

**ΠΩΣ ΑΝΑΠΑΡΙΣΤΑΤΑΙ Η ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗ ΚΑΤΑ ΤΗ
ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ;
ΔΙΝΟΝΤΑΣ «ΦΩΝΗ» ΣΤΟΥΣ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΕΣ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥΣ**

**HOW IS JUSTICE REPRESENTED IN THE PROCESS OF
SELECTING EXECUTIVES OF EDUCATION? GIVING
A “VOICE” TO THE PARTICIPATING TEACHERS**

Βασιλική Πολυμεροπούλου
Διδάκτωρ Πανεπιστημίου Θεσσαλίας
polymero@uth.gr

Περίληψη

Η παρούσα έρευνα επιχειρεί να δώσει φωνή στους συμμετέχοντες υποψηφίους στη διαδικασία επιλογής διευθυντών/ντριών σχολείων κατά τις κρίσεις του 2017 ώστε να εκφράσουν την Φάτοψη τους περί δίκαιης αντιμετώπισής τους από τα μέλη του αρμόδιου συμβούλιου επιλογής κατά την προφορική συνέντευξη. Εστίαση έγινε σε μια διεύθυνση δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Για τη συγκέντρωση των δεδομένων χορηγήθηκε ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο στο οποίο ανταποκρίθηκαν οι 61 από του 96 συμμετέχοντες στη διαδικασία επιλογής. Η μεθοδολογία ανάλυσης των δεδομένων περιλαμβάνει ποσοτικές αναλύσεις περιγραφικής αλλά κυρίως επαγωγικής στατιστικής. Για την ερμηνεία των δεδομένων αξιοποιήθηκε η θεωρία της δικαιοσύνης του Adams. Φάνηκε ότι η πλειονότητα των συμμετεχόντων εκτιμούν ότι αντιμετωπίστηκαν δίκαια από το αρμόδιο συμβούλιο επιλογής κατά την προφορική συνέντευξη αλλά ότι στην περίπτωση των συνυποψηφίων τους το συμβούλιο επιλογής λειτούργησε μεροληπτικά. Η στάση δε αυτή του συμβουλίου έκριναν ότι οφείλεται στην προηγούμενη υπηρεσιακή ή προσωπική σχέση των υποψήφιων με τα μελη του συμβουλίου επιλογής και στην κομματική εμπλοκή. Προτάσεις σε επίπεδο εκπαιδευτικής πολιτικής προτάσσονται.

Λέξεις κλειδιά

Προφορική συνέντευξη, κριτήρια-διαδικασία επιλογής, θεωρία δικαιοσύνης του Adams.

Abstract

This study attempts to give voice to the participants in the process of selecting schools' principals during the 2017 crises in order to express their opinion on their fair treatment by the members of the competent selection board during the oral interview. Focus given on a particular secondary education directorate. An electronic questionnaire was given to the participating candidates for data collection which was answered by 61 of the 96 participants in the process. The data analysis methodology includes quantitative analyzes of descriptive but mainly inductive statistics. Adams's theory of justice was used to interpret the data. It appeared that the majority of the participants considered that they were treated fairly by the competent selection board during the oral interview but in the case of their fellow candidates the selection board acted in a discriminatory manner in terms of ratings. This attitude of the selection board was due to the previous personal relationship of the candidates with the members of the selection council and to the party involvement. Proposals at the level of educational policy are proposed.

Key words

Interview, selection criteria-process, justice theory of Adams.

0. Εισαγωγή

Η σπουδαιότητα του ρόλου του διευθυντή/ντριας σχολικής μονάδας έχει αναδειχθεί από πλείστες έρευνες (Lee & Mao, 2020, MacBeath κ.ά., 2006, Harris κ.ά., 2003), οι οποίες τον/την καθιστούν ως έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες επίδρασης των μαθησιακών αποτελεσμάτων των μαθητών/τριών καθώς καθορίζει τις οργανωτικές δομές του σχολείου, ενισχύει και ενδυναμώνει τους εκπαιδευτικούς, επιφέρει αλλαγές και εισάγει καινοτομίες. Οπότε η επιλογή των καταλληλότερων για τη θέση αυτή ευθύνης καθίσταται υψίστης προτεραιότητα για όλα τα εκπαιδευτικά συστήματα. Ενδεικτικό της σπουδαιότητας που δίνεται στο ρόλο αυτό αποτελεί και το γεγονός ότι σε κάποιες χώρες πραγματοποιείται προετοιμασία των υποψηφίων στελεχών μέσω επιμορφωτικών προγραμμάτων ή/και σχολών προετοιμασίας στελεχών εκπαίδευσης (Romanowski κ.ά., 2020, Jason κ.ά., 2019, Mestry, 2017, Su κ.ά., 2003).

Παρά το γεγονός όμως ότι έχει διερευνηθεί εκτενώς ο καταλυτικός ρόλος του διευθυντή/ντριας σχολικής μονάδας εντούτοις ευάριθμες έρευνες (Rammer, 2007) έχουν εστιάσει στη διαδικασία της επιλογής αυτής της κατηγορίας στελεχών. Η συγκεκριμένη ερευνητική περιοχή καθίσταται σημαντική ειδικά εάν ληφθεί υπόψη ότι ήδη σε πολλές χώρες όπως, η Αυστραλία (Bezzina, 2012), η Ολλανδία (Kruiger κ.ά., 2005), η Σιγκαπούρη (Walker κ.ά., 2003), η Κίνα (Kwan & Walker, 2009), επισημαίνεται η αδυναμία προσέλκυσης ικανών εκπαιδευτικών για την πλήρωση των διευθυντικών θέσεων. Εύλογα επομένως διερωτάται κανείς που οφείλεται αυτή η αδυναμία και τελικά επιλέγονται οι καταλληλότεροι από τους συμμετέχοντες στη διαδικασία;

Η παρούσα έρευνα επιχειρεί να δώσει «φωνή» στους συμμετέχοντες στη διαδικασία για επιλογή τους σε θέσεις ευθύνης κατά τις κρίσεις των διευθυντών/ντινών το 2017 διερευνώντας κατά πόσο εκτιμούν ότι ο τρόπος επιλογής τους διέπεται από όρους δικαιοσύνης ώστε να επιλέγονται οι καταλληλότεροι. Επιδιώκεται λοιπόν να διερευνηθεί κατά πόσο υποστηρίζουν οι ίδιοι ότι η διαδικασία που ακολουθήθηκε, στην παρούσα έρευνα από το συγκεκριμένο υπηρεσιακό συμβούλιο επιλογής μέσω της προφορικής συνέντευξης, έδωσε τη δυνατότητα στους υποψηφίους να αναμετρηθούν υπό συνθήκες «δίκαιου παιχνιδιού».

1. Θεωρητικό υπόβαθρο

Προκειμένου να οριοθετηθεί η δικαιοσύνη υιοθετήθηκε το μοντέλο δίκαιης κρίσης (*justice judgment model*) του Adams (1965). Επίκεντρο της θεωρίας του είναι η δημιουργία μιας σχέσης ανταλλαγής μεταξύ των ατόμων, κατά την οποία τα άτομα «δίνουν κάτι» και «περιμένουν κάτι» ως αντάλλαγμα.

Σύμφωνα με τον Mowday (1967) τα κύρια συστατικά της θεωρίας ανταλλαγής στη θεωρία του Adams είναι οι εισροές (*inputs*) και τα αποτελέσματα (*outputs*). Οι εισροές είναι όλα όσα ένα άτομο φέρει. Αυτά θα μπορούσαν να είναι το μορφωτικό του κεφάλαιο, η εργασιακή του εμπειρία αλλά και η προσπάθεια που καταβάλλει για βελτίωση και ενίσχυση των δεξιοτήτων του. Τα αποτελέσματα είναι αυτά που κερδίζει ο ενδιαφερόμενος εφόσον αποτιμηθούν οι εισροές του, συγκρίνοντάς τα όμως με τα αντίστοιχα αποτελέσματα των άλλων, στην παρούσα έρευνα συνυποψηφίων του. Σύμφωνα δε με τη θεωρία, η άποψη του κάθε ατόμου περί δίκαιης αντιμετώπισης ή ανισότητας στηρίζεται αποκλειστικά στη σχέση αυτή μεταξύ εισροών και αποτελεσμάτων σε σύγκριση όμως με τους υπόλοιπους που συμμετέχουν στη διαδικασία. Η ανισότητα για παράδειγμα δεν υφίσταται απαραίτητα εάν το άτομο έχει υψηλές εισροές και χαμηλά αποτελέσματα, εφόσον η σύγκριση με άλλους έχει παρόμοια αποτελέσματα ενώ όταν αισθάνεται ότι παίρνει λιγότερα από όσα δίνει σε σύγκριση με τους άλλους, τότε επικρατεί ανισότητα. Υιοθετώντας λοιπόν τη θεωρία του Adams θα ήταν ενδιαφέρον να φανεί πως αυτή μπορεί να εφαρμοστεί στην περίπτωση της επιλογής ανθρώπινου δυναμικού.

Ως εισερχόμενα (*inputs*) στην παρούσα έρευνα θεωρούνται τα κριτήρια επιλογής (*selection criteria*) τα οποία καθορίζονται από την επίσημη ελληνική εκπαιδευτική πολιτική και περιγράφονται αναλυτικά παρακάτω. Τα εξερχόμενα (*outputs*) είναι η επιλογή των κατάλληλων ανθρώπων από τους υποψηφίους για τη διευθυντική θέση των σχολικών μονάδων, μέσα όμως από τη διαδικασία που ακολουθείται.

