

**Συνέντευξη επιλογής προσωπικού και η εφαρμογή της στην επιλογή διευθυντών
σχολικών μονάδων**

Staff selection interview and its implementation for selecting school directors.

Γεώργιος Κάκκος, *Εκπαιδευτικός Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, MA Εκπαιδευτική Ηγεσία, gkakkos@gmail.com*

George Kakkos, *Teacher of Secondary Education, MA Education Leadership, gkakkos@gmail.com*

Abstract: The interview is probably the most popular way of staff selection, especially in the private sector, since it is one of the ways to select the middle and senior executives of an organization. It is basically a flexible, valid and reliable tool that may reveal the candidate's skills and technical abilities, as well as his/her deeper personality. In the Greek educational system for selection of education managers, the interview has been for decades the tool for revealing the candidate's personality and constitution accompanied by significant scores in his/her final ranking. While it had been abolished in the last directors' assessment that took place in 2015, it reappeared in the assessment process in 2017. The present study focuses on the staff selection interview through a thorough investigation and review of the Greek and foreign bibliography, in order to achieve its complete conceptual delimitation and to highlight its importance and its problems.

Keywords: staff selection interview, choice of school directors, human resource management

Περίληψη: Η συνέντευξη, είναι ίσως ο δημοφιλέστερος τρόπος επιλογής προσωπικού, κυρίως στον ιδιωτικό τομέα, αφού αποτελεί έναν από τους τρόπους επιλογής για τη στελέχωση θέσεων μεσαίων, ανώτερων και ανώτατων στελεχών ενός οργανισμού. Είναι ουσιαστικά ένα ευέλικτο, έγκυρο και αξιόπιστο εργαλείο που μπορεί να αποκαλύψει τις δεξιότητες, τις τεχνικές ικανότητες του υποψηφίου καθώς επίσης και τη βαθύτερη προσωπικότητα του. Στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα για την επιλογή στελεχών διοίκησης της εκπαίδευσης, η συνέντευξη αποτελεί το εργαλείο εδώ και δεκαετίες για την αποκάλυψη της προσωπικότητας και της συγκρότησης του υποψηφίου με σημαντική μοριοδότηση στην τελική κατάταξή του. Είχε καταργηθεί στην προηγούμενη κρίση διευθυντών σχολικών μονάδων που πραγματοποιήθηκε το 2015, ενώ επανήλθε στη διαδικασία κρίσης-αξιολόγησης το 2017. Η παρούσα μελέτη εστιάζει στη συνέντευξη επιλογής, μέσω μιας επισκόπησης, διεξοδικής διερεύνησης της ελληνικής και της ξενόγλωσσης βιβλιογραφίας, με σκοπό την πλήρη εννοιολογική οριοθέτησή της, την ανάδειξη της σπουδαιότητας και των προβλημάτων της.

Λέξεις κλειδιά: συνέντευξη επιλογής προσωπικού, επιλογή διευθυντών σχολικών μονάδων, διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού

Εισαγωγή

Η εξεύρεση-στελέχωση και κάλυψη θέσεων του οργανισμού με ανθρώπινο δυναμικό (προγραμματισμός κάλυψης αναγκών και επιλογή προσωπικού) αποτελεί μια από τις βασικές λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού με σκοπό τη διαρκή πορεία ανάπτυξης του οργανισμού κατά τους Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, (2013:42-44).

Η συνέντευξη επιλογής, χρησιμοποιείται ευρέως από τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού για την στελέχωση των οργανισμών, ενώ απασχολεί επίσης τη ψυχολογία και τη συμβουλευτική σχεδόν έναν αιώνα με διάσταση απόψεων για την αποτελεσματικότητα της. Με τη συνέντευξη επιλογής επιδιώκεται η συγκέντρωση επιπρόσθετων πληροφοριών που δεν είναι δυνατό να συλλεχθούν από το έντυπο της αίτησης, το βιογραφικό σημείωμα ή από άλλα στοιχεία που βρίσκονται στον υπηρεσιακό φάκελο του υποψηφίου εκπαιδευτικού (Everard & Morris, 1999).

Στο ελλαδικό εκπαιδευτικό συγκείμενο η στελέχωση πραγματοποιείται με εσωτερική προκήρυξη από το Υπουργείο Παιδείας για την επιλογή των διαφόρων κατηγοριών στελεχών της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης. Βάση αυτής καθορίζονται οι προϋποθέσεις και τα κριτήρια -τα οποία κάποια είναι τυπικά, μετρήσιμα, μοριοδοτούμενα, άλλα άτυπα, συνεκτιμώμενα- για όλες τις κατηγορίες στελεχών της εκπαίδευσης, ενώ η αξιολόγηση των στελεχών για την κατάληψη της θέσης ολοκληρώνεται με τη συνέντευξη επιλογής.

Η θέση των διευθυντών σχολικών μονάδων ανήκει στην ηγετική ιεραρχία των στελεχών της εκπαίδευσης. Σύμφωνα μάλιστα με τη βιβλιογραφία και το νομοθετικό πλαίσιο ο ρόλος που τους αναγνωρίζεται χαρακτηρίζεται πολυσύνθετος. Εντούτοις, οι διάφορες μελέτες τις τελευταίες δεκαετίες προσανατολίστηκαν στις υποχρεώσεις, τα καθήκοντα, τα προσόντα, το ρόλο και τη στάση των διευθυντών αναγνωρίζοντας ότι ο διευθυντής με την ποιότητα της «παρεχόμενης ηγεσίας» του είναι σημαντικός παράγοντας στην αποτελεσματικότητα των σχολείων (Πασιαρδής & Πασιαρδή, 2000), ενώ μόνο ελάχιστες έρευνες επικεντρώνονται στην επιλογή τους και ακόμη λιγότερες στη συνέντευξη που καλούνται να δώσουν για την αξιολόγηση της προσωπικότητάς τους και της συγκρότησής τους.

1. Συνέντευξη επιλογής

Η συνέντευξη, όπως αναφέρει ο Dessler (2012:194), είναι μια διαδικασία που σκοπό έχει την απόσπαση πληροφοριών μέσω των προφορικών απαντήσεων ενός ατόμου σε επίσης προφορικά ερωτήματα. Είναι ο σχεδιασμός μιας σειράς ενεργειών πρόβλεψης, ουσιαστικά της μελλοντικής εργασιακής απόδοσης, με βάση τις απαντήσεις του υποψηφίου στις προφορικές διερευνητικές ερωτήσεις που περιλαμβάνει αυτή η διαδικασία (ο.π.). Ορίζεται ως μία πρόσωπο με πρόσωπο ανταλλαγή πληροφοριών σχετικών με την εργασία ανάμεσα σε εκπρόσωπους ενός οργανισμού και κάποιον υποψήφιο με γενικό στόχο από πλευράς οργανισμού να προσελκύσει, να επιλέξει και να διατηρήσει ένα υψηλού επιπέδου εργατικό

δυναμικό (Eder, κ.α., 1989:18). Προς αυτή την κατεύθυνση, ο Πορφυρίδης (2008:39) επισημαίνει ότι η συνέντευξη δίνει τη δυνατότητα στα αρμόδια άτομα να γνωρίσουν τον υποψήφιο μέσω της προσωπικής επαφής και να σχηματίσουν μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα για αυτόν. Αποτελεί ένα πολύ ευέλικτο εργαλείο και μπορεί να αποκαλύψει «τόσο τις τεχνικές ικανότητες του υποψηφίου όσο και τη βαθύτερη προσωπικότητά του» (ο.π.). Είναι η προσπάθεια να δούμε τι γίνεται με εκείνα τα ουσιώδη και επιθυμητά κριτήρια για τα οποία η αίτηση, το βιογραφικό και οι συστατικές επιστολές δε μας κατατόπισαν αρκετά (Everard & Morris, 1999:103). Απ’ αυτά τα κριτήρια μερικά είναι «βιογραφικά ή πραγματολογικά και μερικά άλλα συμπεριφοράς ή κρίσεως» (ο.π.).

