

## Επιστήμη και Κοινωνία: Επιθεώρηση Πολιτικής και Ηθικής Θεωρίας

Τόμ. 33 (2015)

Αξιολόγηση



Η αξιολόγηση των κοινωνικών, επιχειρηματικών και πολιτιστικών δεξιοτήτων και το ανθρώπινο δυναμικό

Σαββατού Τσολακίδου

doi: [10.12681/sas.10267](https://doi.org/10.12681/sas.10267)

Copyright © 2016, Σαββατού Τσολακίδου



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

### Βιβλιογραφική αναφορά:

Τσολακίδου Σ. (2016). Η αξιολόγηση των κοινωνικών, επιχειρηματικών και πολιτιστικών δεξιοτήτων και το ανθρώπινο δυναμικό. *Επιστήμη και Κοινωνία: Επιθεώρηση Πολιτικής και Ηθικής Θεωρίας*, 33, 147-175. <https://doi.org/10.12681/sas.10267>

*Σαββατού Τσολακίδου\**

Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ,  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΩΝ  
ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ ΚΑΙ ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

---

Σε έναν κόσμο που αλλάζει ταχύτατα η ανάπτυξη ικανοτήτων και δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί αναγκαιότητα για κοινωνική και επαγγελματική ένταξη. Η ανάπτυξη και αξιοποίηση κοινωνικών, διαπολιτισμικών δεξιοτήτων και καινοτόμων επιχειρηματικών πρωτοβουλιών αποτελούν στοιχεία που συμβάλλουν στην προσαρμογή των εργαζομένων στο νέο παγκοσμιοποιημένο οικονομικό περιβάλλον και διευκολύνουν την κινητικότητά τους. Εφαρμόζοντας μοντέλα αξιολόγησης, κράτη και διεθνείς οργανισμοί ασχολούνται συστηματικά με τη διερεύνηση και αξιολόγηση των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού, την καταγραφή των ελλείψεων αλλά και των προκλήσεων για νέες πολιτικές που λειτουργούν ως μοχλός ενδυνάμωσης, αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των συστημάτων διά βίου μάθησης.

---

\* Δρ. Εκπαιδευτικός & Κοινωνιολόγος. Στέλεχος του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, πρώην Εμπειρογνώμονας στην Ευρωπαϊκή Επιτροπή, ΓΔ Απασχόλησης και Κοινωνικών Υποθέσεων.

## Εισαγωγή

ΤΟ ΠΕΡΑΣΜΑ από τη βιομηχανική επανάσταση στη σύγχρονη εποχή χαρακτηρίστηκε από έντονες αλληλεπιδράσεις και εξελίξεις στην ανάλυση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού. Είναι ενδεικτικό ότι διάφοροι θεωρητικοί του μάνατζεμεντ φαίνεται να συμφωνούν στο γεγονός ότι η επιτυχία στην επαγγελματική σταδιοδρομία και την κοινωνική ζωή επηρεάζεται σημαντικά από τις ικανότητες κοινωνικού χαρακτήρα του ανθρώπινου δυναμικού. Ο Gardner (2011) υποστηρίζει ότι ο άνθρωπος διαθέτει οκτώ είδη πολυδιάστατης νοημοσύνης (όπως η προφορική έκφραση, η λογικομαθηματική ικανότητα, το κιναισθητικό ταλέντο κ.λπ.) που πρέπει να λαμβάνονται υπ' όψιν για τη μάθηση και ο Goleman (1999) προβάλλει τη συναισθηματική νοημοσύνη ως βασικό μοχλό επιτυχίας στην κοινωνική και επαγγελματική ζωή. Στην πλειοψηφία τους οι διάφοροι ερευνητές καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι η επίδοση στην εργασία εξαρτάται κυρίως από τις δεξιότητες που αξιοποιεί το άτομο στον κοινωνικό και εργασιακό του βίο.

Μια προσπάθεια βιβλιογραφικής αναζήτησης για τον ορισμό των κοινωνικών δεξιοτήτων οδηγεί στη συσχέτιση των δεξιοτήτων και ικανοτήτων με την προσωπική ανάπτυξη του ατόμου και τις διαπροσωπικές του σχέσεις στο επαγγελματικό και κοινωνικό περιβάλλον. Κοινωνικές δεξιότητες θεωρούνται αυτές που συμβάλλουν ουσιαστικά στην επικοινωνία και την αλληλεπίδραση του ατόμου με το εξωτερικό περιβάλλον, στη διεκπεραίωση δραστηριοτήτων που σχετίζονται με τη ζωή και τις σχέσεις του με τους άλλους. Οι επικοινωνιακές δεξιότητες (λεκτική, μη λεκτική επικοινωνία), η ικανότητα διαπραγμάτευσης και αναζήτησης λύσεων και η επίλυση προβλημάτων, η συνεργασία και η λειτουργία στο πλαίσιο ομάδων, οι ρόλοι των μελών σε μια ομάδα, η ηγεσία, η ικανότητα ευελιξίας, καινοτομίας, προγραμματισμού και υλοποίησης τεθέντων στόχων λογίζονται με ταξύ άλλων ως κοινωνικές δεξιότητες. Αποτελούν παράγοντες που συμβάλλουν σημαντικά και υποστηρίζουν τη συνύπαρξη, την

ομαδική συνεργασία και την προσαρμογή στο εκάστοτε κοινωνικό και επαγγελματικό περιβάλλον και αναδεικνύονται σε κρίσιμες προϋποθέσεις απασχολησιμότητας για μεγάλες ομάδες εργαζομένων και ανέργων.

Άλλωστε, ενώ ο Gardner στο βιβλίο του *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences* αναφέρεται στα οκτώ είδη νοημοσύνης δίνοντας έμφαση στο ότι οι άνθρωποι είναι διαφορετικοί μεταξύ τους, έχουν διαφορετικά ταλέντα, μαθαίνουν με διαφορετικό τρόπο και αναπτύσσουν διαφορετικά τις ικανότητες και πολλαπλές ευφυΐες, ο Goleman (1999) περιγράφει τις κοινωνικές δεξιότητες ως την ικανότητα που προκαλεί τους άλλους να αντιδράσουν με τρόπο ώστε να επιτυγχάνεται ισορροπία, εναρμόνιση ρόλων των μελών μιας ομάδας, πνεύμα συνεργασίας και ομαδικότητας με στόχο το κοινό όφελος που συμβάλλει στην κοινωνική συνοχή και την αποτελεσματική και αποδοτική οικονομική ανάπτυξη. Η διερεύνηση των αξιών και των αναγκών των άλλων αποτελούν στοιχεία που διακρίνουν μια ολοκληρωμένη προσωπικότητα η οποία συνδυάζει εκτός των κοινωνικών δεξιοτήτων και ικανότητες ηγετικού προφίλ, στοιχεία που είναι αναγκαία στα σύγχρονα, σύνθετα και απαιτητικά εργασιακά και κοινωνικά περιβάλλοντα. Το ηγετικό προφίλ ειδικότερα σε ένα δημόσιο ή ιδιωτικό οργανισμό απαιτείται να διακρίνεται για την ενσυναίσθηση, την αυτεπίγνωση, την αυτορρύθμιση [self regulation], δηλαδή την ικανότητα του ατόμου να παρακολουθεί, να τροποποιεί και να ελέγχει τη συμπεριφορά, το γινώσκειν και το θυμικό του καθώς και το περιβάλλον του, αν χρειάζεται, για να πετύχει έναν στόχο. Οι γνωστικές δεξιότητες [cognitive skills] σε συνδυασμό με τις κοινωνικές και τις τεχνολογικές δεξιότητες διαμορφώνουν άτομα που αποδέχονται τη συμμετοχική ηγεσία (Μπουραντάς 2005) σε μια κοινωνία που απαιτεί τη διά βίου μάθηση του ανθρώπινου δυναμικού. Η εφαρμογή της συμμετοχικής, της διάχυτης ή κατανεμημένης ηγεσίας απαιτεί νέα κουλτούρα συνεργασίας, αλλαγή νοοτροπίας εργοδοτών και εργαζομένων. Ο ηγέτης είναι παράγοντας-κλειδί που ενθαρρύνει και συμβάλλει στην παρακίνηση του προσωπικού, διασφαλίζει την απόδοση και αποτελεσματικότητα της ομάδας και των

οργανισμών. Η παρακίνηση των εργαζομένων, η ύπαρξη αμοιβαίας εμπιστοσύνης, οι καθορισμένες και ισοβαρείς κατανεμημένες ευθύνες, η ύπαρξη περιγραμμάτων θέσεων [job description] αποτελούν στοιχεία που διασφαλίζουν την ανάπτυξη. Συμπληρωματικά η καλλιέργεια ‘κουλτούρας αξιολόγησης’ μπορεί να συμβάλει στη βελτίωση του επιστημονικού και επαγγελματικού προφίλ των εργαζομένων, στην ανάδειξη των ηγετικών και κοινωνικών ικανοτήτων και δεξιοτήτων τους, ώστε να μπορούν να παίξουν πρωταγωνιστικό ρόλο σε θέσεις-κλειδιά στη σύγχρονη αγορά εργασίας. Ο ηγέτης, αλλά και κάθε εργαζόμενος στο πλαίσιο μιας ομάδας, πρωτίστως με την επικοινωνία εμπνέει και παρακινεί τους συνεργάτες του, τεκμηριώνει την άποψή του, ενθαρρύνει, υποστηρίζει, πείθει και συντελεί στη διάμρφωση των στάσεων και συμπεριφορών τους. Αντλώντας πληροφορίες μέσω της γραπτής και κυρίως μέσω της προφορικής επικοινωνίας σκέφτεται και δρα, παίρνει αποφάσεις, σχεδιάζει, υλοποιεί, ελέγχει, κάνει βελτιώσεις και εξασφαλίζει τον συντονισμό των ενεργειών (Μπουραντάς 2005), συμβάλλει στη δημιουργία ενός ευνοϊκού εργασιακού περιβάλλοντος και επιτρέπει την αμφίδρομη ροή πληροφοριών μεταξύ διοικούντων και διοικουμένων, στοιχεία που λειτουργούν πολλαπλασιαστικά προς όφελος του εργαζομένου και του οργανισμού.

