



ΣΧΟΛΗ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΚΑΙ  
ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΚΑΙ  
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ

Π.Μ.Σ. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ, ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ  
ΔΥΝΑΜΙΚΟ, ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ  
ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ

### **Διπλωματική Εργασία**

**Το φαινόμενο της γυάλινης οροφής. Έμφυλες διακρίσεις σε ανώτερες θέσεις της ιεραρχίας στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση (απόψεις γυναικών εκπαιδευτικών).**

**Άννα Μπαξεβάνη**

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: Μαρία Νικολακάκη

Κόρινθος, Ιανουάριος 2023

Η παρούσα εργασία αποτελεί πνευματική ιδιοκτησία της φοιτήτριας («συγγραφέας/δημιουργός») που την εκπόνησε. Στο πλαίσιο της πολιτικής ανοικτής πρόσβασης η συγγραφέας/δημιουργός εκχωρεί στο Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου, μη αποκλειστική άδεια χρήσης του δικαιώματος αναπαραγωγής, προσαρμογής, δημόσιου δανεισμού, παρουσίασης στο κοινό και ψηφιακής διάχυσής τους διεθνώς, σε ηλεκτρονική μορφή και σε οποιοδήποτε μέσο, για διδακτικούς και ερευνητικούς σκοπούς, άνευ ανταλλάγματος και για όλο το χρόνο διάρκειας των δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας. Η ανοικτή πρόσβαση στο πλήρες κείμενο για μελέτη και ανάγνωση δεν σημαίνει καθ' οιονδήποτε τρόπο παραχώρηση δικαιωμάτων διανοητικής ιδιοκτησίας της συγγραφέα/δημιουργού ούτε επιτρέπει την αναπαραγωγή, αναδημοσίευση, αντιγραφή, πώληση, εμπορική χρήση, μετάδοση, διανομή, έκδοση, εκτέλεση, μετάφραση, τροποποίηση με οποιονδήποτε τρόπο, τμηματικά ή περιληπτικά της εργασίας, χωρίς τη ρητή προηγούμενη έγγραφη συναίνεση της συγγραφέα/δημιουργού. Η συγγραφέας/δημιουργός διατηρεί το σύνολο των ηθικών και περιουσιακών της δικαιωμάτων.



ΣΧΟΛΗ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΚΑΙ  
ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΚΑΙ  
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ

Π.Μ.Σ. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ, ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ  
ΔΥΝΑΜΙΚΟ, ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ  
ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ

### **Διπλωματική Εργασία**

**Το φαινόμενο της γυάλινης οροφής. Έμφυλες διακρίσεις σε ανώτερες θέσεις της ιεραρχίας στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση (απόψεις γυναικών εκπαιδευτικών).**

**Άννα Μπαξεβάνη**

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια:

Μαρία Νικολακάκη

Συν-επιβλέπουσες Καθηγήτριες:

Δέσποινα Καρακατσάνη

Παναγιώτα Παπαδιαμαντάκη

Κόρινθος, Ιανουάριος 2023

## **Ευχαριστίες**

Με την ολοκλήρωση αυτής της εργασίας αισθάνομαι την ανάγκη να ευχαριστήσω από καρδιάς όλους όσους συνέβαλαν στην πραγμάτωση της και κατ' επέκταση στην ολοκλήρωση του συγκεκριμένου μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών.

Ξεχωριστά θα ήθελα να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα καθηγήτρια κ. Μαρία Νικολακάκη για την ιδιαίτερα πολύτιμη βοήθειά της, την άμεση ανταπόκριση της στις απορίες μου, την άρτια και εύστοχη καθοδήγηση της με εποικοδομητικές παρατηρήσεις και το ειλικρινές της ενδιαφέρον για την επιτυχή ολοκλήρωση της διπλωματικής μου εργασίας.

Επίσης ευχαριστώ τις καθηγήτριες κ. Δέσποινα Καρακατσάνη και κ. Παναγιώτα Παπαδιαμαντάκη για την συνεργασία και συμβολή τους. Καθώς και όλους τους καθηγητές του συγκεκριμένου μεταπτυχιακού προγράμματος που με τον τρόπο τους συνέβαλαν στην προσωπική μου ανάπτυξη και πολλές φορές υπήρξαν πηγή έμπνευσης και διερεύνησης νέων οριζόντων για μένα.

Επιπροσθέτως θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές ευχαριστίες μου σε όλες τις εκπαιδευτικούς που μου παραχώρησαν συνέντευξη χωρίς δισταγμό και με περίσσια εμπιστοσύνη. Η συμβολή τους ήταν καθοριστικής σημασίας για την επιτυχή διεξαγωγή του ερευνητικού μέρους της παρούσας εργασίας.

Τέλος, ένα μεγάλο ευχαριστώ στην οικογένεια μου και συγκεκριμένα στην μητέρα, τον σύζυγο και την κόρη μου που με στήριξαν με κάθε δυνατό τρόπο. Η κατανόηση και η υποστήριξη τους ήταν η δύναμη μου κατά τη διάρκεια της φοίτησης μου σε αυτό το απαιτητικό και συνάμα τόσο ενδιαφέρον πρόγραμμα μεταπτυχιακών σπουδών.

## **Περίληψη**

Το θέμα της εκπροσώπησης των γυναικών στην εκπαιδευτική διοικητική ιεραρχία έχει απασχολήσει εκτενώς τους ερευνητές, καθώς το ζήτημα αυτό σχετίζεται με τις έμφυλες επαγγελματικές ανισότητες και διακρίσεις που υφίστανται στη σύγχρονη κοινωνία. Η υποεκπροσώπηση των γυναικών σε υψηλές διοικητικές θέσεις που απορρέει από ένα σύνολο προκαταλήψεων και διακρίσεων, οι οποίες διαμορφώνουν έναν άτυπο φραγμό στην προσπάθεια επαγγελματικής ανέλιξης, αναφέρεται στη δημόσια και επιστημονική συζήτηση ως «γυάλινη οροφή» (glass ceiling). Με τον όρο αυτό περιγράφονται τα εμπόδια που αναστέλλουν την ανέλιξη των γυναικών σε ανώτερες διοικητικές θέσεις στην εκπαίδευση. Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι μέσα από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση και την έρευνα να αναδειχθεί το φαινόμενο της γυάλινης οροφής στην ελληνική εκπαιδευτική διοίκηση εστιάζοντας στους λόγους που καθιστούν τον συγκεκριμένο χώρο ανδροκρατούμενο.

## **Λέξεις κλειδιά**

εκπαιδευτική διοίκηση, εκπαιδευτική ηγεσία, γυναικεία εκπαιδευτική διοίκηση, γυάλινη οροφή

**Abstract**

The issue of women's representation in the educational administrative hierarchy has been of extensive concern to researchers, as it is related to the gendered professional inequalities and discrimination that exist in modern society. The under-representation of women in high management positions resulting from a set of prejudices and discriminations which constitute an informal barrier to professional advancement is referred to in the public and scientific debate as a "glass ceiling". This term describes the obstacles that prevent women from advancing to higher management positions in education. The purpose of this paper is, through the bibliographic review and the research, to highlight the phenomenon of the glass ceiling in the greek educational administration focusing on the reasons that make this area male dominated.

**Key words**

educational management, educational leadership, womens' educational management, glass ceiling

## **Περιεχόμενα**

Περίληψη .....	5
Abstract .....	6
Εισαγωγή .....	8
Κεφάλαιο 1: Η εκπαιδευτική διοίκηση και ηγεσία.....	11
1.1  Εννοιολογικός προσδιορισμός και διάκριση μεταξύ διοίκησης και ηγεσίας	11
1.2  Η έννοια της εκπαιδευτικής διοίκησης .....	12
1.3  Η εκπαιδευτική ηγεσία.....	14
1.3.1  Γυναικεία εκπαιδευτική ηγεσία.....	16
Κεφάλαιο 2: Η γυναικεία παρουσία στην εκπαιδευτική διοίκηση .....	18
2.1  Οι γυναίκες στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα-Ιστορική αναδρομή .....	18
2.2  Η έμφυλη διάσταση της εκπαιδευτικής διοίκησης.....	19
2.2.1  Στοιχεία κατοχής ανώτερων θέσεων από γυναίκες στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση .....	21
2.3  Συστήματα επιλογής διευθυντών και προϊσταμένων .....	23
Κεφάλαιο 3: Το φαινόμενο της γυάλινης οροφής .....	26
3.1  Το φαινόμενο της γυάλινης οροφής στην εκπαιδευτική διοίκηση.....	26
3.2  Αίτια του φαινομένου.....	29
3.3  Απόψεις για την γυναικεία ηγεσία στον ελληνικό και στον διεθνή εκπαιδευτικό χώρο .....	33
Κεφάλαιο 4: Μέθοδος και σχεδιασμός της έρευνας.....	37
4.1  Η μεθοδολογία της έρευνας .....	37
4.2  Σκοπός της έρευνας.....	37
4.3  Ερευνητικά ερωτήματα .....	37
4.4  Καθορισμός του δείγματος.....	38
4.5  Η συνέντευξη .....	39
4.6  Το ερωτηματολόγιο.....	39
Κεφάλαιο 5: Ανάλυση ευρημάτων .....	40
Κεφάλαιο 6: Συζήτηση .....	46
Κεφάλαιο 7: Συμπεράσματα .....	51
Βιβλιογραφικές αναφορές.....	55
Παράρτημα.....	60

## Εισαγωγή

Στη σύγχρονη εποχή πολύ συχνά γίνεται λόγος για ισότητα των ευκαιριών μεταξύ των φύλων όσον αφορά στην απασχόληση σε διάφορους τομείς της αγοράς εργασίας. Η ισότητα των φύλων θεωρείται σήμερα νομοθετικά κατοχυρωμένη ως ένα από τα θεμελιώδη ανθρώπινα δικαιώματα μετά από μακρά περίοδο αγώνων και διεκδικήσεων. Ωστόσο, είναι γενικά αποδεκτό πως οι γυναίκες δεν τυγχάνουν ίσων ευκαιριών όταν πρόκειται για την κατάληψη θέσεων που βρίσκονται σε υψηλά επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας. Στον τομέα της εκπαιδευτικής διοίκησης η άνιση κατανομή των θέσεων αποτελεί ένα ζήτημα που απασχολεί διαχρονικά τους θεωρητικούς οι οποίοι επιχειρούν να διερευνήσουν τους λόγους για τους οποίους οι γυναίκες υποεκπροσωπούνται αν και στο σύνολο των εκπαιδευτικών στις διάφορες βαθμίδες εκπαίδευσης υπερέχουν αριθμητικά έναντι των ανδρών.

Οι σύγχρονοι εκπαιδευτικοί οργανισμοί διέπονται από τις αρχές της διοικητικής επιστήμης που υπαγορεύουν την λειτουργία τους σύμφωνα με πρακτικές που στοχεύουν στην βέλτιστη αξιοποίηση των απαιτούμενων πόρων για την επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων. Η διοικητική διαχείριση των εκπαιδευτικών μονάδων αποτελεί αρμοδιότητα των στελεχών της εκπαιδευτικής διοίκησης-προϊσταμένων και διευθυντών- οι οποίοι επιλέγονται από την κεντρική διοίκηση με σκοπό την αναβάθμιση της εκπαιδευτικής διαδικασίας και την αποδοτικότητα των σχολικών μονάδων.

Στο πλαίσιο αυτό, απαντώνται βιβλιογραφικά δύο όροι σχετικοί μεταξύ τους, ωστόσο μη ταυτόσημοι, η εκπαιδευτική διοίκηση και η εκπαιδευτική ηγεσία. Η πρώτη σχετίζεται με τις λειτουργίες του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης και του ελέγχου της εκπαιδευτικής μονάδας, ενώ η δεύτερη αφορά κυρίως στο όραμα που μεταλαμπαδεύεται από τον ηγέτη στην εκπαιδευτική και μαθητική κοινότητα με σκοπό την ενίσχυση της από κοινού εκπλήρωσης των εκπαιδευτικών στόχων. Πολλοί μελετητές θεωρούν την γυναικεία εκπαιδευτική ηγεσία ως ιδιαίτερα επιτυχημένη, καθώς οι γυναίκες διαθέτουν την ικανότητα να εφαρμόζουν διάφορα στυλ ηγεσίας ανάλογα με τις υφιστάμενες συνθήκες σε μια σχολική μονάδα. Επίσης, οι γυναίκες είναι προσηλωμένες στους στόχους, προάγουν τη συνεργασία και τις θετικές διαπροσωπικές σχέσεις, τη συμμετοχή στη λήψη των αποφάσεων και σημειώνουν επιτυχία όσον αφορά στον βαθμό επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών.