Η συγκεκριμένη μέθοδος επιλογής προσωπικού, αποτελεί μια κατεξοχήν κοινωνικο-ψυχολογική διαδικασία απασχολώντας την ψυχολογία έναν αιώνα και αυτό επειδή υπάρχει μεγάλη διάσταση ανάμεσα στην αποτελεσματικότητά της και στη δημοτικότητά της (Riggio, 2003· Κάντας, 1998). Μάλιστα σύμφωνα με πολλαπλές αναφορές η συνέντευξη ως μέθοδος επιλογής χαρακτηρίζεται από την επιστήμη της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και τους τομείς της ψυχολογίας που την εξετάζουν, ένα έγκυρο και αξιόπιστο εργαλείο επιλογής προσωπικού (Αναστασίου & Παπακωνσταντίνου, 2008· Easton, 2007· Riggio, 2003· Κάντας, 1998· Breakwell 1995), ενώ από τη μεριά των υποψηφίων οι συνεντεύξεις θεωρούνται ως ένα δίκαιο μέσο αξιολόγησης, διότι, όταν διεξάγονται με σωστό τρόπο, έχουν υψηλή εγκυρότητα, παρέχουν πληροφορίες στον υποψήφιο, επιτρέπουν την εκατέρωθεν επικοινωνία, δίνεται η δυνατότητα να δείξουν τις ικανότητές τους και παρέχουν ανατροφοδότηση (Cropanzano & Wright 2003). Σ’ αυτή την κατεύθυνση, έρευνα των Νικολαου και Judge, (2007), αναδεικνύει ότι η συνέντευξη θεωρείται ως αξιόπιστη και αποδεκτή μέθοδος επιλογής προσωπικού, ενώ η αντίληψη των συμμετεχόντων σχετικά με το εάν η συνέντευξη επιλογής, τους δίνει τη δυνατότητα να δείξουν τις ικανότητές τους, εμφάνισε ισχυρή θετική συσχέτιση και αποτύπωσε ότι η συνέντευξη προτιμάται από τους υποψηφίους. Επιπλέον, έρευνα των Wiesner και Cronshaw, (1988), κατέγραψε ότι η δομημένη από επιτροπή συνέντευξη παρουσιάζει υψηλή εγκυρότητα και αξιοπιστία σε σχέση με άλλες κατηγορίες συνεντεύξεων επιλογής προσωπικού. Στον ιδιωτικό τομέα, από τη στιγμή που το βιογραφικό σημείωμα του υποψηφίου έχει δημιουργήσει μια πρώτη θετική εντύπωση και έχει κληθεί για συνέντευξη, ο μόνος στόχος από την πλευρά του εργοδότη είναι να διαπιστώσει κατά πόσο οι γνώσεις του, τα επαγγελματικά του προσόντα, τα προσωπικά του χαρακτηριστικά (αξίες, ενδιαφέροντα, πεποιθήσεις, αντιλήψεις) και οι επικοινωνιακές του ικανότητες ταιριάζουν με τις απαιτήσεις της συγκεκριμένης θέσης εργασίας και, ταυτόχρονα, να διαπιστωθεί αν μπορεί ο υποψήφιος να ενσωματωθεί και να προσαρμοστεί με το κλίμα και την κουλτούρα που επικρατεί στον οργανισμό (Κάντας, 1998).

1.1 Κατηγορίες συνεντεύξεων επιλογής

Οι συνεντεύξεις επιλογής προσωπικού μπορούν να ταξινομηθούν-κατηγοριοποιηθούν ανάλογα με τη δομή τους, το περιεχόμενό τους, το αριθμό των εξεταστών και των υποψηφίων οι οποίοι παρευρίσκονται στη συνέντευξη.

1.1.1 Κατηγοριοποίηση βάση της δομής

Η συνέντευξη διακρίνεται ανάλογα με το βαθμό δόμησης σε δομημένη (εστιασμένη ή επικεντρωμένη), ημιδομημένη και σε ελεύθερη (μη δομημένη ή συνέντευξη βάθους).

Η ελεύθερη, μη δομημένη συνέντευξη διέπεται από ολοσχερή απουσία προαποφασισμένων ερωτήσεων, αλλά κινείται σε προαποφασισμένες θεματικές ενότητες, όπου συνεντευξιαστής δε χρειάζεται να κάνει ιδιαίτερη προετοιμασία (Jackson & Schuler, 2003), γιατί οι ερωτήσεις είναι ελεύθερες, ανοικτές, γενικές και κάθε επόμενη ερώτηση στηρίζεται στην προηγούμενη απάντηση του υποψήφιου. Ο υπεύθυνος για τη συνέντευξη προσπαθεί να δημιουργήσει θετικό και ευχάριστο κλίμα έτσι ώστε ο υποψήφιος να νιώσει άνετα και να έχει τη δυνατότητα να εκφραστεί ελεύθερα (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003). Ο υποψήφιος έχει τη δυνατότητα να δείξει πτυχές της προσωπικότητας του και, έτσι, μπορούν να αντληθούν πληροφορίες για το χαρακτήρα του. Συνήθως απευθύνεται σε πτυχιούχους αυξημένων προσόντων που προορίζονται για ανώτερες και ανώτατες θέσεις απαιτώντας ιδιαίτερα αυξημένο χρόνο για την πραγματοποίησή τους (Breakwell, 1995). Απαιτεί από τον συνεντευξιαστή να έχει μεγάλες δεξιότητες, διενεργούνται από υψηλόβαθμα στελέχη του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού που έχουν την απαιτούμενη εξειδίκευση με πολλές επιχειρήσεις να στρέφονται για την εξεύρεση και επιλογή στελεχών, βάση συνεντεύξεων βάθους, σε εξωτερικά γραφεία συμβουλευτικών υπηρεσιών και σε ειδικούς που στην αγγλική ορολογία ονομάζονται «head-hunter» (Breakwell, 1995).

Η δομημένη συνέντευξη βασίζεται σε ένα στενά προαποφασισμένο πλέγμα ερωτήσεων το οποίο υποβάλλεται με πανομοιότυπο τρόπο προς όλους τους ερωτώμενους. Οι ερωτήσεις είναι προσχεδιασμένες τόσο ως προς το περιεχόμενό τους, όσο και ως προς την αλληλουχία τους, είναι προκαθορισμένες και πολύ συγκεκριμένες, σχετίζονται με τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας και οι συνεντευκτές χρησιμοποιούν ειδικό έντυπο, φόρμα – οδηγό ερωτήσεων (Dessler, 2012:195). Ο αρχικός σχεδιασμός παραμένει σταθερός χωρίς καμία απόκλιση και συνήθως αφορά συνέντευξη που δίνει ένας υποψήφιος. Εν τούτοις, σύμφωνα με το Χυτήρη, (Δασκαλάκη, 2009) η όλη διαδικασία είναι τέτοια, ώστε να εξασφαλίζονται θέματα εγκυρότητας και αξιοπιστίας. Απαιτείται αρκετός χρόνος για την προετοιμασία της, γιατί βασίζεται σε ανάλυση της θέσης εργασίας και στη δημιουργία οδηγών για τη βαθμολογία των ερωτήσεων (Dessler, 2012· Harris & Eder, 1999). Όλοι οι υποψήφιοι απαντούν στις ίδιες ερωτήσεις, με την ίδια σειρά, χωρίς να δίνεται η δυνατότητα στον εξεταστή να κάνει διευρυντικές ή συμπληρωματικές ερωτήσεις (Schmidt & Hunder, 1998· Conway κ.α., 1995). Έτσι, οι Jackson και Schuler, (2003), επισημαίνουν ότι η δομημένη συνέντευξη περιορίζει πιθανά φαινόμενα υποκειμενικότητας και προκαταλήψεων των εξεταστών και η Breakwell, (1995), αναφέρει ότι οι πληροφορίες που αντλούνται μπορούν εύκολα να ποσοτικοποιηθούν και να γίνουν συγκρίσιμες μεταξύ των υποψηφίων. Όμως, το βασικό μειονέκτημα είναι ότι δε δίνεται η δυνατότητα να αντληθούν περισσότερες πληροφορίες για τον υποψήφιο (Barclay, 1999) και γι’ αυτό η διαδικασία θεωρείται από πολλούς συγγραφείς ανελαστική.