Ειδικότερα, βιβλιογραφικά τα κριτήρια επιλογής, τα οποία ουσιαστικά περιλαμβάνουν το εισερχόμενο κεφάλαιο των υποψηφίων (*inputs*), θεωρούνται σημαντικά ώστε να αξιολογηθούν οι υποψήφιοι και να επιλεγούν οι κατάλληλοι για τη θέση (Quraishi & Aziz, 2016, Palmer & Moolooly, 2015, Baltezz & Dentler, 1983). Η κριτική που έχει ασκηθεί τόσο από τη διεθνή όσο και από την ελληνική βιβλιογραφία σχετικά με τα κριτήρια επιλογής αναφέρει

ότι αυτά πολλές φορές είναι ασαφή, άσχετα ή μη εκτιμήσιμα (Anderson, 1991, Baltzell & Dentler, 1983) και υποκειμενικά (Gurmu, 2020), ενώ πολλές φορές δεν διερευνούν τις απαιτήσεις που προκύπτουν από τη θέση ευθύνης (Palmer & Mullooly, 2015). Όπως επισημαίνεται από τους Pashiardis και Brauckmann, (2009 όπως αναφέρεται στο Gurmu, 2020) οι διευθυντές σε πολλές χώρες συνήθως επιλέγονται με βάση άσχετα ή ανεπαρκή κριτήρια. Ειδικά για το ελληνικό συγκείμενο διαπιστώνεται ότι ενώ η επίσημη κυβερνητική πολιτική αναγνωρίζει έναν πολυσύνθετο ρόλο στον διευθυντή με ένα εύρος καθηκόντων που προϋποθέτουν γνώσεις και δεξιότητες στη διοίκηση της εκπαίδευσης και στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού (Κάκκος κ.ά., 2018) εντούτοις στα κριτήρια επιλογής δεν λαμβάνεται υπόψη με επιπλέον μοριοδότηση η εξειδίκευση του υποψηφίου στον επιστημονικό τομέα της οργάνωσης και διοίκησης της εκπαίδευσης. Αντίθετα, σε έρευνες από διαφορετικά εκπαιδευτικά συγκείμενα διαπιστώνεται ότι πριμοδοτούνται τα αυξημένα ακαδημαϊκά προσόντα (Lee & Mao, 2020, DeAngelis & O'Connor, 2012) ειδικά στην οργάνωση και διοίκηση εκπαίδευσης (Bureau of Labor Statistics, 2017 όπως αναφέρεται στο Romanowski κ.ά., 2020).

Σύμφωνα με τον Palmer (2016) ακόμη όμως και αν τα κριτήρια γίνουν ξεκάθαρα και σαφή, οι διαδικασίες είναι αυτές που θα καθορίσουν την επιλογή (*outputs*) των καταλληλότερων υποψηφίων για την κατοχή θέσης ευθύνης. Η διαδικασία επιλογής αποτελεί τον τρόπο συλλογής εκείνων των δεδομένων βάσει των οποίων θα δοθεί η δυνατότητα σε κάποιους να καταλάβουν μια θέση ευθύνης ενώ σε κάποιους άλλους αυτό θα καταστεί αδύνατο. Η μέχρι τώρα βιβλιογραφία αναφέρει ότι οι διαδικασίες που ακολουθούνται και κυρίως η προφορική συνέντευξη, έχουν έντονο το στοιχείο της υποκειμενικότητας (Blackmore κ.ά., 2006, Gronn & Lacey, 2006), απέχοντας από διαδικασίες που διέπονται από αντικειμενικότητα και αξιοπιστία. Ειδικά για την προφορική συνέντευξη, στην οποία εξωγενείς παράγοντες μπορούν να ασκήσουν επιρροές, οι Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς (2016) υποστηρίζουν ότι η αξιοπιστία της είναι σχετικά χαμηλή (δεν αγγίζει το 30%) και μόνο εάν το συμβούλιο επιλογής απαρτίζεται από άτομα που έχουν λάβει ειδική εκπαίδευση και εξάσκηση στην επιλογή ανθρώπινου δυναμικού, είναι δυνατό να χαρακτηριστεί από αξιοπιστία.

Έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί στο ελληνικό συγκείμενο αναφορικά με τη διεξαγωγή της προφορικής συνέντευξης από τα αρμόδια συμβούλια επιλογής έχουν αναδείξει συγκεκριμένα προβλήματα όπως η απουσία αξιόπιστων εργαλείων, η υποκειμενική και ανακριβής βαθμολόγηση των υποψηφίων (Σπυροπούλου, 2010), η μεροληπτική και κυρίως κομματικά καθοδηγούμενη στάση των μελών της επιτροπής (Ανδρικογιαννοπούλου, 2010) που δεν έχουν την ανάλογη επιμόρφωση και τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες ώστε να διασφαλίσουν την εγκυρότητα της διαδικασίας (Αναστασίου, 2011). Έντονη εκτιμάται ότι είναι και η ευνοιοκρατία, υπό την έννοια της προηγούμενης σχέσης και γνωριμίας με τα μέλη του συμβουλίου επιλογής είτε αυτή είναι υπηρεσιακή είτε προσωπική. Η στάση αυτή για τα συμβούλια επιλογής δεν αποτελεί μόνο ελληνικό φαινόμενο αλλά αφορά και άλλες χώρες (Blackmore κ.ά., 2006, Gronn & Lacey, 2006). Δυστυχώς όμως η απουσία αντίστοιχης βιβλιογραφίας για την επιλογή των διευθυντών δεν επιτρέπει την ανάδειξη

άλλων πτυχών. Άρα θεωρείται ύψιστη προτεραιότητα η δημιουργία εκείνου του πλαισίου, που να επιτρέπει την επιλογή των καταλληλότερων μεταξύ των υποψηφίων, με βάση την αρχή της δικαιοσύνης, περιορίζοντας αφενός τον παράγοντα τύχη κατά την επιλογή των στελεχών και αφετέρου δίνοντας κίνητρο συμμετοχής σε υψηλά καταρτισμένους υποψηφίους.

2. Το ελληνικό πλαίσιο επιλογής διευθυντών σχολικών μονάδων

Τα κριτήρια επιλογής για την επιλογή στελεχών το 2017 βάσει του νομοθετικού πλαισίου για την Ελλάδα (Νόμος 4473/2017) ήταν τα εξής: α) το κριτήριο της επιστημονικής – παιδαγωγικής συγκρότησης και κατάρτισης (10 μονάδες κατ' ανώτατο όριο), β) το κριτήριο υπηρεσιακής κατάστασης και καθοδηγητικής και διοικητικής εμπειρίας (13 μονάδες κατ' ανώτατο όριο), το οποίο υποδιαιρείται στο κριτήριο της υπηρεσιακής κατάστασης (10 μονάδες κατ' ανώτατο όριο) που ουσιαστικά πρόκειται για τα χρόνια διδακτικής εμπειρίας και στο κριτήριο της καθοδηγητικής και διοικητικής εμπειρίας (3 μονάδες κατ' ανώτατο όριο), το οποίο αφορά τη μοριοδότηση για κατοχή θέσεων ευθύνης στο παρελθόν και γ) το κριτήριο συμβολής στο εκπαιδευτικό έργο - προσωπικότητας - γενικής συγκρότησης (8 μονάδες κατ' ανώτατο όριο). Το ανώτατο όριο μονάδων για τη δευτεροβάθμια εκπαίδευση είναι το 31. Για το τρίτο και τελευταίο κριτήριο πραγματοποιείται προφορική συνέντευξη των υποψηφίων για τη θέση του/της διευθυντή/ντριας στη βάση τεσσάρων ερωτημάτων τα οποία εστιάζουν στη συνεργατικότητα και στη δημοκρατικότητα του διευθυντή, στη δημιουργία του κατάλληλου παιδαγωγικού κλίματος, στην ανάπτυξη πρωτοβουλιών και στις διοικητικές του ικανότητες. Η διαδικασία επιλογής πραγματοποιείται από το οικείο Περιφερειακό Υπηρεσιακό Συμβούλιο Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (Π.Υ.Σ.Δ.Ε.), το οποίο απαρτίζεται από 7 μέλη. Πιο συγκεκριμένα αποτελείται: α) από τον Διευθυντή Εκπαίδευσης, β) δυο υπηρεσιακά και γ) δυο αιρετά μέλη των εκπαιδευτικών, δ) από έναν σχολικό σύμβουλο, κατά προτίμηση με μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών στη διοίκηση της εκπαίδευσης και ε) έναν διευθυντή σχολικής μονάδας της, κατά προτίμηση με μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών στη διοίκηση της εκπαίδευσης ή στα παιδαγωγικά και, εφόσον δεν υπάρχει, εκπαιδευτικός με βαθμό Α' με σημαντική εκπαιδευτική και διοικητική εμπειρία. Συστήνεται με απόφαση του περιφερειακού διευθυντή εκπαίδευσης. Να σημειωθεί ότι οι επιλογές β και γ προκύπτουν μετά από εισήγηση του Διευθυντή Εκπαίδευσης, ενώ τα αιρετά μέλη είναι εκπαιδευτικοί οι οποίοι επιλέγονται μετά από εκλογές του συνδικαλιστικού όργανου των εκπαιδευτικών.

