη και τον φορμαλισμό και τις γραφειοκρατικές τυποποιημένες πρόνοιες που επιβάλλονται από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή. Ως εκ τούτου η ελληνική περίπτωση εγγράφεται ευθέως στη λογική αυτού που έχουμε αποκαλέσει ‘ανεστραμμένο συγκρητισμό’, σύμφωνα με τον οποίο η εκσυγχρονιστική πολιτική κουλτούρα στην Ελλάδα δεν πατάει στην παράδοση προκειμένου να ριζώσει και να ανθίσει. Απεναντίας η παράδοση αφομοιώνει, τρέφεται και ανανεώνεται από τον εκσυγχρονισμό. Αντί κατά κύριο λόγο η παράδοση να ευνοεί και να τροφοδοτεί τις εκσυγχρονιστικές τάσεις, αυτές παγιδούνται στη λογική της και την αναπαράγουν, αναπαλαιώνοντας απλώς το μορφικό της κέλυφος.<sup>3</sup> Στην περίπτωσή μας αντί να προσαρμοστεί το ελληνικό διοικητικό σύστημα προγραμματισμού και ελέγχου στις ενωσιακές μεθοδολογίες, οι μεθοδολογίες αυτές αφομοιώθηκαν στα σχήματα της εγχώριας διοικητικής κουλτούρας.

Τόσο η προσχηματικότητα στη σύμπλευση με τα ευρωπαϊκά πρότυπα προγραμματισμού και ελέγχου, όσο και η κατάφωρη παραβίαση του νόμου για την εφαρμογή της διοίκησης μέσω στόχων και τη συγκρότηση και λειτουργία μονάδων εσωτερικού ελέγχου επιτρέπουν να ισχυριστούμε ότι δεν πρόκειται απλώς για ένα ανομικό σύμπτωμα του πολιτικο-διοικητικού συστήματος, ένα ατύχημα διαδρομής σε μια κατά τα άλλα ορθολογική πορεία εκσυγχρονισμού, ούτε φυσικά για περιστασιακή απείθεια. Πρόκειται για κάτι περισσότερο: για την εξακολουθητική έκφανση μιας ‘κυνικής δημοκρατίας’, όπου οι ελίτ πρωτίστως και οι κυβερνώμενοι δευτερευόντως συμπεριφέρονται ως εάν να πίστευαν στις αρχές της δημοκρατικής πολιτείας, τις οποίες και επικαλούνται με προσχηματικό τρόπο (Δεμερτζής 2014). Σε αυτό το περιβάλλον πολυνομία, τυπολατρία, ατυπία, αναδιανεμητικές συσπειρώσεις, δι-

---

3. Η ιδιαιτερότητα επομένως του ελληνικού δρόμου στη νεωτερικότητα δεν έγκειται τόσο στη μετωπική αντιπαράθεση μεταξύ εκσυγχρονισμού και παραδοσιοκρατίας (κάτι που ως γνωστόν έχει χαρακτηριστεί ως «πολιτισμικός द्वίσμος»), όσο στη σύμμιξή τους με το κέντρο βάρους να καθορίζεται από τη δεύτερη. Βλ. σχετικά Δεμερτζής (1990), (2010).

κτυώσεις (Κύρτσης 2014) και πελατειακές πρακτικές δημιουργούν ένα πλαίσιο κατοχής και άσκησης πολιτικο-διοικητικής εξουσίας μέσω των οποίων δημιουργούνται συννεοχικές εξαρτήσεις, διασφαλίζονται πόροι και προνόμια και αναπαράγονται ανισότητες οι οποίες δεν αναμεταφράζονται σε συλλογικές δράσεις. Και τούτο διότι το πολιτικο-διοικητικό αυτό σύστημα της κυνικής δημοκρατίας λειτουργεί επιμεριστικά και εξατομικευμένα γεννώντας διαφθορά σε όλα τα επίπεδα της διοίκησης,<sup>4</sup> η οποία νομιμοποιείται ως μια περίπου ρεαλιστική στάση, μια κανονικότητα, χωρίς ωστόσο να είναι τίποτε άλλο από μια επανακωδικοποιημένη υποκρισία των εχόντων.

Εκτός του θεματικού αφιερώματος, φιλοξενούμε ένα τεχνικό-μεθοδολογικό κείμενο των Κώστα Γεμενή, Γιάννη Κωνσταντινίδη και Βασιλικής Τρίγκα, με τίτλο 'Οι ηλεκτρονικοί σύμβουλοι ψήφου στην Ελλάδα' το οποίο πραγματεύεται τις σχετικές εφαρμογές που έχουν αναπτυχθεί και χρησιμοποιηθεί ευρέως την τελευταία ιδίως δεκαετία και στην Ελλάδα. Η αυξανόμενη δημοφιλία τους έχει ανοίξει μια πολυ-επιστημονική ερευνητική ατζέντα που εκτείνεται από την αξιολόγηση της αξιοπιστίας και της εγκυρότητας των εργαλείων που χρησιμοποιούνται μέχρι τη διερεύνηση ποικίλων διαστάσεων της επιρροής που ασκούν στους χρήστες. Το βέβαιο είναι ότι, ακριβώς επειδή μέσω της εφαρμογής τους δημιουργούνται βάσεις δεδομένων σχετικά με τις πολιτικές προτιμήσεις μεγάλου αριθμού χρηστών, οι ηλεκτρονικοί σύμβουλοι ψήφου μπορούν κάτω από ελεγμένες προϋποθέσεις και περαιτέρω εξειδικεύσεις να συμβάλουν στην κατανόηση της εκλογικής και εν γένει πολιτικής συμπεριφοράς στο ρευστό κοινοματικό τοπίο της εποχής μας.