Η ημιδομημένη συνέντευξη στηρίζεται σ’ ένα σύστημα προαποφασισμένων ερωτήσεων, αλλά διέπεται από σημαντική ευελιξία ως προς τη σειρά υποβολής των ερωτήσεων, ως προς την τροποποίηση του περιεχομένου των ερωτήσεων ανάλογα με τον ερωτώμενο και την τροπή της συζήτησης και κυρίως ως προς τη δυνατότητα προσθαφαίρεσης ερωτήσεων κατά τη διάρκεια της συζήτησης (Poelmans, 2001). Οι ερωτήσεις σχετίζονται με τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας, όμως δίνεται η δυνατότητα να αντληθούν περισσότερες πληροφορίες μέσω διευρυντικών ή συμπληρωματικών ερωτήσεων που μπορεί να κάνει ο εξεταστής θέλοντας να εκμαιεύσει περισσότερες πληροφορίες σχετικά με την καταλληλότητα του υποψηφίου για τη θέση εργασίας (ο.π.). Με την ημιδομημένη συνέντευξη να έχει την κατάλληλη δόμηση μπορούν τα αποτελέσματα που θα προκύψουν να κωδικοποιηθούν και να συγκριθούν μεταξύ τους (Cook, 2004· Jackson & Schuler, 2003).

Με τις δομημένες και τις ημιδομημένες συνεντεύξεις είναι εύκολο να ανακαλυφθεί αν ο υποψήφιος έχει τις απαιτούμενες δεξιότητες για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας προβλέποντας, ταυτόχρονα, και τη μελλοντική εργασιακή απόδοση του (Poelmans, 2001· Barclay, 1999).

1.1.2 Κατηγοριοποίηση βάση του περιεχόμενου

Ως προς το περιεχόμενο οι μορφές που μπορεί να πάρει μια συνέντευξη είναι: βιογραφική, καταστασιακή, συμπεριφορική και ψυχολογικής πίεσης (Dessler, 2012· Everard & Morris, 1999).

Στη βιογραφική συνέντευξη οι ερωτήσεις βασίζονται στο βιογραφικό του υποψηφίου, η δομή της δεν είναι συγκεκριμένη, μπορεί να είναι δομημένη ή ελεύθερη και συνήθως οι ερωτήσεις εξετάζουν τμήματα της μόρφωσης και της προϋπηρεσίας του υποψηφίου που αφορούν τη θέση εργασίας και αντλήθηκαν από το βιογραφικό σημείωμα (Everard & Morris, 1999). Οι συνεντευκτές θα πρέπει να έχουν την εξειδίκευση και την εμπειρία γνωρίζοντας τι ακριβώς ζητούν και με ποιες ερωτήσεις θα το αποκαλύψουν για να οδηγηθούν στην απόφαση επιλογής, ειδάλλως η συνέντευξη αυτή δε θα έχει τα επιθυμητά αποτελέσματα (Armstrong, 2003).

Στη συνέντευξη υποθετικής συμπεριφοράς – καταστασιακή συνέντευξη διατυπώνεται μια υποθετική κατάσταση και ζητείται από τους υποψηφίους ο τρόπος δράσης σ’ αυτήν (Noe κ.α., 2006), ενώ οι υποθετικές ερωτήσεις θεωρούνται διεισδυτικές και επιτρέπουν στον υποψήφιο να φανταστεί πιθανά σενάρια (Κάντας, 1998). Εδώ θα πρέπει να αναφερθεί ότι υπάρχει διχογνωμία στη βιβλιογραφία, καθώς αρκετοί θεωρούν ότι πρόκειται για μια αυστηρά δομημένη συνέντευξη (Robertson κ.α., 1990) και κάποιοι κάνουν λόγο ότι είναι ημιδομημένη και μπορεί κατά τη διάρκεια της να γίνουν συμπληρωματικές ερωτήσεις για να γίνει κατανοητή η απάντηση του υποψηφίου σε κάτι το οποίο δε διευκρινίσθηκε όσο θα έπρεπε (Armstrong, 2003).

Στη συνέντευξη ανάλυσης πραγματικής συμπεριφοράς – συμπεριφορική συνέντευξη ζητείται από τον υποψήφιο να περιγράψει τι έκανε σ’ ένα πραγματικό περιστατικό, συνήθως σε μια

προηγούμενη εργασία, όπου είναι παρόμοιο με τις καταστάσεις που μπορεί να αντιμετωπίσει στην πιθανή νέα εργασία του (Dessler, 2012). Μάλιστα αναφέρεται ότι οι ερωτήσεις βασισμένες στην εμπειρία συχνά υπερτερούν των ερωτήσεων προσανατολισμένων στο μέλλον, καθώς αναφέρονται σε πραγματικά γεγονότα που έχει αντιμετωπίσει ο υποψήφιος (Noe κ.α., 2006). Η προετοιμασία της συμπεριφορικής συνέντευξης είναι χρονοβόρα και οι συνεντευκτές πρέπει να εκπαιδευτούν στη χρησιμοποίηση της τόσο για την προετοιμασία και το σχεδιασμό των ερωτήσεων όσο και για τη χρήση της συμπεριφορικής κλίμακας στην οποία αξιολογούνται οι υποψήφιοι (Armstrong, 2003).

Σύμφωνα με έρευνες, βρέθηκε ότι η συνέντευξη ανάλυσης βελτιώνει τη διαδικασία επιλογής και τις τελικές αποφάσεις (Barclay, 2001) και ότι η καταστασιακή και η συμπεριφορική συνέντευξη έχουν υψηλή εγκυρότητα και αξιοπιστία (Bratton & Cold, 2003).

Στη συνέντευξη ψυχολογικής πίεσης επιδιώκεται να διαπιστωθεί αν ο υποψήφιος μπορεί να αντεπεξέλθει υπό συνθήκες έντονου άγχους και ψυχολογικής πίεσης (Δασκαλάκη, 2009). Ο εξεταστής προσπαθεί να φέρει τον υποψήφιο σε μια κατάσταση όπου θα σταματήσει να αισθάνεται άνετα μέσω μιας τακτικής που πολλές φορές γίνεται επιθετική, αγενής και πολύ πιεστική, προβλέποντας αν μπορεί ο υποψήφιος να διατηρήσει την ψυχραιμία του σε διάφορες παρόμοιες καταστάσεις, που μπορεί να αντιμετωπίσει στην πιθανή νέα εργασία του (Ευταξία, 2010).

Οι Maurer και Fay, (1988), επισημαίνουν ότι η καταστασιακή και η συμπεριφορική συνέντευξη οδηγούν στο μεγαλύτερο ποσοστό συμφωνίας μεταξύ των αποτελεσμάτων των εξεταστών έναντι των υπολοίπων μεθόδων συνέντευξης και, έτσι, τα δυο αυτά είδη προτιμούνται περισσότερο στις συνεντεύξεις επιλογής προσωπικού.