Η διαδικασία επιλογής είναι συγκεκριμένη και καθορίζεται λεπτομερώς από το νομοθετικό πλαίσιο. Τα δυο από τα τρία κριτήρια επιλογής θεωρούνται ως τα αντικειμενικά μετρήσιμα μόρια των υποψηφίων ενώ για το τρίτο πραγματοποιείται προφορική συνέντευξη από τα μέλη του υπηρεσιακού συμβουλίου επιλογής.

3. Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα έρευνας

Βάσει του ανωτέρω πλαισίου, ο κύριος σκοπός της έρευνας είναι η διερεύνηση των απόψεων των συμμετεχόντων για το αν η κρίση των μελών του υπηρεσιακού συμβουλίου επιλογής πληροί την αρχή της δικαιοσύνης, όπως αυτή ορίζεται βάσει της θεωρίας του Adams. Εστιάζοντας λοιπόν σε μια διεύθυνση δευτεροβάθμια εκπαίδευση επιδιώκεται να ακουστεί η φωνή των συμμετεχόντων στη διαδικασία κατά τις κρίσεις του 2017 υποψηφίων διευθυντών/ντριών σχολικών μονάδων ώστε να διατυπώσουν την άποψή τους για το αν αντιμετωπίστηκαν τόσο οι ίδιοι όσο και οι συνυποψήφιοί τους από το υπηρεσιακό συμβούλιο επιλογής με όρους δικαιοσύνης ως προς τη βαθμολογία που έλαβαν κατά την προφορική συνέντευξη.

Ως εκ τούτου τα ερευνητικά ερωτήματα είναι τα εξής:

- Οι συμμετέχοντες υποψήφιοι εκτιμούν ότι το υπηρεσιακό συμβούλιο επιλογής βαθμολόγησε τόσο τους ίδιους όσο και τους συνυποψηφίους τους με τρόπο που να προωθεί τη δικαιοσύνη;
- Η άποψη των συμμετεχόντων ως προς την δίκαιη αντιμετώπιση τους από το συμβούλιο επιλογής επηρεάζεται από τη βαθμολογία που έλαβαν μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας αλλά και από την κατοχή θέσης ευθύνης πριν ή μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας;
- Ποιοι παράγοντες εκτιμούν οι συμμετέχοντες ότι επηρεάζουν την κρίση των μελών του υπηρεσιακού συμβουλίου επιλογής ως προς την αξιολόγηση των υποψηφίων;
- Βάσει ποιων κριτηρίων αλλά και ποιων τροπών εκτιμούν οι συμμετέχοντες ότι θα διασφαλίζεται η δίκαιη κρίση στις επιλογές των στελεχών εκπαίδευσης;

4. Μεθοδολογία

Ο σκοπός της έρευνας αλλά και η υιοθέτηση της έννοιας της δικαιοσύνης, όπως ορίζεται από τον Adams, καθόρισαν και το μεθοδολογικό σχεδιασμό της έρευνας. Έτσι, βαρύτητα δόθηκε στη διαδικασία της προφορικής συνέντευξης καθώς η μοριοδότηση των άλλων αντικειμενικών κριτηρίων είχε καθοριστεί από το νομοθετικό πλαίσιο, όπως αυτό περιγράφεται παραπάνω.

4.1. Δείγμα της έρευνας και τρόποι συλλογής δεδομένων

Το δείγμα της έρευνας ήταν στοχευμένο και αφορούσε μόνο αυτούς που συμμετείχαν στη διαδικασία για την επιλογή τους ως διευθυντές/ντριες σχολείων κατά τις κρίσεις στελεχών το 2017. Σχηματίστηκε ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο το οποίο απεστάλη στους συμμετέχοντες στη διαδικασία επιλογής το διάστημα μεταξύ Φεβρουαρίου και Ιουνίου του 2019. Από τους 94 συμμετέχοντες στη διαδικασία ανταποκρίθηκαν οι 61 (65%). Η δομή του ερωτηματολογίου με τα αντίστοιχα κριτήρια που είχαν τεθεί υπό διερεύνηση αλλά και η αξιοπιστία τους αποτυπώνονται στον πίνακα (Πιν.1) που ακολουθεί.

Πίνακας 1: Δομή και αξιοπιστία του ερωτηματολογίου

Ερευνητικό Ερώτημα	Κριτήρια	Ερωτήσεις	α - Cronbach
Α. Απόψεις συμμετεχόντων ως προς τη καταλληλότητα του συμβουλίου επιλογής	Αντικειμενικότητα	Ερωτήσεις τύπου Likert (το 1 αντιστοιχούσε στο απόλυτα αρνητικό και το 5 σε απόλυτα θετικό βαθμό)	,88
	Εμπειρία		
	Τεχνογνωσία		
	Δικαιοσύνη	Ερώτηση διχοτομική	
	Επιρροές που δέχθηκε το συμβούλιο επιλογής από άλλους παράγοντες	Ερωτήσεις τύπου Likert (το 1 αντιστοιχούσε στο απόλυτο θετικό και το 4 στο απόλυτα αρνητικό)	,75
Εκτιμάτε ότι συνυποψήφισάς ευνοήθηκαν από το συμβούλιο επιλογής;	Ερωτήσεις τύπου Likert (το 1 αντιστοιχούσε στο απόλυτο θετικό και το 3 στο απόλυτα αρνητικό)	,79	
Β. Απόψεις συμμετεχόντων γενικά ως προς τη διαδικασία της επιλογής στελεχών	Πρέπει να λαμβάνεται υπόψη η βαθμολογία της προφορικής συνέντευξης στην επιλογή στελεχών εκπ/σης;	Ερώτηση διχοτομική	
	Απόψεις ως προς την σημαντικότητα των κριτηρίων που θα έπρεπε να λαμβάνονται υπόψη για την εξέλιξη των εκπαιδευτικών σε θέσεις στελεχών	Ερωτήσεις τύπου Likert (το 1 αντιστοιχούσε στο απόλυτο θετικό και το 4 στο απόλυτα αρνητικό)	,72
	Προτεινόμενοι τρόποι επιλογής στελεχών εκπαίδευσης	Ερωτήσεις τύπου Likert (το 1 αντιστοιχούσε στο απόλυτο θετικό και το 4 στο απόλυτα αρνητικό)	,79
Ανεξάρτητες μεταβλητές	Βαθμολογία συνέντευξης λήψη Θέσης ευθύνης πριν (input) και μετά (output) τη διαδικασία επιλογής	Ερωτήσεις διχοτομικές	

4.2. Ανάλυση δεδομένων

Τα ποσοτικά δεδομένα που προέκυψαν από το ερωτηματολόγιο αναλύθηκαν τόσο περιγραφικά όσο και επαγωγικά μέσω του στατιστικού λογισμικού Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). Με την περιγραφική ανάλυση, προέκυψαν ποσοστά επί τοις % βάσει των

απαντήσεων σε συγκεκριμένα κριτήρια που ήταν διχοτομικά, ενώ για τα υπόλοιπα επιλέχθηκε να αποδοθεί η μέση τιμή και η τυπική απόκλιση. Με τον τρόπο αυτό επιδιώκεται να φανούν οι τάσεις/απόψεις των συμμετεχόντων για τον τρόπο επιλογής τους, εξετάζοντας τόσο τα κριτήρια όσο και τη διαδικασία. Επαγωγικά, επιχειρήθηκε να διαφανεί εάν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των κριτηρίων του ερωτηματολογίου σε σχέση με τη βαθμολογία που έλαβαν οι συμμετέχοντες από το συμβούλιο επιλογής αλλά και τη κατοχή θέσης ευθύνης προκειμένου να αποτιμήσουν την καταλληλότητα της διαδικασίας μέσω του υπηρεσιακού συμβουλίου επιλογής. Για το λόγο αυτό επιλέχθηκε το στατιστικό κριτήριο χ^2 ενώ με το συντελεστή ϕ_c εκτιμήθηκε η ένταση αυτής της σχέσης.

5. Αποτελέσματα

Οι συμμετέχοντες στην έρευνα εξέφρασαν την άποψη τους για τη διαδικασία επιλογής όπως αυτή εφαρμόστηκε από το υπηρεσιακό συμβούλιο επιλογής, το οποίο πραγματοποίησε την προφορική συνέντευξη. Τα κριτήρια που ορίστηκαν αφορούσαν κατά πόσο εκτιμούσαν οι ίδιοι ότι το υπηρεσιακό συμβούλιο ήταν αντικειμενικό ως προς τη βαθμολογία του, είχε εμπειρία αλλά και τεχνογνωσία ώστε να ολοκληρώσει με επιτυχία τη διαδικασία επιλογής στελεχών εκπαίδευσης.

Ο πίνακας που ακολουθεί (Πιν. 2) αποτυπώνει τη μέση τιμή των κριτηρίων της αντικειμενικότητας, της εμπειρίας και της τεχνογνωσίας με την τυπική απόκλιση.

