

The perceived Quality as an Evaluation Component for the staff selection procedures in Public Education: A study on the Development of Summative Quality Tools

Mastrothanasis Kontantinos

Teacher, School Principal of Primary School of Skourta

kostas_0231@yahoo.gr

Abstract

The present study aims to construct and control a psychometric assessment tool for the recruitment and the selection procedures of schools directors. The tool, that is based on the theoretical model of evaluation 4Q introduced by Gummesson (1993), provides quality and was designed within the principles of Total Quality Management.

The results highlight both the validation and reliability of this scale as a research tool for the assessment process and the analysis of the factors that affect the attitudes of participants towards this, main aspects of which are the evaluation of the quality of interaction, technical quality, distribution quality and design quality. Along with the above, the effect of a series of independent variables is discussed considering the formation of perceptions in the process of selection.

Keywords: perceived quality, staff selection at education, evaluation, school principals, 4Q evaluation model of Gummesson, assessment, recruitment

JEL classifications: C38, I20, I21, M00, M12, M19

Η αντιλαμβανόμενη ποιότητα ως παράγοντας αξιολόγησης των διαδικασιών επιλογής στελεχών για τη δημόσια εκπαίδευση: Μια μελέτη για την ανάπτυξη απολογιστικών εργαλείων ποιότητας

Μαστροθανάσης Κωνσταντίνος

Δάσκαλος, Διευθυντής Δημοτικού Σχολείου Σκούρτων

kostas_0231@yahoo.gr

Περίληψη

Η παρούσα εργασία έχει ως στόχο την κατασκευή και το ψυχομετρικό έλεγχο ενός εργαλείου αξιολόγησης για τις διαδικασίες στελέχωσης και επιλογής διευθυντών σχολικών μονάδων, στα πλαίσια των αρχών της διοίκησης ολικής ποιότητας.

Τα αποτελέσματα κατέδειξαν ότι η κλίμακα είναι έγκυρη και αξιόπιστη ως εργαλείο έρευνας για την εκτίμηση της διαδικασίας και την εξέταση των παραγόντων που διαμορφώνουν τη στάση των συμμετεχόντων απέναντι σε αυτή, με κύριες πτυχές της, την αξιολόγηση της ποιότητας της αλληλεπίδρασης, την τεχνική ποιότητα, την ποιότητα διανομής και την ποιότητα σχεδιασμού, σύμφωνα με το θεωρητικό μοντέλο αξιολόγησης των 4Q της παροχής ποιότητας του Gummesson (1993). Παράλληλα με τα

παραπάνω, εξετάζεται η επίδραση μιας σειράς ανεξάρτητων μεταβλητών στη διαμόρφωση των αντιλήψεων κατά τη διαδικασία των κρίσεων.

Λέξεις-κλειδιά: αντιλαμβανόμενη ποιότητα, επιλογή προσωπικού στην εκπαίδευση, αξιολόγηση, διευθυντές σχολείων, Μοντέλο των 4Q παροχής ποιότητας του Gummesson, μέτρηση, στελέχωση

JEL classifications: C38, I20, I21, M00, M12, M19

Εισαγωγή

Δεδομένης της αξίας και των χαρακτηριστικών του ανθρώπινου παράγοντα στη διοίκηση των σχολικών οργανισμών, είναι αδιαμφισβήτητο ότι η εξεύρεση του κατάλληλου ατόμου για την επιλογή του σε θέση ευθύνης είναι μία από τις σημαντικότερες και δύσκολες αποφάσεις στη διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού στην εκπαίδευση. Σε αυτά τα πλαίσια η έννοια της αποτελεσματικής στελέχωσης των σχολικών μονάδων αποκτά ηθική και λειτουργική διάσταση για τα υπηρεσιακά συμβούλια επιλογής που έχουν και την αρμοδιότητα της εξεύρεσης των κατάλληλων ατόμων για τις κατάλληλες θέσεις μέσα από συστήματα επιλογής που χαρακτηρίζονται από ποιοτικές διαδικασίες και εμπεριέχουν τα στοιχεία της δικαιοσύνης, της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας. Το αίτημα για ποιότητα στη δράση των φορέων στελέχωσης των σχολικών μονάδων αναφορικά με τις υπηρεσίες που παρείχαν, άλλωστε, αποτελούσε προσδοκία των υπαλλήλων που υπηρετούσαν στην εκπαίδευση και ευελπιστούσαν στην επαγγελματική τους εξέλιξη. Οπότε η έννοια της αντιλαμβανόμενης ποιότητας χρίζει ιδιαίτερης σημασίας σε ζητήματα ποιοτικών αξιολογήσεων στα συστήματα στελέχωσης στη δημόσια εκπαίδευση. Αξιοποιώντας τις κατευθύνσεις και στρατηγικές διαχείρισης της ποιότητας στις δημόσιες υπηρεσίες οδηγούμαστε στο να υποστηρίξουμε ότι η ποιότητα των υπηρεσιών στελέχωσης που προσφέρουν τα υπηρεσιακά συμβούλια, αποτελεί μια αξιολογη πτυχή της απόδοσής τους.

Οριοθέτηση, διαστάσεις και μοντέλα μέτρησης της ποιότητας

Η ποιότητα θεωρείται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον κλάδο, όχι μόνο των επιχειρήσεων αλλά και των δημοσίων οργανισμών, ενώ συνεχίζει μέχρι και σήμερα να αποτελεί θέμα ενδιαφέροντος και επιρροής. Παρόλο της μεγάλης σημασίας του όρου, η αναζήτηση για έναν κοινό ορισμό έχει παράγει αντιφατικά αποτελέσματα, κάνοντάς μας να μπορούμε να ισχυριστούμε ότι οι διαφορετικοί ορισμοί της ποιότητας είναι κατάλληλοι κάτω από διαφορετικές καταστάσεις (Reeves & Bednar 1994). Στη βιβλιογραφία συναντάμε πέντε εναλλακτικές προσεγγίσεις αναφορικά με τον ορισμό της ποιότητας (Garvin 1988). Σύμφωνα με την φιλοσοφική προσέγγιση της ανωτερότητας (transcendent-based) η ποιότητα "είναι συνώνυμη της έμφυτης αριστείας" (Garvin 1988, σ. 40), κάτι που συνεπάγεται διάκριση της ανώτερης από την φτωχή ποιότητα. Η ποιότητα είναι η πραγματοποίηση ή η προσέγγιση του υψηλότερου προτύπου. Κατά την προσέγγιση των οικονομικών που βασίζεται στο προϊόν (product-based), η ποιότητα αποτελεί μια συγκεκριμένη και μετρήσιμη μεταβλητή, σύμφωνα με την οποία "οι διαφορές στην ποιότητα ανέρχονται σε διαφορές στην ποσότητα ορισμένων επιθυμητών συστατικών ή χαρακτηριστικών" (Garvin 1988, σ. 40). Με την προσέγγιση του χρήστη που βασίζεται στα οικονομικά, το marketing και τις λειτουργίες (user-based), η ποιότητα συνίσταται από "την δυνατότητα να ικανοποιεί ανάγκες" και την "καταλληλότητα για χρήση" (Garvin 1988, σ. 40). Σύμφωνα με την προσέγγιση της παραγωγής (manufacturing-based), η ποιότητα σημαίνει "συμμόρφωση με τις προδιαγραφές" (Garvin 1988, σ. 41). Τέλος, με την

προσέγγιση των λειτουργιών που βασίζεται στην αξία (value-based) θεωρείται ως ο "βαθμός αριστείας για τις δεδομένες συνθήκες ενός πελάτη", όπου οι συνθήκες αντιπροσωπεύουν την πραγματική χρήση και την τιμή πώλησης ενός προϊόντος (Garvin 1988, σ. 41).

Οι γενικοί ορισμοί, στερούνται ευαισθησίας και ειδικότητας για κάθε υπηρεσία χωριστά και αναφέρονται στην ποιότητα υπό την έννοια της "μηδενικής ατέλειας" (Parasuraman et al. 1985, σ. 41), της "συμμόρφωσης με τις προδιαγραφές" (Berry et al. 1988, σ. 35) και το "βαθμό στον οποίο ένα σύνολο εγγενών χαρακτηριστικών πληροί συγκεκριμένες απαιτήσεις" (ISO9000 2005). Εντούτοις, τέτοιας εστίασης ορισμοί, ταιριάζουν περισσότερο σε προϊόντα και παραγόμενα αγαθά. Ο εννοιολογικός ορισμός της ποιότητας των υπηρεσιών που αναπτύχθηκε από τους Parasuraman et al. (1985) έχει υιοθετηθεί σε μεγάλο βαθμό από πολλούς ερευνητές και αναφέρεται στη "διαφορά μεταξύ των προσδοκιών του ατόμου και της απόδοσης της υπηρεσίας" (Parasuraman et al. 1985, σ. 42). Ορίζεται η ποιότητα, δηλαδή, ως "μια εκτίμηση της υπηρεσίας που λαμβάνει το άτομο έναντι των προσδοκιών του σχετικά με αυτή" (Fisk & Grove 1995, σ. 107). Η ποιότητα υπηρεσιών, όπως γίνεται αντιληπτή από τα άτομα, πηγάζει από τη σύγκριση του τι προσφέρουν οι οργανώσεις παροχής υπηρεσιών (επίδοση του οργανισμού) σε σχέση με το τι θα περίμεναν από αυτές τα άτομα να τους προσφέρουν (προσδοκίες σχετικά με την επίδοση) (Reeves & Bednar 1994). Επομένως, μια εστίαση στους πελάτες είναι το κλειδί στην υιοθέτηση και την παράδοση της ποιοτικής διαχείρισης υπηρεσιών. Όπως χαρακτηριστικά μας περιγράφουν οι Berry et al. (1988, σ. 35), η ποιότητα προσδιορίζεται ως μια έννοια που περιλαμβάνει τη "συμμόρφωση με τις προδιαγραφές του πελάτη", τονίζοντας, παράλληλα, ότι η ποιότητα των υπηρεσιών καθορίζεται από μια υποκειμενική αντίληψη για την παρεχόμενη υπηρεσία.

Ένα από τα πρώτα μοντέλα ανάλυσης της ποιότητας των υπηρεσιών δημιουργήθηκε τη δεκαετία του ογδόντα στις Σκανδιναβικές χώρες από τον Grönroos (1984), γνωστό ως μοντέλο της συνολικά αντιλαμβανόμενης ποιότητας (total perceived quality model), με βάση την αντίληψη του ατόμου για την ποιότητα των υπηρεσιών. Το μοντέλο αυτό, ακολούθησε το μοντέλο της ανάλυσης των κενών (gap analysis model) των Parasuraman, Zeithaml και Berry (1985) που αναπτύχθηκε στη Βόρεια Αμερική με βάση τη θεωρία του Oliver (1980). Η υπόθεση στην οποία στηρίχθηκε ήταν ότι η ποιότητα μιας υπηρεσίας εκφράζεται σύμφωνα με τα κενά μεταξύ των προσδοκιών και των αντιλήψεων των ατόμων από τις υπηρεσίες. Με βάση αυτά τα μοντέλα, η δεκαετία του ενενήντα υποδέχεται την ανάπτυξη ενός συνθετικού μοντέλου αντιληπτικής ποιότητας υπηρεσιών (synthetic model of perceived service quality) των Brogowicz, Delene και Lyth (1990), σύμφωνα με το οποίο η αντιληπτή ποιότητα προέρχεται από τη συνολική διαφορά στην ποιότητα των υπηρεσιών, δηλαδή από το χάσμα στην τεχνική ποιότητα και το χάσμα στη λειτουργική ποιότητα, καθένα από τα οποία είναι στενά συνδεδεμένα με τις αντίστοιχες προσδοκίες για την ποιότητα. Το μοντέλο του Gummesson (1993) για την αξιολόγηση της προσφερόμενης ποιότητας (4 Q model of offering quality) έρχεται να συμπληρώσει τη βιβλιογραφία της δεκαετίας. Σύμφωνα με αυτό συγκρίνονται οι προσδοκίες των ατόμων, οι εμπειρίες και η εικόνα της υπηρεσίας με την αντιλαμβανόμενη ποιότητα δημιουργώντας αξιολογήσιμες διαστάσεις στην έννοια της ποιότητας.