1.2 Είδη συνέντευξης

Ως προς τον αριθμό των εξεταστών και των υποψηφίων οι οποίοι παρευρίσκονται στη συνέντευξη έχουμε συνεντεύξεις ατομικές, ομαδικές και από επιτροπή. Επίσης, έχουμε τηλεφωνικές, μέσω υπολογιστή και μέσω τηλεδιάσκεψης συνεντεύξεις (Δασκαλάκη, 2009).

Η ατομική συνέντευξη είναι η πιο διαδομένη μέθοδος. Ο υποψήφιος αισθάνεται περισσότερο άνετα απ’ ότι αν εξεταζόταν από επιτροπή, αλλά υπάρχει περίπτωση η απόφαση να επηρεαστεί από προκαταλήψεις και στερεότυπα (Howard, 1997). Γι’ αυτό το λόγο, χρησιμοποιείται και δεύτερος εξεταστής ή ακολουθεί δεύτερη συνέντευξη από διαφορετικό συνεντευκτή (πολλαπλή συνέντευξη) (Armstrong, 2003). Πολλές επιχειρήσεις για το λόγο αυτό μαγνητοσκοπούν τη συνέντευξη και στη συνέχεια μπορεί να αξιολογηθεί από αλλά στελέχη (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

Η ομαδική συνέντευξη χρησιμοποιείται στα αρχικά στάδια επιλογής για τον αποκλεισμό ενός μεγάλου αριθμού υποψηφίων. Είναι ο τύπος συνέντευξης που εξοικονομεί χρόνο, αφού οι πληροφορίες λέγονται μια φορά και αφορούν όλους τους υποψηφίους και ο εξεταστής πρέπει να διαθέτει αρκετές ικανότητες, δεξιότητες και εμπειρία στο χειρισμό των υποψηφίων στους

οποίους, όπως είναι λογικό, υπάρχει ανταγωνισμός και άγχος (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

Η συνέντευξη από επιτροπή θεωρείται μέθοδος πιο αξιόπιστη και αυτό γιατί η τελική απόφαση είναι αποτέλεσμα διαφορετικών αξιολογήσεων και κοινής συμφωνίας όλης της επιτροπής για την καταλληλότητα του υποψήφιου (Λουκοπούλου, 2011). Η επιτροπή συνήθως απαρτίζεται από 3 έως 5 αξιολογητές, οι οποίοι κάνουν προκαθορισμένες ερωτήσεις κρατώντας σημειώσεις κατά τη διάρκεια της συνέντευξης για τις απαντήσεις και για τη συμπεριφορά του υποψήφιου οι οποίες συζητούνται έπειτα, για να βγει η από κοινού απόφαση. Έτσι ελαχιστοποιούνται οι μεροληψίες (Breakwell 1995).

Η τηλεφωνική συνέντευξη είναι μια γρήγορη και χαμηλού κόστους μέθοδος που χρησιμοποιείται στο πρώτο στάδιο της διαδικασίας επιλογής. Ο υποψήφιος τηλεφωνεί σε μια ειδική γραμμή της επιχείρησης και του γίνονται ερωτήσεις σχετικές με τα προσόντα του, τα ενδιαφέροντα του κ.τ.λ. (Δασκαλάκη, 2009). Οι απαντήσεις επεξεργάζονται απευθείας από τον υπολογιστή και βγαίνει η βαθμολογία, αλλά θεωρείται αμφίβολο αν μπορούν από μια τέτοια διαδικασία να διαπιστωθούν στοιχεία της προσωπικότητας του υποψήφιου (Miner, 1992) και αυτό διότι δεν μπορεί να συνυπολογισθεί η μη λεκτική συμπεριφορά (Robertson & Smith, 2001).

Η συνέντευξη μέσω τηλεδιάσκεψης είναι μια εναλλακτική μέθοδος που σε καιρούς προκλήσεων οι εργοδότες μπορούν να εξοικονομήσουν χρήματα από την αποφυγή μετακινήσεων των στελεχών ή των υποψηφίων, ενώ ιστότοποι προσέλκυσης προσωπικού προσφέρουν τηλεδιασκέψεις με μηδενικό κόστος και η εφαρμογή του skype χρησιμοποιείται ευρέως τελευταία για συνεντεύξεις (Dessler, 2012).

Η συνέντευξη μέσω υπολογιστή χρησιμοποιείται από μεγάλες επιχειρήσεις, συνήθως κατά το πρώτο στάδιο επιλογής προσωπικού. Αναρτούνται μέσω εξειδικευμένων λογισμικών ερωτήσεις τις οποίες καλείται να απαντήσει ο υποψήφιος κι αφορούν τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας, ενώ οι απαντήσεις των υποψηφίων συγκρίνονται με ένα ιδανικό προφίλ που έχει διαμορφωθεί από τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, και έπειτα ο υπολογιστής εξάγει τα αποτελέσματα (Δασκαλάκη, 2009).

Βάση των προηγούμενων, η συνέντευξη επιλογής αποτελεί ένα σημαντικό, καθοριστικό παράγοντα εντοπισμού από τον οργανισμό, των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων που διαθέτει ο υποψήφιος που πρέπει να συνάδουν με τη περιγραφή της θέσης, για να καταλάβει την προσφερόμενη θέση εργασίας.

1.3 Προβλήματα που εμφανίζονται κατά τη συνέντευξη επιλογής

Η συνέντευξη όπως διαφαίνεται αποτελεί ίσως το δημοφιλέστερο τρόπο επιλογής προσωπικού, η πιο συχνά χρησιμοποιούμενη (Steiner & Gilliland, 1996), αλλά και η πιο διαδεδομένη σε σχέση με άλλες διαδικασίες επιλογής (Κάντας & Χαντζή, 1991) και αποτελεί ίσως το κρισιμότερο στάδιο στην προσπάθεια των εργαζόμενων για εξεύρεση εργασίας,

καθώς επίσης και έναν από τους τρόπους επιλογής για τη στελέχωση θέσεων μεσαίων, ανώτερων και ανώτατων στελεχών μιας επιχείρησης.

Ωστόσο, σύμφωνα με ακαδημαϊκούς και μελετητές, τα όποια προβλήματα που παρουσιάζονται στη συνέντευξη επιλογής αποδίδονται στους συνεντευκτές, με αποτέλεσμα να επηρεάζουν την εγκυρότητα και την αξιοπιστία του εργαλείου, με σφάλματα που προκαλούνται από «προκαταλήψεις και στερεότυπα» τα οποία παρεισφρέουν στην κρίση του συνεντευκτή δημιουργώντας μεροληψίες (Riggio, 2003· Howard, 1997· Breakwell 1995). Αυτά αφορούν α) την πρώτη εντύπωση (first impression) που με βάση μελέτες οι αξιολογητές σχηματίζουν εικόνα για τον υποψήφιο μέσα στα πρώτα 5 λεπτά, που δύσκολα ανατρέπεται στη συνέχεια (Dougherty κ.α., 1994), β) του φωτοστέφανου (halo effect) που αναφέρεται στην επίδραση κάποιων κοινωνικά αποδεκτών χαρακτηριστικών του υποψηφίου στη συνολικότερη αξιολόγησή του από το συνεντευκτή (Pollock, 2002), γ) της ομοιότητας με τον συνεντευξιζόμενο (similar to me) (Hickey, 2002), δ) των κοινωνικών στερεοτύπων (Ταλιαδώρου, 2007), ε) των διακρίσεων, στ) του επηρεασμού των απαντήσεων (lead the candidate) (Breakwell, 1995) και ζ) περί των ίσων ευκαιριών (equal opportunities) (Deutsch, 1975).