Η αξιολόγηση των δεξιοτήτων και η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων —ιδιαίτερα των κοινωνικών— είναι σημαντικός παράγοντας στην επιλογή προσωπικού στους οργανισμούς (δημόσιους και ιδιωτικούς). Για τον λόγο αυτόν τα μοντέλα, οι μεθόδους και τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται διεθνώς για την αξιολόγηση των κοινωνικών δεξιοτήτων κατέχουν εξέχουσα θέση στην ευρωπαϊκή και διεθνή βιβλιογραφία και αποτελούν αντικείμενο του άρθρου. Στόχος είναι να παρουσιαστούν μέθοδοι που μπορεί κανείς να χρησιμοποιήσει είτε για τον ίδιο είτε για τα στελέχη στο περιβάλλον του τόσο για ερευνητικούς όσο και για εκπαιδευτικούς ή μαθησιακούς σκοπούς προκειμένου να διαπιστωθεί η φύση και το επίπεδο ανάπτυξης των κοινωνικών ικανοτήτων του/τους στον χώρο της εργασίας και στην κοινωνία. Στις σελίδες που ακολουθούν θα διερευνηθούν ιδιαίτερα οι κοι-

νωνικές δεξιότητες, που αναφέρονται στην κοινωνικοποίηση του ατόμου, στην ανάπτυξη επιχειρηματικού πνεύματος και στην πολιτιστική έκφραση, καθόσον κρίνεται ότι αυτές μπορούν να προωθήσουν καινοτόμες αντιλήψεις και να ενθαρρύνουν τα άτομα στην ανάληψη πρωτοβουλιών, ώστε να τα καταστήσουν φορείς αλλαγών για προσωπική ανάπτυξη και συλλογική συνύπαρξη.

### *Η ευρωπαϊκή πολιτική για τη διά βίου μάθηση και τις δεξιότητες*

Η διά βίου μάθηση αλλά και η επαγγελματική κατάρτιση αποτελούν βασική προτεραιότητα της ευρωπαϊκής στρατηγικής της Λισσαβόνας. Με σύσταση που εκδόθηκε από το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο στις 18 Δεκεμβρίου 2006 (2006/962/ΕΚ), προτάθηκε σε όλα τα κράτη-μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Ε.Ε.) να ενσωματώσουν τις βασικές ικανότητες στις στρατηγικές τους για τη διά βίου εκπαίδευση. Στη συνέχεια με το ψήφισμα ‘Νέες δεξιότητες για νέες θέσεις εργασίας’ στις 15 Νοεμβρίου 2007 υπογραμμίστηκε η ανάγκη αξιοποίησης των δεξιοτήτων με στόχο την προσαρμογή του ανθρώπινου δυναμικού στις ανάγκες της οικονομίας. Η συγκεκριμένη πολιτική συνεχίστηκε κατά την περίοδο 2008-2010, με έγγραφο του Συμβουλίου (7652/08) βάσει του οποίου η Ευρωπαϊκή Επιτροπή κλήθηκε να εκτιμήσει τις ανάγκες για δεξιότητες και ικανότητες που χρειάζονται σε ευρωπαϊκό επίπεδο, έως το 2020, λαμβάνοντας υπ’ όψιν τις τεχνολογικές αλλαγές αλλά και το φαινόμενο της γήρανσης του πληθυσμού. Το 2008 εκδόθηκε επίσης η σύσταση του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου με την οποία θεσπίστηκε το Ευρωπαϊκό Πλαίσιο Προσόντων [European Qualification Framework-EQF] για τη διά βίου μάθηση, το οποίο ορίζει οκτώ επίπεδα αντιστοιχίας όσον αφορά στην τυπική εκπαίδευση, διευκολύνοντας την αναγνώριση των μαθησιακών κεκτημένων από το ένα σύστημα στο άλλο και κατά συνέπεια τη διευκόλυνση της εκπαιδευτικής αλλά και εργασιακής κινητικότητας. Η υιοθέτηση του ελληνικού ΕΠΠ ολοκληρώθηκε τον Μάρτιο του 2014,

ενώ ήδη έχει ξεκινήσει σε όλες τις ευρωπαϊκές χώρες αλλά και στην Ελλάδα —στον Εθνικό Οργανισμό Πιστοποίησης Προσόντων και Επαγγελματικού Προσανατολισμού (ΕΟΠΠΕΠ)— η ευρωπαϊκή αντιστοίχιση της μη τυπικής εκπαίδευσης και των δεξιοτήτων.

Η συνέργεια μεταξύ γνώσεων και δεξιοτήτων ενθαρρύνθηκε από την ευρωπαϊκή πολιτική για την εκπαίδευση ιδιαίτερα στο πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Στρατηγικής ‘Ευρώπη 2020’. Η διά βίου μάθηση στο πλαίσιο της νέας στρατηγικής, όπως καταγράφεται στο ‘Η εκπαίδευση και η κατάρτιση το 2020’, είναι η υλοποίηση της διά βίου μάθησης και της κινητικότητας που συνδέεται με την εκπόνηση εθνικών πλαισίων προσόντων συνδεδεμένων με το ευρωπαϊκό πλαίσιο επαγγελματικών προσόντων για τη δημιουργία περισσότερο ευέλικτων οδών μάθησης, την προώθηση της κινητικότητας βάσει του ευρωπαϊκού χάρτη ποιότητας για την κινητικότητα, τη βελτίωση των βασικών ικανοτήτων των πολιτών, την προαγωγή της ισοτιμίας, της κοινωνικής συνοχής, της ενεργού συμμετοχής στα κοινά, της απασχολησιμότητας και της ανάπτυξης της καινοτομίας και του επιχειρηματικού πνεύματος που επιτυγχάνονται με την ανάπτυξη δεξιοτήτων και ικανοτήτων των πολιτών.

Οι στόχοι αυτοί μεταφράζονται στο πλαίσιο επτά εμβληματικών πρωτοβουλιών της στρατηγικής ‘Ευρώπη 2020’ και ειδικότερα των ‘Νεολαία σε Κίνηση’ και ‘Ατζέντα για νέες δεξιότητες και θέσεις εργασίας’. Στο πλαίσιο αυτών των πρωτοβουλιών η ανάπτυξη δεξιοτήτων αποτελεί προτεραιότητα με πολλαπλά οφέλη για την έξοδο από την οικονομική κρίση. Η επένδυση στις μεθόδους και τα εργαλεία που προάγουν τις δεξιότητες, όπως το europass και η πιστοποίηση των προσόντων για ευέλικτες διαδρομές μάθησης και κινητικότητας στην εργασία, σε συνδυασμό με το Ευρωπαϊκό Πλαίσιο Ταξινόμησης Δεξιοτήτων, Ικανοτήτων και Επαγγελμαμάτων [European Skills, Competences, and Occupations-ESCO] θεωρείται ότι θα οδηγήσουν σε ένα πιο διευρυμένο πλαίσιο πιστοποίησης διεθνών προσόντων.

Το ESCO ορίζει όπως και το Εθνικό Πλαίσιο Προσόντων οκτώ οριζόντιες δεξιότητες που περιλαμβάνουν: 1) την επικοινωνία

νωνία στη μητρική γλώσσα, 2) την επικοινωνία σε ξένες γλώσσες, 3) τις μαθηματικές δεξιότητες στην επίλυση προβλημάτων και τη χρήση της τεχνολογίας, 4) την ηλεκτρονική μάθηση, 5) τις μεταγνωστικές δεξιότητες, 6) τις κοινωνικές δεξιότητες, 7) την ανάληψη πρωτοβουλίας και επιχειρηματικότητας και 8) την πολιτισμική έκφραση. Οι δεξιότητες αυτές ορίζονται ως ο συνδυασμός γνώσεων, ικανοτήτων και στάσεων που χρειάζεται να συνυπάρχουν για προσωπική ολοκλήρωση και επαγγελματική ανάπτυξη και η αξιολόγησή τους αποτελεί πρόκληση για τα εκπαιδευτικά συστήματα και τη διά βίου μάθηση. Αν και οι ορισμοί για τις ικανότητες και δεξιότητες συχνά συγχέονται στη διεθνή βιβλιογραφία ή γίνονται αντιληπτοί ως συνώνυμοι, ως δεξιότητα [skill] έχει επικρατήσει ο ορισμός της δυνατότητας εφαρμογής γνώσεων και αξιοποίησης τεχνογνωσίας για την εκπλήρωση εργασιών και την επίλυση προβλημάτων. Στο Ευρωπαϊκό Πλαίσιο Επαγγελματικών Προσόντων (ΕΟΠΠΕΠ 2013) οι δεξιότητες περιγράφονται ως νοητικές-γνωστικές (χρήση λογικής, διαισθητικής και δημιουργικής σκέψης) και πρακτικές (αυτές που αφορούν τη χειρωνακτική επιδεξιότητα και τη χρήση μεθόδων, υλικών, εργαλείων και οργάνων) της συναφούς γνώσης και εμπειρίας που είναι αναγκαία για την εκτέλεση συγκεκριμένου καθήκοντος ή εργασίας. Ενώ ως ικανότητες [capabilities] νοούνται η αποδεδειγμένη επάρκεια στη χρήση γνώσεων, δεξιούσης, προσωπικών, κοινωνικών ή/και μεθοδολογικών δυνατοτήτων σε περιστάσεις εκπαίδευσης ή εργασίας και στην επαγγελματική ή και προσωπική ανάπτυξη.