Μοντέλο των 4Q παροχής ποιότητας του Gummesson

Ο Gummesson (1993) θέλοντας να αντιμετωπίσει τις αδυναμίες ερμηνείας που παρουσίαζαν παλιότερα μοντέλα για την αντιλαμβανόμενη ποιότητα κατέληξε στη δημιουργία ενός μοντέλου στο οποίο συνδυάζονται στοιχεία

της παραγωγής προϊόντων και της παροχής υπηρεσιών με σκοπό τη χρησιμοποίησή τους στη διαχείριση της ποιότητας. Σύμφωνα με τη θεωρία του η αντιλαμβανόμενη ποιότητα εξαρτάται κυρίως από τις μεταβλητές των εμπειριών και των προσδοκιών που έχει διαμορφώσει το άτομο αλλά και από την εικόνα της υπηρεσίας. Η ποιότητα σχεδιασμού (design quality) αναφέρεται στο πόσο καλά είναι σχεδιασμένη η λειτουργική πλευρά των υπηρεσιών ενώ η ποιότητα παραγωγής και διανομής (production and delivery quality) αφορά το πόσο καλά παρέχεται, με τις δύο αυτές έννοιες να αποτελούν πηγές της ποιότητας. Σφάλματα στο σχεδιασμό, την παραγωγή ή τη διανομή επιφέρουν χαμηλή αποδοτικότητα, δυσάρεστες εμπειρίες και μη εκπλήρωση των προσδοκιών των "πελατών".

Η ποιότητα σχέσεων (relationship quality) και η τεχνική ποιότητα (technical quality) αφορούν την λειτουργική διάσταση της ποιότητας. Η πρώτη έχει σχέση με το πως το άτομο αντιλαμβάνεται της ποιότητα κατά τη διάρκεια της διαδικασίας και εξαρτάται κυρίως από τη συμπεριφορά και τις ικανότητες των εργαζομένων. Η δεύτερη αναφέρεται τόσο στο άμεσο όσο και στο μακροπρόθεσμο πακέτο υπηρεσιών.

Τα πλεονεκτήματα του μοντέλου αυτού είναι ότι εντοπίζει την πηγή της καλής ή κακής ποιότητας στα αρχικά στάδια της παραγωγής και του σχεδιασμού. Ενσωματώνει τα ειδικά χαρακτηριστικά και τις τεχνικές πτυχές των υπηρεσιών ενώ περιλαμβάνει τα μακροπρόθεσμα αποτελέσματά τους, στοιχείο που δεν περιλαμβάνει το μοντέλο της αντιλαμβανόμενης ποιότητας (Grönroos 2007).

Αξιολόγηση της στελέχωσης στην εκπαίδευση με έμφαση σε στοιχεία ποιότητας

Οι διαδικαστικές φάσεις και η ολοκλήρωση της στελέχωσης ορίζεται από την εκάστοτε πολιτική ηγεσία και υλοποιείται ανάλογα με την εκπαιδευτική πολιτική που ακολουθείται σε επίπεδα διευθύνσεων ανθρωπίνου δυναμικού ή ανθρωπίνων πόρων. Για την επιλογή, ειδικά των στελεχών της εκπαίδευσης που θα επανδρώσουν τις σχολικές μονάδες, το Υπουργείο Παιδείας δίνει εντολή για τη δημιουργία Υπηρεσιακών Συμβουλίων Επιλογής Στελεχών Εκπαίδευσης, με σκοπό την παροχή υπηρεσιών στελέχωσης σε επίπεδο Διευθύνσεων Εκπαίδευσης.

Πρωταρχικός στόχος των συμβουλίων επιλογής είναι η εξεύρεση και προσέκλυση υπαλλήλων για να καλύψουν τις κενές θέσεις εργασίας σύμφωνα με συγκεκριμένες προδιαγραφές και κριτήρια, εξετάζοντας προσεκτικά τα διαπιστευτήριά τους και παράγοντας μια "δεξαμενή" υποψηφίων για περαιτέρω έλεγχο και αξιολόγηση στη διαδικασία επιλογής. Με τη διαδικασία επιλογής αποφασίζεται για το ποιος θα οριστεί τελικά ή όχι ως διευθυντής σχολικής μονάδας.

Βασικά όργανα για την επιλογή των διευθυντών των σχολικών μονάδων αποτελούν τα αρμόδια Περιφερειακά και Κεντρικά Υπηρεσιακά Συμβούλια τα οποία προσφέρουν τις υπηρεσίες στελέχωσης. Τα πρώτα συνιστώνται κατά νομούς ή νομαρχιακά διαμερίσματα, ενώ τα δεύτερα συγκροτούνται στην κεντρική υπηρεσία του Υπουργείου Παιδείας και χωριστά για κάθε βαθμίδα.

Η συμβολή μιας αποδοτικής και αποτελεσματικής διαδικασίας επιλογής και τα οφέλη που αντλούνται από τον οργανισμό δεν είναι άμεσα εμφανή και είναι λιγότερο εύκολο να τα διακρίνουμε (Mullins 2003). Οι μέθοδοι που θα χρησιμοποιηθούν για την επιλογή του ανθρωπίνου δυναμικού είναι αποτέλεσμα ενός ηθικού και λειτουργικού συγκεκριασμού που εστιάζει στη

δικαιοσύνη, την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα του συστήματος επιλογής. Στο χώρο της εκπαίδευσης οι μέθοδοι επιλογής ορίζονται από την εκάστοτε πολιτική ηγεσία και υλοποιούνται για την επιλογή των στελεχών από αποκεντρωμένες επιτροπές επιλογής. Παράλληλα, η επιλογή τους βασίζονται σε έξι κριτήρια που πραγματεύονται την εγκυρότητα, την αξιοπιστία, το κόστος, το χρονικό διάστημα που απαιτείται για την ολοκλήρωση της διαδικασίας, το πεδίο εφαρμογής και το βαθμό αποδοχής τους από τους ίδιους τους υποψηφίους (Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου 2013; Αναστασίου & Παπακωνσταντίνου 2009).

Η αξιοπιστία (reliability) αναφέρεται στην ικανότητα μιας μεθόδου επιλογής να παρέχει μετρήσεις που να χαρακτηρίζονται από ακρίβεια και σταθερότητα. Η έννοιά της, δηλαδή, σχετίζεται με την έκταση, κατά την οποία ένα σύνολο μεταβλητών είναι συνεπές σε αυτό που σκοπεύει να μετρήσει. Η υψηλή αξιοπιστία συνδέεται με την ελαχιστοποίηση του τυχαίου σφάλματος των μεθοδολογικών εργαλείων επιλογής προσωπικού (Tyson 2006). Η εγκυρότητα (validity) αναφέρεται στην ικανότητα πρόβλεψης των μεθόδων επιλογής σχετικά με την προσδοκώμενη μελλοντική απόδοση των υποψηφίων στο χώρο εργασίας.

Το κόστος, το χρονικό διάστημα που απαιτούνται για την ολοκλήρωση μιας διαδικασίας επιλογής και το πεδίο εφαρμογής μιας μεθόδου σε συνάρτηση με την αποτελεσματικότητα των ποικίλων μεθοδολογικών εργαλείων και το είδος της θέσης εργασίας, αποτελεί επίσης, σημαντική παράμετρο στην χρήση κάποιας μεθόδου (Αναστασίου & Παπακωνσταντίνου 2009).

Τέλος, η σημασία που μπορεί να έχει η κοινωνική εγκυρότητα (Arvey & Sackett 1993) μιας μεθόδου επιλογής, υπό το πρίσμα του βαθμού αποδοχής και της κοινωνικής δικαιοσύνης, όπως και όλων αυτών των παραμέτρων που την επηρεάζουν, βρίσκεται σε άμεση συσχέτιση με την αποδοχή ή την αντίδραση των υποψηφίων σε αυτή και την εργασιακή τους ικανοποίηση (Judge & Kammeyer-Mueller 2011). Σε αυτά τα πλαίσια η αντιλαμβανόμενη ποιότητα των υποψηφίων στις διαδικασίες κρίσεων αποτελούν αξιόλογο δείκτη κοινωνικής εγκυρότητας.

Η αντιλαμβανόμενη ποιότητα ως δείκτης αξιολόγησης των διαδικασιών στελέχωσης

Οι τεχνικές επιλογής, η φάση εισαγωγής των στελεχών στο εργασιακό περιβάλλον, η αξιολόγηση της διαδικασίας και τα ζητούμενα προσόντα, αποτελούν αξιόλογες πηγές, ως μέρος του οργανωτικού σχεδιασμού, που η συστηματική ανάλυσή τους ενισχύει τη βελτίωση και την αποτελεσματικότητα της διαδικασίας. Ειδικότερα για την αξιολόγηση της διαδικασίας στελέχωσης, στην οποία αποτιμάται ο βαθμός στον οποίο η διαδικασία οδήγησε σε καλύτερες ή χειρότερες επιλογές από την εντύπωση που είχε σχηματιστεί αρχικά για κάθε υποψήφιο (Κατσαρός 2008), η συλλογή και ανάλυση στατιστικών δεδομένων, μπορεί να συμβάλλει ουσιαστικά προς το στρατηγικό σχεδιασμό διαδικασιών διασφάλισης της ποιότητας και αξιολόγησης της απόδοσης του συστήματος της στελέχωσης (Cornelius 1999). Επιπρόσθετα, αν συνδυαστεί με συμμετοχικές κρίσεις από τους ίδιους τους υποψηφίους δείχνει ενδιαφέρον τόσο για την κοινωνική δικαιοσύνη όσο και την ανάπτυξη της χρησιμοποίησης των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης.

Η αντιλαμβανόμενη ποιότητα μπορεί να αποτελέσει σημαντικό δείκτη για την αξιολόγηση των διαδικασιών στελέχωσης στη δημόσια διοίκηση. Μελέτες πάνω στον τομέα της κοινωνικής εγκυρότητας και της

οργανωσιακής δικαιοσύνης (Gilliland 1993) που έχουν πραγματοποιηθεί με σκοπό τη διερεύνηση της συμπεριφοράς του ανθρωπίνου δυναμικού, αναδεικνύουν ως σημαντική μεταβλητή την αντίδραση των υποψηφίων και τη στάση τους, στο βαθμό επιτυχής στελέχωσης των οργανισμών (Judge, Ilies & Zhang 2012; Cropanzano & Wright 2003). Το πλαίσιο αυτό έχει περιστραφεί κυρίως γύρω από τη θεωρία του Gilliland (1993), όπου διαδικαστικοί (procedural justice) και διανεμητικοί κανόνες δικαιοσύνης (distributive justice), δρουν καταλυτικά, επηρεάζουν το άτομο και διαμορφώνουν την κρίση του σε ζητήματα ποιότητας. Η διαδικαστική δικαιοσύνη αφορά τη δικαιοσύνη των διαδικασιών από τις οποίες λαμβάνονται οι αποφάσεις ενώ η διανεμητική δικαιοσύνη επικεντρώνεται στην ακριβοδικία της κατανομής που προκύπτει από τις αποφάσεις.

Αν και σε γενικές γραμμές, υποστηρίζεται ότι οι διαδικασίες επιλογής με τις υπάρχουσες μεθόδους φαινομενικά θεωρούνται λίγο πολύ δίκαιες (π.χ. Steiner & Gilliland 1996), λόγω της εγκυρότητας και της αξιοπιστίας που μπορεί να παρουσιάζουν, ωστόσο δεν έχουν αξιολογηθεί οι στάσεις των υποψηφίων, υπό το πρίσμα της διαδικαστικής δικαιοσύνης, στα πλαίσια μιας πολύπλευρης αξιολόγησης των μεθόδων επιλογής ανθρωπίνου δυναμικού. Έτσι, ενώ παρατηρείται πλήθος ερευνών σχετικά με τη διερεύνηση των χαρακτηριστικών όπως η αξιοπιστία, το κόστος και η εγκυρότητα αυτών, διαφαίνεται μια σχετικά περιορισμένη μελέτη στις αντιδράσεις και τις στάσεις των υποψηφίων σχετικά με τις διαδικασίες και τις μεθόδους επιλογής ανθρωπίνου δυναμικού (Smither, Reilly, Millsap, Pearlman & Stoffey 1993) και ειδικά για το χώρο της εκπαίδευσης.