Παρά τα δεδομένα αυτά και παρά το γεγονός ότι οι γυναίκες εκπαιδευτικοί αριθμούν το μεγαλύτερο ποσοστό στο σύνολο των εκπαιδευτικών, διαπιστώνεται η χαμηλή



εκπροσώπησή τους στις διάφορες βαθμίδες της εκπαιδευτικής διοικητικής ιεραρχίας. Το φαινόμενο αυτό αποδίδεται από τους μελετητές σε διάφορα «αόρατα» εμπόδια τα οποία περιορίζουν τις πιθανότητες των γυναικών για την κατάληψη ανώτερων θέσεων και την αναρρίχηση τους στην εκπαιδευτική διοικητική ιεραρχία. Τα εμπόδια αυτά αποδίδονται με τον όρο «γυάλινη οροφή» (glass ceiling).

Το φαινόμενο της γυάλινης οροφής ερείδεται στη διαίωνιση των προκαταλήψεων αναφορικά με τις έμφυλες διαφορές και τους ρόλους των φύλων στην κοινωνία. Η γυναικεία φύση έχει ταυτιστεί με συγκεκριμένες δεξιότητες και ικανότητες με αποτέλεσμα είτε οι ίδιες οι γυναίκες μη έχοντας αυτοπεποίθηση στον ρόλο τους να αποθαρρύνονται από τη διεκδίκηση υψηλών θέσεων είτε οι αρμόδιες επιτροπές και τα συμβούλια να μην ευνοούν την επιλογή τους με την ιδέα ότι δεν θα καταφέρουν να ανταπεξέλθουν σε υψηλές θέσεις. Η θεωρία αυτή επιβεβαιώνεται από στοιχεία ερευνών αναφορικά με τα ποσοστά κατοχής ανώτερων θέσεων από γυναίκες στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση, τα οποία διαχρονικά δείχνουν ότι οι γυναίκες υποεκπροσωπούνται. Παράλληλα, όσον αφορά στα συστήματα επιλογής διευθυντών και προϊσταμένων στην ελληνική εκπαιδευτική διοίκηση, διαπιστώνεται πως αυτά δεν είναι σταθερά με αποτέλεσμα να ευνοούνται κάποιες κατηγορίες υποψήφιων εκπαιδευτικών.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να εστιάσει στο φαινόμενο της γυάλινης οροφής φωτίζοντας τις διαστάσεις που λαμβάνει όσον αφορά στην ίση πρόσβαση στη διοικητική ιεραρχία μεταξύ ανδρών και γυναικών στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση, μέσα από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση και την έρευνα.

Η παρούσα εργασία δομείται σε δύο μέρη, το θεωρητικό και το ερευνητικό. Το θεωρητικό μέρος αποτελείται από τρία κεφάλαια, στα οποία αναλύονται οι έννοιες της εκπαιδευτικής διοίκησης και ηγεσίας με έμφαση στη γυναικεία εκπαιδευτική ηγεσία (κεφάλαιο 1). Στη συνέχεια γίνεται αναφορά στην γυναικεία παρουσία στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα, καθώς επίσης και στην έμφυλη διάσταση της εκπαιδευτικής διοίκησης. Περαιτέρω παρουσιάζονται στοιχεία κατοχής από γυναίκες και άνδρες ανώτερων θέσεων της εκπαιδευτικής πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης από τα οποία προκύπτει η άνιση κατανομή των θέσεων στην ελληνική εκπαιδευτική διοίκηση. Επίσης, γίνεται λόγος για τα πρόσφατα συστήματα που εφαρμόστηκαν για την επιλογή στελεχών της εκπαιδευτικής διοίκησης από τα οποία διαπιστώνονται τα κριτήρια και ο τρόπος επιλογής (κεφάλαιο 2). Στο τρίτο κεφάλαιο αναλύεται διεξοδικά το φαινόμενο της γυάλινης οροφής στην εκπαιδευτική διοίκηση και τα αίτια αυτού, ενώ επίσης

παρουσιάζονται απόψεις για την γυναικεία εκπαιδευτική ηγεσία σε εθνικό και διεθνές επίπεδο.

Το ερευνητικό μέρος αποτελείται από την έρευνα καθ' εαυτή. Στο κεφάλαιο 4 παρουσιάζεται η μέθοδος, ο σχεδιασμός και ο σκοπός της ποιοτικής έρευνας που διεξάγεται. Επίσης, αναπτύσσονται τα ερευνητικά ερωτήματα που απασχολούν τον ερευνητή και αφορούν στη συνάφεια μεταξύ των έμφυλων ρόλων και των ρόλων της ηγεσίας, στις έμφυλες προκαταλήψεις και τα στερεότυπα που συντηρούν την κατώτερη θέση της γυναίκας στην κοινωνία και στην εργασία, στις αντιλήψεις περί της ξεχωριστής γυναικείας και ανδρικής προσωπικότητας που διαφοροποιεί τους ρόλους σε ηγετικές θέσεις. Το δείγμα της παρούσας έρευνας επιλέγεται από τον πληθυσμό των γυναικών εκπαιδευτικών που ασκούν διδακτικό ή/και διοικητικό έργο σε διευθύνσεις και σε σχολικές μονάδες της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. Ως ερευνητικό εργαλείο χρησιμοποιείται η συνέντευξη με τη χρήση ερωτηματολογίου. Στο κεφάλαιο 5 πραγματοποιείται η ανάλυση των ευρημάτων, στο κεφάλαιο 6 γίνεται συζήτηση που αφορά στον σχολιασμό των εμπειρικών δεδομένων σε συνδυασμό με τα δεδομένα της βιβλιογραφικής ανασκόπησης και η εργασία ολοκληρώνεται με το κεφάλαιο 7 στο οποίο περιλαμβάνονται τα συμπεράσματα που προκύπτουν από την ερευνητική προσπάθεια.

## **Κεφάλαιο 1: Η εκπαιδευτική διοίκηση και ηγεσία**

### **1.1 Εννοιολογικός προσδιορισμός και διάκριση μεταξύ διοίκησης και ηγεσίας**

Η διοίκηση και η ηγεσία αποτελούν δύο έννοιες εξίσου σημαντικές για την καλή λειτουργία των οργανισμών. Αν και κατά μία άποψη είναι παρόμοιες, ωστόσο αφορούν διαφορετικούς τύπους διαχείρισης, δεξιοτήτων και συμπεριφοράς. Οι καλοί μάνατζερς προσπαθούν να γίνουν καλοί ηγέτες και οι καλοί ηγέτες χρειάζονται διοικητικές δεξιότητες για να είναι αποτελεσματικοί. (Wajdi, 2017). Ο Kotter (2001, όπως αναφ. στο Kolodziejczyk, 2015) υποστηρίζει ότι η διοίκηση και η ηγεσία είναι αλληλεπικαλυπτόμενες έννοιες, καθώς η πρώτη αφορά στις στρατηγικές διαδικασίες που απαιτούνται για τη βέλτιστη λειτουργία ενός οργανισμού, ενώ η δεύτερη αφορά στο όραμα που λειτουργεί ως φάρος προόδου και ανάπτυξης του οργανισμού.

Ο όρος «διοίκηση» (μάνατζμεντ) σχετίζεται με διάφορες λειτουργίες εντός του οργανωτικού πλαισίου, τη χάραξη στρατηγικής, τον προγραμματισμό, την οργάνωση, τη διεύθυνση, τον έλεγχο, και έχει ως σκοπό την επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Στο πλαίσιο της διοίκησης περιλαμβάνεται ο συντονισμός του ανθρώπινου δυναμικού και η αξιοποίηση των υλικοτεχνικών πόρων (Σαΐτης, 1992). Σύμφωνα με τον Κανελλόπουλο (1990), η διοίκηση αφορά στην εξισορρόπηση δύο παραγόντων, των ανθρώπινων και των υλικοτεχνικών πόρων, ώστε μέσα από την ισόρροπη αξιοποίησή τους να επιτυγχάνονται οι στόχοι που έχει θέσει ο οργανισμός στον αρχικό σχεδιασμό της στρατηγικής του.

Η διοίκηση συνίσταται σε τέσσερα βασικά στοιχεία. Αρχικά αποτελεί μια διαδικασία αλληλεπίδρασης των κοινωνικών και τεχνικών λειτουργιών και δραστηριοτήτων, μέσω των οποίων επιδιώκεται η εκπλήρωση των στόχων του οργανισμού. Η υλοποίηση των στόχων επιτυγχάνεται με την ορθή αξιοποίηση των ανθρώπινων και άλλων πόρων, ενώ πραγματοποιείται σε ένα επίσημο οργανωτικό περιβάλλον. Οι μάνατζερς (προϊστάμενοι) σε όλα τα επίπεδα διαμορφώνουν τις οργανωτικές αξίες και την κουλτούρα με τις αποφάσεις και τον τρόπο που διοικούν. Αξιολογούνται με βάση τις αρμοδιότητες που αναλαμβάνουν και εκτελούν, τις δεξιότητες και τις ικανότητες που διαθέτουν και ενεργοποιούν για να επιτύχουν στο έργο τους (Darr, n.d.).

Ο όρος «ηγεσία» εκφράζει την ικανότητα καθορισμού του βαθμού συμμετοχής των μελών της ομάδας, με τα μέσα της πειθούς και της επικοινωνίας, στο όραμα και στην αποστολή του οργανισμού, στις συλλογικές αποφάσεις και στην υποκίνηση των ανθρώπινων πόρων. Η ηγεσία καθορίζεται από τα προσωπικά χαρακτηριστικά του ηγέτη, από την κουλτούρα του οργανισμού και από το επιχειρηματικό περιβάλλον. Ο

ρόλος του ηγέτη είναι διαμεσολαβητικός, καθώς αποτελεί τον συνδετικό κρίκο ανάμεσα στην ομάδα και στους εξωτερικούς παράγοντες που καθορίζουν την πορεία του οργανισμού εξασφαλίζοντας την επικοινωνία στο πλαίσιο της ομάδας (Raducan & Raducan, 2014). Επιπλέον, ο ηγέτης έχει ρόλο καθοδηγητικό ασκώντας επιρροή στη σκέψη και στη συμπεριφορά του ανθρώπινου δυναμικού και αναγνωρίζοντας πρωτίστως το δικαίωμα της ατομικής βούλησης και πρωτοβουλίας. Στο πλαίσιο της καθοδηγητικής του αρμοδιότητας υιοθετεί πρακτικές που είναι αποδεκτές από το σύνολο των εργαζομένων και ως εκ τούτου μπορούν να λειτουργήσουν ως κίνητρα εργασιακής κινητοποίησης. Απώτερος στόχος του είναι η επαγγελματική ανάπτυξη και η βελτιστοποίηση της απόδοσης του οργανισμού (Πασιαρδής, 2004).

Η έννοια του ηγέτη συνδέεται με την έννοια της αλλαγής. Οι τεχνολογικές εξελίξεις και ο διεθνής ανταγωνισμός μεταβάλλουν ραγδαία το επιχειρηματικό περιβάλλον, γεγονός που επιβάλλει δομικές αλλαγές στους οργανισμούς. Αυτές τις δομικές αλλαγές αναλαμβάνει να ενσωματώσει ο ηγέτης. Για τον σκοπό αυτό, είναι απαραίτητο να έχει την ικανότητα να αναγνωρίζει τις ιεραρχικές προτεραιότητες μειώνοντας τον βαθμό αβεβαιότητας και επιχειρηματικού κινδύνου και να βρίσκει λύσεις στα οργανωτικά προβλήματα ενθαρρύνοντας τις συνεργατικές προσπάθειες (Raducan & Raducan, 2014).

## **1.2 Η έννοια της εκπαιδευτικής διοίκησης**

Η εκπαιδευτική διοίκηση αποτελεί εφαρμοσμένο τομέα της επιστήμης της διοίκησης, επομένως αναφέρεται στην εφαρμογή της θεωρίας και πρακτικής της διοίκησης στον τομέα της εκπαίδευσης ή των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων. Συνιστά τη διαδικασία εξασφάλισης και αξιοποίησης πόρων για την επίτευξη των προαποφασισμένων εκπαιδευτικών στόχων (Ali & Abdalla, 2017). Αντλεί την προέλευσή της από τις αρχές της διοίκησης που εφαρμόστηκαν πρώτη φορά στη βιομηχανία και στο εμπόριο κυρίως στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής, οι οποίες στη συνέχεια εφαρμόστηκαν στα εκπαιδευτικά περιβάλλοντα. Ως τον 21<sup>ο</sup> αιώνα, οι κύριες θεωρίες εκπαιδευτικής διοίκησης είτε έχουν αναπτυχθεί στο εκπαιδευτικό πλαίσιο είτε έχουν βασιστεί σε μοντέλα του τομέα της βιομηχανίας και έχουν προσαρμοστεί στις ανάγκες των εκπαιδευτικών μονάδων (Bush, 2006). Στο πλαίσιο των εκπαιδευτικών οργανισμών, η

άσκηση της διοίκησης συνδέεται με τη θέση εξουσίας και ασκείται από τον διευθυντή του σχολείου (Bush et al., 2019).