Πίνακας 2: Μέση τιμή και T.A. για τα κριτήρια της αντικειμενικότητας, της εμπειρίας και της τεχνογνωσίας του συμβουλίου επιλογής
(το 1 αντιστοιχεί στο απόλυτα αρνητικό και το 5 στο απόλυτα θετικό βαθμό)

Κριτήρια	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
Αντικειμενικότητα	3,11	1,30
Εμπειρία	2,54	1,13
Τεχνογνωσία	2,25	1,19

Αποτελεί ενδιαφέρον όμως να φανεί εάν οι ανωτέρω εκτιμήσεις των συμμετεχόντων υποψηφίων για το υπηρεσιακό συμβούλιο επιλογής επηρεάζονται με βάση τη βαθμολογία που έλαβαν κατά τη διάρκεια της προφορικής συνέντευξης, τη προηγούμενη εμπειρία τους σε θέσεις ευθύνης πριν τη συμμετοχή τους στη διαδικασία αλλά και την κατοχή θέσης ευθύνης μετά τη διαδικασία της προφορικής συνέντευξης. Προκειμένου να φανεί λοιπόν εάν υπάρχει σχέση μεταξύ αυτών των μεταβλητών επιλέχθηκε το στατιστικό κριτήριο χ^2 . Ο πίνακας που ακολουθεί (Πιν.3) αποτυπώνει τις σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών ενώ με το συντελεστή ϕ_c εκτιμήθηκε η ένταση.

Πίνακας 3: Σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών

	Αντικειμενικότητα	Εμπειρία	Τεχνογνωσία
Βαθμολογία Συνέντευξης	$\chi^2(12)=36,773$ $p=0,000$ ($\phi_c=0,72$)	$\chi^2(12)=20,879$, $p=0,052$ ($\phi_c=0,54$)	$\chi^2(12)=20,985$ $p=0,051$ ($\phi_c=0,54$)
Κατοχή θέσης ευθύνης πριν	$\chi^2(4)=12,000$ $p=0,017$ ($\phi_c=0,41$)	$\chi^2(4)=7,612$ $p=0,107$ ($\phi_c=0,32$)	$\chi^2(4)=6,552$ $p=0,162$ ($\phi_c=0,30$)
Κατοχή θέσης ευθύνης μετά	$\chi^2(4)=15,173$ $p=0,004$ ($\phi_c=0,40$)	$\chi^2(4)=11,438$, $p=0,022$ ($\phi_c=0,40$)	$\chi^2(4)=7,756$ $p=0,101$ ($\phi_c=0,33$)

Βάσει του ανωτέρω πίνακα προκύπτει ότι οι συμμετέχοντες στην έρευνα υποψήφιοι επηρεάζονται στην κρίση που εκφράζουν για την αντικειμενικότητα του συμβουλίου επιλογής ανάλογα με τη βαθμολογία που έλαβαν, από το αν κατείχαν θέση διευθυντή σχολικής μονάδας πριν αλλά και από το αν κατέλαβαν θέση ευθύνης με την ολοκλήρωση της διαδικασίας, με την ένταση της σχέσης μεταξύ των μεταβλητών να είναι μέτρια με εξαίρεση τη βαθμολογία που έχει ισχυρή ένταση. Αναφορικά με την κρίση που εκφράζουν ως προς την εμπειρία του συμβουλίου επιλογής διαπιστώνεται ότι επηρεάζονται και από τη βαθμολογία που τους έβαλαν, αλλά και από το αν πήραν θέση ευθύνης μετά τη διαδικασία επιλογής. Σε αυτή την περίπτωση η ένταση της σχέσης μεταξύ των μεταβλητών είναι μέτρια. Τέλος, ως προς την τεχνογνωσία του συμβουλίου επιλογής προκύπτει ότι οι συμμετέχοντες επηρεάζονται μόνο από τη βαθμολογία που έλαβαν.

Στο ερώτημα εάν εκτιμούν ότι το συμβούλιο επιλογής τους βαθμολόγησε δίκαια, το 65% απάντησε θετικά. Επιχειρήθηκε τότε να φανεί εάν η άποψη αυτή επηρεάζεται από τη βαθμολογία που έλαβαν και από το αν κατείχαν θέση ευθύνης πριν ή μετά τη ολοκλήρωση της διαδικασίας. Φάνηκε ότι η βαθμολογία που έλαβαν αλλά και η κατοχή θέσης ευθύνης μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας επηρεάζει την άποψή τους περί δίκαιης βαθμολογίας από το συμβούλιο επιλογής [$\chi^2(3)=26,256$, $p=0,000$ ($\phi_c=0,608$)] με άνω του μετρίου ένταση της σχέσης μεταξύ των δυο μεταβλητών στην πρώτη περίπτωση ενώ στη δεύτερη περίπτωση η ένταση μπορεί να χαρακτηριστεί μέτρια προς χαμηλή [$\chi^2(1)=8,497$, $p=0,004$ ($\phi_c=0,346$)]. Η κατοχή θέσης ευθύνης πριν δεν φάνηκε να επηρεάζει την άποψή τους για δίκαιη βαθμολογία από το υπηρεσιακό συμβούλιο επιλογής [$\chi^2(1)=7,748$ $p=0,0387$ ($\phi_c=0,103$)].

Όταν όμως ρωτήθηκαν εάν το υπηρεσιακό συμβούλιο επιλογής λειτούργησε μεροληπτικά ως προς τη βαθμολογία των υπόλοιπων συνυποψήφιων το 60% απάντησε θετικά (Μ.Τ. 1, 62, Τ.Α. , 817). Η οπτική αυτή εξετάζεται καθώς αποτελεί βασική θέση της θεωρίας του Adams. Μάλιστα φάνηκε να υπάρχει σχέση μεταξύ της άποψης αυτής περί μεροληπτικής στάσης του συμβουλίου επιλογής με τη βαθμολογία που έλαβαν οι ίδιοι και η ένταση αυτής της σχέσης είναι μέτρια προς ισχυρή [$\chi^2(6)=25,033$, $p=0,000$ ($\phi_c=0,60$)]. Η άποψη αυτή των συμμετεχόντων όσον αφορά τη μεροληπτική στάση του συμβουλίου φαίνεται ότι σχετίζεται και με τη κατοχή θέσης ευθύνης μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας καθώς φάνηκε να υπάρχει στατιστικώς σημαντική σχέση χαμηλής έντασης [$\chi^2(2)=9,477$, $p=0,009$ ($\phi_c=0,$

36)] ενώ η κατοχή θέσης ευθύνης πριν δεν φαίνεται να επηρεάζει την άποψή τους [$\chi^2(2)=4,910, p=0,086 (\phi_c=0,26)$].

Αντίστοιχα εξέφρασαν την άποψη ότι το υπηρεσιακό συμβούλιο επιλογής λειτουργήσε μεροληπτικά και ως προς τις ερωτήσεις που υπέβαλλε στους συνυποψηφίους. Μάλιστα το κριτήριο αυτό φάνηκε να επηρεάζεται από τη βαθμολογία που έλαβαν οι συμμετέχοντες [$\chi^2(6)=13,435, p=0,037 (\phi_c=0,43)$] αλλά και από την κατοχή θέσης ευθύνης μετά τη διαδικασία [$\chi^2(2)=6,151, p=0,046 (\phi_c=0,29)$]. Τέλος, υποστήριξαν στην πλειονότητά τους ότι το υπηρεσιακό συμβούλιο επιλογής δεν λειτουργήσε μεροληπτικά ως προς τη διάθεση χρόνου στους συνυποψηφίους.

Επιχειρήθηκε δε να αποτυπωθεί η εκτίμηση των συμμετεχόντων ως προς το που μπορεί να οφείλεται η μεροληπτική στάση του υπηρεσιακού συμβουλίου επιλογής ως προς τη βαθμολογία των υποψηφίων. Ρωτήθηκαν λοιπόν εάν εκτιμούν ότι το συμβούλιο επιλογής επηρεάζεται ως προς τη δίκαιη κρίση του από την κομματική τοποθέτηση του υποψηφίου, την προσωπική σχέση του υποψηφίου με μέλη του Συμβουλίου (είτε θετική είτε αρνητική), το φύλο, την κατοχή θέσης ευθύνης σε προγενέστερο χρόνο, τα χρόνια υπηρεσίας και τα προσόντα του υποψηφίου. Ο πίνακας που ακολουθεί (Πιν.4) εκφράζει τη μέση τιμή και την τυπική απόκλιση.

Πίνακας 4: Μέση τιμή και Τ.Α. αναφορικά με την εκτίμηση των συμμετεχόντων ως προς τις επιρροές που δέχεται το συμβούλιο επιλογής (το 1 αντιστοιχεί στο απόλυτο θετικό και το 4 στο απόλυτα αρνητικό)

Επιρροές	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
κομματική τοποθέτηση του υποψηφίου	2,15	1,167
προσωπική σχέση του υποψηφίου με μέλη του Συμβουλίου	1,86	,946
φύλο	3,72	,453
κατοχή θέσης ευθύνης σε προγενέστερο χρόνο	1,86	,780
Τα χρόνια υπηρεσίας	2,18	,899
προσόντα	2,20	,646

Από τις παραπάνω τιμές προκύπτει ότι οι συμμετέχοντες υποψήφιοι εκτιμούν ότι τα μέλη του υπηρεσιακού συμβουλίου επιλογής δεν επηρεάζονται από το φύλο των υποψηφίων, ενώ για όλες τις υπόλοιπες αναφορές οι υποψήφιοι εκτιμούν ότι ασκούν ικανοποιητική επίδραση στη τελική βαθμολογία. Αναζητώντας εάν οι απόψεις των συμμετεχόντων στην έρευνα περί επιρροών που εκτιμούν ότι ασκήθηκαν στα μέλη του υπηρεσιακού συμβουλίου επιλογής βάσει των ανωτέρω κριτηρίων επηρεάζονται από τη βαθμολογία που έλαβαν και

την κατοχή θέσης ευθύνης πριν ή μετά, χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό κριτήριο χ^2 και διαπιστώθηκε ότι δεν υπάρχει στατιστικώς σημαντική σχέση με εξαίρεση την άποψη που εκφράζουν αναφορικά με την κομματική επιρροή, που φαίνεται να συσχετίζεται με την βαθμολογία που έλαβαν οι συμμετέχοντες [$\chi^2(9) = 19,063, p = 0,025 (\phi_c = 0,51)$].