## *Μοντέλα και εργαλεία αξιολόγησης δεξιοτήτων*

### *Ο ορισμός της αξιολόγησης*

Η αξιολόγηση σύμφωνα με τον R. Tyler (1949) ορίζεται ως μια συνεχής διαδικασία εκτίμησης και προσδιορισμού επίτευξης σκοπών και στόχων των εκπαιδευομένων. Αναφέρεται σε διάφορα αντικείμενα: εκπαιδευτικά, εργασιακά, δεξιότητες, αξιολόγηση



της προσωπικότητας και άλλα. Ως διαδικασία ερμηνεύει την επίδοση με βάση διαφορετικούς κάθε φορά παράγοντες, όπως οι προσδοκίες, η θέληση για τον εντοπισμό ελλείψεων, επιτυχιών ή αποτυχιών στη διαδικασία εφαρμογής δραστηριοτήτων, η διαπίστωση της υπάρχουσας κατάστασης και του βαθμού επίτευξης των στόχων και γενικά η αποτύπωση βήμα προς βήμα της πορείας και της εξέλιξης των στόχων με απώτερο σκοπό τον προσδιορισμό νέων παρεμβάσεων. Σύμφωνα με τον Σαίτη (2008) η αξιολόγηση μπορεί να οριστεί ως μια διαδικασία μέσω της οποίας η ιεραρχία (εκπαιδευτική, εργασιακή) μπορεί να αντλήσει πληροφορίες που θα τη βοηθήσουν να λάβει αποφάσεις για την επίτευξη των στόχων σχετικά με ένα έργο το οποίο έχει αναληφθεί. Στον χώρο της εκπαίδευσης αποτελεί μια δυναμική διαδικασία που επηρεάζει τη μάθηση.

Ο Bloom (1949) στην ταξινομία του για την εκπαιδευτική αξιολόγηση και τα μαθησιακά αποτελέσματα προτείνει την ποσοτικοποίηση και τη σύνδεση των χρησιμοποιούμενων ρημάτων σε κάθε στάδιο της αξιολόγησης με τη χρήση συγκεκριμένων κριτηρίων. Αναφέρεται σε τρεις τύπους αξιολόγησης κατά την εκπαιδευτική διαδικασία: την αρχική ή διαγνωστική αξιολόγηση [diagnostic evaluation] που αφορά τη διάγνωση του επιπέδου γνώσεων των εκπαιδευομένων σε έναν ορισμένο τομέα, τη διαμορφωτική αξιολόγηση [formative evaluation] και την αθροιστική/τελική αξιολόγηση [summative evaluation]. Η διαγνωστική αξιολόγηση εφαρμόζεται στην αρχή της μαθησιακής διαδικασίας και αποσκοπεί στον προσδιορισμό του επιπέδου των γνώσεων και δεξιοτήτων, στον εντοπισμό δυσκολιών και στον προσδιορισμό των αιτιών που επιδρούν ανασταλτικά στη μάθηση, την ευελιξία και τη χρήση κοινωνικών δεξιοτήτων. Η διαμορφωτική αξιολόγηση εστιάζει κυρίως στον έλεγχο της πορείας για την κατάκτηση των στόχων ενώ η αθροιστική/τελική (ή ανακεφαλαιωτική) αξιολογεί τη συνολική επίδοση.

Σύμφωνα με τον Ματσαγούρα (2000) η λειτουργία της αξιολόγησης είναι παιδαγωγική: αποσκοπεί στη διάγνωση των διδακτικών καταστάσεων και στην ανατροφοδότηση των ατόμων που εμπλέκονται. Οι σύγχρονες τάσεις για την αξιολόγηση δι-

νουν ιδιαίτερη σημασία στη διαδικασία αυτή ανίχνευσης και διάγνωσης της κατάστασης με στόχο τη λήψη βελτιωτικών μέτρων, με συνέπεια να αναφέρονται στην ανάπτυξη και καλλιέργεια ‘κουλτούρας αξιολόγησης’ [assessment culture] που δίνει έμφαση στην κατανόηση καθενός για τη διερεύνηση του ‘τι γνωρίζει’, ‘τι καταλαβαίνει’ και ‘τι είναι ικανός να κάνει’ σε προσωπικό επίπεδο, αλλά και γενικότερα στην ακτινογραφία μιας κατάστασης, της πορείας και της ολοκλήρωσης ενός έργου, μιας διαδικασίας. Η αξιολόγηση από ομότιμους [peer evaluation] αποτελεί μοντέλο αξιολόγησης που αξιοποιείται σε διάφορους χώρους και περιβάλλοντα.

Οι τεχνικές που χρησιμοποιούνται για όλα τα είδη αξιολόγησης διαφοροποιούνται ανάλογα με την κατάσταση. Περιλαμβάνουν γραπτές ή προφορικές εξετάσεις, ερωτήσεις κλειστού ή ανοιχτού τύπου, παρατήρηση ή διάλογο, σχέδια εργασίας, φακέλους εργασιών [portfolio], ανάπτυξη μελετών περίπτωσης, ερωτήσεις αυτοαξιολόγησης ή συνδυασμό μιας ή περισσότερων τεχνικών.

### *Αξιολόγηση των δεξιοτήτων*

Οι δεξιότητες αποτελούν βασική συνιστώσα της ανθρώπινης προσωπικότητας, διδάσκονται και καλλιεργούνται κατά τη διάρκεια της ζωής του ατόμου μέσω του οικογενειακού περιβάλλοντος, της εκπαιδευτικής διαδικασίας και μέσα από τις προσωπικές εμπειρίες, τα λάθη και τις επιτυχίες. Στη σύγχρονη εποχή αποτελούν βασικό κριτήριο αξιολόγησης της προσωπικότητας για την αρμονική συνύπαρξη στον κοινωνικό και επαγγελματικό χώρο και για τον λόγο αυτόν έχουν αναπτυχθεί διάφορα μοντέλα και τεχνικές για την αξιολόγησή τους. Η αξιολόγηση των δεξιοτήτων αναδεικνύει την ευχέρεια των ατόμων να ολοκληρώνουν κάτι που έχουν αναλάβει, την ικανότητά τους να πείθουν, να ηγούνται, να επικοινωνούν με ακρίβεια, να συνεργάζονται, να επιλύουν προβλήματα και συγκρούσεις αλλά και να αντιλαμβάνονται τα κίνητρα των εργαζομένων, τις στάσεις και συμπεριφορές τους σε διάφορα κοινωνικά και εργασιακά περι-

βάλλοντα. Η αξιολόγηση των δεξιοτήτων εστιάζει επίσης στην αξιολόγηση των γλωσσικών, μαθηματικών, κοινωνικών, κινητικών δεξιοτήτων καθώς και των δεξιοτήτων που αφορούν την αυτονομία στη μάθηση. Το ατομικό προφίλ που προκύπτει από την αξιολόγηση περιγράφει τις δυνατότητες και τις δυσκολίες του ατόμου στους παραπάνω τομείς και είναι δυνατόν να συσχετιστεί με την επίδοσή του στον χώρο εργασίας αλλά και στην κοινωνία ευρύτερα. Με την αξιολόγηση των δεξιοτήτων επιτυγχάνεται έγκαιρα ο εντοπισμός των γνωστικών περιοχών στις οποίες το άτομο καλείται να αναπτυχθεί, ώστε να διαθέτει αυτοπεποίθηση, να κινείται με ευελιξία στον εργασιακό χώρο, να αναλαμβάνει πρωτοβουλία και ρίσκα.

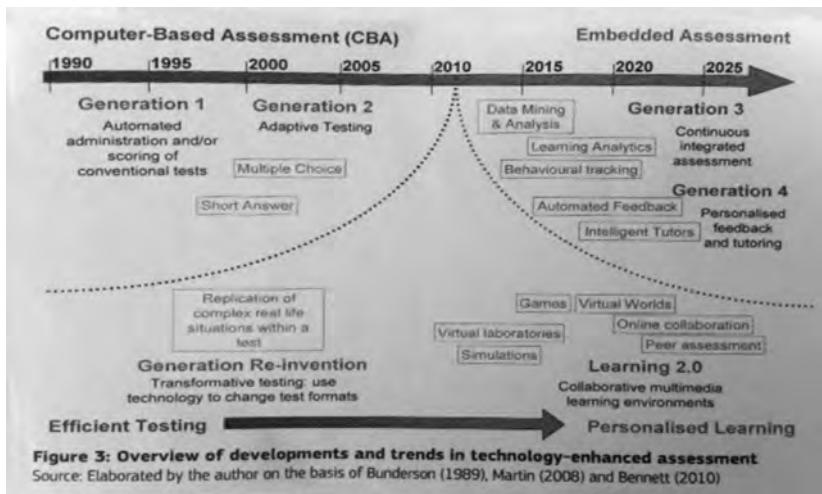
Η αξιολόγηση όμως των ατόμων για πρόσληψη ή προαγωγή στον χώρο εργασίας έχει δεχτεί και δέχεται μεγάλη κριτική διότι οι δεξιότητες —είτε είναι οι κοινωνικές είτε άλλες— αναπτύσσονται ή απομειώνονται ανάλογα με την επίδραση εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων που επιδρούν στο άτομο και την εξέλιξή του. Συνεπώς η διά βίου μάθηση αποτελεί επένδυση για την ευημερία και οικονομική ανταγωνιστικότητα.