Ο Okeke (2001) υποστηρίζει ότι η εκπαιδευτική διοίκηση συμπεριλαμβάνει το σύνολο των πρακτικών που υιοθετούν και εφαρμόζουν οι προϊστάμενοι κατά την άσκηση των καθηκόντων τους στο εκπαιδευτικό σύστημα. Ουσιαστικά αποτελεί μια πρακτική που αφορά την ηγεσία, την ικανότητα παραγωγής ιδεών για την τόνωση της σκέψης, την παροχή κινήτρων για δράση, την εξεύρεση και διαχείριση των απαραίτητων πόρων, την αλλαγή στον τομέα της εκπαίδευσης. Επομένως, η εκπαιδευτική διοίκηση δεν αναφέρεται σε μία μοναδική δραστηριότητα, αντίθετα σχετίζεται με τις διάφορες μεθόδους και διαδικασίες που ακολουθούνται στο πλαίσιο λειτουργίας των εκπαιδευτικών μονάδων. Αποσκοπεί στην ποιότητα της εκπαίδευσης, η οποία μπορεί να επιτευχθεί με τον καθορισμό των στόχων, την αύξηση της παραγωγικότητας/αποδοτικότητας, τη συμμόρφωση στις απαιτήσεις και την ικανοποίηση των αναγκών και των προσδοκιών της κοινότητας, με την καλλιέργεια της κουλτούρας υψηλής ακαδημαϊκής επίδοσης.

Διάφοροι ορισμοί έχουν δοθεί για την εκπαιδευτική διοίκηση, η οποία θεωρείται είτε ως ο συντονισμός των ανθρώπινων και υλικοτεχνικών πόρων με σκοπό την αποτελεσματική λειτουργία του εκπαιδευτικού οργανισμού (Bush, 1986, όπ. αναφ. στο Κατσαρός, 2008), είτε ως ο συντονισμός των ανθρώπων, των δραστηριοτήτων και των διατιθέμενων μέσων με σκοπό την αποτελεσματική εκπαιδευτική διαδικασία (Κουτούζης κ. συν., 1999).

Οι απόψεις για τον ορισμό της εκπαιδευτικής διοίκησης συγκλίνουν στην παραδοχή ότι αυτή συνίσταται σε τέσσερις βασικές λειτουργίες: προγραμματισμός, οργάνωση, διεύθυνση και έλεγχος (Σαΐτης, 2008). Οι Ali & Abdalla (2017) υποστηρίζουν ότι η εκπαιδευτική διοίκηση αποτελείται από έξι βασικές λειτουργίες: σχεδιασμός, οργάνωση, διεύθυνση, συντονισμός, έλεγχος, αξιολόγηση. Περαιτέρω, υποστηρίζουν ότι εμπλέκει τρεις καίριους τομείς τους οποίους οφείλει να διαχειριστεί, τους ανθρώπινους πόρους-τους μαθητές, το εκπαιδευτικό προσωπικό, τα ενδιαφερόμενα μέρη της κοινότητας- τα εκπαιδευτικά μέσα και εργαλεία που χρησιμοποιούνται για το διδακτικό έργο και τους υλικοτεχνικούς πόρους.

Η εκπαιδευτική διοίκηση πρέπει να αντισταθεί τις πραγματικές συνθήκες που επηρεάζουν τον τομέα της εκπαίδευσης, αλλά και να εναρμονίζεται με τις κοινωνικές ανάγκες και προσδοκίες προκειμένου να είναι βιώσιμη και ανταγωνιστική. Οι ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις, οι καινοτομίες, η ανταγωνιστική στρατηγική αποτελούν

καθοριστικούς παράγοντες στην μελλοντική πορεία των εκπαιδευτικών οργανισμών, τους οποίους οι μάνατζερς της εκπαίδευσης οφείλουν να λάβουν υπόψη με σοβαρότητα και υπευθυνότητα (Fellenz, 2022).

### **1.3 Η εκπαιδευτική ηγεσία**

Ως εκπαιδευτική ηγεσία ορίζεται η ικανότητα ενός ατόμου (ηγέτη) να επηρεάζει την ομάδα για την επίτευξη ενός επιθυμητού εκπαιδευτικού στόχου. Οι επιτυχημένοι εκπαιδευτικοί ηγέτες αναπτύσσουν ένα όραμα για το σχολείο βασισμένο στις προσωπικές και επαγγελματικές τους αξίες. Ασκούν επιρροή στο εκπαιδευτικό προσωπικό και στα ενδιαφερόμενα μέρη ώστε να ενστερνιστούν όλοι το ίδιο όραμα και να εργαστούν για την εκπλήρωσή του. Ο εκπαιδευτικός ηγέτης αναλαμβάνει πρωτοβουλίες με σκοπό να δημιουργήσει τις κατάλληλες συνθήκες για την ενσωμάτωση της αλλαγής στη διδασκαλία και στη μάθηση. Θέτει τις κατευθυντήριες γραμμές και εμπνέει στους εκπαιδευτικούς το όραμα της βέλτιστης λειτουργίας της σχολικής μονάδας και της αναβάθμισης της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Κύριο έργο του είναι να οικοδομήσει μια κοινότητα μάθησης όπου όλα τα μέλη στοχεύουν και εργάζονται για την ανάπτυξη ποιοτικών εκπαιδευτικών προγραμμάτων (Ali & Abdalla, 2017).

Σύμφωνα με τους Bush et al. (2019), η εκπαιδευτική ηγεσία αφορά στη διαδικασία του σκόπιμου επηρεασμού μιας ομάδας από ένα άτομο ή από μια άλλη ομάδα. Η ηγεσία είναι ανεξάρτητη από τη θέση εξουσίας και μπορεί να ασκείται από ένα ή περισσότερα άτομα που εντάσσονται στο προσωπικό της εκπαιδευτικής μονάδας. Οι ειδικοί διακρίνουν διάφορους τύπους εκπαιδευτικής ηγεσίας δίνοντας έμφαση στη διδασκαλία και στη μάθηση ως τις κεντρικές δραστηριότητες των εκπαιδευτικών οργανισμών. Το πιο διαδεδομένο μοντέλο είναι η καθοδηγητική ηγεσία, η οποία στοχεύει στη μάθηση απομακρύνοντας από τη δασκαλοκεντρική προσέγγιση της διδασκαλίας. Εφαρμόζεται κυρίως σε αποκεντρωμένα σχολεία, όπου οι διευθυντές πρέπει να ηγηθούν και να διοικήσουν τη σχολική μονάδα λαμβάνοντας τις καίριες αποφάσεις. Ένας άλλος τύπος που εντοπίζεται από τους θεωρητικούς είναι η διαχειριστική ηγεσία, σύμφωνα με την οποία η επιρροή που ασκείται από τον ηγέτη σχετίζεται με τη θέση στην ιεραρχία, επομένως υπογραμμίζεται η σημασία της ιεραρχικής ηγεσίας. Η μετασχηματιστική ηγεσία βασίζεται στον ισχυρισμό ότι όσο μεγαλύτερα είναι τα επίπεδα της ατομικής

δέσμευσης στους οργανωτικούς στόχους τόσο περισσότερη προσπάθεια καταβάλλεται, η οποία οδηγεί στη μεγαλύτερη αποδοτικότητα της εκπαιδευτικής μονάδας. Η ηθική ηγεσία δίνει έμφαση στην ακεραιότητα, στις αξίες, στις πεποιθήσεις και στην ηθική του ηγέτη. Ένα ακόμα μοντέλο ηγεσίας είναι η διανεμητική ηγεσία που διαμοιράζει ρόλους και αρμοδιότητες σε περισσότερα άτομα απομακρύνοντας από την συγκέντρωση της εξουσίας με βάση την ιεραρχία.

Αναφορικά με τη διάκριση των στυλ εκπαιδευτικής ηγεσίας η Μπρίνια (2014) τα κατηγοριοποιεί σε αυταρχικό, εξουσιοδοτικό και δημοκρατικό με κριτήριο τη λήψη των αποφάσεων. Στο αυταρχικό στυλ οι αποφάσεις λαμβάνονται από τον ιεραρχικά ανώτερο (ηγέτη) και υλοποιούνται από τους εκπαιδευτικούς, στο εξουσιοδοτικό λαμβάνονται από τον σύλλογο των διδασκόντων οπότε ο ρόλος του ηγέτη είναι περιορισμένος, ενώ στο δημοκρατικό στυλ οι αποφάσεις λαμβάνονται με τη συμμετοχή των εκπαιδευτικών. Ο Ζαβλανός (2003) από την άλλη πλευρά, διακρίνει το πειστικό και το ανθρωπιστικό στυλ ηγεσίας. Το πρώτο προϋποθέτει ότι οι αποφάσεις που λαμβάνονται από την ηγεσία είναι αποδεκτές από το σύνολο των εκπαιδευτικών και το δεύτερο προϋποθέτει πως ο ηγέτης προάγει τη συμμετοχή στη λήψη των αποφάσεων και την περαιτέρω συνεργασία της κοινότητας των εκπαιδευτικών.

Ανεξάρτητα από το στυλ που υιοθετείται κατά την άσκηση της ηγεσίας, στο σύγχρονο παγκοσμιοποιημένο εκπαιδευτικό περιβάλλον βασικό κριτήριο του επιτυχημένου ηγέτη είναι η ικανότητα ενσωμάτωσης της αλλαγής στην κουλτούρα του εκπαιδευτικού οργανισμού ώστε να περιορίζονται τα γνωστικά και δομικά εμπόδια που αναχαιτίζουν την πρόοδό του. Όπως αναφέρουν οι Ali & Abdalla (2017), οι στόχοι του εκπαιδευτικού ηγέτη τον 21<sup>ο</sup> αιώνα είναι:

- να εμπνεύσει το όραμα, την αποστολή, τις αξίες, τις πεποιθήσεις και τους στόχους.
- να παρέχει ένα πρόγραμμα σπουδών που θα συμβάλει στην βέλτιστη απόδοση της εκπαιδευτικής μονάδας, στα βέλτιστα μαθησιακά αποτελέσματα και στην εκπλήρωση των συλλογικών στόχων.
- να διαμορφώσει μια κοινότητα μάθησης που θα ενδυναμώσει τους εκπαιδευτικούς προωθώντας τη διανεμητική ηγεσία.
- να ενισχύσει την εμπλοκή των γονέων, της κοινότητας, του επιχειρηματικού τομέα για την στήριξη της εκπαιδευτικής μονάδας.
- να διευκολύνει την κοινωνική συνοχή και τη συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη λήψη των αποφάσεων.

### 1.3.1 Γυναικεία εκπαιδευτική ηγεσία

Όσον αφορά στην εκπαιδευτική ηγεσία, συχνά οι γυναίκες-ηγέτιδες σχετίζονται με χαρακτηριστικά όπως η συμπόνια, η στοργή, η πραότητα. Οι πολιτισμικές προσδοκίες συμβάλλουν στη διαμόρφωση της ιδέας ότι οι γυναίκες πρέπει να είναι ευγενικές σε κάθε περίπτωση. Από την άλλη πλευρά, η ανδρική ηγεσία συνδέεται με χαρακτηριστικά όπως η διεκδίκηση, η αυτοπεποίθηση, η κυριαρχία. Όταν οι ρόλοι συγκρούονται με τα στερεοτυπικά χαρακτηριστικά, τότε δημιουργούνται προκαταλήψεις σε βάρος των γυναικών και επικρατεί ευνοιοκρατία προς όφελος των ανδρών. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφική έρευνα, οι γυναίκες που ηγούνται με «ανδρικό» τρόπο μπορεί να βρεθούν σε μειονεκτική θέση καθώς στην περίπτωση αυτή θεωρούνται καταπιεστικές, ενώ αυτές που ηγούνται με «θηλυκό» τρόπο θεωρούνται χαλαρές και ο ρόλος τους γίνεται αντιληπτός ως λιγότερο ανταγωνιστικός σε σχέση με αυτόν των ανδρών (Wakshum, 2014).