Επιπλέον, η Breakwell, (1995), επισημαίνει ότι θα πρέπει η συνέντευξη επιλογής να ακολουθεί βασικές αρχές δεοντολογίας από τον συνεντευκτή που αφορούν στον τρόπο που υποβάλλονται οι ερωτήσεις και ειδικότερα αυτές που αφορούν «ευαίσθητα» θέματα, καθώς και ότι δε θα πρέπει να επεμβαίνει σε «ψυχολογική δυσλειτουργία» του εξεταζόμενου χωρίς να έχει την απαραίτητη επιστημονική επάρκεια, ενώ θεωρεί κομβικό σημείο την υποχρέωση για ανατροφοδότηση μετά από τη συνέντευξη, δηλαδή το feed – back, που αποτελεί βασική ευθύνη του συνεντευκτή και δυστυχώς εφαρμόζεται σπάνια.

Στον ιδιωτικό τομέα η δυνατότητα του συνεντευκτή να αποφεύγει στερεότυπα και προκαταλήψεις παρέχεται μέσω επιμόρφωσης των στελεχών της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που μετέχουν στην επιλογή προσωπικού μέσω ειδικής εκπαίδευσης, ειδικών σεμιναρίων HR (Human Resources), που σχετίζονται τόσο με το τρόπο διεξαγωγής της συνέντευξης όσο και με το χειρισμό των υποψηφίων, ενώ όλοι οι συνεντευκτές διαθέτουν μεγάλη εμπειρία στη λήψη συνεντεύξεων (Δασκαλάκη, 2009).

Αντίθετα, στο δημόσιο τομέα, συγκεκριμένα στην διαδικασία επιλογής διευθυντών σχολικών μονάδων, τα μέλη του συμβουλίου κρίσης που είναι επιφορτισμένα με τη διεξαγωγή της συνέντευξης επιλογής, δεν είναι επαρκώς επιμορφωμένα σε τέτοιες μεθόδους επιλογής που απαιτούν συγκεκριμένες και ιδιαίτερες γνώσεις (Everard & Morris, 1999), ενώ η σύνθεση του συμβουλίου κρίσης των διευθυντών είναι τέτοια, ώστε να επιτρέπει και τη συμμετοχή μελών μη ειδικών σε θέματα οργάνωσης, διοίκησης της εκπαίδευσης και διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού μειώνοντας ακόμα περισσότερο τη δυνατότητα αντικειμενικής κρίσης (Ζαβλανός, 1985).

Αν λάβουμε υπόψη μας, λοιπόν, ότι μία από τις βασικότερες αιτίες σχηματισμού των στερεοτύπων αποτελεί η έλλειψη εκπαίδευσης στη διεξαγωγή συνέντευξης, ότι οι

συνεντευκτες οδηγούνται στη διαμόρφωση προκαταλήψεων λόγω ατελειών στην εκπαίδευση και στην επιμόρφωση τους (Tajel, 1972), εύκολα αντιλαμβανόμαστε ότι η συνέντευξη επιλογής διευθυντών αποτελεί μια ευνοϊκή συνθήκη λειτουργίας και αναπαραγωγής προκαταλήψεων και στερεοτυπικών απόψεων.

2. Η συνέντευξη στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα

Η συνέντευξη ως μέσο επιλογής και ανέλιξης των εκπαιδευτικών στην ιεραρχία της διοίκησης της εκπαίδευσης μετρά αρκετές δεκαετίες εφαρμογής (Λεμονή & Κολεζάκης, 2013). Συνήθως εφαρμοζόταν ελεύθερη συνέντευξη χωρίς κάποια δομή, μόνο στη επιλογή στελεχών που πραγματοποιήθηκε το 2011 αντιλαμβανόμαστε ότι το Υπουργείο Παιδείας κατέβαλε προσπάθεια να αυξήσει την εγκυρότητα και την αξιοπιστία της συνέντευξης επιλογής ηγετικών στελεχών κάτι το οποίο ήταν ζητούμενο από την εκπαιδευτική κοινότητα και αποτυπώθηκε από το Μαυροσκούφη (2003:36). Βάση της μελέτης της βιβλιογραφίας που προηγήθηκε, της νομοθεσίας (Ν. 3848/2010), αλλά και των ερμηνευτικών εγκυκλίων που ακολούθησαν, επέλεξε:

α) ημιδομημένη συνέντευξη που προσφέρει μια βάση που συμβάλει, ώστε να καλύπτονται οι κύριες θεματικές ενότητες που σχετίζονται με τη θέση εργασίας, ενώ παράλληλα μειώνει την πιθανότητα διαστρεβλώσεων και διακρίσεων σε βάρος των υποψηφίων (Smith & Robertson, 1993),

β) συνέντευξη υποθετικής συμπεριφοράς – καταστασιακή συνέντευξη, που σύμφωνα με τους Maurer και Fay, (1988), οδηγεί στο μεγαλύτερο ποσοστό συμφωνίας μεταξύ των αποτελεσμάτων των εξεταστών, έναντι των υπολοίπων μεθόδων συνέντευξης,

γ) ατομική συνέντευξη στην οποία ο υποψήφιος αισθάνεται περισσότερο άνετα (Howard, 1997) και

δ) συνέντευξη από επιτροπή που θεωρείται αξιόπιστη, γιατί η τελική απόφαση είναι αποτέλεσμα διαφορετικών αξιολογήσεων και κοινής συμφωνίας όλης της επιτροπής για την καταλληλότητα του υποψηφίου (Huffcutt & Woehr, 1999· Howard, 1997). Μάλιστα, οι Arvey και Campion, (1982), προσθέτουν ότι η συνέντευξη από επιτροπή παρουσιάζει αυξημένη εγκυρότητα και αξιοπιστία, αφού οι ερωτήσεις είναι περισσότερο επικεντρωμένες στις ιδιότητες, που απαιτούν τα καθήκοντα της θέσης εργασίας, και τα συμπεράσματα είναι σφαιρικότερα.

Ωστόσο, δεν φρόντισε να επιμορφώσει τους συνεντευκτές, που καλούνταν σε μικρό χρονικό διάστημα να προετοιμαστούν με βάση συγκεκριμένες πληροφορίες από το βιογραφικό σημείωμα του υποψηφίου, που μπορεί να τους έχουν δημιουργήσει προσδοκίες τα προσόντα του (Dipboye, 1992), που μπορεί να έχουν κοινά χαρακτηριστικά με τον ίδιο (ειδικότητα, κοινή πορεία), που πιθανόν να έχουν προσωπικές συμπάθειες ή αντιπάθειες με τους υποψηφίους, που μπορεί να έχουν «στερεότυπες αντιλήψεις» για τους ρόλους των φύλων (Ανδρικογιαννοπούλου, 2010), να κάνουν μια ειδική αλλά και συνολική αξιολόγηση χωρίς να

έχουν την κατάλληλη εκπαίδευση. Παράλληλα, η άποψη της Μαραγκουδάκη, (1997:284-286), ότι η επιλογή των διοικητικών στελεχών γίνεται κυρίως με βάση «κομματικά κριτήρια», θεωρούμε ότι μπορεί να οδηγήσει τους αξιολογητές σε μεροληπτικές, καθοδηγούμενες κρίσεις και προειλημμένες αποφάσεις επηρεαζόμενοι από τις ίδιες «κομματικές πεποιθήσεις» και τα εκάστοτε κέντρα «εξουσίας».