Η σημασία που μπορεί να έχει η κοινωνική εγκυρότητα μιας μεθόδου επιλογής, υπό το πρίσμα της κοινωνικής δικαιοσύνης και του βαθμού αποδοχής της βρίσκεται σε άμεση συσχέτιση με τις στάσεις των υποψηφίων απέναντι σε αυτή. Μέθοδοι επιλογής που χαρακτηρίζονται από υψηλή εγκυρότητα δεν θεωρούνται πάντα από τους υποψηφίους ως οι πιο δίκαιες και το αντίστροφο. Οι υποψήφιοι επηρεάζονται στις κρίσεις τους περισσότερο από τη δικαιοσύνη που αντιλαμβάνονται ότι προσφέρει μια μέθοδος επιλογής παρά από την πραγματική εγκυρότητα και την αξιοπιστία της (Gilliland 1993). Αποτέλεσμα αυτού εμφανίζεται το δίλημμα δικαιοσύνης (justice dilemma), όπου έγκυρες μέθοδοι για την επιλογή ανθρωπίνου δυναμικού αμφισβητούνται, οι υποψήφιοι ανησυχούν διαμορφώνοντας αρνητικές εκτιμήσεις για τα έγκυρα τεστ και τις οργανώσεις, με αποτέλεσμα, συχνά, τη δημιουργία συγκρούσεων μέσα σε αυτές (Cropanzano & Konovsky 1995). Μάλιστα, όπως αναφέρει ο Konovsky (2000), η ευκολία με την οποία οι υποψήφιοι αντιλαμβάνονται αυτή την παράμετρο της δικαιοσύνης, αυξάνεται όταν τα αποτελέσματα από τις διαδικασίες αξιολόγησης είναι πολύ αρνητικά για το άτομο.

Η ερμηνεία του φαινομένου αυτού μπορεί να βασίζεται στο ότι το άτομο που δεν επιτυγχάνει μέσω κάποιας μεθόδου επιλογής βιώνει μια απειλή για την αυτοαντίληψη και την αυτοεικόνα του, με αποτέλεσμα να μην λαμβάνει υπ' όψην του την εγκυρότητα ή την αξιοπιστία των εργαλείων που αξιολογήθηκε (Gilliland 1993). Βέβαια, η εξήγηση αυτή βασίζεται σε μελέτες που αφορούσαν συγκεκριμένες τεχνικές όπως οι βιογραφικές μέθοδοι, τα τεστ προσωπικότητας και τα τεστ γνωστικών ικανοτήτων (Cropanzano & Wright 2003).

Η αντιλαμβανόμενη δικαιοσύνη που σχηματίζουν οι υποψήφιοι αποτελεί μία από τις παραμέτρους που χρίζει ιδιαίτερης μελέτης και αυτό γιατί οι εκτιμήσεις του ανθρωπίνου παράγοντα για τη δικαιοσύνη και τα ψυχομετρικά χαρακτηριστικά των μεθόδων επιλογής συνυπολογίζονται για

την εκτίμηση των χρήσιμων μεθόδων που ακολουθεί μια οργάνωση. Στρατηγικές για την προώθηση της ακρίβειας και της δικαιοσύνης έγκυρων μεθόδων επιλογής είναι η αντικατάσταση των μη δίκαιων δοκιμασιών, η τροποποίηση των υπάρχοντων εργαλείων ώστε να είναι πιο δίκαια και να αφορούν συγκεκριμένες ιδιότητες που αξιολογούνται ώστε να μειωθεί η επίδραση του αρνητικού αποτελέσματος στην αυτοεκτίμηση και αυτοεικόνα τους. Τέλος, έχει προταθεί ότι για το σκοπό αυτό η χρησιμοποίηση επιπρόσθετων διαδικασιών επιλογής (Rosse, Miller & Stecher 1994).

Αντιλήψεις ότι οι διαδικασίες επιλογής είναι δίκαιες και ποιοτικές μπορεί να ενισχύσει τις αξιολογήσεις της ελκυστικότητας του οργανισμού και να επηρεάσει θετικά τις προθέσεις των υποψηφίων (Schmit & Ryan 1997). Το είδος της αντίδρασης ή των προθέσεων επιδρά, όχι μόνο σε οργανωτικό επίπεδο, αλλά και σε ατομικό ή κοινωνικό (Aquino, Griffeth, Allen & Hom 1997).

Σκοπός της μέτρησης της αντιλαμβανόμενης ποιότητας είναι η αξιολόγηση των διαδικασιών στελέχωσης από την πλευρά αυτών που λαμβάνουν μέρος σε αυτή και με την οποία επιδιώκεται η επαύξηση της εμπιστοσύνης και του βαθμού ικανοποίησης, η ενίσχυση της διαφάνειας, η πληρέστερη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων και γενικότερα η άσκηση της διοίκησης προς όφελος του ενδιαφερόμενου σε όρους αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας. Επίσης, αναδεικνύεται η ανάγκη μέτρησης και ανατροφοδότησης των αποτελεσμάτων, προκειμένου να σχεδιάζονται κατάλληλες διορθωτικές ενέργειες για την βελτιστοποίηση των διαδικασιών στελέχωσης με μείωση των αντιδράσεων των υποψηφίων. Μέσω αυτών ενισχύεται η ικανότητα εντοπισμού των αστοχιών και των παραλείψεων των συστημάτων επιλογής και η ικανότητα επαναπροσανατολισμού της δράσης των δημόσιων υπηρεσιών που είναι αρμόδιοι για την επιλογή προσωπικού.

Ανατρέχοντας στη βιβλιογραφία παρατηρούμε ότι δεν υπάρχουν εργαλεία προς την κατεύθυνση της αξιολόγησης των διαδικασιών στελέχωσης για την ελληνική εκπαίδευση. Το μοναδικό εργαλείο που έχει δημιουργηθεί για τον σκοπό αυτό είναι των Μαστροθανάση και Γκάρτζιο (2015) με την επωνυμία «Κλίμακα Συμμετοχικής Αξιολόγησης Διαδικασιών Στελέχωσης Σχολικών Μονάδων» (ΣΥ.ΑΞ.ΔΙ.ΣΤΕ.) για την πρωτοβάθμια εκπαίδευση. Σε αυτό εξετάζονται οι παράγοντες που διαμορφώνουν τη στάση των συμμετεχόντων απέναντι στις διαδικασίες στελέχωσης, με κύριες πτυχές της α) την αξιολόγηση της μεθοδολογίας, β) της οργάνωσης και γ) της στρατηγικής με βάση την οποία πραγματοποιήθηκαν οι κρίσεις. Το εργαλείο χρησιμοποιείται στα πλαίσια της διοίκησης ολικής ποιότητας αφού παρουσιάζει υψηλούς δείκτες αξιοπιστίας και εγκυρότητας και ήδη έχει χρησιμοποιηθεί σε αρκετές Διευθύνσεις Εκπαίδευσης με σκοπό την παροχή πληροφοριών στα συμβούλια επιλογής.

Ανάπτυξη εργαλείου αξιολόγησης της αντιλαμβανόμενης ποιότητας

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η ανάπτυξη ενός απολογιστικού εργαλείου συμμετοχικής αξιολόγησης προκειμένου να εκτιμάται η αντιλαμβανόμενη ποιότητα παροχής υπηρεσιών των Περιφερειακών Υπηρεσιακών Συμβουλίων Επιλογής Στελεχών Εκπαίδευσης σχετικά με τις διαδικασίες στελέχωσης των σχολικών μονάδων (ν. 3848/2010, ΦΕΚ 71/Α/19-5-2010).

Σύμφωνα με τον παραπάνω σκοπό, ειδικότεροι στόχοι της εργασίας αυτής είναι, αφενός, η κατασκευή ενός έγκυρου και αξιόπιστου εργαλείου

αξιολόγησης βασισμένο στο θεωρητικό μοντέλο των 4Q της παροχής ποιότητας του Gummesson (1993), αφετέρου η αξιολόγηση της επίδρασης μιας σειράς ανεξάρτητων μεταβλητών στη διαμόρφωση των αντιλήψεων απέναντι στην αντιλαμβανόμενη ποιότητα κατά τη διαδικασία των κρίσεων. Οι ειδικότεροι αυτοί στόχοι διαμορφώνουν και τα ερευνητικά ερωτήματα της εργασίας αυτής.

Μεθοδολογική προσέγγιση

Για την κατασκευή του ερωτηματολογίου αξιολόγησης της αντιλαμβανόμενης ποιότητας των κρίσεων και των διαδικασιών στελέχωσης, αρχικά, ορίστηκαν οι υπό μελέτη έννοιες, καθορίστηκαν οι διαστάσεις ποιότητας για όλες τις φάσεις της διαδικασίας των κρίσεων και σχεδιάστηκαν οι κλίμακες ικανοποίησης και στάσης, σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία (Gummesson 1993).

Το αρχικό ερωτηματολόγιο αποτελούνταν από τρεις ενότητες μεταβλητών. Το ερωτηματολόγιο αφού τέθηκε σε πιλοτική δοκιμασία, αναδιανεμήθηκε με ορισμένες τροποποιήσεις και αξιολογήθηκε με βάση την μέθοδο της παραγοντικής ανάλυσης ελέγχου ερωτηματολογίων και κατασκευής κλιμάκων (McNabb 2013). Τα δεδομένα των ερωτηματολογίων που συλλέχθηκαν μεταφέρθηκαν σε πίνακες γραμμικής παράταξης των υποκειμένων στα στατιστικά προγράμματα Statistical Package for Social Science (S.P.S.S., Version 14.0) και STATISTICA (Version 10) και αναλύθηκαν ποσοτικά, σύμφωνα με τον ακόλουθο ερευνητικό σχεδιασμό.

Ατομικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά συμμετεχόντων

Στην έρευνα έλαβαν μέρος υποψήφιοι διευθυντές δημοτικών σχολείων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης που υπηρετούν σε σχολεία της Διεύθυνσης Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Βοιωτίας και συμμετείχαν στις κρίσεις των στελεχών για τη θέση του διευθυντή σχολικής μονάδας, το έτος 2011, υπό το καθεστώς του νομοθετικού πλαισίου 3848/2010. Το σύνολο των συμμετεχόντων στη διαδικασία αυτή ήταν 89 άτομα, εκ των οποίων οι 81 συμμετείχαν στην έρευνα και απάντησαν, μετά το τέλος της διαδικασίας των κρίσεων, σε ανώνυμο ερωτηματολόγιο αξιολόγησης της διαδικασίας (ποσοστό συμμετοχής=91,01%).

Από αυτούς οι 40 ήταν άντρες (49,4%) και οι 39 (48,1%) γυναίκες, ενώ 2 (2,5%) άτομα δεν δήλωσαν το φύλο τους. Ο μέσος όρος ηλικίας τους είναι τα 47,97 έτη (S.t.d.=4.915, missing=4) και η μέση τιμή της διδακτικής τους προϋπηρεσίας είναι 23,21 έτη (S.t.d.=5.173, min=11, max=33, διάμεσος=25, missing=5). Μετά τη διαδικασία των κρίσεων 31 από αυτούς (38,3%) δεν τοποθετήθηκαν σε θέση διευθυντή, ενώ το 61,7% (50 άτομα) των συμμετεχόντων τοποθετήθηκε σε θέση διευθυντή πολυθέσιας σχολικής μονάδας πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. Αυτοί που τελικά τοποθετήθηκαν ως διευθυντές με τετραετή θητεία στα δημοτικά σχολεία ήταν 30 (62,5%) άντρες και 18 (37,5%) γυναίκες (missing=2) με μέση ηλικία τα 49,43 έτη (S.t.d.=5.282, missing=4), έχοντας μέση διδακτική προϋπηρεσία τα 24,89 έτη (S.t.d.=5.282, min=28, max=61, διάμεσος=49,50, missing=5) και μέση συνολική διοικητική προϋπηρεσία τα 7,73 έτη (S.t.d.=6,472, min=0, max=27, διάμεσος=6, missing=5). Αυτοί που δεν επιλέχθηκαν ως διευθυντές ήταν 10 (32,3%) άντρες και 21 (67,7%) γυναίκες με μέση ηλικία τα 45,81±3,351 έτη, έχοντας μέση διδακτική προϋπηρεσία τα 20,77 έτη (S.t.d.=5,340, min=11, max=32, διάμεσος=21) και μέση συνολική διοικητική προϋπηρεσία τα 2,60 έτη (S.t.d.=4,056, min=0, max=16, διάμεσος=1, missing=1).

Ερευνητικός Σχεδιασμός

Η ανάπτυξη της κλίμακας περιλάμβανε την εξέταση της εγκυρότητάς της μέσα από παραγοντική ανάλυση (factor analysis) και εξέταση της εσωτερικής της συνοχής (internal consistency reliability).

Αρχικά ελέγχθηκε κατά πόσο τα δεδομένα μας ακολουθούν την κανονική κατανομή, προκειμένου να προσδιοριστεί το είδος των ελέγχων (παραμετρικών ή μη παραμετρικών) που θα χρησιμοποιηθούν στην ανάλυση. Ο έλεγχος της κανονικότητας πραγματοποιείται με τη βοήθεια του Kolmogorov-Smirnov Test.