Στο ερώτημα «Θεωρείτε ότι πρέπει να λαμβάνεται υπόψη η βαθμολογία της προφορικής συνέντευξης στην επιλογή στελεχών εκπ/σης;» οι συμμετέχοντες υποψήφιοι απάντησαν σε ποσοστό 63,4% θετικά ενώ το 36,6% απάντησε αρνητικά. Άποψη που δεν φαίνεται να συσχετίζεται με τη βαθμολογία που έλαβαν ή την κατοχή θέσης ευθύνης πριν ή μετά τη διαδικασία.

Ζητήθηκε επίσης από τους συμμετέχοντες να σημειώσουν τη σημαντικότητα κάποιων κριτηρίων βάσει των οποίων θα έπρεπε να επιλέγονται οι καταλληλότεροι για διευθυντές σχολείων, ώστε να μην καταστρατηγείται η δικαιοσύνη. Από τα αποτελέσματα προκύπτει ότι την υψηλότερη μέση τιμή (το 1 αντιστοιχεί στο απόλυτο θετικό και το 4 στο απόλυτα αρνητικό) συγκεντρώνει η διερεύνηση της προσωπικότητας (Μ.Τ. 1, 17/Τ.Α. , 52) ακολουθεί η συνάφεια των τίτλων σπουδών (Μ.Τ. 1, 51/Τ.Α. , 80), η εμπειρία σε θέσεις ευθύνης (Μ.Τ. 1, 82/Τ.Α. , 70) και τα χρόνια διδακτικής εμπειρίας (Μ.Τ. 1, 96/Τ.Α. , 76) και τέλος ακολουθούν τα γενικά προσόντα όπως αυτά προκύπτουν από τους τίτλους σπουδών (Μ.Τ. 2, 07/Τ.Α. , 68).

Τέλος, οι συμμετέχοντες ερωτήθηκαν (Πιν. 5) να εκφράσουν την προτίμησή τους αναφορικά με τη διαδικασία που θεωρούν οι ίδιοι κατάλληλη ώστε να εξασφαλίζεται κατά την επιλογή η δικαιοσύνη.

Πίνακας 5: Μέση τιμή και Τ.Α. αναφορικά με τις απόψεις των συμμετεχόντων αναφορικά με τη διαδικασία της επιλογής στελεχών εκπαίδευσης (το 1 αντιστοιχεί στο απόλυτο θετικό και το 4 στο απόλυτα αρνητικό)

Κριτήριο	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
Πραγματοποιείται προφορική συνέντευξη των υποψηφίων	1,46	,714
Διενεργείται γραπτός διαγωνισμός	2,30	1,00
Υπάρχουν ξεκάθαρα κριτήρια αξιολόγησης της προφορικής συνέντευξης	1,31	,580
Η επιτροπή προφορικής αξιολόγησης να κατέχει εξειδικευμένες γνώσεις επιλογής ανθρώπινου δυναμικού	1,29	,548
Η επιτροπή προφορικής αξιολόγησης να λαμβάνει υπόψη της και άλλα δεδομένα που αφορούν τον υποψήφιο (γνώμη συλλόγου διδασκόντων, γνώμη Ιεραρχικά Προϊσταμένων)	2,06	,924
Η επιτροπή προφορικής αξιολόγησης να χρησιμοποιεί συγκεκριμένα εργαλεία -ρουμπρικές αξιολόγησης, σχετικά με την διεκδικούμενη θέση	1,65	,812
Πραγματοποιούνται ψυχολογικά τεστ προσωπικότητας	1,42	,730

Η επιτροπή προφορικής αξιολόγησης να μην έχει καμία σχέση με το τοπικό συγκείμενο	1,66	,877
Εξετάζεται ο φάκελος του υποψηφίου από εξειδικευμένη επιτροπή για μόρφωση γνώμης	1,46	,714
Υποβάλλει ο υποψήφιος έκθεση αυτοαξιολόγησης της επαγγελματικής του πορείας	1,66	,755
Υποβάλλει ο υποψήφιος το πλάνο δράσης του σε περίπτωση που αναλάβει θέση ευθύνης	1,70	,800

6. Συζήτηση

Στην έρευνα αυτή έχοντας ως όχημα τη θεωρία της δίκαιης κρίσης του Adams (1965), επιχειρήθηκε να διερευνηθεί εάν ο τρόπος επιλογής των διευθυντών/ντριών σχολικών μονάδων λειτουργήσε με όρους δικαιοσύνης λαμβάνοντας υπόψη το εισερχόμενο κεφάλαιο των συμμετεχόντων (μορφωτικό τους κεφάλαιο, την προσωπικότητα τους αλλά και τη διδακτική και διοικητική εμπειρία), τις διαδικασίες που ακολουθήθηκαν και το τελικό αποτέλεσμα που προέκυψε, δηλαδή τη βαθμολογία των συμμετεχόντων η οποία οδήγησε στην επιλογή ή μη κάποιου υποψηφίου για θέση ευθύνης. «Ακούσαμε» λοιπόν τους συμμετέχοντες στη διαδικασία, για να διερευνήσουμε εάν οι ίδιοι καθώς προσέρχονται στη διαδικασία επιλογής με ένα συγκεκριμένο προφίλ, το οποίο στηρίζεται στο εισερχόμενο κεφάλαιο τους, θεωρούν ότι αντιμετωπίστηκαν τόσο οι ίδιοι όσο και οι συνυποψήφιοι τους, υπό την αρχή της δικαιοσύνης από το συμβούλιο επιλογής το οποίο διενεργεί την προφορική συνέντευξη.

Αρχικά η θεωρία του Adams (1965) στηρίζεται στη σχέση που υπάρχει μεταξύ του εισερχόμενου κεφαλαίου, που στην παρούσα έρευνα καθοριζόταν μέσω των κριτηρίων επιλογής των υποψηφίων και αναδεικνύονταν μέσω των διαδικασιών που προβλέπονταν, και του εξερχόμενου δηλαδή την επιλογή των καταλληλότερων (Al-Zawahreh & Al-Madi, 2012). Η αρχική εντύπωση που προκύπτει από τα αποτελέσματα της έρευνας είναι ότι οι συμμετέχοντες στην έρευνα νιώθουν ότι σε ένα μεγάλο βαθμό αντιμετωπίστηκαν δίκαια. Δηλαδή οι ίδιοι εκτιμούν ότι το εισερχόμενο κεφάλαιό τους εκτιμήθηκε με δίκαιο τρόπο από το υπηρεσιακό συμβούλιο επιλογής, εφόσον βαθμολογήθηκαν υψηλά κατά τη διάρκεια της προφορικής συνέντευξης. Με την άποψη αυτή επιβεβαιώνεται η θεωρία του Adams, η οποία υποστηρίζει το άτομο αντιλαμβάνεται τη δικαιοσύνη συγκρίνοντας αυτό που προσφέρει στον οργανισμό σε σχέση με αυτό που λαμβάνει (Μπουραντάς, 2001). Έτσι, οι συμμετέχοντες θεωρούν ότι η βαθμολογία που έλαβαν κατά την προφορική συνέντευξη ήταν δίκαιη και βρισκόταν σε σύμπτωση με το εισερχόμενο τους κεφάλαιό τους. Στη θεωρία του Adams όμως λαμβάνεται υπόψη όχι μόνο πως αντιμετωπίστηκαν οι ίδιοι οι συμμετέχοντες από το υπηρεσιακό συμβούλιο επιλογής, αλλά και σε σύγκριση με τους συνυποψηφίους. Οι συμμετέχοντες έκριναν λοιπόν ότι το υπηρεσιακό συμβούλιο επιλογής παρουσίασε μεροληπτική στάση απέναντι στους συνυποψηφίους τους αναφορικά με τη βαθμολογία τους

αλλά και των ερωτήσεων που τους έθεσαν. Δηλαδή το συμβούλιο επιλογής λειτούργησε δίκαια για τη δική τους βαθμολογία αλλά αισθάνθηκαν ότι «αδικήθηκαν» όταν έλαβαν υπόψη τη βαθμολόγηση των συνυποψηφίων τους. Σύμφωνα λοιπόν με τη θεωρία του Adams δεν πληρούνται οι δυο προϋποθέσεις που απαιτούνται προκειμένου να χαρακτηριστεί η επιλογή των καταλληλότερων για τη θέση ευθύνης δίκαιη.