Όπως αναφέρει ο Eagly (2007), η γυναικεία εκπαιδευτική ηγεσία μπορεί να προσαρμοστεί σε διάφορα στυλ ηγεσίας τα οποία είναι αποτελεσματικά για τους εκπαιδευτικούς οργανισμούς. Η δημοκρατική και η συμμετοχική ηγεσία προωθούνται αποτελεσματικότερα από τις γυναίκες οι οποίες επικεντρώνονται στην οικοδόμηση θετικών διαπροσωπικών σχέσεων και στη δημιουργία θετικού εργασιακού περιβάλλοντος. Παράλληλα, η μετασχηματιστική ηγεσία προσιδιάζει στην ιδιοσυγκρασία των γυναικών, καθώς προϋποθέτει υποστηρικτική συμπεριφορά η οποία είναι σύμφυτη με τον έμφυλο γυναικείο ρόλο. Επιπλέον, οι γυναίκες δείχνουν αφοσίωση στους στόχους του εκπαιδευτικού οργανισμού με σκοπό την βέλτιστη αποδοτικότητά του.

Ο Porat (1991, όπ. αναφ. στο Wakshum, 2014) υποστηρίζει ότι η καλή εκπαιδευτική διοίκηση εναρμονίζεται περισσότερο με τους «θηλυκούς» τρόπους συμπεριφοράς. Οι γυναικείες ιδιότητες της φροντίδας, της ευαισθησίας, της ενσυναίσθησης, του συμβιβασμού και της συνεργασίας σχετίζονται όλο και περισσότερο με την αποτελεσματική ηγεσία. Αν και τα χαρακτηριστικά αυτά είναι έμφυτα στις γυναίκες, ωστόσο παρατηρείται βραδύτερη κινητικότητα σταδιοδρομίας των γυναικών στη διοικητική ιεραρχία της εκπαίδευσης σε σχέση με τους άνδρες.

Πολύ συχνά οι γυναίκες αναγνωρίζονται ως ιδιαίτερα επιτυχημένες στον τομέα της εκπαιδευτικής ηγεσίας. Λόγω των ξεχωριστών δυνατοτήτων που διαθέτουν προάγουν το συνεργατικό και το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας, εστιάζουν στο αναλυτικό πρόγραμμα και στις οδηγίες, προωθούν τη συμμετοχή στη λήψη των αποφάσεων,



ενδυναμώνουν τους εκπαιδευτικούς, τους μαθητές και τους γονείς, διαμορφώνουν και εμπνέουν το όραμα για επιτυχείς αλλαγές στην εκπαίδευση (Shakeshaft et al., 1989, όπ. αναφ. στο Kishore & Verma, 2012).

Θετικές απόψεις για τη γυναικεία εκπαιδευτική διοίκηση και ηγεσία εκφράζει ο Kruger (2008) τονίζοντας ότι οι γυναίκες σε θέση διευθυντή σχολικής μονάδας εστιάζουν κυρίως στην αναβάθμιση της εκπαίδευσης εντός του σχολείου που διοικούν, ενώ οι άνδρες επικεντρώνονται περισσότερο σε θέματα διοίκησης. Ο Σαΐτης (2002) υποστηρίζει πως η γυναικεία διοίκηση εμπλέκει στην εκπαιδευτική διαδικασία όλα τα μέλη της εκπαιδευτικής κοινότητας. Το γεγονός αυτό οδηγεί σε θετικά αποτελέσματα για τη σχολική μονάδα βελτιώνοντας τις επιδόσεις των μαθητών, δημιουργώντας θετικό σχολικό κλίμα και μειώνοντας τα περιστατικά βίας. Η Shakeshaft (1993) αναφέρει επίσης πως η άσκηση διοίκησης από τις γυναίκες αυξάνει την εργασιακή ικανοποίηση της κοινότητας των εκπαιδευτικών, καθώς προωθούνται το συνεργατικό κλίμα, η δημιουργία φιλικών διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ των συναδέλφων και η προσήλωση στους μαθησιακούς στόχους.

## **Κεφάλαιο 2: Η γυναικεία παρουσία στην εκπαιδευτική διοίκηση**

### **2.1 Οι γυναίκες στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα-Ιστορική αναδρομή**

Κάνοντας μια αναδρομή στο παρελθόν του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος μπορεί να διαπιστώσει κανείς τις διακρίσεις σε βάρος των γυναικών εκπαιδευτικών. Όπως αναφέρει η Ζιώγου-Καραστεργίου (1986), κατά το 2<sup>ο</sup> μισό του 19<sup>ου</sup> αιώνα παρατηρείται αύξηση της παρουσίας των γυναικών εκπαιδευτικών στα σχολεία με έντονες μισθολογικές ανισότητες με τους άνδρες συναδέλφους τους. Οι γυναίκες θεωρούνται φθηνό εργατικό δυναμικό, ωστόσο χρήσιμες για τη διδασκαλία σε μικρά παιδιά και για την πιστή τήρηση της γραφειοκρατίας. Από την άλλη πλευρά, οι άνδρες θεωρούνται καταλληλότεροι για τη διαχείριση πειθαρχικών ζητημάτων εντός του σχολικού πλαισίου. Επιπλέον, η αύξηση της γυναικείας παρουσίας στα δημοτικά σχολεία συνδέεται με την αντίληψη της εποχής ότι το σχολείο αποτελεί συνέχεια του οικογενειακού θεσμού, επομένως οι γυναίκες αναλαμβάνουν τον ρόλο της διαπαιδαγώγησης των μικρών παιδιών, όπως αντίστοιχα συμβαίνει στον χώρο της οικογένειας.

Τον 20<sup>ο</sup> αιώνα και συγκεκριμένα, το 1914 ιδρύονται τα Διδασκαλεία για τη φοίτηση των εκπαιδευτικών, στα οποία όμως ενσωματώνεται διαφορετικό αναλυτικό πρόγραμμα μαθημάτων για άνδρες και γυναίκες. Το 1922 εισάγεται ο θεσμός της μετεκπαίδευσης των εκπαιδευτικών στο Πανεπιστήμιο Αθηνών με σκοπό την προετοιμασία των στελεχών για τις ανώτερες διοικητικές θέσεις στην εκπαίδευση, με την νομοθετική πρόβλεψη ότι οι γυναίκες δεν θα έπρεπε να καταλαμβάνουν περισσότερο από το ¼ των συνολικών συμμετεχόντων (Δαράκη, 2007). Όσον αφορά στη φοίτηση των γυναικών στις Παιδαγωγικές Ακαδημίες, ο νόμος 5802/1933 όριζε ότι στο σύνολο των 40 προβλεπόμενων θέσεων μόνο 15 μπορούσαν να είναι γυναίκες. Ως προς τα ποσοστά διορισμού, έως το 1976 δεν επιτρεπόταν διορισμός γυναικών εκπαιδευτικών σε μονοθέσια σχολεία. Οι διακρίσεις αυτές καταργήθηκαν το 1982, όταν η πολιτεία με νόμο όρισε ότι τόσο στην εισαγωγή στην Παιδαγωγική Ακαδημία όσο και στους διορισμούς δεν θα λαμβάνεται υπόψη το φύλο. Έκτοτε παρατηρείται αύξηση του αριθμού των γυναικών στην εκπαίδευση. Βαθμιαία τα ποσοστά της γυναικείας παρουσίας στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση αυξάνονται. Για παράδειγμα, κατά το ακαδημαϊκό έτος 2014-2015, οι γυναίκες εκπαιδευτικοί σε αυτήν την βαθμίδα εκπαίδευσης κατέχουν ποσοστό περισσότερο από 70% (Στραβάκου, 2003).

Παράλληλα, στις αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα γράφεται μια νέα σελίδα στην ιστορία της γυναικείας εκπαίδευσης με την πραγματοποίηση του πρώτου ελληνικού εκπαιδευτικού

συνεδρίου (1904) και τη συμμετοχή σε αυτό 155 γυναικών-συνέδρων, εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, διευθυντριών εκπροσώπων συλλόγων και φορέων- σε σύνολο 979 συμμετεχόντων. Αργότερα, κατά την περίοδο του μεσοπολέμου, γυναίκες εκπαιδευτικοί-μέλη φεμινιστικών οργανώσεων συμμετέχουν ενεργά στους αγώνες για τη μισθολογική εξίσωση των δύο φύλων και για την ίση μεταχείριση εντός του εργασιακού περιβάλλοντος (Ζιώγου-Καραστεργίου, 1986).

## **2.2 Η έμφυλη διάσταση της εκπαιδευτικής διοίκησης**

Ο έμφυλος επαγγελματικός διαχωρισμός είναι ένα φαινόμενο που εξακολουθεί να υφίσταται παρά το πλήθος των νομοθετικών ρυθμίσεων που αναγνωρίζουν και προστατεύουν το δικαίωμα της ισότητας των δύο φύλων στην απασχόληση. Γίνεται δε ορατός σε δύο διαστάσεις, τον οριζόντιο και τον κάθετο επαγγελματικό διαχωρισμό.

Ο οριζόντιος διαχωρισμός αφορά στη συγκέντρωση μεγάλου ποσοστού απασχολούμενων σε συγκεκριμένα επαγγέλματα, ώστε να γίνεται συχνά διάκριση ανάμεσα σε ανδρικά και γυναικεία επαγγέλματα. Όπως αναφέρει ο Παπαμιχαήλ (2005), αυτό το φαινόμενο μπορεί να οφείλεται σε δύο λόγους. Αφενός οι εργοδότες δείχνουν σαφή προτίμηση στην πρόσληψη ανδρών, αφετέρου οι ίδιες οι γυναίκες επιλέγουν συγκεκριμένες κατευθύνσεις σπουδών που θα τις οδηγήσουν σε θέσεις εργασίας, οι οποίες συνήθως καταλαμβάνονται από το γυναικείο φύλο.

Ο κάθετος διαχωρισμός αφορά στις ίσες ευκαιρίες που παρέχονται σε έναν επαγγελματικό χώρο για την ανέλιξη στη διοικητική ιεραρχία. Συνήθως, ο διαχωρισμός αυτός παρατηρείται σε βάρος των γυναικών, οι οποίες συναντούν εμπόδια στη διεκδίκηση ανώτερων ιεραρχικά θέσεων και επακολούθως στην αύξηση των αποδοχών τους. Αν και πολλές φορές επιτυγχάνουν να καταλάβουν διοικητικές θέσεις, αυτές περιορίζονται σε χαμηλότερα ή μεσαία διοικητικά επίπεδα. Όπως χαρακτηριστικά έχει διατυπωθεί, οι γυναίκες φθάνουν ως μια «γυάλινη οροφή» που δεν επιτρέπει την περαιτέρω εξέλιξή τους σε ανώτερα διοικητικά επίπεδα (Παπαμιχαήλ, 2005).

Για να γίνει κατανοητή η διαχρονική διάσταση των έμφυλων διαφορών όσον αφορά στην εκπαιδευτική διοίκηση είναι σκόπιμο να γίνει αναφορά στις παγιωμένες αντιλήψεις που καθορίζουν τους ρόλους των δύο φύλων και ταξινομούν τους άνδρες και τις γυναίκες σε συγκεκριμένες κοινωνικές κατηγορίες.

Τα έμφυλα στερεότυπα αποτελούν ένα σύνολο πεποιθήσεων αναφορικά με τα προσωπικά χαρακτηριστικά των ανδρών και των γυναικών. Με βάση αυτά τα στερεότυπα, στους άνδρες αποδίδονται «αρρενωπά» χαρακτηριστικά, όπως ανεξαρτησία, επιθετικότητα και κυριαρχία, ενώ στις γυναίκες «θηλυκά» χαρακτηριστικά, όπως ευγένεια, ευαισθησία, λεπτότητα. Η προκατάληψη για το φύλο ευθυγραμμίζεται με τις κοινωνικές κατασκευές του αρσενικού και του θηλυκού που βασίζονται σε πολιτισμικές αντιλήψεις και επιρροές (Wakshum, 2014).

Όπως υποστηρίζει ο Παπαδόπουλος (1997), η υπεργενικευμένη και υπεραπλουστευμένη στάση, που αφορά στα χαρακτηριστικά των φύλων και στην εργασιακή τους απόδοση με βάση αυτά, έχει επικρατήσει διαχρονικά έχοντας διαμορφώσει την αντίληψη ότι οι γυναίκες δεν είναι το ίδιο αποτελεσματικές με τους άνδρες σε θέσεις εξουσίας. Έτσι, έχει δημιουργηθεί το στερεότυπο περί της γυναικείας «κατωτερότητας» το οποίο όμως δεν λαμβάνει υπόψη τις πραγματικές ιδιότητες και ικανότητες που διαθέτουν οι γυναίκες ως αυθύπαρκτες οντότητες και προσωπικότητες. Με δεδομένο ότι η διαμόρφωση του κοινωνικού φύλου, που συνίσταται στην ενσωμάτωση των αξιών, των πεποιθήσεων, των δεξιοτήτων, των αναγκών, των προτεραιοτήτων, των ρόλων, αποτελεί ουσιώδη παράγοντα στη διαμόρφωση της επαγγελματικής ταυτότητας, γίνεται σαφές πως τα έμφυλα στερεότυπα χαρακτηρίζουν την επαγγελματική πορεία και εξέλιξη του ατόμου (Ματσαγγούρας, 2005).