*Νίκος Γεωργαράκης*

*Νίκος Δεμερτζής*

---

4. Με το φαινόμενο της διαφθοράς είχε ασχοληθεί προ δεκαετίας η *Επιτήμη και Κοινωνία* (τεύχος 15).



### Βιβλιογραφικές αναφορές

- Γεωργαράκης, Ν. (2013). 'Δημόσια διοίκηση και δημόσια πολιτική. Η πολιτική για τη μετανάστευση', στο Δ. Μπαλούρδος & Ι. Τσίγγανου (επιμ.), *Μετα-ανάλυση ερευνών για την κοινωνική ένταξη των μεταναστών στην ελληνική κοινωνία*, Αθήνα: Παπαζήσης.
- Christensen, T. & P. Lægreid (2007). 'The Whole-of-Government Approach to Public Sector Reform', *Public Administration Review*, 67, 6: 1059-1066.
- de Gaulejac, V. (2005). *La société malade de la gestion*, Paris: éditions du Seuil.
- Δεμερτζής, Ν. (1990). 'Η ελληνική πολιτική κουλτούρα στην δεκαετία του '80', στο Η. Νικολακόπουλος & Χ. Λυριντζής (επιμ.), *Εκλογές και κόμματα στη δεκαετία του '80*, Αθήνα: Θεμέλιο.
- Δεμερτζής, Ν. (2010). 'Πολιτική Παράδοση. Κοινωνία εκσυγχρονισμένη αλλά παραδοσιακή', στο Β. Βαμβακάς & Π. Παναγιωτόπουλος (επιμ.), *Η Ελλάδα στη δεκαετία του '80. Κοινωνικό, πολιτικό και πολιτισμικό λεξικό*. Αθήνα: Το Πέρασμα.
- Δεμερτζής, Ν. (2014). 'Κυνική δημοκρατία: η μεταξίωση του πολιτικού συστήματος', στο Σ. Σεφεριάδης (επιμ.), *Η δημοκρατική λειτουργία σε καμπή. Προκλήσεις και απειλές στον πρώιμο 21<sup>ο</sup> αιώνα*. Αθήνα: Νήσος/ΕΕΠΕ.
- Donaldson, S. I. (2012). *Program theory-driven evaluation science: Strategies and applications*. Routledge.
- Formaini, R. (1990). *The myth of scientific public policy*, 2nd ed., New Brunswick and London: Transaction Publishers.
- Goggin, M., A. Bowman, J. Lester & L. O'Toole (1990). *Implementation Theory and Practice. Toward a Third Generation*, USA: HarperCollins.
- Hall, R. & R. Quinn (επιμ.) (1983). *Organizational Theory and Public Policy*, London: Sage.
- Hood, C. & G. Peters (2004). 'The Middle Aging of New Public Management: Into the Age of Paradox?', *Journal of Public Administration Research and Theory*, 14, 3: 267-282.
- Joyce, P. (2015). *Strategic Management in the Public Sector*. Routledge.
- Julnes de Lancer, P. (2008). *Performance-Based Management Systems: Effective Implementation and Maintenance*, Auerbach Publications.

- Κύρτσης, Α.-Α. (2014). 'Δικτύωση και διακινδύνευση: η μικροπολιτική των προνομίων και πολιτισμός της έντρομης καθημερινότητας', *Επιστήμη και Κοινωνία*, 31: 29-69.
- Mark, M. M., G. T. Henry & G. Julnes (2000). *Evaluation: An integrated framework for understanding, guiding and improving policies and programs*. Wiley.
- Martin, L. L. & P. M. Kettner (2009). *Measuring the Performance of Human Service Programs*, SAGE Publications.
- Moore, M. H. (1995). *Creating public value: Strategic management in government*. Harvard University Press.
- Nagel, S. S. (2001). *Handbook of Public Policy Evaluation*, SAGE Publications.
- Rezende da Cunha, F., (2008). 'The implementation problem of new public management reforms: the dilemma of control and the theory of sequential failure', *International Public Management Review*, 9, 2: 40-65.
- Steiss, A.W. (επιμ.) (2003). *Strategic management for public and non-profit organizations*. CRC Press.
- Τσέκος, Θ. (2013). 'Ο Δομημένος Δημοκρατικός Διάλογος ως μεταρρυθμιστικό εργαλείο κατά την περίοδο της κρίσης', στο *Δομημένος Δημοκρατικός Διάλογος, Όραμα Μάθησης*, Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης.
- Τσέκος, Θ. (2014). 'Μεταρρυθμίζοντας το κράτος εν μέσω κρίσης: σε αναζήτηση ενός νέου παραδείγματος', στο Α. Μακρυδημήτρης, Μ. Σαματάς, Ε. Πρεβεδούρου, Μ.-Ηλ. Παραβίτα (επιμ.), *Μεταρρυθμίσεις στη δημόσια διοίκηση: δυνατότητες, προοπτικές, αδυναμίες*, Πρακτικά 4ου συνεδρίου Διοικητικών Επιστημόνων, εκδόσεις Σάκκουλα.
- Younis, T. (επιμ.) (1990). *Implementation in Public Policy, USA*: Dartmouth.
- van Dooren, W. & G. Bouckaert (2010). *Performance Management in the Public Sector*, Routledge.