2.1 Η συνέντευξη ως εργαλείο επιλογής διευθυντών σχολικών μονάδων

Όπως προαναφέρθηκε, βάσει των θεσμικών κειμένων η προσωπικότητα και η γενική συγκρότηση των υποψήφιων διευθυντών σχολικών μονάδων Π.Ε., Δ.Ε. και Ε.Κ. αξιολογείται με προσωπική συνέντευξη των υποψηφίων ενώπιον του συμβουλίου επιλογής, που επηρεάζει σημαντικά τη διαδικασία μετέχοντας σημαντικά στη συνολική μοριοδότηση.

Μέσω της συνέντευξης, σύμφωνα με τη νομοθεσία, πρέπει να εκτιμηθούν η προσωπικότητα, η επαγγελματική ανάπτυξη και οι ικανότητες του υποψηφίου, όπως η αντιληπτική ικανότητα, η ικανότητα επικοινωνίας, η ικανότητα συνεργασίας, η ικανότητα ανάπτυξης πρωτοβουλιών και επίλυσης προβλημάτων ιδίως διδακτικών, διοικητικών, οργανωτικών και λειτουργικών, η ικανότητα να δημιουργεί κατάλληλο παιδαγωγικό περιβάλλον και να εμπνέει τους εκπαιδευτικούς στην άσκηση των καθηκόντων τους. Ενώ στη συνέντευξη που δίνετε από τους υποψηφίους το αρμόδιο συμβούλιο επιλογής οφείλει να συνεκτιμήσει τα στοιχεία που ο υποψήφιος ανέφερε στο βιογραφικό του σημείωμα, τα οποία αποδεικνύονταν με παραστατικά (αντίγραφα, βεβαιώσεις) και τα οποία δεν είχαν μοριοδοτηθεί, όπως άλλες σπουδές, επιμόρφωση και μετεκπαίδευση, οργάνωση εκπαιδευτικών συνεδρίων, σεμιναρίων και εκπαιδευτικών προγραμμάτων ή συμμετοχή σε αυτά με την ιδιότητα του εισηγητή, του μέλους της επιστημονικής ομάδας ή του επιμορφωτή, συγγραφικό και ερευνητικό έργο, πρωτοβουλίες σε σχέση με το εκπαιδευτικό έργο, υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων και εφαρμογή καινοτομιών, σχετική με την εκπαίδευση διοικητική ή καθοδηγητική εμπειρία, συμμετοχή σε συμβούλια, επιτροπές ή ομάδες εργασίας, κοινωνική και συνδικαλιστική δράση, συμμετοχή σε όργανα διοίκησης επιστημονικών και εκπαιδευτικών οργανώσεων ή σε όργανα λαϊκής συμμετοχής και επίσημες διακρίσεις και αριστεία. Μάλιστα, το 2011 μαζί με το βιογραφικό σημείωμα ο υποψήφιος υποχρεωτικά κατέθετε υπόμνημα, το οποίο περιλάμβανε έκθεση αυτοαξιολόγησης και προγραμματισμό του έργου του, σε περίπτωση επιλογής του. Το συμβούλιο επιλογής, σύμφωνα με τη νομοθεσία, έχει τη δυνατότητα με ομόφωνη και πλήρως αιτιολογημένη απόφαση, να αποκλείσει από την περαιτέρω διαδικασία υποψήφιο που κατά τη διάρκεια της συνέντευξης διαπιστώθηκε ότι δεν ήταν κατάλληλος για την άσκηση των καθηκόντων του, σα στέλεχος της εκπαίδευσης.

Οι υποψήφιοι καλούνται σε συνέντευξη ενώπιον του συμβουλίου επιλογής, από την υπηρεσία που έχει την αρμοδιότητα υποστήριξης του έργου του οικείου συμβουλίου επιλογής, ενημερώνονται με ευθύνη των περιφερειακών διευθύνσεων και των διευθύνσεων και γραφείων Π.Ε. ή Δ.Ε. και οι ημερομηνίες προσέλευσης των υποψηφίων ορίζονται από το

συμβούλιο επιλογής. Υποψήφιοι οι οποίοι δεν προσέρχονται στη συνέντευξη, αποκλείονται από την επιλογή.

Στην Ελλάδα ελάχιστες έρευνες πραγματοποιήθηκαν για τη συνέντευξη επιλογής στελεχών της εκπαίδευσης και αυτές που έγιναν αναδεικνύουν την ανάγκη για αξιόπιστα στοιχεία στη διαδικασία, ενώ καταγράφουν στερεότυπες αντιλήψεις και μια πολιτική καθοδήγηση των συνεντευκτών στη διαμόρφωση των αποτελεσμάτων των υποψηφίων. Έρευνα του Μαυροσκούφη, (2003), σχετικά με την “επιλογή των διευθυντών και διευθυντριών των σχολικών μονάδων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης: Η περίπτωση της κεντρικής Μακεδονίας” αποτύπωσε την ανάγκη να τηρούνται «αξιόπιστα στοιχεία, όπως ημιδομημένη συνέντευξη με θεματικούς άξονες, τήρηση μαγνητοφωνημένων πρακτικών, συμμετοχή ειδικών στη συμβουλευτική, δυνατότητα πιστοποίησης όλων των στοιχείων του βιογραφικού» (σ:36). Έρευνα της Σπυροπούλου, (2010), σχετικά με την “επιλογή διευθυντή σχολικής μονάδας πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα” ανέδειξε ότι, ενώ η συνέντευξη θεωρείται αναγκαία, «διακρίνεται από αοριστία, δεν είναι μετρήσιμη, δεν υπάρχει ένα κοινό όργανο μέτρησης και αξιολόγησης των απαντήσεων, οι υποψήφιοι δεν βαθμολογούνται με ακρίβεια και οι εξεταστές εν τέλει μπορούν να ρωτήσουν ό,τι θέλουν». Μάλιστα θεωρείται υπερτιμημένη σε σχέση με τα επιστημονικά κριτήρια η μοριοδότησή της. Οι παράμετροι αυτοί, επισημαίνει «προσδίδουν στη συνολική διαδικασία επιλογής χαρακτήρα υποκειμενικό και συγκεκριμένα πολιτικό». Μάλιστα στην επιλογή των διευθυντών «διαδραματίζει σημαντικό ρόλο η υποκειμενικότητα των μελών του συμβουλίου επιλογής, τα οποία πρόσκεινται φιλικά στην εκάστοτε κυβερνώσα πολιτική παράταξη και ο ρόλος τους αμφισβητήθηκε από πολλούς συμμετέχοντες λόγω επιστημονικής κατωτερότητάς τους». Τονίζει, ακόμη, για την επιλογή διευθυντών ότι στην επιτροπή θα πρέπει να υπάρχει «συμμετοχή ειδικών επιστημόνων στην αξιολόγηση των υποψηφίων και απουσία πολιτικού χρώματος» έτσι ώστε να οδηγηθούμε σε καλύτερα αποτελέσματα» (Σπυροπούλου, 2010:90).

Αντίστοιχα, έρευνα της Ανδρικογιαννοπούλου (2010) που αφορούσε τη “διερεύνηση των αντιλήψεων των εκπαιδευτικών σχετικά με την παρουσία των δυο φύλων στην οργάνωση και διοίκηση των σχολικών μονάδων της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης στις κρίσεις του 2007” κατέγραψε «πολύ υποκειμενική και επιρρεπή σε προκαταλήψεις και διακρίσεις τη στάση της επιτροπής» και ότι «οι γυναίκες αξιολογούνται αρνητικά σε σχέση με τους άνδρες». Μάλιστα η διαδικασία της συνέντευξης χαρακτηρίζεται «μη αντικειμενική, μεροληπτική και κομματικά καθοδηγημένη», κάτι που αποδίδεται στην «έλλειψη αξιοκρατίας και στη διαβλητότητα που αφορά τον τρόπο επιλογής των διοικητικών στελεχών λόγω των κομματικών/συνδικαλιστικών μηχανισμών που λειτουργούν κατά τη διάρκεια των κρίσεων των υποψηφίων για τις διάφορες διοικητικές θέσεις». Αποτυπώθηκε, επίσης, ότι η στάση των συνεντευκτών ήταν «θετική και φιλική» προς τους κρινόμενους (Ανδρικογιαννοπούλου 2010:324-325).