Όσον αφορά στη διαμόρφωση της επαγγελματικής ταυτότητας του εκπαιδευτικού, αυτή συντελείται καθ' όλη τη διάρκεια κατά την οποία το άτομο αρχίζει να ενσωματώνει τις κοινωνικά κατασκευασμένες αντιλήψεις περί των φύλων. Η ταυτότητα επηρεάζει την προσωπική επαγγελματική ανάπτυξη, τον βαθμό αυτογνωσίας, αυτοεκτίμησης και αυτοπεποίθησης του εκπαιδευτικού (Ξενίτης, 2012). Η γυναίκα εκπαιδευτικός λοιπόν διαμορφώνει την επαγγελματική της ταυτότητα μέσα από τα κοινωνικά στερεότυπα, γεγονός που καθορίζει τις επαγγελματικές της επιλογές ως προς την ανέλιξή της στον χώρο της εκπαιδευτικής διοίκησης.

Η κοινωνική αντίληψη που εμπλέκει τον επαγγελματικό ρόλο της γυναίκας εκπαιδευτικού με τον ρόλο της ως μητέρας και η οποία έχει επικρατήσει από τον 19<sup>ο</sup> αιώνα, όπως περιγράφει η Ζιώγου-Καραστεργίου (1986), ωθεί πολλές γυναίκες στην επιλογή του επαγγέλματος αυτού ως εκπλήρωση της κοινωνικής προσδοκίας. Ιδίως οι γυναίκες που επιλέγουν το επάγγελμα της νηπιαγωγού ή της δασκάλας έχουν εσωτερικεύσει την αντίληψη πως η ενασχόληση με παιδιά μικρής ηλικίας σε συνδυασμό με το ευέλικτο ωράριο και τις μακρότερες διακοπές καθ' όλη τη διάρκεια

του έτους σε σχέση με άλλα επαγγέλματα αρμόζει στην «γυναικεία» φύση. Συγχρόνως, θεωρούν πως υπάρχει σύγκρουση ρόλων όταν έχουν να ανταποκριθούν στις οικογενειακές υποχρεώσεις και στις υποχρεώσεις που απορρέουν από την κατοχή μιας ανώτερης διοικητικά θέσης. Στο πλαίσιο αυτό αποθαρρύνονται από την επιδίωξη της επαγγελματικής ανέλιξης στην εκπαιδευτική διοίκηση (Σισμανίδου & Πουλτίδης, 2016).

### **2.2.1 Στοιχεία κατοχής ανώτερων θέσεων από γυναίκες στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση**

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, η παρουσία των γυναικών εκπαιδευτικών στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση υπερτερεί έναντι αυτής των ανδρών. Κατά το σχολικό έτος 2014-2015 οι γυναίκες αποτελούσαν περίπου το 70% του συνόλου των εκπαιδευτικών, έναντι του ποσοστού 61,5% το 2004-2005. Το 2017 οι προσλήψεις γυναικών εκπαιδευτικών ως αναπληρωτριών έφθασαν το ποσοστό 78,2%. Όσον αφορά όμως στην εκπροσώπηση σε ανώτερες διοικητικές θέσεις, διαπιστώνεται ότι οι γυναίκες διαχρονικά σημειώνουν χαμηλότερα ποσοστά κατοχής τέτοιων θέσεων σε σχέση με τους άνδρες (Μπέλλος, 2018).

Σύμφωνα με την Κανταρτζή (χ.χ.), κατά το σχολικό έτος 2002-2003 οι άνδρες διευθυντές της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης ήταν 55 και οι γυναίκες 3, ενώ οι προϊστάμενοι γραφείων ήταν 135 και 8 αντίστοιχα. Κατά το ίδιο έτος οι επιλεγμένοι σχολικοί σύμβουλοι πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης (δημοτικής, προσχολικής και ειδικής) ήταν 314 άνδρες και 115 γυναίκες. Το 2004 οι διευθυντές της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης ήταν 54 άνδρες και 3 γυναίκες και οι προϊστάμενοι γραφείων ήταν 130 άνδρες και 22 γυναίκες. Κατά το 2006-2007, σε αντίστοιχες θέσεις προϊσταμένων και διευθυντών, το 79% των συνολικών θέσεων κατέχονταν από άνδρες και το 21% από γυναίκες. Το 2015 οι θέσεις των διευθυντών της πρωτοβάθμιας εκπαιδευτικής διοίκησης κατανέμονται μεταξύ ανδρών και γυναικών σε ποσοστά 67% και 33% αντίστοιχα (Μπέλλος, 2018).

Παρόλα αυτά, όπως αναφέρει ο Ανδρέου (2018), τα τελευταία χρόνια διαπιστώνεται αύξηση της παρουσίας των γυναικών σε ανώτερες ιεραρχικά θέσεις στην πρωτοβάθμια εκπαιδευτική διοίκηση, καθώς έρευνα του 2016 δείχνει ότι σε θέσεις διευθυντών σχολικών μονάδων τα ποσοστά μεταξύ γυναικών-ανδρών στην κατοχή των θέσεων

είναι 60%-40%. Ωστόσο, άλλα στοιχεία που παραθέτει ο Μπέλλος (2018) για το σχολικό έτος 2016-2017 δείχνουν ότι στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση ως προϊστάμενοι διευθύνσεων τοποθετήθηκαν 48 άνδρες και 10 γυναίκες.

Αν και με βάση τα παραπάνω στοιχεία δεν μπορεί να γίνει λόγος για εξίσωση των φύλων αναφορικά με την κατοχή των ανώτερων διοικητικά θέσεων στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση, ωστόσο συγκρινόμενα με στοιχεία της δεκαετίας του 1990 διαπιστώνεται ότι έχει συντελεστεί σαφώς σημαντική πρόοδος στο ζήτημα της αντιπροσώπευσης των γυναικών στη διοικητική ιεραρχία της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. Κατά το σχολικό έτος 1994-1995 το ποσοστό κατοχής θέσεων προϊσταμένων γραφείων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης από άνδρες ήταν 98,6% και μόλις το 1,4% των θέσεων κατέχονταν από γυναίκες (Μαραγκουδάκη, 2008). Το 1997 τα ποσοστά των θέσεων αυτών ήταν επίσης ίδια, ήτοι 98,6% για τους άνδρες και 1,4% για τις γυναίκες εκπαιδευτικούς (Δαράκη, 2007). Το 1998, σε σύνολο 433 υποψηφιοτήτων για θέσεις προϊσταμένων γραφείων και διευθύνσεων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης οι γυναίκες ήταν μόλις 11 και οι τελικές επιλεγθείσες ήταν 6, σε σύνολο 119 τελικών επιλεχθέντων. Μία εξ αυτών επιλέχθηκε ως προϊσταμένη διεύθυνσης και πέντε ως προϊστάμενες γραφείων (Αθανασούλα-Ρέππα, 2002).

Κατά τον 21<sup>ο</sup> αιώνα επομένως, οι σχετικές έρευνες για την κατανομή μεταξύ των διοικητικών θέσεων της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης με βάση το φύλο δεν επιβεβαιώνουν κάποια σημαντική αλλαγή, ώστε να γίνεται λόγος για ισότιμη συμμετοχή γυναικών και ανδρών στην εκπαιδευτική διοίκηση. Στοιχεία που παραθέτει η Ανγερή (2015) για τα σχολικά έτη 2001-2002 και 2007-2008 όσον αφορά στις θέσεις διευθυντών σε δημοτικά σχολεία στη χώρα μας δείχνουν ποσοστό κατοχής 25% και 31% αντίστοιχα. Επίσης, σύμφωνα με τον Σαΐτη (2002), από τις κρίσεις επιλογής διευθυντικών στελεχών της εκπαίδευσης που πραγματοποιήθηκαν τον Ιούλιο του 2002, οι γυναίκες κατέχουν ποσοστό 5,17% σε θέσεις προϊσταμένων των διευθύνσεων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης.

Τα στοιχεία που παραθέτουν οι Σισμανίδου & Πουλιτίδης (2016) όσον αφορά στην τοποθέτηση διευθυντών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για το έτος 2016 επιβεβαιώνουν την υπεροχή των ανδρών. Συγκεκριμένα, σε σύνολο 58 διευθύνσεων τοποθετήθηκαν 48 άνδρες (82,8%) και 10 γυναίκες (17,2%). Ειδικότερα στην Περιφερειακή Διεύθυνση Κεντρικής Μακεδονίας, από το σύνολο των 8 θέσεων οι 6 κατελήφθησαν από άνδρες, ήτοι ποσοστό 75%, και οι 2 από γυναίκες, ήτοι ποσοστό 25%. Εξετάζοντας παράλληλα τα ποσοστά ανδρών και γυναικών που έθεσαν υποψηφιότητα για τις ανωτέρω θέσεις,

προκύπτει εμφανώς μεγαλύτερη συμμετοχή των ανδρών στις υποψηφιότητες. Σε σύνολο 41 υποψηφίων οι 34 ήταν άνδρες (82,3%) και οι 7 γυναίκες (17,7%). Στο χαμηλότερο επίπεδο της διοικητικής πυραμίδας, δηλαδή σε θέσεις διευθυντών δημοτικών σχολείων στην Περιφερειακή Διεύθυνση Εκπαίδευσης Κεντρικής Μακεδονίας, παρατηρείται μεγαλύτερη συμμετοχή των γυναικών στις υποψηφιότητες. Ωστόσο, η τελική επιλογή δεν ανατρέπει την αναλογία του ¼ περίπου κατάληψης θέσεων από γυναίκες. Αυτό προκύπτει από το γεγονός ότι στις 493 θέσεις επί συνόλου 697 τοποθετήθηκαν άνδρες (71%) και στις 204 τοποθετήθηκαν γυναίκες (29%).

Μια ακόμα έρευνα της Τσούλη (2021), που μελετά τα ποσοστά κατάληψης των διευθυντικών θέσεων της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης το 2017-2018, κατόπιν αξιολογικών κρίσεων στην Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας, καταλήγει επίσης σε σημαντικές διαφοροποιήσεις μεταξύ των φύλων. Συγκεκριμένα, οι διευθυντές σχολικών μονάδων της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης είναι 108 άνδρες και 30 γυναίκες, οι διευθυντές εκπαίδευσης είναι 4 άνδρες και καμία γυναίκα, και οι συντονιστές δάσκαλοι πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης είναι 3 άνδρες και 2 γυναίκες.

Η υποεκπροσώπηση των γυναικών στην εκπαιδευτική διοίκηση και οι έμφυλες διακρίσεις είναι ένα φαινόμενο που παρατηρείται και σε άλλες χώρες. Για παράδειγμα, στο Ηνωμένο Βασίλειο στο επίπεδο της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης η παρουσία των εκπαιδευτικών ανδρών καταλαμβάνει ποσοστό 14%, ενώ οι διευθυντές των σχολικών μονάδων είναι άνδρες σε ποσοστό 27%. Επιπλέον, διαπιστώνεται σοβαρό μισθολογικό χάσμα, καθώς στα δημόσια σχολεία οι γυναίκες σε διευθυντικές θέσεις κερδίζουν κατά μέσο όρο 5.700 λίρες λιγότερο από τους άνδρες διευθυντές (The role of women in education leadership, 2021).

### **2.3 Συστήματα επιλογής διευθυντών και προϊσταμένων**

Η εκπαιδευτική διοίκηση αποτελεί κεντρική παράμετρο της πολιτικής ατζέντας, καθώς ο εκπαιδευτικός θεσμός επηρεάζεται άμεσα από τις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Ιδίως τα τελευταία χρόνια οι κοινωνικοοικονομικές και οι τεχνολογικές εξελίξεις έχουν ωθήσει το σχολείο στον μετασχηματισμό του με σκοπό την προσαρμογή του στις σύγχρονες απαιτήσεις της κοινωνίας και της αγοράς εργασίας. Η αναβάθμιση του εκπαιδευτικού έργου και η αποτελεσματικότητα των σχολικών μονάδων αποτελούν κεντρικούς στόχους των σύγχρονων εκπαιδευτικών μονάδων, οι

οποίοι μπορούν να επιτευχθούν με την αξιοποίηση ικανών διευθυντικών στελεχών. Στη χώρα μας, η εκπαιδευτική πολιτική και εν προκειμένω η επιλογή των στελεχών της εκπαιδευτικής διοίκησης υπάγεται στις αρμοδιότητες του Υπουργείου Παιδείας, το οποίο καθορίζει το θεσμικό πλαίσιο για την επιλογή των προϊσταμένων. Στην παρούσα εργασία θα γίνει ενδεικτική αναφορά στα συστήματα επιλογών από το 2010 και εξής, προκειμένου να δοθεί έμφαση στα κριτήρια στα οποία βασίζονται οι κρίσεις των στελεχών της εκπαιδευτικής διοίκησης.