Για τον έλεγχο ύπαρξης ικανοποιητικών ενδογενών συσχετίσεων και τον έλεγχο της συνολικής δειγματικής καταλληλότητας, προκειμένου να εφαρμοστεί διερευνητική παραγοντική ανάλυση, χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό μέτρο K.M.O. (Kaiser-Mayer-Olkin measure of sampling adequacy) και ο έλεγχος Σφαιρικότητας του Bartlett (Bartlett's Test of Sphericity). Τιμές του δείκτη K.M.O. κάτω του 0,5 υποδηλώνουν ότι οι συσχετίσεις είναι πολύ χαμηλές και συνεπώς τα δεδομένα δεν είναι κατάλληλα για τη διεξαγωγή της παραγοντικής ανάλυσης (Καρλής 2005, σ. 202). Σημειώνεται ότι όσον αφορά τις ελλείπουσες τιμές (missing values), της δεύτερης ενότητας του ερωτηματολογίου, χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος αντικατάστασης τους με το μέσο όρο. Η συγκεκριμένη μέθοδος θεωρήθηκε καταλληλότερη από τις εναλλακτικές μεθόδους Listwise, στην οποία κάθε περίπτωση που έχει μια ελλείπουσα τιμή για οποιαδήποτε μεταβλητή δεν συμπεριλαμβάνεται στην ανάλυση και συνεπώς με αυτόν τον τρόπο μπορεί να μειωθεί το μέγεθος του δείγματος αρκετά και Pairwise, στην οποία κάθε μεταβλητή που έχει μια ελλείπουσα τιμή δεν συμπεριλαμβάνεται στην ανάλυση. Συνεπώς, η μέθοδος αντικατάστασης με το μέσο όρο συμπεριλαμβάνει όλες τις μεταβλητές στην ανάλυση προκειμένου να πραγματοποιηθεί η παραγοντική ανάλυση.

Για να εξεταστεί η παραγοντική δομή και, εν γένει, η δομική εγκυρότητα (εννοιολογική κατασκευή) του εργαλείου, επιλέχθηκε η μέθοδος ανάλυσης των κυρίων συνιστωσών (principal component analysis) και η παραγοντική ανάλυση με ορθογώνια περιστροφή των αξόνων τύπου Varimax για τον προσδιορισμό του αριθμού των παραγόντων. Για να καθοριστεί το πλήθος των παραγόντων χρησιμοποιήθηκε το κριτήριο του Kaiser. Κατά την περιστροφή θεωρήθηκαν σημαντικές μεταβλητές στο σχηματισμό του παράγοντα όσες ερωτήσεις είχαν φορτίο πάνω από 0,3 και ερμηνευόταν τουλάχιστον το 60% της συνολικής διακύμανσης (Hair et. al. 1998).

Για την μέτρηση της εσωτερικής συνέπειας (internal consistency reliability) και της αξιοπιστίας (reliability) της κλίμακας, τόσο στο σύνολό της, όσο και για τους επιμέρους παράγοντές της, χρησιμοποιήθηκε το μοντέλο Alpha (Cronbach's Alpha), το μοντέλο Split-Half (ημίκλαστων ή ημίσεων), το μοντέλο Guttman και ο έλεγχος αξιοπιστίας μετρήσεων μεταξύ βαθμολογητών (Inter-rater reliability). Τέλος, έγιναν συμπληρωματικές αναλύσεις και μελετήθηκε η επίδραση μιας σειράς ανεξάρτητων μεταβλητών στην κλίμακα, όπως είναι το φύλο, η ηλικία των συμμετεχόντων, τα έτη εκπαιδευτικής εμπειρίας, τα έτη διοικητικής εμπειρίας, η ύπαρξη επιπλέον σπουδών και το αν έγιναν τελικά διευθυντές. Επίσης ελέγχθηκαν και οι σχέσεις των παραγόντων, τόσο μεταξύ τους, όσο και με το σύνολο της κλίμακας.

Αποτελέσματα

Κατά τον έλεγχο της κανονικότητας με τη βοήθεια του Kolmogorov-Smirnov Test, παρατηρείται ότι η τιμή του p-value είναι μικρότερη του 0,05 για

το σύνολο των ερωτήσεων της κλίμακας. Για τις μεταβλητές της μελέτης μας δεν μπορεί να υποτεθεί κανονικότητα, αφού απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση σε επίπεδο σημαντικότητας 5%. Συνεπώς, είναι λογικό για την ανάλυση των συγκεκριμένων μεταβλητών να συνεχίσουμε με τη βοήθεια μη παραμετρικών ελέγχων που παρουσιάζονται ακολούθως.

Εγκυρότητα εννοιολογικής κατασκευής

Για την εννοιολογική κατασκευή του εργαλείου και τον προσδιορισμό του αριθμού των παραγόντων, σύμφωνα με το θεωρητικό μοντέλο αξιολόγησης των 4Q της παροχής ποιότητας του Gummesson (1993), επιλέχθηκε η μέθοδος ανάλυσης των κυρίων συνιστωσών (principal component analysis). Τα βασικά βήματα για την παραγοντική ανάλυση είναι, κατ' ακολουθία, ο έλεγχος ύπαρξης ικανοποιητικών συσχετίσεων, η αποτίμηση των παραμέτρων του μοντέλου, η περιστροφή του με σκοπό να αυξήσουμε την ερμηνευτική του ικανότητα και η εκτίμηση των τιμών των παραγόντων για περαιτέρω στατιστική χρήση (Καρλής, 2005: 197).

Γνωρίζοντας από τον έλεγχο κανονικότητας που έχει προηγηθεί ότι τα δεδομένα δεν ακολουθούν την κανονική κατανομή, ο έλεγχος συσχέτισης θα γίνει με βάση το συντελεστή συσχέτισης του Spearman. Προκύπτει ότι υπάρχουν στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις σε μερικές μεταβλητές των δεδομένων μας και συνεπώς έχει νόημα η διεξαγωγή της παραγοντικής ανάλυσης, προκειμένου να δώσουμε κάποια ερμηνεία για αυτές τις συσχετίσεις.

Συμπληρωματικά του παραπάνω ελέγχου, χρησιμοποιείται το στατιστικό μέτρο K.M.O. (Kaiser-Mayer-Olkin measure of sampling adequacy) και ο έλεγχος Σφαιρικότητας του Bartlett (Bartlett's Test of Sphericity) που μας παρέχει μια εκτίμηση του βαθμού ομοιογένειας των μεταβλητών και τη δυνατότητά τους για παραγοντική ανάλυση.

Οι τιμές των δύο δεικτών για τα δεδομένα μας πληρούν τις ανωτέρω προϋποθέσεις. Το μέτρο του Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) είναι $K.M.O.=0,861$, τιμή ικανοποιητική σύμφωνα με τα πρότυπα ανάλυσης ($K.M.O.>0,8$). Το αποτέλεσμα από τον έλεγχο σφαιρικότητας του Bartlett [$\chi^2(210)=1081,609$, $p<0,001$] έδειξε ότι οι συσχετίσεις μεταξύ των προτάσεων ήταν ικανοποιητικά υψηλές, απορρίπτοντας, έτσι, τη μηδενική υπόθεση της ανεξαρτησίας των μεταβλητών μεταξύ τους.

Στην παρούσα ανάλυση χρησιμοποιήθηκε η διερευνητική παραγοντική ανάλυση. Η μέθοδος εκτίμησης των παραγόντων που χρησιμοποιήθηκε είναι η μέθοδος των κύριων συνιστωσών (Principal Component Analysis), η οποία δεν προϋποθέτει κανονικότητα για τη χρήση της, ενώ ως μέθοδος περιστροφής επιλέχθηκε η Varimax with Kaiser Normalization.

Για να καθοριστεί το πλήθος των παραγόντων χρησιμοποιήθηκε το κριτήριο του Kaiser με βάση το οποίο παράγοντες με ιδιοτιμή (eigenvalue) μικρότερη του 1 δεν θεωρούνται στατιστικά σημαντικοί. Λαμβάνοντας υπόψη το κριτήριο του Kaiser, επιλέχθηκαν συνολικά τέσσερις παράγοντες, οι οποίοι ερμηνεύουν περίπου το 66,2% της συνδιακύμανσης όλων των υπό ανάλυση μεταβλητών. Το ποσοστό αυτό κρίνεται ικανοποιητικό, καθώς σύμφωνα με τους Hair et al. (1998, σ. 104) το ποσοστό αυτό θα πρέπει να ξεπερνά το 60%.

Επισημαίνεται ότι ο πρώτος παράγοντας ερμηνεύει περίπου το 40,3% της συνολικής διακύμανσης, ο δεύτερος το 12,8%, ο τρίτος το 7,0% και ο τέταρτος το 6,1% της συνολικής διακύμανσης, ενώ η μέση τιμή των

εταιρικοτήτων (communalities) είναι ίση με 0.662 τιμή ικανοποιητική σύμφωνα με τα πρότυπα ανάλυσης.

Βάσει των ανωτέρω παρουσιάζονται ανά θεματικό περιεχόμενο οι προτάσεις-ερωτήσεις που παρουσιάζουν φόρτιση μεγαλύτερη του 0,42 στους παράγοντες που σχηματίστηκαν έπειτα από περιστροφή τύπου Varimax και διαμόρφωσαν το τελικό ερωτηματολόγιο αντιλαμβανόμενης ποιότητας (ΑΝ.ΠΟ.ΔΙ.ΕΠ.) βασιζόμενοι στο θεωρητικό μοντέλο αξιολόγησης των 4Q της παροχής ποιότητας του Gummesson (1993) (βλέπε: πίνακα 1).

Πίνακας 1: Μήτρα παραγόντων μετά από περιστροφή

Θεματική ερωτήσεων	Ποιότητα Σχέσεων / αλληλεπίδρασης	Τεχνική Ποιότητα	Ποιότητα διανομής	Ποιότητα σχεδιασμού
Αντιμετώπιση από συμβούλιο επιλογής	0,840107	0,221552	0,177227	0,081369
Κλίμα και επικοινωνία με συμβούλιο επιλογής	0,821703	0,349802	-0,030539	0,193379
Βαθμολογία συνέντευξης	0,821449	-0,151943	0,188840	0,046068
Αξιολόγηση προσδοκιών βάσει αποτελέσματος	0,801387	-0,059434	0,176171	0,243700
Τρόπος διεξαγωγής συνέντευξης	0,755164	0,301608	0,070506	0,298909
Σύνθεση συμβουλίων επιλογής	0,643945	0,145031	0,415362	0,008570
Θεματολογία εξέτασης	0,627623	0,080035	0,283837	0,269533
Αξιοκρατική διάσταση στελέχωσης	0,571657	-0,030587	0,504385	0,367349
Καταμέτρηση μορίων	0,566228	0,353904	0,349276	-0,123538
Χώρος	0,259227	0,741796	0,107193	0,240350
Χρονικό διάστημα διάθεσης για συγκέντρωση εγγράφων	-0,194601	0,735503	0,244263	0,177950
Χρονικό περιθώριο επεξεργασίας θέματος	0,171228	0,724138	-0,117793	-0,053699
Εμπειρία κατάθεσης	-0,115223	0,682832	0,320863	0,369495
Ενημέρωση	0,162567	0,623393	0,138180	0,003540
Χρονικό διάστημα διάθεσης για συνέντευξη	0,481872	0,576054	-0,219285	0,281612
Νομοθετικό πλαίσιο	0,409047	-0,047700	0,665059	0,278829
Σύστημα μοριοδότησης	0,158664	0,229180	0,805259	-0,056509
Λειτουργική διάσταση στελέχωσης	0,434624	0,239218	0,515815	0,270967
"Δεξαμενή θεμάτων" ως πρακτική αξιολόγησης	0,102425	0,115445	-0,012827	0,809807
"Συνέντευξη" ως πρακτική αξιολόγησης	0,343216	0,198272	0,229319	0,700824
Ηχογράφηση συνεντεύξεων	0,377546	0,301796	0,122301	0,421160
<i>Ιδιοτιμές</i>	<i>8,459220</i>	<i>2,688278</i>	<i>1,476695</i>	<i>1,277095</i>
<i>% Ερμηνευμένης Διακύμανσης</i>	<i>40,28200</i>	<i>12,80132</i>	<i>7,03188</i>	<i>6,08140</i>

Ο παράγων 1 αποτελείται από 9 προτάσεις-ερωτήσεις, με ιδιοτιμή 8,46 και με φορτίσεις που κυμαίνονται από 0,84 έως 0,57. Τον παράγοντα αυτό τον ονομάζουμε «Ποιότητα σχέσεων/αλληλεπίδρασης» (Π.Α.) και αποτελείται από τις μεταβλητές: Αντιμετώπιση από συμβούλιο επιλογής, κλίμα και επικοινωνία με συμβούλιο επιλογής, βαθμολογία συνέντευξης,

αξιολόγηση προσδοκιών βάσει αποτελέσματος, τρόπος διεξαγωγής συνέντευξης, σύνθεση συμβουλίων επιλογής, θεματολογία εξέτασης, αξιοκρατική διάσταση στελέχωσης, καταμέτρηση μορίων.