Συμπεράσματα

Συνοψίζοντας τα ευρήματα της παρούσας επισκόπησης προκύπτει, ότι η συνέντευξη είναι ένα ευρέως προτεινόμενο εργαλείο επιλογής προσωπικού σε όλη τη βιβλιογραφία, που λόγω της πολυσύνθετης, πολυσχιδούς της έννοιας έχει απασχολήσει και απασχολεί την επιστημονική κοινότητα σχετικά με την αποτελεσματικότητά της. Οι σύγχρονες θεωρίες καθορίζουν ότι είναι επιρρεπής ως διαδικασία σε μεροληψίες, προκαταλήψεις, στερεότυπες απόψεις και στην Ελλάδα σε πολιτικές παρεμβάσεις.

Η συνέντευξη επανήλθε το 2017 ως βασικό κριτήριο για την επιλογή σχολικών διευθυντών/ντριών, προσβλέποντας στο να αντληφθεί η επιτροπή επιλογής πτυχές της προσωπικότητας, αν υπάρχουν γνώσεις και δεξιότητες σε θέματα διοίκησης, προγραμματισμού, οργανωσιακής συμπεριφοράς, διαπραγματευτικής ικανότητας, χειρισμού δύσκολων-απρόβλεπτων καταστάσεων. Μάλιστα η επιτροπή είναι υποχρεωμένη να συνεκτιμήσει κριτήρια ανάπτυξης, κοινωνικής δράσης από το βιογραφικό των υποψηφίων και εξαιτίας αυτού έχει κατακριθεί ως υποκειμενική, καθοριστική και αδιαφανής, αφού δεν αναφέρεται «τι αξιολογείται» και κυρίως «πώς αξιολογείται» (Αναστασίου, 2011), μη έχοντας την ανάλογη επιμόρφωση και τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες.

Επιπρόσθετα, η έλλειψη εφαρμογής ενός αξιόπιστου συστήματος αξιολόγησης του έργου τόσο των εκπαιδευτικών όσο και των στελεχών εκπαίδευσης, λόγω της οποίας η κρίση των διευθυντών εξαρτάται κυρίως από την εξέταση των ατομικών υπηρεσιακών φακέλων, καθώς και το ότι οι φάκελοι αυτοί περιέχουν στην πλειοψηφία πιστοποιητικά και αποδεικτικά στοιχεία (προϋπηρεσίας, σεμιναρίων, επιμορφώσεων) και όχι ποιοτικά δεδομένα σχετικά με την επίδοση των υποψηφίων, κάνει τη συνέντευξη να παρουσιάζει μικρές δυνατότητες αξιόπιστης εξαγωγής συμπερασμάτων σχετικά με τη διοικητική ικανότητα των υποψηφίων καθώς στηρίζεται σε μια ολιγόωρη συζήτηση και στην εξέταση των παραπάνω στοιχείων του φακέλου τους (Νίκα, 2008: 249-250), που μπορεί να οδηγήσει τους αξιολογητές σε συνειδητά και ασυνειδητά λάθη δημιουργώντας έλλειμμα αντικειμενικότητας, αξιοπιστίας, διακρίτοτητας και εγκυρότητας της συνέντευξης επιλογής. Έτσι, το ζητούμενο θα πρέπει να είναι η σωστή της χρήση για να αποτυπώνει τις πληροφορίες που είναι απαραίτητες να δοθούν για το άτομο που βρίσκεται στη διαδικασία αξιολόγησης και κυρίως να μην ακυρώνει με την υψηλή μοριοδότησή της, αντικειμενικά κριτήρια που κατέχουν οι υποψήφιοι/ες.

Βιβλιογραφικές αναφορές

- Armstrong, M. (2003) *A Handbook of Human Resource Management Practice*. United Kingdom: Kogan Page.
- Arvey, R. D. & Campion, J. E. (1982) The employment interview: A summary and review of recent research. *Personnel Psychology*, 35, p.281-322.

- Barclay, J. M. (1999) “Employee Selection: A question of structure”. *Personnel Review*, V 20, N 1, p.134-151.
- Barclay, J. M. (2001) “Improving selection interviews with structure: organizations use of ‘behavioural’ interviews”. *Personnel Review*, V 30, I 1, p.81-101.
- Bratton, J. & Gold, J. (2003) *Human Resource Management: Theory and Practice*. New York: Palgrave Macmillan.
- Conway, J. M., Jako, R. & Goodman, D. (1995) “A meta-analysis of interrater and internal consistency reliability of selection interviews.” *Journal of Applied Psychology*, V 80, p.565-579.
- Cook, M. (2004) *Personnel selection: adding value through people*. West Sussex: John Wiley & Sons, LTD.
- Cropanzano, R & Wright, T. A. (2003) Procedural justice and organizational staffing: a tale of two paradigms. *Human Resource Management Review*, 13, p.7–39.
- Deutsch, M. (1975) Equity, equality and need: What determines which value will be used as the basis for distributive justice? *Journal of Social Issues*, 31, p.137-149.
- Dipboye, R. L. (1992) *Selection interview process perspective*. Cincinnati: South Western Publishing Co.
- Dougherty, T. W., Turban D. B. & Callender, J. C. (1994) “Confirming first impressions in the employment interview: A field study of interviewer behaviour”. *Journal of Applied Psychology*, V 79, p.659-665.
- Easton, G. (2007) *Global Trends in Effective Candidate Identification, Assessment and Deployment Methods*. Lloyd Morgan.
- Eder, R. W., Kucmar, K. M. & Ferris, G.,R. (1989) “Employment interview research: history and synthesis.” In R.W. Eder & G.R. Ferris (Eds). *The employment interview: Theory, research and practice*. Newbury Park, Cal.: SAGE.
- Harris, M. M. & Eder, R. W. (1999) “The state of employment interview practice: Commentary and extension”. In R. W. Eder & M. M. Harris (Eds.). *The employment interview handbook*. Thousands Oaks, CA: Sage.
- Hickey, K. (2002) “The interview.” *Traffic World*, V266, I17, p.16.
- Howard, C. (1997) “The hiring game.” *Canadian Business*, Vol. 70, Is. 12, p.136.
- Huffcutt, A. I. & Woehr, D. J. (1999) “Further analysis of employment interview validity: a quantitative evaluation of interviewer-related structuring methods.” *Journal of Organizational Behavior*, 20, p.549-561.
- Jackson, S. E. & Schuler, R. S. (2003) *Managing Human Resources through strategic partnerships*. Thomson South- Western.
- Maurer, S. D. & Fay, C. (1988) “Effect of situational interviews, Conventional structured

interviews and training on interview rating agreement: An experimental analysis.”
Personnel Psychology, V41, I2, p.329-344.