Σε ένα επόμενο επίπεδο, το οποίο αποτέλεσε και το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα, επιχειρήθηκε να φανεί εάν η άποψη των συμμετεχόντων υποψηφίων στη διαδικασία επιλογής αναφορικά με τη δίκαιη κατά Adams αντιμετώπιση τους από το συμβούλιο επιλογής επηρεάστηκε από τη βαθμολογία που έλαβαν μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας αλλά και από την κατοχή θέσης ευθύνης πριν ή μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας. Φάνηκε λοιπόν ότι η άποψη τους επηρεάζεται σε ένα μεγάλο βαθμό από τη βαθμολογία που έλαβαν από τη διαδικασία της προφορικής συνέντευξης και σε μικρότερο βαθμό από το αν κατέλαβαν θέση ευθύνης με την ολοκλήρωση της διαδικασίας. Η ύπαρξη αυτής της σχέσης «συναλλαγής» με το υπηρεσιακό συμβούλιο επιλογής εκδηλώνεται και στη περίπτωση που οι συμμετέχοντες εκφράζουν την άποψή τους για την αντικειμενικότητα, εμπειρία αλλά και τεχνογνωσία του συμβουλίου επιλογής για τη διεξαγωγή της προφορικής συνέντευξης. Όσοι δηλαδή έλαβαν υψηλή βαθμολογία αξιολόγησαν το συμβούλιο επιλογής ως περισσότερο αντικειμενικό, με εμπειρία αλλά και σχετική τεχνογνωσία. Παρόλα αυτά αξίζει να επισημανθεί ότι υποστηρίζουν σε ένα μεγάλο ποσοστό ότι το συμβούλιο επιλογής ειδικά στον τομέα της τεχνογνωσίας παρουσιάζει αδυναμίες.

Από σχετικές έρευνες στην Ελλάδα που αφορούσαν διαφορετικά συμβούλια επιλογής διευθυντών σχολείων (Κάκκος κ.ά., 2018, Κουτούζης & Σπυριάδου, 2018) έχει διαφανεί αυτή η αδυναμία των συμβουλίων επιλογής, η οποία δεν αποτελεί μόνο ελληνικό φαινόμενο αλλά επισημαίνεται και διεθνώς στις περιπτώσεις που αυτό αποτελείται από άτομα μη εκπαιδευμένα (Winter & Jaeger, 2004), με αποτέλεσμα να προκαλείται σύγχυση στην επιλογή του κατάλληλου προσώπου για τη θέση (DeArmond κ.ά., 2010). Οπότε τίθεται θέμα σύστασης των συμβουλίων επιλογής από άτομα που είναι εξειδικευμένα στην αξιολόγηση και στην επιλογή ανθρώπινου δυναμικού. Πρόταση που υποστηρίχθηκε από τους συμμετέχοντες στη διαδικασία αλλά έχει τονιστεί και διεθνώς (Gurmu, 2020).

Επιχειρώντας δε να αναζητηθούν οι παράγοντες (τρίτο ερευνητικό ερώτημα) που κατά την άποψη των συμμετεχόντων επηρεάζουν την κρίση των μελών των συμβουλίων επιλογής ως προς την αξιολόγηση των υποψηφίων, φάνηκε ότι προκρίνονται ως δυο πιο σημαντικοί, η προσωπική σχέση ενός υποψηφίου με τα μέλη του συμβουλίου επιλογής αλλά και η κατοχή θέσης ευθύνης σε προγενέστερο χρόνο. Οι παράγοντες αυτοί συνδέονται με την αξιοποίηση ενός κοινωνικού δικτύου (φιλίες, γνωριμίες) που φέρει ο κάθε υποψήφιος, το οποίο αν και επίσημα δεν αναγνωρίζεται ως εισερχόμενο κεφάλαιο εντούτοις ασκεί επίδραση.

Βιβλιογραφικά έχει καταγραφεί ότι η προσωπική σχέση των μελών του υπηρεσιακού συμβουλίου επιλογής με τον υποψήφιο οδηγεί σε μεροληπτική συμπεριφορά (Palmer & Mullooly, 2015) φανερώνοντας έτσι μια σχέση «συναλλαγής». Η επίδραση αυτού του δικτύου

γνωριμών στην επιλογή στελεχών εκπαίδευσης έχει επισημανθεί και σε άλλα εκπαιδευτικά συστήματα (Turnbull κ.ά., 2015). Παρόλα αυτά οι συμμετέχοντες στην παρούσα έρευνα αναγνωρίζουν αυτή την αδυναμία και για αυτό προκρίνουν το υπηρεσιακό συμβούλιο επιλογής να μην έχει καμία σχέση με το τοπικό εκπαιδευτικό συγκείμενο, ώστε οι όποιες γνωριμίες και προσωπικές σχέσεις μεταξύ των μελών του συμβουλίου επιλογής και των υποψηφίων να περιορίζονται.

Επόμενος παράγοντας που εκτιμούν οι συμμετέχοντες στην έρευνα ότι ασκεί επίδραση στη στάση των μελών του συμβουλίου επιλογής είναι η κομματική εμπλοκή. Η άποψη αυτή των συμμετεχόντων επιβεβαιώνεται από αρκετές έρευνες που έχουν γίνει για το ελληνικό συγκείμενο (Κουτούζης & Σπυριάδου, 2018, Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013, Ανδρικογιαννοπούλου, 2010, Σπυροπούλου, 2010), δείχνοντας με τον τρόπο αυτό το μέγεθος αυτής στις διαδικασίες επιλογής στελεχών εκπαίδευσης. Οι Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου (2013) τονίζουν μάλιστα ότι παρατηρείται το φαινόμενο να λαμβάνουν άριστα στη συνέντευξη υποψήφιοι/ες με ελάχιστα, ή/και μηδενικά επιστημονικά προσόντα, ξεπερνώντας βαθμολογικά συνυποψήφιους τους με περισσότερα μετρήσιμα και αντικειμενικά προσόντα, γεγονός που προέκυψε και από την έρευνα των Κουτούζη και Σπυριάδου (2018), αποδίδοντας αυτή την κατάσταση στη κομματική εμπλοκή. Το φαινόμενο αυτό εντοπίζεται κυρίως στα συγκεντρωτικά συστήματα, στα οποία τα στελέχη ευθυγραμμίζονται με την κεντρική πολιτική γραμμή (Cousin, 2019). Ενδεικτικά, για την Ελλάδα έχει φανεί ότι από το 1985 έως σήμερα έχουν εφαρμοστεί 10 διαφορετικά συστήματα επιλογής στελεχών εκπαίδευσης, επιβεβαιώνοντας αφενός την απουσία ενός ορθολογικού πλαισίου το οποίο θα λειτουργεί με όρους ισότητας και αφετέρου την προσπάθεια ενός συγκεντρωτικού συστήματος να ελέγχει τις επιλογές των στελεχών του (Ανδρέου & Παπακωνσταντίνου 1994, οπ. αναφ. στο Κουτούζης & Σπυριάδου, 2018, Κουτούζης, 2001, οπ. αναφ. στο Κουτούζης & Σπυριάδου, 2018). Παρόμοια πολιτική ανάμειξη στις επιλογές στελεχών εκπαίδευσης εντοπίζεται και σε άλλα εκπαιδευτικά συστήματα, όπως της Αιθιοπίας (Gurmu, 2020) της Νιγηρίας (Bush, 2008) και της Τουρκίας (Arag κ.ά., 2017) ενώ σε διαφορετικά εκπαιδευτικά περιβάλλοντα, όπως για παράδειγμα σε αυτό του Καναδά, η διαδικασία επιλογής στηρίζεται σε αντικειμενικά κριτήρια και όχι στις πολιτικές σχέσεις των υποψηφίων (Bush, 2008).

Το τέταρτο και τελευταίο ερευνητικό ερώτημα καταγράφει την άποψη των συμμετεχόντων υποψηφίων για θέσεις ευθύνης ως προς τα ποια κριτήρια επιλογής αλλά και με βάση ποιους τρόπους θα επιλέγονται οι καταλληλότεροι από τους υποψηφίους για θέσεις ευθύνης, εξασφαλίζοντας έτσι και τη δικαιοσύνη. Οι συμμετέχοντες υποψήφιοι, αν και οι περισσότεροι ήταν ικανοποιημένοι από την προφορική τους βαθμολογία, προτείνουν ξεκάθαρα κριτήρια για την επιλογή διευθυντών σχολείων, προτάσσοντας ιεραρχικά τα εξής: την ανάδειξη εκείνων των χαρακτηριστικών προσωπικότητας που απαιτεί η θέση ευθύνης, τη συνάφεια των τίτλων σπουδών με τη θέση ευθύνης, την εμπειρία σε θέση ευθύνης, τα χρόνια διδακτικής εμπειρίας και τέλος τα γενικά προσόντα βάσει των τίτλων σπουδών. Αναγνωρίζουν δηλαδή πόσο σημαντικό είναι να διερευνώνται εκείνα τα χαρακτηριστικά προσωπικότητας (ήπιες

δεξιότητες), τα οποία ερευνητικά έχουν αναδειχθεί από πλείστες έρευνες (Wallace κ.ά., 2021, Chen&Guo, 2020, Leonard & Maulding Green, 2019) προκειμένου να καταλάβει κάποιος θέση ευθύνης και τα οποία προϋποθέτουν συγκεκριμένες διαδικασίες αλλά και εξειδικευμένα άτομα που μπορούν να τα αναδείξουν. Επίσης, εκτιμούν ότι η συνάφεια των τίτλων σπουδών με τη θέση ευθύνης είναι σημαντική. Άποψη που επιβεβαιώνεται και από ερευνητές άλλων εκπαιδευτικών συγκείμενων, οι οποίοι διαπιστώνουν ότι συχνά άτομα μη εξειδικευμένα επιλέγονται για θέσεις ευθύνης (Palmer & Mullooly, 2015).