Ακολούθως, ο παράγων 2 απαρτίζεται από 6 προτάσεις-ερωτήσεις, με ιδιοτιμή 2,69 και με φορτίσεις που κυμαίνονται από 0,74 έως 0,58. Ο παράγοντας αυτός ονομάζεται «Τεχνική ποιότητα» (Τ.Π.) και αποτελείται από τις μεταβλητές: Χώρος, χρονικό διάστημα διάθεσης για συγκέντρωση εγγράφων, χρονικό περιθώριο επεξεργασίας θέματος, εμπειρία κατάθεσης, ενημέρωση, χρονικό διάστημα διάθεσης για συνέντευξη.

Ο παράγων 3 συγκροτείται από 3 προτάσεις-ερωτήσεις, με ιδιοτιμή 1,48 και με φορτίσεις που κυμαίνονται από 0,67 έως 0,52. Ο παράγοντας αυτός ονομάζεται «Ποιότητα διανομής» (Π.Δ.) και αποτελείται από τις μεταβλητές: Νομοθετικό πλαίσιο, σύστημα μοριοδότησης και λειτουργική διάσταση στελέχωσης.

Τέλος, ο παράγων 4 αποτελείται από 3 προτάσεις-ερωτήσεις, με ιδιοτιμή 1,27 και με φορτίσεις που κυμαίνονται από 0,81 έως 0,42. Ο παράγοντας αυτός ονομάζεται «Ποιότητα σχεδιασμού» (Π.Σ.) και αποτελείται από τις μεταβλητές: "Δεξαμενή θεμάτων" ως πρακτική αξιολόγησης, "Συνέντευξη" ως πρακτική αξιολόγησης και ηχογράφηση συνεντεύξεων.

Έλεγχοι αξιοπιστίας (Reliability Tests)

Με στόχο την εξέταση της αξιοπιστίας του προαναφερθέν εργαλείου για την αξιολόγηση της ποιότητας των διαδικασιών στελέχωσης χρησιμοποιήθηκαν τέσσερεις διαφορετικοί τρόποι ελέγχου της αξιοπιστίας. Ειδικότερα χρησιμοποιήθηκαν το μοντέλο Alpha (Cronbach's Alpha), το μοντέλο Split-Half (ημίκλαστων ή ημίσεων), το μοντέλο Guttman και ο έλεγχος αξιοπιστίας μετρήσεων μεταξύ βαθμολογητών (Inter-rater reliability).

Η τιμή του συντελεστή Cronbach's Alpha (α) για όλη την κλίμακα είναι $\alpha=0,921$ και θεωρείται μια πολύ καλή τιμή (Sarlis & Gallhofer 2014) για την εσωτερική συνέπεια της εννοιολογικής κατασκευής της κλίμακας. Επίσης η κλίμακα στην ολότητά της παρουσιάζει ένα μέσο όρο της τάξης των 64,87 μονάδων και μια τυπική απόκλιση της τάξης των 8,894 μονάδων. Ο δείκτης αξιοπιστίας για κάθε μία από τις ερωτήσεις της κλίμακας είναι καλός, ενώ παρατηρείται ότι ο Pearson συντελεστής συσχέτισης της κάθε ερώτησης είναι αποδεκτός, δηλαδή, η κάθε ερώτηση εμφανίζει ικανοποιητική έως πολύ υψηλή συσχέτιση σε σχέση με όλη την κλίμακα. Εξαίρεση αποτελεί η ερώτηση 11 με συντελεστή συσχέτισης 0,274. Αν και προτείνεται για την βελτίωση των τιμών του δείκτη α , να απομακρύνονται οι μεταβλητές των οποίων η διορθωμένη συσχέτιση έναντι της συνολικής (corrected item-to-total correlation) είναι μικρότερη από 0.30, η ερώτηση παραμένει διότι, η αφαίρεσή της, δεν αυξάνει σημαντικά την αξιοπιστία του ερωτηματολογίου. Ο δείκτης α του Cronbach, για τους παράγοντες, κυμάνθηκε μεταξύ 0,675 έως και 0,919 και κρίθηκε απόλυτα ικανοποιητικός.

Από την παρατήρηση των αποτελεσμάτων του ελέγχου Split-Half γίνεται σαφές ότι με βάση την μέθοδο Cronbach's Alpha η κλίμακα έχει χωριστεί σε δύο ισομερή κομμάτια με το πρώτο κομμάτι περιλαμβάνει τις ερωτήσεις 1 έως 11 με συντελεστή εσωτερικής συνέπειας $\alpha=0,902$ και αντίστοιχα το δεύτερο κομμάτι περιλαμβάνει τις ερωτήσεις 11 έως 21 με συντελεστή εσωτερικής συνέπειας $\alpha=0,805$. Και οι δύο συντελεστές θεωρούνται πολύ υψηλοί, τα δε δύο μέρη εμφανίζουν υψηλό συντελεστή συσχέτισης $r=0,769$.

Η τιμή του συντελεστή αξιοπιστίας Spearman-Brown για τα ισομερή αυτά τμήμα είναι ίση με 0,870 ενώ η αντίστοιχη τιμή του συντελεστή αξιοπιστίας Guttman Split-Half είναι ίση με 0,830. Καθίσταται φανερό ότι δεν υπάρχει πρόβλημα αξιοπιστίας της κλίμακας.

Σύμφωνα με το μοντέλο αξιοπιστίας του Guttman, ο Lambda 1, που ισούται με 0,878, αποτελεί μια απλή εκτίμηση της αξιοπιστίας, η οποία αποτελεί τη βάση για να υπολογιστούν όλα τα υπόλοιπα κατώτερα όρια. Ο Lambda 2, αποτελεί μια καλύτερη εκτίμηση από τον Lambda 1 και τον Lambda 3, παρουσιάζει όμως το πρόβλημα της συνθετότητας και η τιμή του ισούται με 0,930. Ο Lambda 3, ισούται με 0,921 και ισοδυναμεί με την τιμή του Cronbach's Alpha. Επίσης, αποτελεί, μια καλύτερη εκτίμηση από τον Lambda 1.

Ο Lambda 4, αποτελεί το κατώτατο όριο για την πραγματική αξιοπιστία και ισοδυναμεί με την τιμή του συντελεστή ημίκλαστου του Guttman (0,830). Ο Lambda 5, δίνει μια καλύτερη εκτίμηση από το Lambda 2 όταν υπάρχει κάποια μεταβλητή που έχει υψηλή συνδιασπορά με άλλες μεταβλητές και αυτές δεν εμφανίζουν υψηλή συνδιασπορά μεταξύ τους. Η τιμή του, στη συγκεκριμένη περίπτωση, είναι ίση με 0,912.

Οι συμμετέχοντες της έρευνας κλήθηκαν να αξιολογήσουν το περιεχόμενο του ερωτηματολογίου σε μια τακτική κλίμακα τύπου Likert (1=ανεπαρκές/με αρκετές ελλείψεις, 2=ικανοποιητικό/με λίγες ελλείψεις, 3=άριστο). Σύμφωνα με το δείκτη Fleiss' Kappa, η τιμή του οποίου είναι $F_k=0,71$, φανερώνεται υψηλός βαθμός συμφωνίας ανάμεσα στους βαθμολογητές, με μέσο όρο βαθμολογίας $3,41 \pm 0,852$. Το στοιχείο αυτό υποδηλώνει, επίσης, τη φαινομενική εγκυρότητα (face validity) του εργαλείου.

Διερεύνηση στις σχέσεις μεταξύ των παραγόντων και της κλίμακας

Στη συνέχεια της ανάλυσης, θα ελεγχθεί η υπόθεση της κανονικότητας των παραγόντων και όλης της κλίμακας, με τη βοήθεια του μη παραμετρικού ελέγχου Kolmogorov-Smirnov Test, προκειμένου να εκτιμηθεί η κατανομή που προήλθε με εφαρμογή της παραγοντικής ανάλυσης.

Παρατηρείται ότι οι παράγοντες της τεχνικής ποιότητας ($K-S=1,583$, $p=0.013 < 0.05$), της ποιότητας διανομής ($K-S=1,427$, $p=0.034 < 0.05$) και της ποιότητας σχεδιασμού ($K-S=2,464$, $p=0.000 < 0.05$) δεν ακολουθούν κανονική κατανομή. Αντίθετα ο παράγοντας της ποιότητας σχέσεων και αλληλεπίδρασης ($K-S=1,182$, $p=0.122$), όπως επίσης και η κλίμακα στο σύνολό της ($K-S=0,808$, $p=0.531$), ακολουθούν κανονική κατανομή τιμών. Συνεπώς, δεν μπορεί να υποθεθεί κανονικότητα για όλους τους παράγοντες σε επίπεδο σημαντικότητας 5% και η ανάλυση μας για τον έλεγχο ύπαρξης διαφορών και σχέσεων θα συνεχιστεί με τη βοήθεια μη παραμετρικών ελέγχων.

Για τη διερεύνηση της ύπαρξης ή όχι στατιστικά σημαντικής σχέσης μεταξύ των παραγόντων και της συσχέτισης αυτών με την κλίμακα χρησιμοποιείται ο συντελεστής συσχέτισης του Pearson's. Όπως φανερώνεται, υπάρχουν στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις μεταξύ των παραγόντων, τόσο μεταξύ τους, όσο και με την κλίμακα στο σύνολό της, στατιστικά σημαντικές σε επίπεδο σημαντικότητας 0.01 (2-tailed).

Όλοι οι παράγοντες παρουσιάζουν μέτριες έως υψηλές συσχετίσεις μεταξύ τους. Η βελτίωση της ποιότητας στις σχέσεις και την αλληλεπίδραση σχετίζεται θετικά την τεχνική ποιότητα ($r=0,513$, $p=0,00$), την ποιότητα διανομής ($r=0,594$, $p=0,00$) και την ποιότητα σχεδιασμού ($r=0,530$,

$p=0,00$). Αντίστοιχα, η τεχνική ποιότητα συσχετίζεται θετικά με την ποιότητα διανομής ($r=0,343$, $p=0,02$) και την ποιότητα σχεδιασμού ($r=0,507$, $p=0,00$). Τέλος, η ποιότητα διανομής συσχετίζεται θετικά με την ποιότητα σχεδιασμού ($r=0,472$, $p=0,00$).

Η συσχέτιση του κάθε παράγοντα με τη συνολική κλίμακα παρουσιάζει υψηλές έως πολύ υψηλές τιμές. Η συσχέτιση είναι μεγάλης έντασης και θετική, δηλώνοντας ότι η βελτίωση της αντιλαμβανόμενης ποιότητας των υποψηφίων στις υπηρεσίες των συμβουλίων επιλογής σχετίζεται θετικά με την ποιότητα στις σχέσεις και την αλληλεπίδραση κατά τις κρίσεις ($r=0,920$, $p=0,00$), την τεχνική ποιότητα ($r=0,700$, $p=0,00$), την ποιότητα διανομής ($r=0,709$, $p=0,00$) και την ποιότητα σχεδιασμού ($r=0,707$, $p=0,00$).

Διερεύνηση διαφορών και συσχέτιση παραγόντων με ανεξάρτητες μεταβλητές

Στην παρούσα ενότητα, στα πλαίσια συμπληρωματικών αναλύσεων, θα πραγματοποιηθεί ο έλεγχος ύπαρξης διαφορών και συσχετίσεων μέσω μη παραμετρικών ελέγχων στα χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων ανά παράγοντα. Οι ανεξάρτητες μεταβλητές που θα εξεταστούν είναι το φύλο, η ηλικία των συμμετεχόντων, τα έτη εκπαιδευτικής εμπειρίας, τα έτη διοικητικής εμπειρίας, η ύπαρξη επιπλέον σπουδών και το αν έγιναν τελικά διευθυντές.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του κριτηρίου Mann-Whitney U, εμφανίζεται στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ του φύλου στους παράγοντες ποιότητας σχέσεων/αλληλεπίδρασης ($z=-1,998$, $p=0,046<0,05$) και ποιότητας σχεδιασμού ($z=-2,549$, $p=0,011<0,05$). Οι άντρες αντιλαμβάνονται καλύτερη ποιότητα (M.O.= 28,85 \pm 5,27) στις σχέσεις και την αλληλεπίδραση κατά τη διαδικασία των κρίσεων σε αντιστοιχία με τις γυναίκες (M.O.=27,28 \pm 4,51). Παρόμοια διαφορά υπάρχει μεταξύ των αντρών (M.O.=9,25 \pm 1,37) και των γυναικών (M.O.=8,51 \pm 1,25) στον παράγοντα αντίληψης της ποιότητας σχεδιασμού, ενώ στατιστικά σημαντικές διαφορές δεν παρατηρούνται στους παράγοντες της τεχνικής ποιότητας ($z=-1,605$, $p=0,108$) και της ποιότητας διανομής ($z=-1,345$, $p=0,178$). Διαφορά παρατηρείται μεταξύ των αντρών και των γυναικών για το σύνολο της κλίμακας ($z=-2,096$, $p=0,036<0,05$), όπου οι γυναίκες εμφανίζουν χαμηλότερα σκορ αντιλαμβανόμενης ποιότητας (M.O.= 63,46 \pm 8,23) σε σχέση με τους άντρες (M.O.= 67,08 \pm 7,84).