- Miner, J. B. (1992) *Interviews, applications blanks, and references. In Industrial-organizational psychology*. McGraw-Hill, Inc.: New York.
- Nikolaou, I. & Judge T. A. (2007) “Fairness Reactions to Personnel Selection Techniques in Greece. The role of core self-evaluations”. *International Journal of Selection and Assessment*, 15, 2, p.206-219.
- Poelmans, S. (2001) *Basic job interviewing principles. International Graduate School of Management*, IESE Publishing.
- Pollock, T. (2002) “Improving your interviewing.” *Automotive Design & Production* V114, I12, p.10.
- Riggio, R. E. (2003) *Introduction to Industrial/Organizational Psychology*. California: Prentice Hall.
- Robertson, I. T., Gratton, L. & Rout, U. (1990) “The Validity for Situational Interviews for Administrative Jobs.” *Journal of Organizational Behavior*, V11, p.69-76.
- Robertson, T., & Smith, M., (2001) “Personnel Selection.” *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, V74, I4, p441-472.
- Schmidt, F. L. & Hunter, J. F. (1998) “The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings”. *Psychological Bulletin*, V124, p.262-274.
- Smith, M. & Robertson, I. T. (1993) *Systematic personnel selection*. London: Macmillan.
- Steiner, D. D. & Gilliland, S. W. (1996) “Fairness reactions to personnel selection techniques in France and the United States.” *Journal of Applied Psychology*, 81, p.134–141.
- Tajfel, H. (1972) ‘Social categorization. English manuscript of ‘La catégorisation sociale.’” In S. Moscovici (Ed.), *Introduction à la psychologie sociale* Vol. 1, p.272-302. Paris: Larousse.
- Wiesner, W. H. & Cronshaw, S. F. (1988) “A meta-analytic investigation of the impact of interview format and degree of structure on the validity of the employment interview.” *Journal of Occupational Psychology*, 62, p.275-290.
- Αναστασίου, Σ. (2011) Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού της εκπαίδευσης: Μελέτη περίπτωσης στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση της Ηπείρου. Α δημοσίευτη Διδακτορική Διατριβή Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων.
- Αναστασίου, Σ. & Παπακωνσταντίνου, Γ. (2008) “Επιλογή στελεχών διοίκησης: Η περίπτωση των Σχολικών Συμβούλων Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης”. Διεθνές Συνέδριο Νέο Εκπαιδευτικό υλικό – Αξιολόγηση και Διοίκηση της Α/βαθμιας και Β/βάθμιας Εκπαίδευσης. Τόμος Ι, σελ. 223-232. Πανεπιστήμιο Πατρών & ΚΕΔΕΚ, Άρτα 14-16 Μαρτίου.

- Ανδρικογιαννοπούλου, Α. (2010) Διερεύνηση των αντιλήψεων των εκπαιδευτικών σχετικά με την παρουσία των δυο φύλων στην οργάνωση και διοίκηση των σχολικών μονάδων της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης: η περίπτωση του Ν. Αχαΐας στις κρίσεις του 2007. Δημοσίευτη Μεταπτυχιακή εργασία. Πανεπιστήμιο Πατρών
- Breakwell, G. (1995) *Η συνέντευξη*. Μτφρ.-επιμ. Κάντας, Α. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Δασκαλάκη, Γ. (2009) Ανάλυση διαδικασιών επιλογής προσωπικού. Δημοσίευτη Μεταπτυχιακή εργασία Πανεπιστήμιο Πειραιώς.
- Dessler, G. (2012) *Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού. Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις*. Μτφρ. Μελισουργός, Γ. Αθήνα: Κριτική.
- Everard, K.B. & Morris, G., (1999) *Αποτελεσματική Εκπαιδευτική Διοίκηση*. Μτφρ. Κίκιζας, Δ., Πάτρα: Ε.Α.Π.
- Ευταξία, Χ. (2010) Η σχέση των αντιλήψεων διαδικαστικής δικαιοσύνης για τη συνέντευξη επιλογής προσωπικού με σημαντικά οργανωτικά αποτελέσματα. Δημοσίευτη Μεταπτυχιακή εργασία, Πάντειο Πανεπιστήμιο
- Ζαβλανός, Μ. (2002) *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Σταμούλη.
- Κάντας, Α. (1998) *Οργανωτική- Βιομηχανική ψυχολογία, μέρος 2ο, Επιλογή - Αξιολόγηση Προσωπικού*. Αθήνα: Ελληνικά γράμματα.
- Κάντας, Α & Χαντζή Α. (1991) *Ψυχολογία της Εργασίας. Θεωρίες Επαγγελματικής Ανάπτυξης, Στοιχεία Συμβουλευτικής*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Λεμονή, Ι. & Κολεζάκης, Α. (2013) “Το πολυσύνθετο έργο του Διευθυντή Σχολικής Μονάδας και η έλλειψη σχετικής κατάρτισής του στη «Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων».” *εκπ@ιδευτικός κύκλος* τ3, σ.165-182.
- Λουκοπούλου, Α. (2011) *Επιλογή, εκπαίδευση & ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων στην makro cash & carry hellas*. Δημοσίευτη Μεταπτυχιακή εργασία. Πανεπιστήμιο Πατρών.
- Μαραγκουδάκη, Ε., (1997) “Οι γυναίκες διδάσκουν και οι άνδρες διοικούν.” στο Δεληγιάννη Β.- Ζιώγου Σ. (επιμ.), *Φύλο και σχολική πράξη*. Θεσσαλονίκη: Βάνιας
- Μαυροσκούφης, Δ. (2003) “Η επιλογή των διευθυντών και διευθυντριών των σχολικών μονάδων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης: Η περίπτωση της κεντρικής Μακεδονίας.” στο: Παπαναούμ. Ζ., Χατζηπαναγιώτου. Π. (επιμ). (2003). *Η διεύθυνση της σχολικής μονάδας. Τάσεις και πρακτικές*. Πρακτικά Ημερίδας. Θεσσαλονίκη: Κυριακίδης.
- Νίκα, Μ. (2008) Τα κριτήρια και οι διαδικασίες της αξιολόγησης των εκπαιδευτικών της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας υποχρεωτικής εκπαίδευσης και της επιλογής στελεχών στην Ελλάδα και την Αγγλία. Συγκριτική μελέτη. Δημοσίευτη Διδακτορική διατριβή Ε.Κ.Π.Α.
- Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., Wright, P. (2006) *Διαχείριση ανθρώπινων πόρων. Ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα*. Μτφρ. Κολαΐτη Ρ. Αθήνα: Παπαζήση.

- Παπακωνσταντίνου, Γ. & Αναστασίου, Σ. (2013) *Αρχές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού: Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού της εκπαίδευσης*. Εκδόσεις Gutenberg.
- Πασιαρδής, Π. & Πασιαρδή, Γ. (2000) *Αποτελεσματικά σχολεία: Πραγματικότητα ή ουτοπία;*, Αθήνα: Τυπωθήτω.
- Πορφυρίδης, Γ. (2008) “Διοίκηση ανθρώπινων πόρων.” *Διοικητική Ενημέρωση* τ 47, σ.36 – 49.
- Παπαλεξανδρή, Ν., & Μπουραντάς, Δ., (2003). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Μπένου.
- Σπυροπουλου, Ε.-Ι. (2010) Η επιλογή διευθυντή σχολικής μονάδας πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα. Αδημοσίευτη Μεταπτυχιακή εργασία Α.Π.Θ.
- Ταλιαδώρου, Α. (2007) Αναπαραγωγή στερεοτύπων-προκαταλήψεων στη συνέντευξη επιλογής προσωπικού. Αδημοσίευτη Μεταπτυχιακή εργασία. Πάντειο Πανεπιστήμιο.
- Νόμος 3848 περί ... “Αναβάθμιση του ρόλου του εκπαιδευτικού – καθιέρωση κανόνων αξιολόγησης και αξιοκρατίας στην εκπαίδευση και λοιπές διατάξεις.” Φ.Ε.Κ. τΑ 71 19/5/2010.