Ως τρίτο κριτήριο οι συμμετέχοντες στην έρευνα προέβαλαν την προηγούμενη εμπειρία σε θέση ευθύνης. Το συγκεκριμένο κριτήριο αποτελεί μια σημαντική ένδειξη της αποτελεσματικότητας ενός στελέχους εκπαίδευσης σε ένα εκπαιδευτικό σύστημα το οποίο όμως έχει αναπτύξει μηχανισμούς αξιολόγησης (Anderson & Turnbull, 2016). Για το ελληνικό όμως εκπαιδευτικό συγκείμενο δεχόμαστε εκ προοιμίου και χωρίς καμία μορφή αξιολόγησης ότι ένας διευθυντής/τρια σχολείου είναι αποτελεσματικός/ή, οπότε και μοριοδοτείται για αυτήν την εμπειρία του. Εάν δε ληφθεί υπόψη ότι για το ελληνικό συγκείμενο ο τρόπος επιλογής έχει χαρακτηριστεί αναξιοκρατικός (Κάκκος κ.ά., 2018, Κουτούζης & Σπυριάδου, 2018) εφόσον παρεμφέρον επιρροές που σχετίζονται με την επίδραση του κοινωνικού δικτύου και της κομματικής εμπλοκής, τότε τα πράγματα δυσκολεύουν ως προς την διασφάλιση της δικαιοσύνης.

Για όλους αυτούς τους λόγους οι συμμετέχοντες στην έρευνα εκτιμούν ότι η διαδικασία επιλογής μέσω της προφορικής συνέντευξης είναι διάτρητη και αναξιόπιστη. Θεωρούν ότι η αξιοπιστία της διαδικασίας μπορεί να ενισχυθεί εάν το αρμόδιο συμβούλιο επιλογής αποτελείται από άτομα με εξειδικευμένες γνώσεις στην επιλογή ανθρώπινου δυναμικού χωρίς να υπάρχει όποια εμπλοκή με το τοπικό συγκείμενο, εάν υπάρχουν ξεκάθαρα κριτήρια αξιολόγησης και χρησιμοποιούνται έγκυρα εργαλεία, τονίζοντας παράλληλα και την εφαρμογή διαδικασιών που να ανιχνεύουν τα χαρακτηριστικά προσωπικότητας που απαιτεί η εν λόγω θέση ευθύνης, ενώ κρίνεται σημαντικό να λαμβάνεται υπόψη και η συνολική πορεία και δράση του υποψηφίου.

7. Συμπεράσματα

Στο βασικό ερώτημά της έρευνας για το αν η διαδικασία της επιλογής των διευθυντών/ντριών σχολικών μονάδων στο ελληνικό συγκείμενο αντιμετωπίζεται με όρους δικαιοσύνης προέκυψε ότι η άποψη των συμμετεχόντων υποψηφίων περί δικαιοσύνης εκλαμβάνεται και ερμηνεύεται με υποκειμενικά κριτήρια από ένα μεγάλο τμήμα των συμμετεχόντων, οι οποίοι στηριζόμενοι σε ένα πλαίσιο «συναλλαγής» με το συμβούλιο επιλογής, προσδοκούσαν υψηλή βαθμολογία για τον εαυτό τους ενώ όταν συγκρίνονταν με τους συνυποψήφιους τους ένιωθαν ότι αυτοί ευνοήθηκαν βαθμολογικά από το συμβούλιο επιλογής. Αποδίδουν δε αυτή την εύνοια στην επίδραση των κοινωνικών δικτύων και στη κομματική εμπλοκή. Έτσι όμως δημιουργούνται ανισότητες που για το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα έχουν φανεί και από άλλες έρευνες (Κουτούζης & Σπυριάδου, 2018, Μωυσίδου, 2012), οι οποίες έχουν αναδείξει ότι το εισερχόμενο κεφάλαιο και δη το μορφωτικό κεφάλαιο (input)

των υποψηφίων δεν αντιμετωπίζεται με όρους δικαιοσύνης ενώ το δίκτυο γνωριμιών των υποψηφίων φαίνεται να ασκεί επίδραση.

8. Συνεισφορά της έρευνας στην εκπαιδευτική πολιτική

Από τη συγκεκριμένη έρευνα διαπιστώθηκε ως αναγκαιότητα η δημιουργία ενός πλαισίου επιλογής των στελεχών εκπαίδευσης το οποίο να βασίζεται σε κάποιους πυλώνες, ώστε να εξασφαλίζεται ότι όλοι οι συμμετέχοντες θα αντιμετωπίζονται με όρους δικαίου στη βάση του «κεφαλαίου» που φέρουν.

Έτσι λοιπόν εάν η εκπαιδευτική πολιτική τόσο της Ελλάδας όσο και άλλων χωρών με παρόμοια συγκεντρωτικά χαρακτηριστικά θέτουν ως προτεραιότητα την επιλογή των στελεχών εκπαίδευσης με όρους δικαιοσύνης, θα πρέπει αφενός να αναπτύξουν λεπτομερή κριτήρια, τα οποία να συνάδουν απόλυτα με τις απαιτήσεις της διεκδικούμενης θέσης βάσει της περιγραφής των αναγκών της και αφετέρου να εξασφαλίσουν ότι η διαδικασία επιλογής θα διακρίνεται για την αντικειμενικότητά της και την αξιοπιστία της (Baltzell & Dentler, 1983).

Ειδικά, για τη διαδικασία επιλογής μέσω της προφορικής συνέντευξης επισημαίνεται ότι προκειμένου να ξεπεράσει τις μέχρι τώρα αδυναμίες της (Palmer, 2018, Ash, κ.ά. 2013, Walker & Kwan, 2012, Baltzell & Dentler, 1983) θα πρέπει να διεξάγεται από εξειδικευμένα άτομα τα οποία έχουν την ικανότητα να μορφώσουν γνώμη για την προσωπικότητα και τις γνώσεις των υποψηφίων επιλέγοντας τους ιδανικότερους για τη στελέχωση των εκπαιδευτικών μονάδων (Dessler, 2012). Ενώ σαφέστατα θα πρέπει να μην προκύπτει οποιαδήποτε σχέση των μελών του συμβουλίου επιλογής με το τοπικό συγκείμενο καθώς καταστρατηγείται η έννοια της δικαιοσύνης ενισχύοντας την επίδραση δικτύων γνωριμιών (Palmer, 2018).

Οι Huber και Pashiardis (2008, σ.196) προτείνουν δε η διαδικασία επιλογής να εμπεριέχει μικτές μεθόδους χρησιμοποιώντας:

“εργαλεία αξιολόγησης της προσωπικότητας αλλά και των γνωστικών ικανοτήτων, ασκήσεις προσομοίωσης και παρατηρήσεις της συμπεριφοράς σε πραγματικές καταστάσεις (δεξιότητες και ικανότητες), βιογραφικά έγγραφα και αναφορές για προηγούμενες επιδόσεις και επιτεύγματα, συνεντεύξεις και εκθέσεις κινήτρων ώστε να φανούν τα κίνητρα, οι γνώσεις αλλά και οι στάσεις των υποψηφίων”.

Εμπλουτίζοντας ακόμη περισσότερο τις ανωτέρω προτάσεις και έχοντας ως σκοπό τη δίκαιη επιλογή των υποψηφίων θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν και εφαρμογές τεχνητής νοημοσύνης ως εργαλεία κυρίως ανάλυσης δεδομένων (Jatobá κ.ά., 2019, Tambe κ.ά., 2019), μειώνοντας με τον τρόπο αυτό τις προκαταλήψεις και εμπλοκές που οφείλονται στον ανθρώπινο παράγοντα (Palmer κ.ά., 2016). Συγχρόνως δίνεται η δυνατότητα μείωσης του χρόνου ανάλυσης των δεδομένων αλλά και του κόστους. Όπως επισημαίνεται και από τον Palmer (2018) η επιλογή των διευθυντών των σχολείων είναι ζωτικής σημασίας και δεν πρέπει να αφεθεί στην τύχη, πόσο μάλλον στην επίδραση του όποιου δικτύου γνωριμιών.

9. Περιορισμοί

Βασικός περιορισμός της έρευνας, ο οποίος όμως δεν επιτρέπει την γενίκευση των αποτελεσμάτων, αποτελεί το γεγονός ότι αυτή αφορούσε τη διερεύνηση της άποψης των συμμετεχόντων υποψηφίων μιας μόνο διεύθυνσης δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης σε σύνολο 54 διευθύνσεων.

Βιβλιογραφία

- Adams, J., S. (1965) Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental psychology*, 267-299. New York: Academic Press.
- Al-Zawahreh, A. & Al-Madi, F. (2012) The Utility of Equity Theory in Enhancing Organizational Effectiveness. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 46, 158-169.
- Αναστασίου, Σ. (2011) *Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού της εκπαίδευσης: Μελέτη περίπτωσης στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση της Ηπείρου*, Διδακτορική Διατριβή, Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων.
- Ανδρικογιαννοπούλου, Α. (2010) *Διερεύνηση των αντιλήψεων των εκπαιδευτικών σχετικά με την παρουσία των δυο φυλών στην οργάνωση και διοίκηση των σχολικών μονάδων της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης: η περίπτωση του Ν. Αχαΐας στις κρίσεις του 2007*, Μεταπτυχιακή Διατριβή, Πανεπιστήμιο Πατρών.
- Anderson, M. (1991) *Principals: How to train, recruit, select, induct, and evaluate leaders for America's schools* (ERIC Document Reproduction Service No. ED337843). Retrieved from <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED337843.pdf>
- Anderson, L. M. & Turnbull, B. J. (2016) *Evaluating and supporting principals*. Retrieved from <http://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/Documents/Building-a-Stronger-Principalship-Vol-4-Evaluating-and-Supporting-Principals.pdf>
- Arar, K., Turan, S., Barakat, M. & Oplatka, I. (2017) The characteristics of educational leadership in the Middle East: a comparative analysis of three nation-states. In: D. Waite and I. Bogotch (eds): *The International Handbook of Educational Leadership*. New York: Wiley, 355-373.
- Ash, R., Hodge, P. & Connell, P. (2013) The recruitment and selection of principals who increase student learning. *Education*, 134, 94-100.
- Baltzell, D. & Dentler, R. (1983) *Selecting American school principals: A sourcebook for educators*. Washington, DC: U.S. Department of Education, National Institute of Education.
- Bezzina, M. (2012) It's a long way to the top: informing leadership development programs for aspiring principals. *Leading and Managing*, 18, (1), 19-30.