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του συντελεστή συσχέτισης Spearman's rho, υπάρχει ελαφριά σχέση ανάμεσα στον παράγοντα της τεχνικής ποιότητας και την ηλικία των συμμετεχόντων ($r_s=0,285$, $p=0,012$). Η συσχέτιση είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο σημαντικότητας 0.05 (2-tailed). Οι παράγοντες της ποιότητας σχέσεων/αλληλεπίδρασης ($p=0,123$), διανομής ($p=0,123$), σχεδιασμού ($p=0,255$), όπως και η κλίμακα στο σύνολό της ($p=0,172$), δεν συσχετίζονται με την ηλικία των συμμετεχόντων στις διαδικασίες στελέχωσης.

Τα αποτελέσματα του συντελεστή συσχέτισης Spearman's rho κατέδειξαν ελαφριά σχέση ανάμεσα στον παράγοντα της τεχνικής ποιότητας και των ετών εκπαιδευτικής εμπειρίας των εκπαιδευτικών που λαμβάνουν μέρος στις κρίσεις για μια θέση στελέχους ($r_s=0,250$, $p=0,030$). Η συσχέτιση είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο σημαντικότητας 0.05 (2-tailed). Οι παράγοντες της ποιότητας σχέσεων/αλληλεπίδρασης ($p=0,522$), διανομής ($p=0,524$), σχεδιασμού ($p=0,412$), όπως και η κλίμακα στο σύνολό της ($p=0,311$), δεν συσχετίζονται με έτη εκπαιδευτικής εμπειρίας των συμμετεχόντων (βλέπε: πίνακας 17).

Ο συντελεστής συσχέτισης Spearman's rho, αναφορικά με την ύπαρξη σχέσης ανάμεσα στους παράγοντες της αντιλαμβανόμενης ποιότητας και των ετών διοικητικής εμπειρίας, κατέδειξε ελαφριά συσχέτιση τόσο ανάμεσα στον παράγοντα της ποιότητας σχέσεων ($r_s=0,249$, $p=0,031<0,05$), όσο και στη συνολική αντιλαμβανόμενη ποιότητα ($r_s=0,300$, $p=0,009<0,01$) και των ετών διοικητικής εμπειρίας των εκπαιδευτικών που λαμβάνουν μέρος στις κρίσεις. Μέτρια ισχυρή συσχέτιση, παρατηρήθηκε επίσης, στον παράγοντα της τεχνικής ποιότητας ($r_s=0,419$, $p=0,009$) σε επίπεδο σημαντικότητας 0.01 (2-tailed). Οι παράγοντες της ποιότητας διανομής ($p=0,060$) και ποιότητας σχεδιασμού ($p=0,091$) δεν φαίνεται να συσχετίζονται με τη διοικητική εμπειρία των υποψηφίων διευθυντών.

Ο συντελεστής συσχέτισης Spearman's rho, αναφορικά με την ύπαρξη σχέσης ανάμεσα στους παράγοντες της αντιλαμβανόμενης ποιότητας και τις επιπρόσθετες σπουδές των υποψηφίων διευθυντών δεν φανέρωσε συσχέτιση ανάμεσα στην ύπαρξη μετεκπαίδευσης, 2ου πτυχίου ΑΕΙ/ΤΕΙ, διδασκαλείου, μεταπτυχιακού, σεμιναρίων σχετικά με τη διοίκηση και πιστοποίηση στις τεχνολογίες της πληροφορίας και επικοινωνίας επιπέδου 1 και επιπέδου 2.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του κριτηρίου Mann-Whitney U, εμφανίζεται στατιστικά σημαντική διαφορά βάσει του αποτελέσματος των κρίσεων και του παράγοντα της αντιλαμβανόμενης ποιότητας διανομής ($z=-2,135$, $p=0,033<0,05$). Αυτοί που επιλέχθηκαν τελικά σε θέση διευθυντή σχολικής μονάδας αντιλαμβάνονται υψηλότερη ποιότητας διανομής (Μ.Ο.=8,94 \pm 1,71) σε σχέση με αυτούς που εν τέλει δεν επιλέχθηκαν (Μ.Ο.=8,23 \pm 1,59). Στατιστικά σημαντικές διαφορές δεν παρατηρούνται στους παράγοντες της ποιότητας σχέσεων/αλληλεπίδρασης ($z=-1,292$, $p=0,196$), της τεχνικής ποιότητας ($z=-0,872$, $p=0,383$), της ποιότητας σχεδιασμού ($z=-0,478$, $p=0,633$) και της κλίμακας αντιλαμβανόμενης ποιότητας στο σύνολό της ($z=-1,479$, $p=0,139$).

Συμπεράσματα

Η παρούσα μελέτη είχε ως στόχο την κατασκευή ενός εργαλείου, με την ονομασία «Κλίμακα Αντιλαμβανόμενης Ποιότητας Διαδικασιών Επιλογής Διευθυντών Σχολικών Μονάδων» (ΑΝ.ΠΟ.ΔΙ.ΕΠ.), για την εκτίμηση της αντιλαμβανόμενης ποιότητας των υποψηφίων στις διαδικασίες κρίσεων και επιλογής διευθυντών από τα Περιφερειακά Υπηρεσιακά Συμβούλια Επιλογής Στελεχών Εκπαίδευσης.

Η ανάπτυξη του περιλάμβανε την εξέταση της εγκυρότητας της εννοιολογικής του κατασκευής, που επιτεύχθηκε με παραγοντική ανάλυση ορθογώνιας περιστροφής των αξόνων τύπου Varimax, διαμορφώνοντας μια αξιόπιστη και αξιολογήσιμη δομή τεσσάρων παραγόντων η οποία περιλαμβάνει, ως συστατικά στοιχεία για την έννοια της αντιλαμβανόμενης ποιότητας, το κριτήριο της ποιότητας στις σχέσεις και την αλληλεπίδραση, το κριτήριο της τεχνικής ποιότητας, το κριτήριο της ποιότητας διανομής και το κριτήριο της ποιότητας σχεδιασμού. Ο πρώτος παράγοντας περιλαμβάνει ερωτήσεις σχετικές με την αξιολόγηση της ποιότητας των ανθρωπίνων σχέσεων κατά τη διαδικασία των κρίσεων και εξετάζει ζητήματα σχετικά με την αντιμετώπιση των υποψηφίων από τους κριτές, το κλίμα, την επικοινωνία και στοιχεία που απορρέουν από αυτή την αλληλεπίδραση. Ο δεύτερος παράγοντας αφορά στα τεχνικά στοιχεία της διαδικασίας της επιλογής και αφορά κυρίως έννοιες χρονικής διάθεσης και εμπειριών κατάθεσης δικαιολογητικών. Ο τρίτος παράγοντας έχει σχέση με την αξιολόγηση του νομοθετικού πλαισίου που ορίζει τις αρχές, το σκοπό της στελέχωσης και τις βάσεις για ένα σύστημα που καλείται να διανέμει τις κενές θέσεις στους ικανότερους. Τέλος, ο

τέταρτος παράγοντας αφορά την αξιολόγηση της ποιότητας των εργαλείων με τα οποία έχει σχεδιαστεί να γίνει η επιλογή διευθυντών, προσδίδοντας στο σύστημα αξιολόγησης μεγαλύτερη αξιοπιστία και εγκυρότητα για να επιτύχει το σκοπό του. Οι παράγοντες που διαμορφώθηκαν είναι σύμφωνοι με το θεωρητικό μοντέλο των 4Q της παροχής ποιότητας του Gummesson (1993).

Παράλληλα με τα παραπάνω, επιδιώχθηκε η αξιολόγηση της επίδρασης μιας σειράς ανεξάρτητων μεταβλητών στη διαμόρφωση των αντιλήψεων απέναντι στην αντιλαμβανόμενη ποιότητα κατά τη διαδικασία των κρίσεων, αφού είναι πιθανόν τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων να τις επηρεάζουν (Homburg & Giering 2001). Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της μελέτης, υπάρχουν διαφορές ανάμεσα στα φύλα, με τους άντρες να αντιλαμβάνονται καλύτερη ποιότητα στις διαδικασίες στελέχωσης, σε σχέση με τις γυναίκες. Ειδικότερα, διαφορές παρατηρούνται στον παράγοντα της ποιότητας στις σχέσεις και την επικοινωνία κατά τις κρίσεις αλλά και στον παράγοντα που αφορά την ποιότητα σχεδιασμού με τους άντρες να αντιλαμβάνονται καλύτερη ποιότητα στις σχέσεις και την αλληλεπίδραση κατά τη διαδικασία των κρίσεων σε αντιστοιχία με τις γυναίκες. Ομοίως, αντιλαμβάνονται και καλύτερη ποιότητα σχεδιασμού. Το εύρημα αυτό συμφωνεί με τις έρευνες των Mokhlis (2012) και Snipes, Thomson & Oswald (2006), όπου υποστηρίζεται ότι οι γυναίκες έχουν την τάση να αξιολογούν αυστηρότερα και χαμηλότερα τις παρεχόμενες, προς αυτές, υπηρεσίες. Μια πιθανή εξήγηση γιατί μπορεί να συμβαίνει αυτό, δίνουν οι Cross & Madson (1997) και Barber & Odean (2001) οι οποίοι θεωρούν ότι οι άντρες έχουν μια τάση να είναι πιο αισιόδοξοι για την έκβαση μιας κατάστασης (στην περίπτωσή μας για την αξιολόγησή τους από τα συμβούλια επιλογής), να έχουν μεγαλύτερο έλεγχο επί της διαδικασίας και να δείχνουν μεγαλύτερη εμπιστοσύνη στον εαυτό τους. Αυτό επιδρά θετικά στις πεποιθήσεις και τις προσδοκίες τους σχετικά με τις σχέσεις τους ή τις κοινωνικές τους αλληλεπιδράσεις στα πλαίσια των κρίσεων ή ακόμα και με την αίσθηση ενός σχεδιασμού που θα ευνοήσει την υποψηφιότητά τους. Οι αρνητικές αντιλήψεις των γυναικών σε αυτούς τους τομείς δημιουργούν σε αυτές χαμηλότερες προσδοκίες για την επαγγελματική τους εξέλιξη με αποτέλεσμα να επηρεάζεται και αντίστοιχα η στάση τους (Mattila & Wirtz 2000).

Η διοικητική υπηρεσία των συμμετεχόντων φαίνεται ότι συσχετίζεται με την συνολική αντιλαμβανόμενη ποιότητα στις διαδικασίες επιλογής αλλά και με τον παράγοντα της ποιότητας στις σχέσεις και την επικοινωνία κατά τις κρίσεις. Επίσης, η ηλικία των συμμετεχόντων και ο αριθμός των ετών εκπαιδευτικής και διοικητικής εμπειρίας τους συσχετίζονται με την αντιλαμβανόμενη τεχνική ποιότητα, επιβεβαιώνοντας την υπόθεση ότι ορισμένοι δημογραφικοί παράγοντες επιδρούν στη σχέση ανάμεσα στην αντιλαμβανόμενη ποιότητα και τα συμπεριφοριστικά αποτελέσματα που έχουν σχέση με αυτή (Homburg & Giering 2001).