Στον ν. 3848/2010 (ΦΕΚ 71Α'/19-5-2010), στο Κεφάλαιο Β' «Επιλογή στελεχών της Εκπαίδευσης», ορίζεται πως η πλήρωση των θέσεων των στελεχών της δημόσιας εκπαίδευσης θα γίνει με επιλογή από πίνακες που καταρτίζονται για τον σκοπό αυτόν (άρθρο 10). Εξειδικεύονται οι προϋποθέσεις επιλογής, ήτοι για την επιλογή διευθυντών εκπαίδευσης απαιτείται τουλάχιστον δωδεκαετής εκπαιδευτική υπηρεσία στην οικεία βαθμίδα εκπαίδευσης και τουλάχιστον δεκαετής άσκηση διδακτικών καθηκόντων σε τουλάχιστον επτά σχολεία της οικείας βαθμίδας. Για τις θέσεις διευθυντών δημοτικών σχολείων υποψήφιοι μπορούν να είναι εκπαιδευτικοί όλων των κλάδων/ειδικοτήτων που υπηρετούν στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση. Για τις θέσεις προϊσταμένων διθέσιων και τριθέσιων δημοτικών σχολείων και νηπιαγωγείων και υποδιευθυντών δημοτικών σχολείων υποψήφιοι μπορούν να είναι εκπαιδευτικοί με τουλάχιστον οκταετή διδακτική υπηρεσία (άρθρο 11).

Στο άρθρο 12 του ως άνω νόμου καθορίζονται τα κριτήρια επιλογής των στελεχών ως εξής:

- η επιστημονική-παιδαγωγική συγκρότηση και κατάρτιση
- η υπηρεσιακή κατάσταση, η καθοδηγητική και διοικητική εμπειρία
- η συμβολή στο εκπαιδευτικό έργο
- η προσωπικότητα και η γενική συγκρότηση του υποψηφίου: αυτά τα στοιχεία αποτιμώνται είτε μέσω προφορικής συνέντευξης στην περίπτωση διευθυντών σχολικών μονάδων είτε μέσω της διατύπωσης γνώμης από τον οικείο σύλλογο διδασκόντων στην περίπτωση υποδιευθυντών σχολικών μονάδων. Στην περίπτωση δε των διευθυντών εκπαίδευσης αποτιμώνται μέσω μυστικής ψηφοφορίας των διευθυντών και υποδιευθυντών των σχολικών μονάδων.

Κατά την αποτίμηση των παραπάνω κριτηρίων οι υποψήφιοι συγκεντρώνουν έναν αριθμό μονάδων και με βάση το άθροισμα αυτό κατατάσσονται στον οικείο πίνακα.



Οι Μπακάλμπαση & Φωκάς (2014) υποστηρίζουν ότι το πλαίσιο που οριοθετεί ο ν. 3848/2010 στοχεύει στην αξιοκρατική επιλογή μέσω της θέσπισης συμβουλίου επιλογής, της μοριοδότησης των επιμέρους κριτηρίων, της διαδικασίας της συνέντευξης.

Από το 2015 η επιλογή των στελεχών της εκπαιδευτικής διοίκησης βασίζεται στον νόμο 4327/2015 (ΦΕΚ 50Α'/14-5-2015), όπου στο Κεφάλαιο Γ' ορίζονται οι προϋποθέσεις και τα κριτήρια επιλογής. Ο νόμος τροποποιεί σημεία των άρθρων 10, 11 και 12 του ν. 3848/2010 εισάγοντας για πρώτη φορά τη μυστική ψηφοφορία για την αποτίμηση της συμβολής του υποψηφίου στο εκπαιδευτικό έργο. Η μυστική ψηφοφορία αντικατέστησε την διεξαγωγή της συνέντευξης και την διατύπωση γνώμης από τον οικείο σύλλογο διδασκόντων στις περιπτώσεις επιλογής διευθυντών και υποδιευθυντών σχολικών μονάδων. Υποψήφιοι οι οποίοι συγκεντρώνουν το 20% των έγκυρων ψήφων κατά τη μυστική ψηφοφορία μπορούν να συμμετέχουν στην περαιτέρω διαδικασία επιλογής.

Όπως αναφέρουν οι Μπακάλμπαση & Δημητρίου (2016), το θεσμικό πλαίσιο που καθορίζει ο ν. 4327/2015 ευνοεί κυρίως τους εκπαιδευτικούς με μεγαλύτερη προϋπηρεσία μειώνοντας τις πιθανότητες επιλογής για τους νεότερους εκπαιδευτικούς. Επιπλέον, προβλέπεται χαμηλότερη μοριοδότηση των εν γένει επιστημονικών προσόντων τα οποία βαθμολογούνται με 9 μονάδες έναντι 24 μονάδων σύμφωνα με τον ν. 3848/2010. Είναι προφανές πως οι εκπαιδευτικοί που συγκεντρώνουν περισσότερα επιστημονικά προσόντα δεν αυξάνουν σημαντικά τις πιθανότητες επιλογής τους ως διευθυντικά στελέχη.

### **Κεφάλαιο 3: Το φαινόμενο της γυάλινης οροφής**

#### **3.1 Το φαινόμενο της γυάλινης οροφής στην εκπαιδευτική διοίκηση**

Η γυάλινη οροφή είναι μια μεταφορική φράση που εισήχθη το 1986 από συγγραφείς της Wall Street Journal για να αποδώσει την αντίφαση της εισόδου ενός αυξανόμενου αριθμού γυναικών στην αγορά εργασίας και της περιορισμένης πρόσβασής τους σε ηγετικές θέσεις. Η φράση αυτή αντικατοπτρίζει τις δυσκολίες που συναντούν οι γυναίκες να κατακτήσουν υψηλές διοικητικές θέσεις στον επιχειρηματικό κόσμο παρά τις ικανότητες και τη μόρφωσή τους. Φαίνεται σαν να προσκρούουν σε έναν αόρατο τοίχο καθώς τα εμπόδια δεν είναι σαφή και ορατά. Επομένως, με τον όρο γυάλινη οροφή αποδίδονται τα αόρατα εμπόδια για τις γυναίκες στην προσπάθεια ανόδου στη διοικητική ιεραρχία (Weyer, 2007).

Στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού, ο όρος γυάλινη οροφή αναφέρεται στους τεχνητούς φραγμούς που δημιουργούνται από κοινωνικές και οργανωτικές προκαταλήψεις οι οποίοι εμποδίζουν τις γυναίκες με προσόντα από την προώθησή τους σε υψηλά επίπεδα διοικητικών θέσεων. Ως αποτέλεσμα αυτών οι γυναίκες παραμένουν σε χαμηλότερα επίπεδα της ιεραρχίας εξαιτίας έμφυλων ή ακόμα και φυλετικών διακρίσεων (Lavanya & Rajashankari, 2016). Οι Eagly & Karau (2002) υποστηρίζουν πως η γυάλινη οροφή διαμορφώνεται από ένα σύνολο προκαταλήψεων και διακρίσεων που αποκλείουν τις γυναίκες από τις υψηλές θέσεις στη διοικητική ιεραρχία.

Οι προκαταλήψεις συνιστούν ένα σύνολο πεποιθήσεων που επικρατεί στους κόλπους μιας κοινωνίας και αφορούν στα γνωρίσματα και στις συμπεριφορές που αποδίδονται από μια ομάδα ανθρώπων σε μια άλλη. Συχνά οι πεποιθήσεις αυτές ανάγονται σε γενικεύσεις με βάση τις οποίες χαρακτηρίζονται τα άτομα που ανήκουν σε μια συγκεκριμένη ομάδα. Με τον τρόπο αυτό διαμορφώνονται τα στερεότυπα τα οποία ενσωματώνονται στα κοινωνικά μέλη από την παιδική κιόλας ηλικία και παίρνουν τη μορφή των παγιωμένων αντιλήψεων.

Οι προκαταλήψεις και οι διακρίσεις με βάση το φύλο συγκροτούν τα στερεότυπα του ρόλου των φύλων ή αλλιώς τα έμφυλα στερεότυπα. Αυτά αποδίδονται και με τον όρο «σεξισμός», δηλαδή με την προκατειλημμένη αντιμετώπιση των ανδρών ως ανώτερου φύλου και των γυναικών ως κατώτερου φύλου (Κοκκινάκη, 2006).

Τα έμφυλα στερεότυπα επηρεάζουν την ιδιωτική και δημόσια ζωή των ατόμων καθώς κατατάσσουν τα φύλα σε συγκεκριμένους ρόλους και τους αποδίδουν συγκεκριμένες συμπεριφορές δράσης. Όσον αφορά στο ζήτημα της κατάκτησης ηγετικών θέσεων, οι γυναίκες προσκρούουν σε αυτές τις παγιωμένες αντιλήψεις για τον έμφυλο ρόλο τους

που περιορίζουν το πλαίσιο κοινωνικής δράσης τους εξαιτίας της αντιλαμβανόμενης εγγενούς κατωτερότητάς τους σε σχέση με το ανδρικό φύλο. Οι Ryan and Haslam (2005) αναφέρουν πως την ίδια στιγμή που οι γυναίκες αντιμετωπίζουν έναν αδιόρατο φραγμό κατά την άνοδο σε ηγετικές βαθμίδες, την ονομαζόμενη γυάλινη οροφή, οι άνδρες μετακινούνται με σχετική ευκολία στις ανώτερες διοικητικές θέσεις. Συγχρόνως παρατηρείται το φαινόμενο πως ακόμα και αν οι γυναίκες κατορθώσουν να αναρριχηθούν σε ηγετικές θέσεις η απόδοσή τους υπόκειται σε εξαιρετικά αυστηρό έλεγχο και η αξιολόγησή τους δεν είναι πάντα θετική. Επιπλέον, μεγάλο ποσοστό του εργατικού δυναμικού φαίνεται να προτιμά τους άνδρες προϊσταμένους διατηρώντας επιφυλάξεις για την αποτελεσματικότητα των γυναικών.

Το φαινόμενο αυτό παρατηρείται με ιδιαίτερη έμφαση στον τομέα της εκπαιδευτικής διοίκησης, όπου γίνεται ακόμα πιο έντονο λόγω της αριθμητικής υπεροχής των γυναικών εκπαιδευτικών στις σχολικές μονάδες αφενός και της υποεκπροσώπησης τους σε θέσεις ανώτερων στελεχών αφετέρου. Στον χώρο της εκπαίδευσης φαίνεται πως οι στερεοτυπικές αντιλήψεις περί της ηγετικής ικανότητας των γυναικών βρίσκουν πρόσφορο έδαφος διατήρησης, καθώς παραδοσιακά το εκπαιδευτικό έργο των γυναικών θεωρείται ότι περιορίζεται στην διδασκαλία και στην διαπαιδαγώγηση των μαθητών. Όπως αναφέρουν οι Moreau et al. (2007), τα σχολεία θεωρούνται ως γυναικοκρατούμενα περιβάλλοντα όσον αφορά στο εργατικό δυναμικό τους, αλλά και αναφορικά με τις αξίες που προάγουν. Κατά συνέπεια, το σχολικό περιβάλλον δεν ευνοεί την διαμόρφωση της «αρσενικής» ταυτότητας. Η άποψη αυτή έχει βέβαια επικριθεί από τους θεωρητικούς του φεμινισμού με το επιχείρημα ότι αναπαράγει τις έμφυλες στερεοτυπικές αντιλήψεις που απορρέουν από την κατασκευή του κοινωνικού φύλου. Σύμφωνα με την άποψη της Maragoudaki (1997, όπ. αναφ. στο Avgeri, 2015), το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα έχει διαμορφωθεί έτσι ώστε οι γυναίκες να διδάσκουν και οι άνδρες να διοικούν και ως εκ τούτου οι ατομικοί επαγγελματικοί στόχοι των γυναικών για την ανάληψη διαχειριστικών ρόλων είναι περιορισμένοι.

Ο ανδροκρατικός χαρακτήρας της εκπαιδευτικής διοίκησης παρατηρείται στα εκπαιδευτικά συστήματα πολλών δυτικών χωρών και όχι μόνο της χώρας μας. Το γεγονός αυτό έχει οδηγήσει τους θεωρητικούς στην διατύπωση της άποψης ότι το εκπαιδευτικό σύστημα όχι μόνο συντηρεί αλλά και αναπαράγει τις έμφυλες στερεοτυπικές αντιλήψεις του πατριαρχικού status quo προωθώντας την ανδρική ηγεμονία σε έναν κόσμο ανδροκρατούμενο (Μαραγκουδάκη, 2008). Αυτές οι έμφυλες διακρίσεις που αναστέλλουν την επαγγελματική ανέλιξη των γυναικών και την

αναρρίχσή τους στην διοικητική ιεραρχία είναι γνωστές επίσης με τη φράση «πατώματα που κολλάνε» (sticky floor). Ο όρος αυτός, συμπληρωματικά προς τον όρο «γυάλινη οροφή» περιγράφει τους παράγοντες που καθηλώνουν τις γυναίκες στις θέσεις που κατέχουν μη επιτρέποντας την επαγγελματική τους ανάπτυξη (Ζιώγου-Καραστεργίου, 2008, όπ. αναφ. στο Πατσιομίτου, 2015).