- Blackmore, J., Thomson, P. & Barty, K. (2006) Principal selection: Homosociability, the search for security and the production of normalized principal identities. *Educational Management Administration & Leadership*, 34(3), 297-317.
- Bush, T. (2008) *Leadership and Management Development in Education*. Los Angeles: Sage. Available at: <https://epdf.tips/leadership-and-management-development-in-education-education-leadership-for-soci.html> (accessed 23 May 2021).
- Chen, J. & Guo, W. (2020) Emotional intelligence can make a difference: The impact of principals' emotional intelligence on teaching strategy mediated by instructional leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 48(1), 82-105. DOI: 10.1177/1741143218781066
- Cousin, S. (2019) System leaders in England: Leaders of a profession, or instruments of government? *Educational Management Administration & Leadership*, 47 (4), 520-537. DOI: 10.1177/1741143217751726
- De Angelis, K.J. & O'Connor, N.K. (2012) Examining the pipeline into educational administration: an analysis of applications and job offers. *Educational Administration Quarterly*, 48(3), 468-505.
- DeArmond, M., Gross, B. & Goldhaber, D. (2010) Is It Better to Be Good or Lucky? Decentralized Teacher Selection in 10 Elementary Schools. *Educational Administration Quarterly*, 46(3), 322-362 DOI: 10.1177/0013161X10365824
- Dessler, G. (2012) *Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού. Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις*. Αθήνα: Κριτική.
- Gronn, P. & Lacey, K. (2006) Cloning their own: Aspirant principals and the school-based selection game. *Australian Journal of Education*, 50(2), 102-121.
- Gurmu, T., G. (2020) Primary school principals in Ethiopia: Selection and DOI: preparation. *Educational Management Administration & Leadership*, 48(4), 651-681. DOI: 10.1177/1741143219836673
- Harris, A., Muijs, D. & Crawford, M. (2003) *Deputy and Assistant Heads: Building Leadership Potential*. Nottingham. UK: National College for School Leadership.
- Huber, S., G. & Pashiardis, P. (2008) The recruitment and selection of school leaders. In: J. Lumby, G. Crow & P. Pashiardis (eds): *International Handbook on the Preparation and Development of School Leaders*. New York: Routledge.
- Jason A., Grissom, J. A., Hajime Mitani, H. & David S. Woo, D. S. (2019) Principal Preparation Programs and Principal Outcomes. *Educational Administration Quarterly*, 55(1), 73-115.
- Jatobá, M., Santos, J., Gutierrez, I., Moscon, D., Fernandes, P., O. & Teixeira, J., P. (2019) Evolution of Artificial Intelligence in Human Resources. *Procedia Computer Science*, 16 (4), 137-142.

- Κάκκος, Γ., Αθανασούλα-Ρέππα, Α. & Αναστασίου, Σ. (2018) Η συνέντευξη ως εργαλείο αξιολόγησης Ανθρώπινου Δυναμικού για Επαγγελματική Ανέλιξη: Η περίπτωση των εκπαιδευτικών στελεχών. Πρακτικά 2ου Επιστημονικού Συνεδρίου της Ελληνικής Εταιρείας Εκπαιδευτικής Αξιολόγησης με θέμα: 'Εκπαιδευτική Αξιολόγηση: Σύγχρονες Τάσεις και προοπτικές'. Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο, 11-13 Μαΐου 2018. Αθήνα, Ελληνική Εταιρεία Εκπαιδευτικής Αξιολόγησης, σ 853-865.
- Κουτούζης, Μ. & Σπυριάδου, Κ. (2018) Στάσεις και απόψεις των αιρετών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για την επιλογή στελεχών εκπαίδευσης: οι Νόμοι 3848/2010 και 4327/2015, *Επιστήμες Αγωγής*, 2, 37-61.
- Krüger M.L., van Eck E. & Vermeulen, A. (2005) Why principals leave: risk factors for premature departure in the Netherlands compared for women and men. *School Leadership & Management*, 25(3), 241-261.
- Kwan, P. & Walker, A. (2009) Are we looking through the same lens? Principal recruitment and selection. *International Journal of Educational Research*, 48, 51-61.
- Lee, S.W. & Mao, X. (2020) Recruitment and selection of principals: A systematic review. *Educational Management Administration & Leadership*, 1-24. DOI: 10.1177/1741143220969694.
- Leonard.E.E. & Maulding Green, W. (2019) Leadership and Leadership Intelligence. *Journal of School Leadership*, 29 (4), 295-315. <https://doi.org/10.1177%2F1052684619845697>
- MacBeath, J., Oduro, G., Jacka, J. & Hobby, R. (2006) *Leading appointments: The selection and appointment of headteachers and senior leaders: A review of the literature*. Nottingham, UK: National College for School Leadership.
- Mestry, R. (2017) Empowering principals to lead and manage public schools effectively in the 21st century. *South African Journal of Education*, 37(1), 1-11.
- Mowday, R., T. (1967) Equity Theory: Predictions of Behavior in Organizations. In: Steers, R.M. and Porter, L.W., Eds., *Motivation & Work Behavior*, 4th Edition, Mcgraw-Hill, New York, 89-110.
- Μπουραντάς, Δ. (2001) *Μάνατζμεντ: θεωρητικό υπόβαθρο, σύγχρονες πρακτικές*. Αθήνα: Μπένου.
- Μωυσίδου, Ε. (2012) *Το εργασιακό habitus των διευθυντών πολυθεσιών Σχολικών μονάδων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης*. Μεταπτυχιακή Διατριβή, Πανεπιστήμιο Πατρών. Νόμος 4473/2017, ΦΕΚ 78/Α' /30-05-2018, «Μέτρα για την επιτάχυνση του κυβερνητικού έργου σε θέματα εκπαίδευσης».
- Παπακωνσταντίνου, Γ. & Αναστασίου, Σ. (2013) *Αρχές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού: Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού της εκπαίδευσης*. Αθήνα: Gutenberg.
- Παπαλεξανδρή, Α.Ν. & Μπουραντάς, Δ. (2016) *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Αθήνα: Μπένου.

- Palmer, B. (2016) Principal selection: a national study of selection criteria and Procedures. *AASA Journal of Scholarship & Practice*, 13(3), 6-22.
- Palmer, B. (2018) It's Time to Upgrade to Principal Selection 2.0. *NASSP Bulletin*, 102(3), 204-213.
- Palmer, B., Kelly, J. & Mullooly, J. (2016) What Should be Done with "Fit" in Principal Selection? *CLEAR voz Journal*, 3 (1), 26-38.
- Palmer, B. & Mullooly, J. (2015) Principal selection and school district hiring cultures: Fair or foul? *Journal of Education and Social Policy*, 2 (2), 36-27.
- Quraishi, U. & Aziz, F. (2016) Selection process for principals in northern Pakistan: Key issues and new directions. *Asian Journal of Social Sciences and Humanities*, 5(2), 192-206.
- Rammer, R. A. (2007) Call to action for superintendents: Change the way you hire principals. *The Journal of Educational Research*, 101(2), 67-76.
- Romanowski, M., H., Sadiq, H., Abu-Tineh, A., M., Ndoye, A. & Aql, M. (2020) Principal selection for Qatar's government schools: Policy makers', principals' and teachers' perspectives. *Educational Management Administration & Leadership*, 48(5), 893-915. DOI: 10.1177/1741143219859006
- Σπυροπούλου, Ε.-Ι. (2010) *Η επιλογή διευθυντή σχολικής μονάδας πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα*. Μεταπτυχιακή Διατριβή, Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης.
- Su, Z, Gamage, D. & Mininberg, E. (2003) Professional preparation and development of school leaders in Australia and the USA. *International Education Journal*, 4(1), 42-59.
- Tambe, P., Cappelli, P. & Yakubovich, V. (2019) Artificial Intelligence in Human Resources Management: Challenges and a Path Forward. *California Management Review* 61(4), 15-42. DOI::10.1177/008125619867107
- Turnbull, B. J., Riley, D. L. & MacFarlane, J. R. (2015) *Districts taking charge of the principal pipeline*. Retrieved from <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED555869.pdf>
- Wallace, D. M., Torres, E. M. & Zaccaro, S. J. (2021) Just what do we think we are doing? Learning outcomes of leader and leadership development. *The Leadership Quarterly*, 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101494>
- Walker, A. & Kwan, P. (2012) Principal selection panels: Strategies, preferences and perceptions. *Journal of Educational Administration*, 50, 188-205.
- Walker, A., Stott, K. & Cheng, Y.C. (2003) Principal supply and quality demands: a tale of two Asia-Pacific city states. *Australian Journal of Education*, 47(2), 197-208.
- Winter, P.A. & Jaeger, M.G. (2004) Principal selection decisions made by teachers: the influence of principal candidate experience. *Journal of School Leadership*, 14(4), 411-433.