Το συμπέρασμα που προέκυψε από τον έλεγχο συσχετίσεων, τόσο των παραγόντων μεταξύ τους όσο και με την κλίμακα στο σύνολό της, είναι ότι η βελτίωση της ποιότητας στις σχέσεις και την αλληλεπίδραση σχετίζεται θετικά την τεχνική ποιότητα, την ποιότητα διανομής και την ποιότητα σχεδιασμού. Αντίστοιχα, η τεχνική ποιότητα συσχετίζεται θετικά με την ποιότητα διανομής και την ποιότητα σχεδιασμού ενώ η ποιότητα διανομής συσχετίζεται θετικά με την ποιότητα σχεδιασμού. Ακόμη, από τον έλεγχο συσχετίσεων του κάθε παράγοντα με τη συνολική κλίμακα, διαπιστώνεται ότι η βελτίωση της αντιλαμβανόμενης ποιότητας των υποψηφίων στις υπηρεσίες των συμβουλίων επιλογής σχετίζεται θετικά με την ποιότητα στις σχέσεις και την αλληλεπίδραση κατά τις κρίσεις, την τεχνική ποιότητα, την ποιότητα διανομής και την ποιότητα

σχεδιασμού. Τα ευρήματα αυτά επιβεβαιώνουν τη θέση ότι κάθε βελτίωση στους παράγοντες, επιδρά θετικά στο σύνολο της αντιλαμβανόμενης ποιότητας (Hausknecht, Day & Thomas 2004), στοιχείο που μπορεί να αξιοποιηθεί για τη βελτίωση της παρεχόμενης ποιότητας στις υπηρεσίες στελέχωσης και την ικανοποίηση των υποψηφίων από τα υπηρεσιακά συμβούλια.

Τέλος, διαπιστώθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά βάσει του αποτελέσματος των κρίσεων και του παράγοντα που έχει σχέση με την αξιολόγηση του νομοθετικού πλαισίου που ορίζει τις αρχές, το σκοπό της στελέχωσης και τις βάσεις για ένα σύστημα που καλείται να διανέμει τις κενές θέσεις στους ικανότερους (παράγοντας ποιότητας διανομής). Έτσι, αυτοί που επιλέχθηκαν σε θέση διευθυντή σχολικής μονάδας αντιλαμβάνονται υψηλότερη ποιότητα διανομής σε σχέση με αυτούς που εν τέλει δεν επιλέχθηκαν. Η ερμηνεία του φαινομένου αυτού μπορεί να βασίζεται στο ότι το άτομο που δεν επιτυγχάνει τους στόχους του μέσω ενός συγκεκριμένου συστήματος αξιολόγησης και επιλογής, βιώνει μια απειλή για την αυτοαντίληψη και την αυτοεικόνα του, με αποτέλεσμα να διαμορφώνει αρνητικότερες εκτιμήσεις γι' αυτό (Konovsky 2000; Gilliland 1993). Το εύρημα αυτό συμφωνεί με τις μελέτες των Mattila & Wirtz (2000), όπου υποστηρίζεται ότι οι μη ικανοποιημένοι από μια υπηρεσία - για την περίπτωση μας την υπηρεσία που προσφέρει το συμβούλιο επιλογής στελεχών - είναι πολύ πιθανόν να διαμορφώσουν αρνητικές ανεπιβεβαίωτες προσδοκίες και αρνητικές συναισθηματικές αντιδράσεις, όπως ο κυνισμός, απέναντι στο πλαίσιο της διαδικασίας (το νομοθετικό πλαίσιο επιλογής στελεχών).

Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα και περιορισμοί μελέτης

Η κλίμακα που δημιουργήθηκε μπορεί να αξιοποιηθεί τόσο από τα αρμόδια περιφερειακά συμβούλια επιλογής με σκοπό την προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας σε τοπικό επίπεδο, διευκολύνοντας στην αναγνώριση περιπτώσεων χαμηλής ποιότητας παροχής υπηρεσιών για περαιτέρω διερεύνηση, όσο και στην εκτίμησή της σε εθνικό επίπεδο και τη δημιουργία κατάλληλης στρατηγικής πολιτικής. Προσδίδει δε κύρος και υπευθυνότητα αναπτύσσοντας το αίσθημα εμπιστοσύνης και κοινωνικής δικαιοσύνης στους υποψηφίους, ενώ παρέχει παράλληλα πληροφορίες για τις στάσεις και την ικανοποίησή τους, εξασφαλίζοντας ότι οι φορείς στελέχωσης εμπλέκονται τόσο σε επίπεδο έργου όσο και σε επίπεδο αξιολόγησης της αποδοτικότητας, της αποτελεσματικότητας και της βιωσιμότητας όλων των αποφάσεων.

Η συνολική βαθμολογία για τον υποψήφιο που θα συμπληρώσει την «Κλίμακα Αντιλαμβανόμενης Ποιότητας Διαδικασιών Επιλογής Διευθυντών Σχολικών Μονάδων» (ΑΝ.ΠΟ.ΔΙ.ΕΠ.), υπολογίζεται αθροίζοντας τη βαθμολογία των τεσσάρων παραγόντων, οι οποίοι όπως φανερώνεται από τα αποτελέσματα της έρευνας συσχετίζονται τόσο μεταξύ τους, όσο και με το σύνολο της κλίμακας. Η συνολική βαθμολογία μπορεί να εξαχθεί αθροίζοντας τις είκοσι μία επιμέρους προτάσεις της κλίμακας, παίρνοντας τιμές από είκοσι ένα (χαμηλή αντιλαμβανόμενη ποιότητα υπηρεσιών) έως ογδόντα τέσσερα (πολύ υψηλή αντιλαμβανόμενη ποιότητα υπηρεσιών) και μπορούν να μετατραπούν σε μια τακτική ποιοτική κλίμακα ως εξής:

Πίνακας 2: Μετατροπή αρχικών τιμών σε τακτική κλίμακα ποιότητας

Εύρος τιμών	Χαρακτηρισμός αντιλαμβανόμενης ποιότητας από υποψηφίους
[21-42]	Χαμηλή αντιλαμβανόμενη ποιότητα υπηρεσιών συμβουλίου επιλογής στελεχών. Χαμηλή ικανοποίηση υποψηφίων.
[43-63]	Ικανοποιητική αντιλαμβανόμενη ποιότητα υπηρεσιών συμβουλίων

	επιλογής. Ικανοποίηση υποψηφίων.
[64-84]	Υψηλή αντιλαμβανόμενη ποιότητα υπηρεσιών συμβουλίων επιλογής στελεχών. Υψηλή ικανοποίηση υποψηφίων.

Ο περιορισμός που υπήρχε εξαρχής στην παρούσα έρευνα ήταν ο μικρός αριθμός υποψηφίων που συμμετείχαν στις διαδικασίες κρίσεων και που θα αποτελούσε το δείγμα, όπως επίσης και η έλλειψη παρεμφερών εργαλείων για τον έλεγχο της συγκλίνουσας εγκυρότητάς του. Παρά το ότι οι σχετικοί στατιστικοί έλεγχοι έδειξαν ότι το μέγεθος του δείγματος που χρησιμοποιήθηκε στην έρευνα ήταν επαρκές και κατάλληλο, ένα μεγαλύτερο σε πλήθος και κυρίως αντιπροσωπευτικότερο δείγμα υποψηφίων από πολλές περιφέρειες της Ελλάδας θα ήταν επιθυμητό.

Με την κατασκευή αυτού του εργαλείου πιστεύουμε ότι καλύπτουμε το κενό που υπάρχει στη βιβλιογραφία για το εν λόγω θέμα. Επόμενος στόχος του συγγραφέα είναι ο έλεγχος της εγκυρότητας της «Κλίμακας Αντιλαμβανόμενης Ποιότητας Διαδικασιών Επιλογής Διευθυντών Σχολικών Μονάδων» (ΑΝ.ΠΟ.ΔΙ.ΕΠ.), μέσω της χορήγησής της σε συναφείς έρευνες και σε μεγαλύτερα δείγματα για διεξαγωγή επιβεβαιωτικών παραγοντικών αναλύσεων και επαλήθευση του θεωρητικού μοντέλου που υιοθετήθηκε, όπως επίσης και για εξέταση των ανεξάρτητων μεταβλητών που επιδρούν σε αυτή, επηρεάζοντάς την.

Ένα στοιχείο που θα είχε ενδιαφέρον για μελλοντική μελέτη είναι η διερεύνηση, η διαμόρφωση και η ανάπτυξη μιας τυπολογίας σχετικά με το προφίλ των υποψηφίων με βάση την αντιλαμβανόμενη ποιότητα της παροχής υπηρεσιών των συμβουλίων επιλογής στελεχών εκπαίδευσης. Από στατιστικής άποψης κάτι τέτοιο μπορεί να πραγματοποιηθεί με τη μέθοδο της Ιεραρχικής Ανάλυσης σε Συστάδες (Sharma 1996) στα z-score των βαθμών των υποψηφίων στους τέσσερις παράγοντες της κλίμακας, με μέτρο ανομοιότητας μεταξύ των υποψηφίων, το τετράγωνο της Ευκλείδειας απόστασης και ως μέθοδος σχηματισμού των συστάδων το κριτήριο του Ward. Η μέθοδος αυτή εφαρμόζεται για τον προσδιορισμό ενός πιθανού εύρους λύσεων, δηλαδή την εξεύρεση του αριθμού των συστάδων που θα μπορούσαν να ομαδοποιηθούν τα υποψήφια στελέχη. Στη συνέχεια, ανάλογα με τον αριθμό των πιθανών συστάδων, θα εφαρμοστεί Ανάλυση σε Συστάδες K-μέσων (Hair et al. 1998), θα δοκιμαστούν και θα εξεταστούν οι πιθανές λύσεις και τελικά θα επιλεγεί η λύση με τη καλύτερη φυσική ερμηνεία και τις υψηλότερες τιμές στους αντίστοιχους συντελεστές προσδιορισμού (R²).

Ευελπιστούμε ότι τα χαρακτηριστικά αυτού του εργαλείου θα αποτελέσουν αντικείμενο μελλοντικών ερευνών για χρήση και περαιτέρω εξέταση της αντιλαμβανόμενης ποιότητας των υποψηφίων στις διαδικασίες στελέχωσης των σχολικών μονάδων, αφού η αξιολόγησή της, αποτελεί έναν από τους σκοπούς της διοίκησης ολικής ποιότητας, τη στρατηγική διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού και προτεραιότητα στην ευρωπαϊκή εκπαιδευτική πολιτική. Ως στόχος, η βελτίωση της αντιλαμβανόμενης ποιότητας θα οδηγήσει σε υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης των υποψηφίων, είτε επιλεγούν ως διευθυντές, είτε όχι (McCollough et al. 2000), σε καλύτερη εικόνα για την υπηρεσία και το όργανο στελέχωσης (Andereassen 2001), σε εμπιστοσύνη, δέσμευση, αφοσίωση προς αυτή (Kotler 1997) και πρόθεση για μελλοντική επανασυμμετοχή (Andereassen 2001).

Παράρτημα

«Κλίμακα Αντιλαμβανόμενης Ποιότητας Διαδικασιών Επιλογής Διευθυντών Σχολικών Μονάδων» (ΑΝ.ΠΟ.ΔΙ.ΕΠ.)

A. Ποιότητα Σχέσεων/αλληλεπίδρασης

1. Από την αντιμετώπιση που είχατε από τα μέλη του συμβουλίου επιλογής κατά τη διάρκεια της συνέντευξης νιώσατε:

Πολύ Δυσανεστημένος Ικανοποιημένος Πολύ
δυσανεστημένος ικανοποιημένος

2. Το κλίμα και η επικοινωνία με το συμβούλιο επιλογής κατά τη διάρκεια της συνέντευξης σας έκανε να αισθάνεστε:

Πολύ Δυσανεστημένος Ικανοποιημένος Πολύ
δυσανεστημένος ικανοποιημένος

3. Από τη βαθμολογία που συγκεντρώσατε από τη συνέντευξη, είστε:

Πολύ Δυσανεστημένος Ικανοποιημένος Πολύ
δυσανεστημένος ικανοποιημένος

4. Από τα αποτελέσματα της αξιολόγησης σε σχέση με αυτό που περιμένατε, νιώσατε:

Πολύ Δυσανεστημένος Ικανοποιημένος Πολύ
δυσανεστημένος ικανοποιημένος

5. Κατά πόσο είστε ικανοποιημένη/ος από τον τρόπο που έγινε η συνέντευξη;

Πολύ Δυσανεστημένος Ικανοποιημένος Πολύ
δυσανεστημένος ικανοποιημένος

6. Κρίνοντας από τον αριθμό των μελών στα συμβούλια επιλογής, αισθάνεστε:

Πολύ Δυσανεστημένος Ικανοποιημένος Πολύ
δυσανεστημένος ικανοποιημένος

7. Το θέμα που σας "έπεσε" συνέβαλε στο να διαμορφώσει το συμβούλιο επιλογής μια καλή εικόνα για την προσωπικότητά σας και τις δεξιότητές σας:

Διαφωνώ Διαφωνώ κάπως Συμφωνώ Συμφωνώ
απόλυτα κάπως κάπως απόλυτα

8. Από τα αποτελέσματα της «διαδικασίας της αξιολόγησης υποψηφίων στελεχών» σχετικά με την αντίληψη περί δικαίου και αξιοκρατίας είστε:

Πολύ Δυσανεστημένος Ικανοποιημένος Πολύ
δυσανεστημένος ικανοποιημένος

9. Η καταμέτρηση των μορίων σας (κριτήρια επιστημονικής κατάρτισης, υπηρεσιακής κατάστασης, καθοδηγητικής και διοικητικής εμπειρίας), βάσει των δικαιολογητικών σας, σας προκάλεσε:

Μεγάλη Δυσανεσκεία Ικανοποίηση Μεγάλη
δυσανεσκεία ικανοποίηση

B. Τεχνική Ποιότητα

10. Από το χώρο που σας διατέθηκε για τη μελέτη του θέματος, είστε:
- Πολύ Δυσανεστημένος Ικανοποιημένος Πολύ
 δυσανεστημένος ικανοποιημένος
11. Αξιολογώντας το χρονικό διάστημα που σας διατέθηκε για τη συγκέντρωση των απαραίτητων εγγράφων, νιώθετε:
- Πολύ Δυσανεστημένος Ικανοποιημένος Πολύ
 δυσανεστημένος ικανοποιημένος
12. Από το χρονικό περιθώριο που σας διατέθηκε για να επεξεργαστείτε το θέμα που σας έπεσε, είστε:
- Πολύ Δυσανεστημένος Ικανοποιημένος Πολύ
 δυσανεστημένος ικανοποιημένος
13. Πώς θα χαρακτηρίζατε, ως εμπειρία, τη διαδικασία της κατάθεσης των αιτήσεων και των φακέλων υποψηφιότητας;
- Πολύ Δυσάρεστη Ικανοποιητική Πολύ
 δυσάρεστη ικανοποιητική
14. Κρίνοντας τη γενικότερη παροχή υποστήριξης και ενημέρωσης από την Υπηρεσία (Δ/νση Π.Ε.) σχετικά με διάφορα ζητήματα που πιθανόν σας απασχόλησαν, νιώθετε:
- Πολύ Δυσανεστημένος Ικανοποιημένος Πολύ
 δυσανεστημένος ικανοποιημένος
15. Από το χρόνο που είχατε στη διάθεσή σας κατά τη διάρκεια της συνέντευξης ώστε να αναπτύξετε τις απόψεις σας, είστε :
- Πολύ Δυσανεστημένος Ικανοποιημένος Πολύ
 δυσανεστημένος ικανοποιημένος

Γ. Ποιότητα Παραγωγής/Διανομής

16. Αξιολογώντας το νομοθετικό πλαίσιο βάσει του οποίου διενεργήθηκε η διαδικασία επιλογής στελεχών της εκπαίδευσης αισθάνεστε:
- Πολύ Δυσανεστημένος Ικανοποιημένος Πολύ
 δυσανεστημένος ικανοποιημένος
17. Αξιολογώντας το σύστημα μοριοδότησης των κριτηρίων επιλογής (κριτήρια επιστημονικής κατάρτισης, υπηρεσιακής κατάστασης, καθοδηγητικής και διοικητικής εμπειρίας) όπως διαμορφώθηκε από το νομοθετικό πλαίσιο, νιώθετε:
- Πολύ Δυσανεστημένος Ικανοποιημένος Πολύ
 δυσανεστημένος ικανοποιημένος
18. Συμφωνείτε με την πρόταση ότι τοποθετήθηκαν, τελικά, ικανά στελέχη στη διοίκηση των σχολικών μονάδων;
- Διαφωνώ Διαφωνώ κάπως Συμφωνώ κάπως Συμφωνώ απόλυτα
 απόλυτα

Δ. Ποιότητα Σχεδιασμού

19. Κρίνοντας τη «δεξαμενή των θεμάτων», όπως διαμορφώθηκε ως πρακτική αξιολόγησης από το νομοθετικό πλαίσιο αισθάνεστε:
- Πολύ Δυσανεστημένος Ικανοποιημένος Πολύ
 δυσανεστημένος ικανοποιημένος

20. Κρίνοντας τη «συνέντευξη», ως μέθοδο αξιολόγησης των υποψηφίων, νιώθετε:
- Πολύ Δυσάρεστημένος Ικανοποιημένος Πολύ
 δυσάρεστημένος ικανοποιημένος
21. Η ηχογράφηση των συνεντεύξεων ως διαδικασία σας προκάλεσε:
- Μεγάλη Δυσάρεσκεια Ικανοποίηση Μεγάλη
 δυσάρεσκεια ικανοποίηση

Βιβλιογραφία

- Andreassen, T.W., 2001, "From disgust to delight: do customers hold a grudge?" *Journal of Service Research*, 4(1), 39-49.
- Aquino, K., Griffeth, R.W., Allen, D.G. and Hom, P.W., 1997, "Integrating justice constructs into the turnover process: A test of a referent cognitions model," *Academy of Management Journal*, 1208-1227.
- Arvey, R.D. and Sackett, P.R., 1993, "Fairness in selection: Current developments and perspectives," In Schmitt, N., Borman, W., Eds. *Personnel Selection in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, 171-202.
- Barber, B.N., and Odean, T., 2001, "Boys will be boys: Gender, overconfidence, and common stock investment," *Quarterly Journal of Economics*, 116, 261-292.
- Berry, L.L., Parasuraman, A. and Zeithaml, V.A., 1988, "The Service Quality Puzzle," *Business Horizon*, 31(5), 35-43.
- Brogowicz A.A., Delene, L.M. and Lyth, D.M., 1990, "A Synthesized Service Quality Model with Managerial Implications," *International Journal of Service Industry Management*, 1(1), 27-44.
- Cornelius, N., 1999, "Human resource management. A managerial perspective," London: International Business Press.
- Cropanzano, R. and Konovsky, M.A., 1995, "Resolving the justice dilemma by improving the outcomes: the case of employee drug screening," *Journal of Business and Psychology*, 10, 221-243.
- Cropanzano, R., and Wright, T.A., 2003, "Procedural justice and organizational staffing: a tale of two paradigms," *Human Resource Management Review*, 13, 7-39.
- Cross, S.E. and Madson, L. 1997, "Models of the self: Self-construals and gender," *Psychology Bulletin*, 122, 5-37.
- Fisk, R.P. and Grove, S.J., 1995, "Service Performance as Drama: Quality Implications and Measurement," In Kunst, P., Lemmink, J. eds. *Managing Service Quality*. London: Paul Chapman Publishing Ltd, 107-119.
- Garvin, D.A., 1988, "Managing quality. The Strategic and Competitive Edge," New York: The Free Press.
- Gilliland, S.W., 1993, "The perceived fairness of selection systems: An organizational justice perspective," *Academy of Management Review*, 18, 694-734.
- Grönroos, C., 1984, "Service Management and Marketing," Lexington, MA: Lexington Books.
- Grönroos, C., 2007, *Service management and marketing: Customer management in service*," Hoboken: John Wiley and Sons Ltd.
- Gummesson, E., 1993, "Service Management: An Evaluation and the Future," *International Journal of Service Industry Management*, 5(1), 77-96.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L. and Black, W.C. 1998, "Multivariate Data Analysis," Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

- Hausknecht, J.P., Day, D.V. and Thomas, S.C., 2004, "Applicant's reactions to selection procedures: an updated model and meta-analysis," *Personnel Psychology*, 57, 639-683.
- Homburg, C., and Giering, A. 2001, "Personal characteristics as moderators of the relationship between customer satisfaction and loyalty - an empirical analysis," *Psychology & Marketing*, 18 (1), 43-66.
- ISO9000, 2005, "Quality management systems-Fundamentals and vocabulary".
- Judge, T.A., Ilies, R. and Zhang, Z., 2012, "Genetic influences on core self-evaluations, job satisfaction, work stress, and employee health: A behavioral genetics mediated model," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 117, 208-220.
- Judge, T.A. and Kammeyer-Mueller, J.D., 2011, "Implications of core self-evaluations for a changing organizational context," *Human Resource Management Review*, 21, 331-341.
- Konovsky, M.A., 2000, "Understanding Procedural Justice and Its Impact on Business Organizations," *Journal of Management*, 26, 489-511.
- Kotler, Ph., 1997, "Marketing Management," Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Mattila, A.S., Gradey, A.A. and Fisk, G.M., 2003, "The interplay of gender and affective tone in service encounter satisfaction," *Journal of Service Research*, 6(2), 136-143.
- Mattila, A.S. and Wirtz, J., 2000, "The role of pre-consumption affect in post-purchase evaluation of services," *Psychology & Marketing*, 17(7), 587-605.
- McCullough, M.A., Berry, L.L. and Yadav, M.S., 2000, "An empirical investigation of customer satisfaction after service failure and recovery," *Journal of Service Research*, 3(2), 121-137.
- McNabb, D., 2013, "Research Methods In Public Administration And Nonprofit Management: Quantitative And Qualitative Approaches," New York: M.E. Sharpe Inc.
- Meyers, L., Gamst, G. and Guarino, A.J., 2012, "Applied Multivariate Research Design and Interpretation," Newbury Park, CA: Sage.
- Mokhlis, S., 2012, "The Influence of Service Quality on Satisfaction: A Gender Comparison," *Public Administration Research*, 1(1), 103-112.
- Mullins, L., 2003, "Management and Organisational Behaviour," London: Pitman.
- Oliver, R.L., 1980, "A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions," *Journal of Marketing Research*, 17(4), 460-469.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L., 1985, "A Conceptual-Model of Service Quality and Its Implications for Future-Research," *Journal of Marketing*, 49(4), 41-50.
- Reeves, C.A. and Bednar, D.A. 1994, "Defining Quality: Alternatives and Implications," *Academy of Management Review*, 19(3), 419-445.
- Rosse, J.G., Miller, J.L. and Stecher, M.D., 1994, "A field study of job applicants' reactions to personality and cognitive ability testing," *Journal of Applied Psychology*, 7, 987-992.
- Russell, B., and J. Purcell, 2009, "Online research essentials: Designing and implementing research studies," San Fransisco, CA: Jossey-Bass.
- Saris, W.E. and Gallhofer, I.N., 2014, "Design, Evaluation, and Analysis of Questionnaires for Survey Research," London: Sage Publication.
- Schmit, M.J. and Ryan, A.M., 1997, "Applicant withdrawal: The role of test-taking attitudes and racial differences," *Personnel Psychology*, 50, 855-876.

- Sharma, S., 1996, "Applied Multivariate Techniques," USA: John Willey & Sons.
- Smither, J.W., Reilly, R.R., Millsap, R.E., Pearlman, T.K. and Stoffey, R.W., 1993, "Applicant's reactions to selection procedures," *Personnel Psychology*, 46, 49-76.
- Snipes, R.L., Thomson, N.F. and Oswald, S., 2006, "Gender bias in customer evaluations of service quality: An empirical investigation," *Journal of Service Marketing*, 20(4), 274-284.
- Steiner, D.D. and Gilliland, S.W., 1996, "Fairness reactions to personnel selection techniques in France and the United States," *Journal of Applied Psychology*, 81, 134-141.
- Towers, B., 1998, "The handbook of human resource management," Oxford: Blackwell Business.
- Tyson, S., 2006, "Essentials of Human Resource Management," Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Αναστασίου, Σ.= και Παπακωνσταντίνου, Γ., 2009, "Αξιοπιστία, εγκυρότητα και αξιοκρατία των παραδοσιακών και σύγχρονων μεθόδων επιλογής ανθρώπινου δυναμικού," *Επιθεώρηση διοικητικής επιστήμης: Διοικητική Ενημέρωση*, 49, 15-27.
- Καρλής, Δ., 2005, "Πολυμεταβλητή στατιστική ανάλυση," Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.
- Κατσαρός, Ι., 2008, "Οργάνωση και διοίκηση της Εκπαίδευσης," Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
- Μαστροθανάσης Κ. και Γκάρτζιος, Γ., 2015, "«Κλίμακα Συμμετοχικής Αξιολόγησης Διαδικασιών Στελέχωσης Σχολικών Μονάδων»: Κατασκευή και ψυχομετρικός έλεγχος εργαλείου αξιολόγησης των κρίσεων και των διαδικασιών στελέχωσης". *Επιθεώρηση Διοικητικής Επιστήμης*, 21, χχ-χχ.
- Παπακωνσταντίνου, Γ. και Αναστασίου, Σ., 2013, "Αρχές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Η Διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού της εκπαίδευσης," Αθήνα: Gutenberg.
- Παπαλαξανδρή, Ν. και Μπουραντιάς, Δ., 2003, "Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων," Αθήνα: Γ. Μπένου.
- Χυτήρης, Λ., 2001, "Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων," Αθήνα: Interbooks.