Σύμφωνα με την Shakeshaft (2006), ο παράγοντας που εξηγεί την περιορισμένη κατοχή από γυναίκες θέσεων ισχύος στις σχολικές μονάδες παγκοσμίως είναι η υποτίμηση του γυναικείου φύλου. Οι γυναίκες αντιμετωπίζονται ως κατώτερες και ως διαφορετικές από τους άνδρες. Αν και έχει συντελεστεί πρόοδος στο ζήτημα της εξίσωσης των δύο φύλων, οι διαφορετικές προσδοκίες και στάσεις απέναντι σε άνδρες και γυναίκες εξακολουθούν να υπάρχουν. Αυτό είναι και το κυριότερο εμπόδιο στη γυναικεία ανέλιξη στην εκπαιδευτική διοίκηση. Σε έρευνα του Coleman (2000, όπ. αναφ. στο Shakeshaft, 2006) αναφέρεται πως οι άνδρες εκπαιδευτικοί στο Ηνωμένο Βασίλειο και στην Ουαλία αποδοκιμάζουν τις γυναίκες διευθύντριες και πως αυτές αναγκάζονται να αποδεικνύουν την αξία τους περισσότερο από ό,τι οι άνδρες. Επίσης, στην ίδια έρευνα οι γυναίκες εκπαιδευτικοί που συμμετείχαν αναφέρουν ότι αντιμετωπίζουν σεξιστική συμπεριφορά προερχόμενη από τους άνδρες συναδέλφους τους.

Η Avgeri (2015) μελετώντας τα υφιστάμενα εμπόδια που αντιμετωπίζουν οι γυναίκες προσπαθώντας να ανέλθουν στην διοικητική κλίμακα των εκπαιδευτικών μονάδων κατά τον 21<sup>ο</sup> αιώνα συμπεραίνει πως αυτά συνίστανται σε δομικούς και πολιτισμικούς παράγοντες που σχετίζονται με τα έμφυλα στερεότυπα. Η πατριαρχία ασκεί μια ισχυρή πολιτισμική επιρροή η οποία δεν είναι δυνατό να ξεπεραστεί με τις νομοθετικές ρυθμίσεις. Έτσι, η κυρίαρχη εικόνα του ηγέτη είναι αυτή του αρσενικού η οποία έχει παγιωθεί ως πολιτισμική νόρμα διαχρονικά. Στο πλαίσιο της πατριαρχικής δομής των κοινωνιών η ηγεμονική αρρενωπότητα παρεμποδίζει την γυναικεία είσοδο σε ηγετικούς ρόλους.

Η οικονομική ύφεση των τελευταίων ετών επέφερε διάφορες αλλαγές στον τομέα της απασχόλησης, που με τη σειρά τους οδήγησαν σε μια νέα διάσταση των ανισοτήτων μεταξύ των φύλων στην εργασία και ιδίως στο ζήτημα της αναρρίχησης των γυναικών σε υψηλότερες ιεραρχικά θέσεις. Οι ερευνητές παρατήρησαν ότι κατά την περίοδο της κρίσης σημειώθηκε μια άνοδος στο ποσοστό των γυναικών που κατέλαβαν διοικητικές θέσεις. Το νέο δεδομένο στην παρατήρηση αυτή είναι ότι οι γυναίκες διορίζονταν σε θέσεις «υψηλού κινδύνου», στις οποίες η αποτυχία ήταν πάρα πολύ πιθανή. Το φαινόμενο αυτό αποδόθηκε με τον όρο «γυάλινος γκρεμός» και παρατηρείται πέρα από

τον επιχειρηματικό χώρο και σε άλλους κλάδους, όπως στην πολιτική, στην εκπαιδευτική διοίκηση (για παράδειγμα σε σχολεία που βρίσκονται σε προβληματικές περιοχές).

Σύμφωνα με τους Ryan και Haslam (2005), «γυάλινος γκρεμός είναι το φαινόμενο όπου οι γυναίκες, πολύ πιο συχνά από τους άνδρες, τείνουν να αναλαμβάνουν ηγετικές θέσεις στον επιχειρηματικό και πολιτικό κόσμο σε περιόδους κρίσης ή ύφεσης, όταν η πιθανότητα αποτυχίας είναι υψηλότερη». Ο διορισμός γυναικών σε υψηλές θέσεις σε περιόδους επιχειρηματικού ή πολιτικοοικονομικού κινδύνου ερμηνεύεται με δύο τρόπους. Από τη μια πιστεύεται ότι οι γυναίκες, λόγω των στερεοτυπικών γνωρισμάτων που τους αποδίδονται, είναι σε θέση να περιορίσουν ή να αναστρέψουν την κρίση, καθώς διαθέτουν την ικανότητα να διαχειριστούν ανθρώπους σε δύσκολες καταστάσεις, και από την άλλη θεωρείται ότι οι γυναίκες μπορούν να γίνουν τα κατάλληλα εξιλαστήρια θύματα.

### **3.2 Αίτια του φαινομένου**

Επιχειρώντας να διερευνηθούν και να καταγραφούν οι λόγοι γιατί το φαινόμενο της γυάλινης οροφής εξακολουθεί να υφίσταται τόσο στην εκπαιδευτική διοίκηση όσο και σε άλλους κλάδους του επιχειρηματικού κόσμου και μάλιστα στις περισσότερες αναπτυγμένες χώρες, οι ερευνητές επισημαίνουν πως τα πολλαπλά εμπόδια που συναντούν οι γυναίκες προσπαθώντας να καταλάβουν θέσεις στην διοικητική ιεραρχία σχετίζονται με δομικούς και πολιτισμικούς παράγοντες οι οποίοι είναι άρρηκτα συνδεδεμένοι με την ύπαρξη έμφυλων στερεοτύπων.

Πολλοί ερευνητές υποστηρίζουν ότι το κοινωνικό φύλο είναι ένα ισχυρό κριτήριο στην αξία που αποδίδεται στο επάγγελμα. Οι άνδρες αξιολογούν την εργασία με βάση την αμοιβή και το κύρος, ενώ οι γυναίκες δίνουν μεγαλύτερη βαρύτητα στις αλτρουιστικές και κοινωνικές αξίες, όπως στην προσφορά και στις καλές διαπροσωπικές σχέσεις. Αρκετοί ακόμα μελετητές θεωρούν πως οι άνδρες ενδιαφέρονται περισσότερο για την επαγγελματική τους ανέλιξη και είναι πιο διεκδικητικοί όσον αφορά στις υψηλότερες θέσεις της ιεραρχίας. Ωστόσο, οι μηχανισμοί που εμπλέκονται σε αυτές τις επαγγελματικές προτιμήσεις είναι τα στερεότυπα για τους έμφυλους ρόλους, οι προσδοκίες και οι συμπεριφορές που ασκούν επίδραση στις αξίες που εσωτερικεύουν οι άνδρες και οι γυναίκες. Αυτοί οι μηχανισμοί διαμορφώνουν τα πρότυπα της αρρενωπότητας και της θηλυκότητας όσον αφορά στην αντίληψη της αξίας του

επαγγέλματος. Υπό το πρίσμα αυτό, οι άνδρες έχουν ως κριτήριο τις υψηλές αποδοχές καθώς δέχονται μεγαλύτερη κοινωνική πίεση προερχόμενη από την παραδοσιακή αντίληψη που θέλει τους άνδρες να επωμίζονται το βάρος των οικονομικών υποχρεώσεων για την οικογένεια. Από την άλλη πλευρά, οι γυναίκες έχοντας διαχρονικά αναλάβει το βάρος της ανατροφής των παιδιών και της συντήρησης του οίκου δεν επιδιώκουν την αύξηση των επαγγελματικών υποχρεώσεων που απορρέουν από μια θέση ευθύνης. Επομένως, γίνεται φανερό ότι οι κοινωνικές νόρμες καθορίζουν τις διαφορετικές συμπεριφορές ανδρών και γυναικών όσον αφορά στις επαγγελματικές αξίες και επιλογές (Kaufman & White, 2015).

Οι Pounder & Coleman (2002) επισημαίνουν ότι τα στερεότυπα αναφορικά με τα κοινωνικά φύλα και τους ρόλους καθενός στην κοινωνία και στην οικογένεια καθορίζουν τους ρόλους ηγεσίας. Η κοινωνική προσδοκία, σύμφωνα με την οποία οι γυναίκες είναι πιο ευαίσθητες, ή τους ταιριάζει να φροντίζουν τους άλλους και να διατηρούν φιλικές διαπροσωπικές σχέσεις, οδηγεί στην αντίληψη ότι οι γυναίκες έχουν υποστηρικτικούς ρόλους και αφήνουν τους άνδρες να ασκούν τους ηγετικούς ρόλους. Όπως αναφέρει ο Gaus (2011), σε κοινωνίες που είναι πατριαρχικά δομημένες τα κοινωνικοπολιτισμικά εμπόδια για τις γυναίκες είναι σοβαρά, καθώς δημιουργούν εσωτερικούς φραγμούς, όπως μειωμένη αυτοπεποίθηση και έλλειψη ατομικών κινήτρων. Οι γυναίκες αποφεύγουν την δραστηριοποίησή τους στην δημόσια σφαίρα καθώς αισθάνονται ανεπαρκείς, ενώ ταυτόχρονα αντιμετωπίζουν το ζήτημα της έλλειψης ευκαιριών για την ενεργό εμπλοκή τους στα δημόσια πράγματα.

Στους έμφυλους ρόλους, δηλαδή στις κοινωνικά διαμοιρασμένες προσδοκίες που αποδίδονται στα άτομα που κατέχουν μια κοινωνική θέση ή είναι μέλη μιας συγκεκριμένης κοινωνικής κατηγορίας, εστιάζουν οι Eagly & Karau (2002). Υποστηρίζουν ότι σύμφωνα με την θεωρία του κοινωνικού ρόλου υπάρχει αντιστοιχία μεταξύ των τύπων ενεργειών στις οποίες συμμετέχουν τα άτομα και των εσωτερικών τους διαθέσεων. Οι έμφυλοι ρόλοι αποδίδονται με βάση την παρατηρούμενη συμπεριφορά ανδρών και γυναικών στις δραστηριότητες που ασκούν στο κοινωνικό πλαίσιο. Για παράδειγμα, η αντίληψη πως οι άνδρες είναι οι «τροφοδότες» της οικογένειας και έχουν θέσεις υψηλού κύρους και πως οι γυναίκες καταλαμβάνουν κεντρική θέση στην οικογένεια, χαμηλότερου όμως κύρους, συντηρεί τις έμφυλες διακρίσεις που διατρέχουν την κοινωνική και επαγγελματική ζωή των ατόμων. Αποτέλεσμα των διακρίσεων είναι η παγίωση της αντίληψης ότι το ανδρικό φύλο συγκεντρώνει τα χαρακτηριστικά αυτά που προσιδιάζουν σε ηγετικούς ρόλους

τοποθετώντας τις γυναίκες σε χαμηλότερο βάρθρο όσον αφορά στις ηγετικές ικανότητες.

Η πατριαρχική ισχύς έχει διαμορφώσει την ανδρική κατασκευή της ηγεσίας εδώ και αιώνες. Η Blackmore (1993, όπ. αναφ. στο Wakshum, 2014) σημειώνει ότι η είσοδος των γυναικών στην δημόσια σφαίρα στις αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα και η κατάληψη ανώτερων θέσεων αποτέλεσε απειλή για την υφιστάμενη διχοτόμηση των ρόλων των κοινωνικών φύλων. Για τον λόγο αυτό, οι άνδρες σε ανώτερες θέσεις και τα ανδροκρατούμενα σχολικά συμβούλια φρόντισαν ώστε οι γυναίκες να παραμένουν σε αξιώματα χαμηλότερου επιπέδου, καθώς επίσης και να προωθούνται τα δίκτυα που ευνοούν την ανδρική επικράτηση.