Οι συχνότερες τεχνικές που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση των δεξιοτήτων βασίζονται πλέον στη χρήση των νέων τεχνολογιών που παρέχουν τη δυνατότητα συνδυασμού πολλών παραδοσιακών και σύγχρονων εργαλείων. Ατομικά ερωτηματολόγια αυτο-αξιολόγησης, δομημένα τεστ, κουίζ με ερωτήσεις, ατομικές και ομαδικές συνεντεύξεις, η αυτο-παρουσίαση ή διήγηση [story telling] από ένα ή περισσότερα άτομα, η αξιολόγηση με ερωτηματολόγια ή με παρατήρηση από ομότεχνους ή η αξιολόγηση από ομάδα αξιολογητών αποτελούν εργαλεία τα οποία εφαρμόζονται συχνότερα στην Ελλάδα αλλά και διεθνώς, κυρίως σε ηλεκτρονική μορφή, σε περιόδους ραγδαίων οικονομικών και τεχνολογικών αλλαγών, όπως η περίοδος που διανύουμε (Redecker 2013). Αποτελούν τεχνικές που αξιοποιούνται τόσο από τα ίδια τα άτομα στις περιπτώσεις αυτο-αξιολόγησης όσο και από τους εργοδότες για την πρόσληψη και αξιολόγηση της επίδοσης των εργαζομένων. Το πέρασμα από τις παραδοσιακές τεχνικές (απλή συνέντευξη, γραπτός διαγωνισμός και

άλλες τεχνικές) στη χρήση των Τεχνολογιών της Πληροφορίας και της Επικοινωνίας (ΤΠΕ) και τη χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης όπως το Facebook, το LinkedIn, το YouTube και άλλων έχουν μεταβάλει σημαντικά τις διαδικασίες αξιολόγησης και έχουν προβάλει τη διαφάνεια και τον έλεγχο με στόχο την ενθάρρυνση για συνεχή βελτίωση του ατόμου.

### Αξιολόγηση και νέες τεχνολογίες

Είναι πλέον γεγονός ότι η χρήση και αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών αποτελεί βασικό εργαλείο που επιτρέπει (α) την αυτο-αξιολόγηση [self assesment], (β) την αξιολόγηση άλλων [peer assesment] αλλά και (γ) τη συνεργατική αξιολόγηση που ολοκληρώνεται μετά από διαπραγμάτευση και ανταλλαγή δεδομένων μεταξύ των αξιολογητών. Οι τεχνικές αυτές αξιοποιούνται είτε μεμονωμένα είτε συλλογικά. Η πορεία και οι τάσεις όσον αφορά τη βελτίωση της αξιολόγησης των δεξιοτήτων με τη χρήση των νέων τεχνολογιών παρουσιάζονται από τη Redecker (2013) στο σχήμα που ακολουθεί το οποίο βασίζεται στις διαπιστώσεις και άλλων ερευνητών.



### Αξιολόγηση με αξιοποίηση υπολογιστή [Computer-Based Assessment - CBA]

Η Redecker (2013) παρουσιάζει τέσσερις γενιές που υποδιαιρούνται σε χρονικές περιόδους ως προς τις αξιοποιούμενες διαδικασίες και εργαλεία αξιολόγησης δεξιοτήτων. Στη γενιά 1, όπως φαίνεται στο σχήμα, αντιστοιχούν τα μηχανογραφημένα τεστ με σύντομες απαντήσεις· στη γενιά 2 μηχανογραφημένες προσαρμοσμένες ασκήσεις ανάλογα με τον βαθμό δυσκολίας και άλλους παράγοντες (π.χ. τεστ πολλαπλών επιλογών)· στη γενιά 3 γίνεται συνεχής μέτρηση με σταθμισμένα τεστ για την εκτίμηση των αλλαγών και των επιτευγμάτων (ανάλυση δεδομένων, παρακολούθηση συμπεριφοράς κ.λπ.)· και στη γενιά 4 επιτυγχάνεται η ευφυής μέτρηση, η βαθμολόγηση του ατομικού προφίλ με ολιστικό τρόπο βάσει γνώσεων και δεξιοτήτων. Η μεγάλη πρόκληση σύμφωνα με τη Redecker είναι η μετάβαση από τα δύο πρώτα στάδια (γενιές 1 και 2) στα επόμενα δύο, το πέρασμα δηλαδή από τον αποτελεσματικό έλεγχο με τεστ στην εξατομικευμένη μάθηση μέσα από συνεργατικά πολυμεσικά μαθησιακά περιβάλλοντα που χαρακτηρίζουν την εποχή της ‘τεχνολογικά αναπτυγμένης μάθησης’. Στην περίοδο αυτή το άτομο αξιολογείται μέσω ηλεκτρονικού περιβάλλοντος, εκπαιδευτικών και άλλων δραστηριοτήτων (παιχνίδια, εργαστήρια προσομοίωσης, on line συνεργασία, αξιολόγηση από ομότιμους) ολιστικά και σε συνέργεια με το εκπαιδευτικό του προφίλ.

Οι ερωτήσεις των ερωτηματολογίων των διαδικτυακών περιβαλλόντων [Computer Based Testing] διευκολύνουν όλα τα προαναφερθέντα είδη της αξιολόγησης και μάλιστα με ταχύτητα στην έκδοση αποτελεσμάτων και άμεση ανατροφοδότηση για κάθε ενδιαφερόμενο, αξιολογούμενο ή αξιολογητή. Το διαδικτυο προσφέρει πολύ μεγάλο αριθμό από κουίζ, τεστ, παιχνίδια ρόλων με τα οποία μπορεί κανείς να αξιολογήσει διάφορες δεξιότητες, τα οποία όμως θεωρούνται περιοριστικά για την ανίχνευση της προσωπικότητας του ατόμου. Ο συνδυασμός των διαφορετικών εργαλείων και διαδικασιών και η επικαιροποίηση των μεθόδων μπορούν να οδηγήσουν σε καλύτερα και ταχύτερα αποτελέσματα ως προς τον χρόνο αξιολόγησης των δεξιοτήτων. Στην κατεύθυνση αυτή το europass σε συνέργεια με το ePortfolio αποτελούν βασικά εργαλεία που διαμορφώνουν τον προσω-

πικό φάκελο για την αυτο-παρουσίαση του ατόμου. Παρουσιάζουν την αναλυτική διαδρομή, το 'πορτραίτο' της προσωπικής εξέλιξης, ανάπτυξης και προβολής των δεξιοτήτων, των ενδιαφερόντων και των ταλέντων ενός εκάστου. Περιλαμβάνουν τις γνώσεις, τα επιτεύγματα, τις εμπειρίες και τις δεξιότητες (κοινωνικές, επικοινωνιακές, ψηφιακές, γλωσσικές, μαθηματικές και άλλες) που έχει αποκτήσει το άτομο κατά την εκπαιδευτική και επαγγελματική του διαδρομή μέσα από τις διάφορες δραστηριότητες στις οποίες έχει εμπλακεί (ΕΟΠΠΕΠ 2014). αυτά μπορούν να διατίθενται από τον ενδιαφερόμενο με ευκολία τόσο σε εργοδότες όσο και σε αξιολογητές ή να είναι αναρτημένα σε ειδική ηλεκτρονική πλατφόρμα. Ο ενδιαφερόμενος δύναται να επικαιροποιεί με ευκολία διαδικτυακά το europass και το ePortfolio, εφόσον αναρτώνται στη διαδραστική πλατφόρμα του ΕΟΠΠΕΠ ή σε οποιαδήποτε άλλη. Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται διάφορες τεχνικές αξιολόγησης ανάλογα με τις οκτώ βασικές δεξιότητες.

Η έκρηξη της χρήσης των κοινωνικών δικτύων (Facebook, Tweeter) αλλά και των επαγγελματικών, όπως το LinkedIn, το YouTube, καθιέρωσε νέα μέσα που διευκολύνουν την ανάπτυξη προσωπικών φακέλων δεξιοτήτων και συντελούν στην αποτελεσματικότερη αξιολόγηση των δεξιοτήτων των ατόμων. Η αξιολόγηση όμως, όπως προαναφέρθηκε, διαφοροποιείται ως προς τη μεθοδολογία και τα χρησιμοποιούμενα εργαλεία ανάλογα με την αξιολογούμενη δεξιότητα. Η δυσκολία για την επιλογή των εργαλείων έγκειται στο γεγονός ότι θα πρέπει να συσχετίζονται και να διαβαθμίζονται ανάλογα με τη θέση εργασίας ή ανάλογα με τον προσωπικό στόχο για μάθηση ή κατάρτιση του ενδιαφερομένου καθώς και την αποστολή που θα του ανατεθεί. Διαφορετικά εργαλεία, ερωτήσεις, κουίζ, μελέτες περίπτωσης, προσομοιώσεις, χρησιμοποιούνται για τις κοινωνικές δεξιότητες και άλλα για την πρωτοβουλία και επιχειρηματικότητα ή την πολιτιστική έκφραση. Ο συνδυασμός μεθόδων αξιολόγησης (άμεση παρατήρηση, συζήτηση στο πλαίσιο συνέντευξης, συζήτηση μελετών περίπτωσης, μαρτυρίες και συστατικές επιστολές πρώην εργοδοτών ή συναδέλφων, αξιολόγηση των επι-

Πίνακας 1: Συνολική εικόνα δυναμικών εργαλείων αξιολόγησης των δεξιοτήτων που βασίζονται στη χρήση ΤΠΕ (Δ = Διαμορφωτική, Α = Αθροιστική)

		Χρήση ΤΠΕ	Κουίζ, παιχνίδια	ePortfolio	Υποθετικές λέξεις, παιχνίδια	Προσομείωση	Επιβλέπων
1	Επικοινωνία στη μητρική γλώσσα	Δ	Α	ΔΑ			
2	Επικοινωνία σε ξένες γλώσσες	Δ		ΔΑ		ΔΑ	ΔΑ
3	Βασικές δεξιότητες στις επιστήμες και την τεχνολογία	Δ		ΔΑ	ΔΑ		
4	Δεξιότητες στις νέες τεχνολογίες					ΔΑ	
5	Μεταγνωστικές δεξιότητες						
6	Κοινωνικές δεξιότητες				ΔΑ		
7	Πρωτοβουλία και πνεύμα επιχειρηματικότητας				ΔΑ		
8	Πολιτιστική έκφραση			ΔΑ	ΔΑ		

Πηγή: Christine Redecker, 'The Use of ICT for the Assessment of Key Competences', Report EUR 25891, EN, 2013.

τευγμάτων του ατόμου) και εργαλείων που προαναφέρθηκαν μπορούν να προσφέρουν μια συνολική εικόνα των δεξιοτήτων και ικανοτήτων που έχει το άτομο και επιπλέον να διασφαλίσουν την αξιοπιστία και εγκυρότητα των ηλεκτρονικών τεστ αξιολόγησης με αυτόματη βαθμολόγηση.

Στις ενότητες που ακολουθούν θα ασχοληθούμε ειδικότερα με τις δεξιότητες που έχουν σχέση με τον κοινωνικό χώρο και θα παρουσιάσουμε παραδείγματα καλών πρακτικών αξιολόγησης δεξιοτήτων.

### *Αξιολόγηση των κοινωνικών δεξιοτήτων*

Οι κοινωνικές δεξιότητες σύμφωνα με τον Goleman εκτός από τις προσωπικές ικανότητες όπως η αυτογνωσία, η αυτορρύθμιση, ο αυτο-έλεγχος συμπληρώνονται από την ενσυναίσθηση, η οποία αναφέρεται περισσότερο στις σχέσεις του ατόμου με τους άλλους. Η ικανότητα να μπαίνει κανείς στη θέση των άλλων και να καταλαβαίνει πώς αισθάνονται και τι χρειάζονται, να αντιλαμβάνεται τη δυναμική των σχέσεων μέσα στην ομάδα, την ικανότητα λειτουργίας σε ομάδα [team building] απαιτεί χειρισμό συναισθημάτων, επικοινωνία, διαπραγματεύση, επίλυση συγκρούσεων για επίτευξη κοινών στόχων. Οι δεξιότητες που σχετίζονται άμεσα και ενδεχομένως μπορούν μεταξύ άλλων να αξιολογούνται είναι η επικοινωνία (λεκτική και μη), η δημιουργική σκέψη, η ενθάρρυνση εμπιστοσύνης, η διαχείριση των συναισθημάτων καθώς και οι στάσεις που διέπονται από ευθύτητα, σεβασμό στην άποψη των άλλων, αποφυγή στερεοτύπων και προκαταλήψεων. Τα χαρακτηριστικά, οι στάσεις και συμπεριφορές που αναφέρθηκαν μπορεί να διαφοροποιούνται κατά την αξιολόγηση των κοινωνικών δεξιοτήτων ανάλογα με τις περιστάσεις και το περίγραμμα εργασίας [job description] που περιέχει τις αρμοδιότητες και την αποστολή κάθε εργαζομένου. Κατά συνέπεια διαφορετικές μέθοδοι και εργαλεία μπορούν να χρησιμοποιηθούν ανάλογα με την περίπτωση, τις απαιτήσεις και σκοπιμότητες του εκάστοτε εργοδότη. Η παγκοσμιοποίηση



και οι ραγδαίες αλλαγές στις τεχνολογίες απαιτούν τη συνεχή και διά βίου βελτίωση των κοινωνικών δεξιοτήτων για ευελιξία και προσαρμοστικότητα στις νέες συνθήκες, όπου ο εργαζόμενος χρειάζεται να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες, να λειτουργεί σε ομάδες με διαφορετικά συμφέροντα, να εργάζεται στο πλαίσιο ανθρώπινων και ηλεκτρονικών δικτύων. Ως εκ τούτου η αξιολόγηση του επιπέδου των κοινωνικών δεξιοτήτων είναι σημαντική για την κοινωνική και επαγγελματική ένταξη των ατόμων.

Οι κοινωνικές δεξιότητες μπορούν να αξιολογηθούν με ερωτηματολόγια, παιχνίδια ρόλων, ανάλυση μελετών περίπτωσης, ψυχομετρικά τεστ με στόχο τη διάγνωση των δεξιοτήτων των ατόμων στο πλαίσιο μιας ομάδας (επικοινωνιακές δεξιότητες), των ικανοτήτων τους για τη λειτουργία τους ως ενεργών πολιτών (συμμετοχή στην κοινωνική και επαγγελματική ζωή), τη διαπραγματευτική ικανότητα και την επίλυση συγκρούσεων, τη συνεργασία σε ομάδα και τη συνεργασία που βασίζεται στην αποδοχή της διαφορετικότητας του άλλου. Η ικανότητα οργάνωσης και διαχείρισης ομάδων, η διάγνωση των συναισθημάτων και των κινήτρων που παρακινούν τους άλλους για συνεργασία, οι ηγετικές δεξιότητες, η ευελιξία και η πρόβλεψη προβλημάτων και λύσεων αποτελούν αντικείμενα που αξιολογούνται με τις προαναφερθείσες τεχνικές.

Οι συνήθειες ερωτήσεις που τίθενται για την αξιολόγηση των κοινωνικών δεξιοτήτων εστιάζονται σε: επικοινωνιακές δεξιότητες και στη λεκτική ή μη λεκτική συμπεριφορά του ατόμου, στον τρόπο και τις μεθόδους που χρησιμοποιεί για την αποφυγή ή επίλυση συγκρούσεων, στην ικανότητα να κτίσει ομάδες που βασίζονται στην εμπιστοσύνη, στη συνέπεια ως προς την τήρηση χρονοδιαγραμμάτων, στην ενθάρρυνση και παρακίνηση των άλλων, στην επιβράβευση, στην παροχή κινήτρων ανάλογα με τις ανάγκες κάθε μέλους μιας ομάδας, στην ικανότητα ηγεσίας με τη διερεύνηση των αξιών και των συμπεριφορών προς τους άλλους αλλά και ως προς την αυτογνωσία του εαυτού, την ανάλυση κοινωνικών θεμάτων και την πρόβλεψη κρίσεων.

## Αξιολόγηση των δεξιοτήτων για ανάληψη πρωτοβουλίας και επιχειρηματικότητας

Η ανάληψη πρωτοβουλίας και η επιχειρηματικότητα ως ατομική στάση και συμπεριφορά εμφανίζεται σε πολλές περιστάσεις και σε διαφορετικά επίπεδα οργάνωσης (ομάδα, επιχείρηση, οργανισμό). Η επιχειρηματικότητα χαρακτηρίζει τον τρόπο σκέψης, λειτουργίας, την ύπαρξη φαντασίας, την ανάληψη ευθυνών και την εφαρμογή καινοτομιών από το άτομο. Άλλωστε η επιχειρηματικότητα ορίζεται ως διαδικασία για την εφαρμογή καινοτομίας από ένα άτομο ή ένα οργανισμό με την αφιέρωση του απαραίτητου χρόνου, των ανθρώπινων και οικονομικών πόρων για την επίτευξη στόχων που θα επιφέρουν θετικά αποτελέσματα στο ίδιο το άτομο ή στον οργανισμό. Με βάση το Ευρωπαϊκό Πλαίσιο Αναφοράς για τις βασικές ικανότητες για τη διά βίου μάθηση (2007) το αίσθημα πρωτοβουλίας και η επιχειρηματικότητα αναφέρονται στην ικανότητα του ατόμου να μετατρέπει τις ιδέες σε δράση. Κατά συνέπεια περιλαμβάνει τη δημιουργικότητα, την καινοτομία, την ανάληψη ρίσκου, την αναλυτική και συνθετική σκέψη, την κριτική προσέγγιση των θεμάτων, τη διάκριση ηθικών αξιών, την ικανότητα σχεδιασμού προσωπικού ή επιχειρησιακού πλάνου ανάπτυξης για την επίτευξη θεθέντων στόχων αλλά και άλλων στοιχείων. Η διευθύνουσα σύμβουλος του JA-YE Europe [Junior Achievement-Young Enterprise] C. Jenner διακρίνει τις επιχειρηματικές δεξιότητες σε αυτές που οδηγούν στη δημιουργία μιας επιχείρησης [entrepreneurial skills] και σε εκείνες που οδηγούν στην ανάληψη επιχειρηματικής δράσης και πρωτοβουλιών εντός μιας επιχείρησης ή οργανισμού [intrapreneurial skills]. Η εκπαίδευση για την ανάπτυξη των δεξιοτήτων αυτών και του πνεύματος επιχειρηματικότητας γενικότερα αποτελούν σημαντική συνιστώσα για τη δημιουργία νέων επιχειρήσεων [start-ups] αλλά και την επιτυχία και ικανοποίηση του ατόμου στον χώρο εργασίας του.

Η αξιολόγηση των δεξιοτήτων πρωτοβουλίας και επιχειρηματικότητας επιτυγχάνεται μέσω ψυχομετρικών εργαλείων και

τεστ που χρησιμοποιούνται είτε με την παραδοσιακή μορφή, σε μια συνέντευξη κατά πρόσωπο, ή και σε ηλεκτρονική μορφή μέσω της συμμετοχής σε διάφορα εικονικά παιχνίδια [virtual games], ανάλυση καταστάσεων [case study] σε εικονικές επιχειρήσεις και άλλες δραστηριότητες με στόχο να διαγνώσουν τις ικανότητες και στα δύο προαναφερθέντα περιβάλλοντα, τη δημιουργία μιας νέας επιχείρησης αλλά και την αξιοποίηση των δεξιοτήτων στο πλαίσιο μιας επιχείρησης στην οποία εργάζεται ο αξιολογούμενος. Η ανάληψη πρωτοβουλίας ή ρίσκου, η συνεργασία, η φαντασία, η αναλυτική και συνθετική σκέψη, η καινοτομία, οι βασικές γνώσεις οικονομίας, η χρήση ΤΠΕ, αποτελούν κριτήρια τα οποία διερευνώνται για τον ορισμό του επιπέδου κατάκτησης της δεξιότητας. Οι συνήθεις ερωτήσεις που τίθενται στα διάφορα τεστ ή που αξιοποιούνται από παρατηρητές/ μέντορες για τη διάγνωση των επιχειρηματικών δεξιοτήτων είναι μεταξύ άλλων: (α) τι είναι επιχειρηματικότητα και ποια είναι τα χαρακτηριστικά του επιχειρηματία, (β) ποιος λόγος κατά την άποψή τους ωθεί το άτομο να ιδρύσει επιχείρηση ή να συμμετάσχει σε μια νέα αναδυόμενη επιχείρηση, (γ) πώς αξιολογεί τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται, με ποιες μεθόδους και τεχνικές, (δ) αν γνωρίζει το νομοθετικό πλαίσιο για την ίδρυση μιας επιχείρησης και ποιες ανάγκες της αγοράς θα καλύψει, (ε) αν γνωρίζει την ομάδα στόχο στην οποία θα απευθύνεται, (στ) αν αναγνωρίζει την ανάγκη εκπόνησης μελέτης σκοπιμότητας [feasibility study] μιας επιχείρησης, την αξιοποίηση της ανάλυσης της υπάρχουσας κατάστασης και της εκπόνησης επιχειρηματικού σχεδίου [business plan]. Μέσω ανοικτών ή κλειστών ερωτήσεων, ερωτήσεων πολλαπλών επιλογών και ανάλυσης καταστάσεων διερευνώνται επίσης οι στάσεις και συμπεριφορές του ατόμου στο πλαίσιο της εργασίας ή στο πλαίσιο μιας ομάδας, η κοινωνικότητα και οι επικοινωνιακές του δεξιότητες, η αξιοποίηση των πληροφοριακών στοιχείων, η πρόβλεψη των κινδύνων, η ικανότητα παρακίνησης των άλλων μελών της ομάδας και η έμπνευση των συνεργατών στην υλοποίηση κοινών στόχων. Η ιδεοθύελλα [brainstorming], η ιεράρχηση στόχων, η εξειδίκευσή τους και η κατανομή εργασιών, η χρήση

χρονοδιαγραμμαμάτων και η ανάπτυξη κουλτούρας αξιολόγησης για κάθε δράση που υλοποιείται είναι τεχνικές που οδηγούν στην αποτελεσματικότητα και επίδοση στον χώρο εργασίας.

Η Ευρωπαϊκή Ένωση ενισχύει πολλές δραστηριότητες για την ανάπτυξη του επιχειρηματικού πνεύματος των ενηλίκων αλλά και των μαθητών, για τη δημιουργία ή συμμετοχή σε Κοινωνικές Συνεταιριστικές Επιχειρήσεις ή μαθητών σε εικονικές επιχειρήσεις κατά την περίοδο της τυπικής εκπαίδευσης. Ενδεικτικό παράδειγμα της πολιτικής αυτής αποτελεί η 'Πιστοποίηση Επιχειρηματικών Δεξιοτήτων' [Entrepreneurial Skills Pass-ESP], η οποία είναι πλέον διαθέσιμη σε 26 χώρες της Ευρώπης, με στόχο την πιστοποίηση μαθητών (15-19 ετών) οι οποίοι έχουν δημιουργήσει στο πλαίσιο εκπαιδευτικού προγράμματος 'Εικονική Επιχείρηση' με κύριο χαρακτηριστικό την προσομοίωση με ρεαλιστικό τρόπο του κύκλου εργασιών μιας επιχείρησης [virtual enterprise]. Συντονιστές της προσπάθειας αυτής είναι ο Οργανισμός Junior Achievement-Young Enterprise Europe [JAYE], το Ομοσπονδιακό Οικονομικό Επιμελητήριο της Αυστρίας [KWO], το CSR Europe, το Ίδρυμα Επιχειρηματικότητας Νέων της Δανίας [FFE-YE] ενώ από την Ελλάδα συμμετέχει η Εθνική Τράπεζα και το Ελληνικό Δίκτυο για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΔΕΚΕ). Κατά τη διάρκεια του ακαδημαϊκού έτους 2013-14 η Πιστοποίηση Επιχειρηματικών Προσόντων [Entrepreneurial Skills Pass-ESP] πραγματοποιήθηκε σε περίπου 2.000 συμμετέχοντες μαθητές από 15 χώρες εκ των οποίων 110 μαθητές ιδιωτικών σχολείων και ΕΠΑΛ ήταν από την Ελλάδα.

### *Αξιολόγηση των δεξιοτήτων πολιτιστικής έκφρασης*

Οι δεξιότητες πολιτιστικής έκφρασης σχετίζονται με τη δημιουργική έκφραση, τη γνώση πολυπολιτισμικών περιβαλλόντων, ώστε να διευκολύνεται η διεθνής κινητικότητα των ατόμων, και με την έκφραση συναισθημάτων μέσα από όλα τα είδη τέχνης (μουσική, θέατρο, κινηματογράφος, λογοτεχνία, χορό, εικαστικές τέχνες). Η πολιτιστική γνώση περιλαμβάνει επίσης επίγνωση της

τοπικής, της εθνικής και της ευρωπαϊκής πολιτιστικής κληρονομιάς και της θέσης που αυτή κατέχει στον κόσμο. Κατά συνέπεια το άτομο που διαθέτει αυτές τις δεξιότητες μπορεί να κατανοήσει καλύτερα διαφορετικούς πολιτισμούς, να είναι ανεκτικό στη διαφορετικότητα, να εμπνέεται από την όσμωση των διαφορετικών πολιτιστικών δεδομένων και να οδηγείται στην καινοτόμο έκφραση ιδεών, απόψεων και πρακτικών.

Η κατοχή των συγκεκριμένων δεξιοτήτων αναγνωρίζεται μέσω ερωτηματολογίων, συνεντεύξεων ή ανάλυση εικαστικών έργων του αξιολογούμενου σε θέματα που αφορούν την τοπική και εθνική πολιτιστική ιστορία, την ευρωπαϊκή κουλτούρα, την ιστορία των πολιτισμών και θρησκειών. Η συμμετοχή και κατανόηση πολιτιστικών δρώμενων αποτελεί επίσης παράδειγμα διαχείρισης της συγκεκριμένης δεξιότητας.

Τα ερωτηματολόγια διάγνωσης και οι ερωτήσεις που αυτά περιέχουν εστιάζουν στην κατανόηση των κωδίκων συμπεριφοράς των διαφόρων κοινωνιών, στην κατανόηση των εννοιών του ατόμου, της ομάδας, της κοινωνίας, της κουλτούρας και της ιστορικής τους εξέλιξης, στην κατανόηση της διαπολιτισμικής διάστασης της Ευρώπης και άλλων κοινωνιών. Ενδεικτικά επιτεύγματα των ατόμων που μπορούν να αξιολογηθούν συνδυαστικά είναι η ασχολία των ατόμων με μια μορφή τέχνης, η συμμετοχή σε πολιτιστικά προγράμματα και δρώμενα, η εκπαίδευση (τυπικής, μη τυπικής και άτυπης μορφής) σε παρεμφερή αντικείμενα.

Σημαντικότερο όμως εργαλείο για την αξιολόγηση της πολιτιστικής έκφρασης είναι το Portfolio σε παραδοσιακή ή ηλεκτρονική μορφή [ePortfolio], το οποίο μπορεί να περιλαμβάνει στοιχεία από την αυτο-αξιολόγηση του ενδιαφερομένου, έργα τα οποία έχει εκπονήσει, αποτελέσματα δράσεων στις οποίες συμμετείχε, έρευνες, εργασίες ατομικές ή ομαδικές, και άλλα στοιχεία που προκύπτουν και από τα χόμπι των ενηλίκων. Όλες οι πληροφορίες που περιλαμβάνονται αποτελούν πολύτιμα στοιχεία, που μπορούν να χρησιμοποιηθούν τόσο ως αυτόνομη μορφή αξιολόγησης όσο και επικουρικά σε συνέργεια με τις άλλες μορφές αξιολόγησης.

## *Παραδείγματα και καλές πρακτικές αξιολόγησης κοινωνικών, επιχειρηματικών και πολιτιστικών δεξιοτήτων*

Τα Κέντρα Αξιολόγησης και τα Κέντρα Ανάπτυξης για την αξιολόγηση κοινωνικών δεξιοτήτων στην Ιταλία, αλλά και σε άλλα κράτη, είναι χώροι όπου ομάδα συμμετεχόντων αναλαμβάνει την υλοποίηση σειράς ασκήσεων που σχετίζονται με εργασιακά ή εκπαιδευτικά θέματα υπό τη στενή παρακολούθηση ομάδας παρατηρητών η οποία αξιολογεί τα χαρακτηριστικά των ατόμων και ό,τι άλλο μπορεί να αξιολογηθεί. Στα συγκεκριμένα κέντρα οι κοινωνικές δεξιότητες διερευνώνται μέσα από τις συμπεριφορές και στάσεις των αξιολογούμενων σε προσομιώσεις, συνεντεύξεις, ψυχομετρικά τεστ, παιχνίδια ρόλων σε ατομικό ή ομαδικό επίπεδο και άλλες δραστηριότητες (Project IMPROVE 2010). Ο αξιολογούμενος κρίνεται ως προς την επίδοση με βάση την παρατήρηση και την καταγραφή επιθυμητών δεικτών στάσεων και συμπεριφορών από ειδική ομάδα αξιολογητών. Η αποτίμηση των κοινωνικών ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού και η τεχνική αυτή αξιολόγησης αξιοποιούνται κυρίως για την επιλογή προσωπικού, την παρακίνηση των εργαζομένων στον χώρο εργασίας αλλά και τις προαγωγές καθώς εστιάζει στις δεξιότητες που διαθέτει ο αξιολογούμενος τη δεδομένη χρονική περίοδο. Τα κέντρα χρησιμοποιούνται παράλληλα για αναπτυξιακούς σκοπούς, εφόσον πέρα από την επιμέτρηση των υφιστάμενων κοινωνικών ικανοτήτων του αξιολογούμενου δίνεται μεγάλο βάρος στο πώς μέσα από την όλη διεργασία θα αναπτυχθεί η αυτογνωσία και αυτορρύθμιση της μαθησιακής του διαδικασίας (Τσολακίδου 2014). Επίκεντρο επίσης αποτελεί και η ανεύρεση μεθόδων που θα οδηγήσουν στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων και ικανοτήτων εκείνων που θα χρειαστούν μελλοντικά στο άτομο για την αποτελεσματικότερη διεκπεραίωση των καθημερινών του καθηκόντων και για τη γενικότερη ενδυνάμωση της επαγγελματικής του προσωπικότητας, ώστε να εξασφαλίσει μια επιτυχημένη καριέρα μέσα στην επιχείρηση.

Η αξιοπιστία των αποτελεσμάτων των Κέντρων Αξιολόγησης και Ανάπτυξης εξαρτάται από διάφορους παράγοντες όπως η επιμόρφωση των αξιολογητών [assessors], η κατηγοριοποίηση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων των ατόμων στη βάση αντιδράσεων σε συγκεκριμένα σενάρια, η συστηματοποίηση των δεδομένων ως προς τις στάσεις και συμπεριφορές των παρατηρούμενων σε θέματα ανάληψης πρωτοβουλίας, συνεργασίας και ομαδικότητας, λεκτικής και μη λεκτικής επικοινωνίας, συντήρησης της ομάδας και άλλους. Η αξιοποίηση των Κέντρων Αξιολόγησης και Ανάπτυξης προτείνεται να γίνεται σε συνδυασμό και με άλλα εργαλεία αποτίμησης κοινωνικών ικανοτήτων, έτσι ώστε να περιορίζεται η πιθανότητα σφάλματος και να επιβεβαιώνεται μια πιο ακριβής και σύνθετη εικόνα των κοινωνικών δεξιοτήτων των αξιολογούμενων ατόμων.

Η παρατήρηση στον χώρο εργασίας σύμφωνα με πολλούς ερευνητές έχει χαρακτηριστεί ως η θεμελιώδης βάση όλων των ερευνητικών μεθόδων. Υποστηρίζεται ότι η άμεση, προσωπική επαφή με έναν κοινωνικό χώρο προσφέρει πολλές δυνατότητες και πλεονεκτήματα, εφόσον ο παρατηρητής μπορεί να κατανοήσει το πλαίσιο μέσα στο οποίο πραγματοποιούνται οι λειτουργίες και οι διάφορες δραστηριότητες (Patton 1990). Αυτό το στοιχείο επιτρέπει την ολιστική αντίληψη, διότι ο παρατηρητής έχει τη δυνατότητα να εντοπίσει στοιχεία που συχνά διαφεύγουν της προσοχής των συμμετεχόντων. Μπορεί να δει τις λεπτομέρειες, τις αποχρώσεις, τις διαφορετικές επιρροές που οι συμμετέχοντες συχνά παραβλέπουν. Εμπλουτίζει την παρατήρηση με πληροφορίες που ενδεχομένως συγκεντρώνει μέσω συνεντεύξεων και συνδυάζει τα στοιχεία αυτά και με άλλα δεδομένα, όπως γραπτές ασκήσεις, ανάλυση μελετών περίπτωσης, στάσεις για την επίλυση προβλημάτων και την πρόβλεψη συγκρούσεων σε εικονικές υποθέσεις. Ο συνδυασμός με άλλες μεθόδους συγκέντρωσης στοιχείων και η χρήση των στοιχείων από μια αναλυτική συνέντευξη ή ερωτηματολόγιο με κλειστές ή ανοικτές ερωτήσεις μπορεί να δώσει μια ενδιαφέρουσα ολιστική εικόνα του αξιολογούμενου.

Η αξιολόγηση των 360° είναι ένα εργαλείο αξιολόγησης οργανισμών που πρωτοεμφανίστηκε στη Γερμανία κατά τον Β'

Παγκόσμιο Πόλεμο από τον στρατό, με σκοπό την αξιολόγηση των επιχειρήσεων. Στη συνέχεια υιοθετήθηκε από εταιρείες με μεγάλη αξιοποίηση ιδιαίτερα κατά τη δεκαετία του 1990, όπου η χρήση των ΤΠΕ κατέστησε το εργαλείο αυτό ιδιαίτερα χρήσιμο για τις μονάδες ανθρώπινου δυναμικού των οργανισμών και εταιριών. Το συγκεκριμένο εργαλείο επιτρέπει την αξιολόγηση των στελεχών όχι μόνο από τους προϊσταμένους τους αλλά και από τους ίδιους τους εαυτούς τους και από τους πελάτες, όπως φαίνεται στο σχήμα που ακολουθεί. Όλοι οι εργαζόμενοι έχουν την ευκαιρία να αξιολογήσουν τους συναδέλφους τους και τους προϊστάμενους τους και κάθε αξιολόγηση συμπεριλαμβάνει διάφορες κατηγορίες δεξιοτήτων, όπως την ηγεσία, την επικοινωνιακή ικανότητα, την ομαδικότητα, την ακεραιότητα, την ποιότητα, την επίλυση προβλημάτων και την αποφυγή συγκρούσεων, την εμπιστοσύνη, την αξιοπιστία και άλλες δεξιότητες ανάλογα με τις προτεραιότητες που θέτει κάθε υπηρεσία. Όταν τελειώσει η διαδικασία της αξιολόγησης όλοι έχουν τη δυνατότητα πρόσβασης στα αποτελέσματα τα οποία παρουσιάζονται με διαφάνεια.





Ο Keenan (1996) επιβεβαιώνει ότι η χρήση του εργαλείου δίνει τη σφαιρική εικόνα των δεξιοτήτων και ικανοτήτων που διαθέτει ένας υπάλληλος και για τον λόγο αυτόν έχει καθιερωθεί σε πολλούς οργανισμούς και σε πολλές εταιρείες παγκοσμίως. Η αξιοπιστία του έγκειται στο ότι παρέχει ουσιαστική και έγκυρη πληροφόρηση που συγκεντρώνεται από διάφορα επίπεδα της ιεραρχίας (προϊστάμενο, άμεσους συνεργάτες, υφιστάμενους) διασφαλίζοντας την ανωνυμία. Ακολουθείται η διαδικασία συμπλήρωσης ενός ερωτηματολογίου αξιολόγησης συμπεριφοράς από τον ίδιο τον αξιολογούμενο (αυτο-αξιολόγηση), στη συνέχεια από τον προϊστάμενό του, από τους υφιστάμενούς του (εάν υπάρχουν) και από τους άμεσους συνεργάτες του που βρίσκονται ιεραρχικά στο ίδιο επίπεδο. Το ερωτηματολόγιο αξιολόγησης είναι κοινό για όλους και συμπληρώνεται ατομικά, ενώ η πληροφόρηση είναι εμπιστευτική και δεν γνωστοποιείται. Η συγκέντρωση, καταχώριση και επεξεργασία των αποτελεσμάτων γίνεται από ένα άτομο της υπηρεσίας ανθρωπίνων πόρων με τη βοήθεια ειδικού προγράμματος ανάλυσης σε ηλεκτρονικό υπολογιστή. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται σε μορφή γραφικών παραστάσεων και αναλύονται κατά πτυχή (π.χ. κοινωνική δεξιότητα) και κατά δείκτη (ένδειξη συμπεριφοράς της δεξιοτήτας). Οι οργανισμοί που χρησιμοποιούν αυτή τη μέθοδο έχουν μεγάλα οφέλη ιδιαίτερα στον τομέα της διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού, ενώ με κάποιες μικρές παραλλαγές μπορεί να χρησιμοποιηθεί και σε άλλους τομείς: στην αξιολόγηση της κουλτούρας ενός οργανισμού, των επιχειρηματικών του αξιών, τη δομή και η διοίκησή του. Με τη μέθοδο αυτή μπορούν να εντοπιστούν τα δυνατά σημεία του εργαζομένου, η επίδοσή του, η ικανότητα αυτοανάλυσης, η ικανότητα ανατροφοδότησης και βελτίωσής του. Τα πλεονεκτήματα της χρήσης του είναι η παροχή δεδομένων που αφορούν την επαγγελματική συμπεριφορά των αξιολογούμενων, την αξιοπιστία των βαθμολογιών που συγκεντρώνουν οι αξιολογούμενοι, την αποδοχή των αποτελεσμάτων και της όλης διαδικασίας, ενώ στα μειονεκτήματα κατατάσσονται οι χρονοβόρες διαδικασίες, η εξάρτηση από την τεχνολογία, ο κίνδυνος να δοθούν ανειλικρινείς απόψεις και άλλα.

Για την καλή και αποτελεσματική χρήση του εργαλείου απαιτείται εκπαίδευση.

*Η αξιολόγηση με πληροφορίες που διατίθενται από κοινωνικά δίκτυα.* Τα κοινωνικά δίκτυα αποτελούν συχνά στην εποχή μας μια βάση πληροφοριών η οποία μπορεί να αξιοποιηθεί σε συνδυασμό με άλλες τεχνικές. Ο συγκερασμός των παραπάνω τεχνικών με τη αξιοποίηση πληροφοριών που μπορούν να συγκεντρωθούν μέσω των κοινωνικών δικτύων (Facebook, Twitter) αλλά και πιο επαγγελματικών, όπως το LinkedIn, συμβάλλει στην καλύτερη χαρτογράφηση της προσωπικότητας του αξιολογούμενου. Η άντληση πληροφοριών από αυτές τις πηγές και ο συνδυασμός τους με τις εκπαιδευτικές και επαγγελματικές πληροφορίες που περιλαμβάνονται στο ευρωπαϊκό βιογραφικό europa και στο ePortfolio, μαζί με την ανάλυση πληροφοριών που αντλούνται είτε από ηλεκτρονικά ερωτηματολόγια των εταιρειών είτε από βιντεοσκοπημένες συνεντεύξεις ενδιαφερομένων με την αξιοποίηση του YouTube, αποτελούν συνήθη πρακτική αξιολόγησης και προεπιλογής στελεχών σε μεγάλες εταιρείες διεθνούς εμβέλειας με στόχο την εξοικονόμηση πόρων και τη συντόμευση των διαδικασιών για την επιλογή προσωπικού.

## *Επίλογος*

Η αξιολόγηση των δεξιοτήτων αποτελεί βασικό εργαλείο σύνδεσης της εκπαίδευσης και των αναγκών της αγοράς εργασίας σε παγκόσμιο επίπεδο. Ο ΟΟΣΑ συλλέγει και αναλύει στο πλαίσιο του προγράμματος PIAAC, στο οποίο μετέχουν 24 χώρες, δεδομένα που βοηθούν ενήλικες στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων εκείνων που αναδεικνύονται απαραίτητες για την κάλυψη των αναγκών της αγοράς εργασίας σε εθνικό, ευρωπαϊκό και διεθνές επίπεδο και συμβάλλει με τις προτάσεις του στη γεφύρωση του χάσματος των δεξιοτήτων που απαιτούνται για να καταπολεμηθεί ο κοινωνικός αποκλεισμός από τον κόσμο της εργασίας.

Η αξιολόγηση των δεξιοτήτων και ιδιαίτερα των κοινωνικών δεξιοτήτων, της πρωτοβουλίας και επιχειρηματικότητας

και της πολιτιστικής έκφρασης αποτελούν μοχλό για την κινητικότητα των εργαζομένων, την προσαρμοστικότητά τους σε νέα δεδομένα αλλά και από την πλευρά της κεντρικής εξουσίας στη διαμόρφωση πολιτικών που ενθαρρύνουν και ενδυναμώνουν το ανθρώπινο δυναμικό και το καταστούν ικανό, ευέλικτο και πρόθυμο να συμμετάσχει σε προγράμματα κινητικότητας διαφοροποιώντας το αντικείμενο της εργασίας του, αλλάζοντας οργανισμό ή υπηρεσία εργασίας, αλλάζοντας διαδρομές μεταξύ εκπαίδευσης και εργασίας ή την κινητικότητα του και εκτός των συνόρων μιας χώρας, εφόσον κρίνει ότι η εμπειρία αυτή θα του προσδώσει κίνητρα που θα το καταστήσουν αποδοτικό και ικανοποιημένο από την εργασία του.

Η αυτορρύθμιση [self regulation], δηλαδή η ικανότητα του ατόμου να παρακολουθεί, να τροποποιεί και να ελέγχει τη συμπεριφορά, το γινώσκειν και το θυμικό του, και η διαδικασία του αυτοέλεγχου και της ανάπτυξης συνεχούς κουλτούρας αυτοαξιολόγησης σε συνδυασμό με την αξιολόγηση των κοινωνικών, επιχειρηματικών και πολιτιστικών δεξιοτήτων συμβάλλουν στην τροποποίηση παγιωμένων αντιλήψεων και πρακτικών και οδηγούν τα άτομα στη συνειδητοποίηση νέων μαθησιακών επιλογών, τα παρακινούν για συνεχή προσαρμογή των γνώσεων και ικανοτήτων τους, ώστε να βρίσκονται στο επίκεντρο των εξελίξεων και να μην περιθωριοποιούνται.

Η εξέλιξη των τεχνικών αξιολόγησης, η διαφάνεια και αξιοκρατία στις επιλογές, η ανάδειξη της αναγκαιότητας απόκτησης δεξιοτήτων τόσο για το άτομο όσο και για την κοινωνία είναι πλέον στόχευση που διέπει τις πολιτικές όλων των κρατών. 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 κινητικότητα του σε διεθνές επίπεδο.

## Βιβλιογραφικές αναφορές

- Asher, S.R., & A.R. Taylor (1981). 'The social outcomes of mainstreaming: Sociometric assessment and beyond', *Exceptional Children Quarterly*, 1, 4: 13-30.
- Ballantyne, I. & N. Povah (1999). *Assessment & Development Centres*, 2nd ed., Hampshire: Gower Publishing.
- Bloom, B. (1956). *Taxonomy of Educational Objectives: The Classification of Educational Goals*, D. McKay.
- Dochy, F. (2001). 'New assessment era: different needs, new challenges', *Learning and Instruction* 10: 11-20.
- Gardner, H. (2011). *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*, 3rd edition, Basic Books.
- Goleman, D. (2000). *Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας*, ζ' εκδ., Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Goleman, D., R. Boyatzis & A. McKee (2002). *Ο νέος ηγέτης: η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση οργανισμών*, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Gresham, F. M. & S.N. Elliott (1990). *Social skills rating system*. Circle Pines, MN: American Guidance Service.
- Κασσωτάκης, Μ. (2013). *Η αξιολόγηση της επίδοσης των μαθητών*, Αθήνα: εκδ. Γρηγόρη.
- Keenan, J. P. (1996). 'Multisource (360 Degree) Feedback: A case study and evaluation', Proceedings of the 1996 Annual Meeting of the Decision Sciences Institute.
- Ματσαγγούρας, Ηλ. (2000), *Ομαδοσυνεργατική διδασκαλία και μάθηση*, Αθήνα: εκδ. Γρηγόρης.
- McClelland, D.C. (1973). 'Testing for Competence Rather than for «Intelligence»', *American Psychologist*, January: 1-14.
- McFall, R. M. (1982). 'A review and reformulation of the concept of social skills', *Behavioral Assessment*, 4: 1-33.
- Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία: Ο δρόμος της συνεχούς επιτυχίας*, Αθήνα: εκδόσεις Κριτική.
- Patton, M.Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*, 2nd ed., Newbury Park, CA: Sage.
- Redecker, Ch., (2013). European Commission, *The use of ICT for the assessment of Key Competences*, JRC Scientific and Policy report, EUR 25891, EN.

- Sommervell, H. (1993). 'Issues in assessment, enterprise and higher education: the case for self-peer-and collaborative assessment', *Assessment and Evaluation in Higher Education*, 18, 3: 221-233.
- Σαΐτης, Χ. (2008). *Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης*, Αθήνα.
- Τσολακίδου, Σ. & Π. Κασσωτάκη-Ψαρουδάκη (2014). *Μεταγνωστικές Ικανότητες*, Αθήνα: ΚανΕΠ/ΓΣΕΕ.
- Tyler, R., W. (1949). *Basic Principles of Curriculum and Instruction*. University Press of Chicago.

#### Διαδικτυακοί τόποι

- [fr.wikipedia.org/wiki/Assessment\\_Center](http://fr.wikipedia.org/wiki/Assessment_Center)
- <http://www.talentalign.com/skills-vs-competencies-whats-the-difference/>
- [http://repository.edulll.gr/edulll/bitstream/10795/1099/4/1099\\_02\\_oaed\\_summary\\_enotita11\\_v01.pdf](http://repository.edulll.gr/edulll/bitstream/10795/1099/4/1099_02_oaed_summary_enotita11_v01.pdf)
- [http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/thematic\\_reports/145EN\\_HI.pdf](http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/thematic_reports/145EN_HI.pdf)
- [http://www.eoppep.gr/teens/index.php/voithimata\\_anaptyxis/26-thematikoi\\_katalogoi/89-erotimatologio\\_axiologisis](http://www.eoppep.gr/teens/index.php/voithimata_anaptyxis/26-thematikoi_katalogoi/89-erotimatologio_axiologisis)
- <http://www.talentalign.com/skills-vs-competencies-whats-the-difference/#sthash.vWlQsByW.dpuf>
- <http://www.bizman.gr/management/71-the-360-assesment>
- <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=958&langId=el>
- [http://improve-research.eu/Πρόγραμμα\\_IMPROVE](http://improve-research.eu/Πρόγραμμα_IMPROVE)
- [http://europa.eu/legislation\\_summaries/education\\_training\\_youth/lifelong\\_learning/c11090\\_el.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/education_training_youth/lifelong_learning/c11090_el.htm)
- <https://ec.europa.eu/esco/home;jsessionId=QYMRJnRX8BJks6rLQSHQmTf7Jv9FppGJwXfQZjV442mQTRXMqYX8!515978387!1420726775051>
- [http://europa.eu/legislation\\_summaries/education\\_training\\_youth/lifelong\\_learning/c11104\\_el.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/education_training_youth/lifelong_learning/c11104_el.htm)
- [http://ec.europa.eu/europe2020/index\\_el.htm](http://ec.europa.eu/europe2020/index_el.htm)
- <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=950&langId=el>
- <http://dipe.pel.sch.gr/files/3879.pdf>
- <http://www.oecd.org/site/piaac/surveyofadultskills.htm>, Survey of adult skills

## ABSTRACT

*Savvatoú Tsolakidou***The assessment of social, entrepreneurial  
and intercultural skills of human capital**

In a world that is changing rapidly due to rapid technological progress and the new conditions of economic competition enhanced by globalization, the development of competences and skills of personnel is a necessity for their social and professional integration. The traditional rules at the work place are replaced by new rules reinforcing employability and flexicurity of employees. A new professionalism is needed for the human capital which should be trained lifelong and the acquired knowledge, competences and skills hold a key role in their professional integration as well as in the sustainability of jobs in the labor market. The development and use of social, entrepreneurial and intercultural skills are key factors that contribute to workers' adjustment to the new global economic environment and facilitate their mobility in a wider geographical area as well as interdisciplinary domain. They are also elements that help each individual in his professional and social integration. For this reason, both the States and the international organizations are in process to systematically deal with the evaluation procedures of the horizontal skills of the human capital, and make an effort to bridge the gap of skills and recognize the challenges that require new policies as a lever for strengthening the effectiveness and efficiency of lifelong learning systems. This article concentrates upon the various models and techniques used for the assessment of social, entrepreneurial and intercultural skills of human capital.