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι το φαινόμενο της γυάλινης οροφής εδράζεται εν πολλοίς στην ύπαρξη των έμφυλων προκαταλήψεων και διακρίσεων. Ειδικότερα, όσον αφορά στην εκπαιδευτική διοίκηση και στο ζήτημα της υποεκπροσώπησης των γυναικών ένας περαιτέρω παράγοντας που εντοπίζεται από τους θεωρητικούς, ο οποίος σχετίζεται με την επίδραση των έμφυλων στερεοτύπων στην δημόσια ζωή, είναι η ανεπάρκεια των υποστηρικτικών συστημάτων για την υποκίνηση και την παροχή ασφάλειας στις γυναίκες όσον αφορά στην ανάπτυξη της επαγγελματικής τους σταδιοδρομίας.

Ο όρος «υποστηρικτικά συστήματα» αναφέρεται στο οικογενειακό περιβάλλον και στον κοινωνικό περίγυρο. Η γονεϊκή στήριξη θεωρείται η κινητήριος δύναμη της επαγγελματικής επιτυχίας των γυναικών, ιδίως στο πλαίσιο ενός έντονα πατριαρχικού κοινωνικοπολιτισμικού πλαισίου όπου ο ρόλος της γυναίκας θεωρείται κατώτερος από τον ρόλο του άνδρα. Ως υποστηρικτικό περιβάλλον μπορεί ακόμα να θεωρηθεί το σύνολο των συναδέλφων εκπαιδευτικών, οι οποίοι με την στάση τους μπορούν να ενθαρρύνουν ή να αποθαρρύνουν τις γυναίκες, ή ακόμα και άνδρες που έχουν διατελέσει στο παρελθόν διευθυντές εκπαίδευσης ή σχολικών μονάδων, οι οποίοι μπορούν να ενδυναμώσουν τις γυναίκες μέσω της συμβουλευτικής στήριξης. Επιπλέον, στα υποστηρικτικά συστήματα περιλαμβάνονται τα κοινωνικά δίκτυα, καθώς και η συμβουλευτική επαγγελματικών ρόλων και ευκαιριών, δύο παράγοντες που θεωρούνται κεντρικοί στην ενδυνάμωση των γυναικών διευθυντών εκπαίδευσης (Shakeshaft, 2006, όπ. αναφ. στο Avgeri, 2015).

Οι αυξημένες υποχρεώσεις στο οικογενειακό πλαίσιο που επιβαρύνουν τις γυναίκες με τους ρόλους της μητέρας και της συζύγου συντελούν ώστε εργασία και οικογένεια να είναι συχνά δύο τομείς ασυμβίβαστοι για το γυναικείο φύλο. Ανάμεσα στην εργασία

και στην μητρότητα οι περισσότερες γυναίκες επιλέγουν να αφιερώσουν τον χρόνο και τις δυνάμεις τους στον δεύτερο ρόλο δίνοντας δευτερεύουσα σημασία στην επαγγελματική σταδιοδρομία. Το επάγγελμα της εκπαιδευτικού που περιορίζεται στα διδακτικά καθήκοντα προσφέρει ένα ικανοποιητικό εισόδημα και μια ευελιξία στο ωράριο απασχόλησης ώστε να συνδυαστεί ευκολότερα η εργασία με την οικογένεια (Σισμανίδου & Πουλτίδης, 2016).

Επιπλέον, οι γυναίκες αποθαρρύνονται από την διεκδίκηση ανώτερων διοικητικά θέσεων καθώς δεν θεωρούν τα συστήματα επιλογής αξιόπιστα. Τα συμβούλια επιλογής προϊσταμένων απαρτίζονται στην πλειονότητά τους από άνδρες, ενώ τα κριτήρια επιλογής βασίζονται κυρίως σε δεξιότητες και συμπεριφορές που ανταποκρίνονται σε ένα γραφειοκρατικό- «διεκπεραιωτικό» μοντέλο ηγεσίας που συνάδει με τα χαρακτηριστικά που αποδίδονται στερεοτυπικά στους άνδρες. Οι έμφυλες αντιλήψεις για την γυναικεία ηγεσία επηρεάζουν συχνά τις επιτροπές που διενεργούν την συνέντευξη, καθώς τα μέλη τους έχουν εσωτερικεύσει την αντίληψη ότι οι γυναίκες διοικούν με συναισθηματικό τρόπο ή ότι είναι λιγότερο ικανές από τους άνδρες ή ότι υπολείπονται σε όραμα και φιλοδοξίες. Είναι χαρακτηριστικό πως μεταξύ των εκπαιδευτικών υπάρχει διάχυτη η πεποίθηση ότι τα αρμόδια υπηρεσιακά συμβούλια επιλογής διευθυντών μέσω των κρίσεων που διενεργούν ανταμείβουν τους άνδρες εκπαιδευτικούς για την εκπαιδευτική και την συνδικαλιστική παρουσία τους στον χώρο της εκπαίδευσης (Σισμανίδου & Πουλτίδης, 2016).

Όσον αφορά στα συστήματα επιλογής προϊσταμένων της εκπαίδευσης, η Αθανασούλα-Ρέππα (2002) υποστηρίζει ότι η αλλαγή των κριτηρίων επιλογής είναι συνηθισμένο φαινόμενο που πιθανότατα δικαιολογείται από την πολιτική βούληση να προωθούνται σε ανώτερες θέσεις άτομα φιλικά προσκείμενα στο κυβερνών κόμμα. Η πολιτική αυτή ευνοεί τους άνδρες οι οποίοι εμπλέκονται περισσότερο στα δίκτυα γνωριμιών, κοινωνικών επαφών ή/και συνδικαλιστικών δράσεων σε σχέση με τις γυναίκες. Η Μαραγκουδάκη (2008) υποστηρίζει πως η επιλογή των προϊσταμένων εμπλέκει τα κομματικά κριτήρια γεγονός που επιβεβαιώνεται από την τοποθέτηση νέων προϊσταμένων κάθε φορά που αλλάζει η κυβέρνηση.

Ανάμεσα στα εμπόδια που περιορίζουν την επαγγελματική εξέλιξη των γυναικών στην εκπαιδευτική διοίκηση, η Avgeri (2015) αναφέρει την απροθυμία των ίδιων να μετακινηθούν γεωγραφικά προκειμένου να διεκδικήσουν μια ανώτερη θέση. Λίγες γυναίκες θέτουν υποψηφιότητα για θέσεις που προκηρύσσονται σε περιφέρειες μακριά από τον τόπο μόνιμης κατοικίας, αντίθετα οι περισσότερες επικεντρώνονται στα



διδασκτικά και παιδαγωγικά τους καθήκοντα ώστε να καταφέρνουν να αντεπεξέρχονται στις ιδιωτικές υποχρεώσεις. Η στάση αυτή προφανώς σχετίζεται με την έλλειψη υποστηρικτικών συστημάτων και την εσωτερικήευση του προτύπου που δίνει στην γυναίκα τον πρωτεύοντα ρόλο της στην οικογένεια. Για τους λόγους αυτούς επιλέγουν να μην αναλάβουν το ρίσκο μιας υψηλότερης ιεραρχικά θέσης, υπό τον φόβο της ανεπάρκειας σε καθήκοντα ηγεσίας που απαιτούν αλλαγή τόπου κατοικίας και αφιέρωση περισσότερου χρόνου από το σύννηθες ωράριο του εκπαιδευτικού.

### **3.3 Απόψεις για την γυναικεία ηγεσία στον ελληνικό και στον διεθνή εκπαιδευτικό χώρο**

Όπως αναφέρει η Δαράκη (2007), στην Ελλάδα η υποεκπροσώπηση των γυναικών στην πρωτοβάθμια εκπαιδευτική διοίκηση είναι ιδιαίτερα εμφανής και μάλιστα την στιγμή που οι γυναίκες εκπαιδευτικοί αποτελούν την πλειονότητα των δασκάλων στη χώρα μας. Επομένως, παρατηρείται μια αντίφαση, δηλαδή η αυξημένη κατοχή ηγετικών θέσεων από άνδρες σε έναν χώρο που γυναικοκρατείται, καθώς το επάγγελμα του/της εκπαιδευτικού θεωρείται κατεξοχήν γυναικείο.

Διάφορες έρευνες έχουν ασχοληθεί με τη διερεύνηση των αντιλήψεων των εκπαιδευτικών, είτε αυτοί ασκούν μόνο διδασκτικά καθήκοντα είτε κατέχουν διευθυντικές θέσεις, αναφορικά με την αξία της γυναικείας εκπαιδευτικής ηγεσίας. Η Brinia (2012) σε έρευνα που πραγματοποίησε σε ελληνικά δημοτικά σχολεία κατέληξε στο συμπέρασμα πως οι άνδρες εκπαιδευτικοί αντιμετωπίζουν την γυναικεία ηγεσία μέσα από το πρίσμα των διακρίσεων που έχουν παγιωθεί λόγω των στερεοτυπικών αντιλήψεων αναφορικά με τους ρόλους και τα χαρακτηριστικά των φύλων. Με άλλα λόγια, θεωρούν πως οι γυναίκες δεν διαθέτουν τις ικανότητες και δεξιότητες που απαιτεί ο ηγετικός ρόλος διότι προτάσσουν το συναίσθημα έναντι της λογικής, ενώ επίσης δεν έχουν την αυτοπεποίθηση και τον δυναμισμό που απαιτούνται κατά την άσκηση καθηκόντων σε υψηλές ιεραρχικά θέσεις.

Σε άλλη έρευνά της ωστόσο η Brinia (2010), διερευνώντας τις απόψεις των ανδρών διευθυντών σε ελληνικά δημοτικά σχολεία, υποστηρίζει ότι όσον αφορά στις αντιλαμβανόμενες αντιλήψεις για τις διαφορές μεταξύ των φύλων στην εκπαιδευτική ηγεσία δεν εντοπίζονται διαφοροποιήσεις ως προς την αποτελεσματικότητα. Οι γυναίκες θεωρούνται πιο ευαίσθητες αλλά συγχρόνως πιο σχολαστικές στην άσκηση

των καθηκόντων τους. Επιπλέον, οι γυναίκες διευθύντριες επιδεικνύουν πολύ καλές επικοινωνιακές δεξιότητες. Από την άλλη πλευρά, οι άνδρες διευθυντές είναι πιο επιθετικοί και απόλυτοι. Λίγες μόνο ήταν οι απόψεις των συμμετεχόντων στην έρευνά της που υποστήριξαν ότι οι άνδρες λαμβάνουν ευκολότερα αποφάσεις και πως οι γυναίκες δεν ενδιαφέρονται για την ανάληψη ευθυνών. Ιδιαίτερη έμφαση δόθηκε στα εμπόδια που συναντούν οι γυναίκες στον τομέα της εκπαιδευτικής ηγεσίας. Οι στερεοτυπικές αντιλήψεις και οι κοινωνικές προσδοκίες για τον ρόλο της γυναίκας σε συνδυασμό με τα αυξημένα καθήκοντα των διευθυντικών θέσεων τις αποθαρρύνουν από την διεκδίκηση ανώτερων ιεραρχικά θέσεων καθώς τα εμπόδια που πρέπει να ξεπεράσουν είναι πολλαπλά.

Οι Mitroussi & Mitroussi (2009), σε συγκριτική μελέτη τους αναφορικά με την γυναικεία εκπαιδευτική ηγεσία στην Ελλάδα και στο Ηνωμένο Βασίλειο, διαπιστώνουν πως σε πολλές σύγχρονες κοινωνίες εξακολουθεί να υφίσταται η αριστοτελική αντίληψη ότι «ο άνδρας είναι φύσει ανώτερος και η γυναίκα κατώτερη [...] ο ένας διοικεί και ο άλλος διοικείται». Τα στοιχεία που παραθέτουν για την κατοχή διευθυντικών θέσεων τόσο στην πρωτοβάθμια όσο και στην δευτεροβάθμια εκπαίδευση και στις δύο χώρες επιβεβαιώνουν την υποεκπροσώπηση των γυναικών. Οι Kyriakoussi & Saiti (2006, όπ. αναφ. στο Mitroussi & Mitroussi, 2009) σε έρευνά τους για την γυναικεία συμμετοχή σε διαχειριστικές θέσεις στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα επισημαίνουν ότι οι γυναίκες εκπαιδευτικοί θεωρούν ότι το σύστημα των προαγωγών στην εκπαιδευτική διοίκηση κάνει σαφώς διακρίσεις υπέρ των ανδρών. Παράλληλα, οι αντιλήψεις για την υποεκπροσώπηση των γυναικών εστιάζουν στην αποφυγή των διοικητικών ευθυνών λόγω του χρόνου που απαιτείται και του εργασιακού στρες, στην στερεοτυπική αντίληψη ότι η ηγεσία είναι ανδρική υπόθεση και στον ανταγωνισμό μεταξύ των συζύγων, καθώς οι άνδρες συνήθως δεν δέχονται να αναλάβουν ισομερώς με τις γυναίκες τις οικογενειακές υποχρεώσεις.

Ο Marshall (1995, όπ. αναφ. στο Agyeiwa & Attom, 2018) κάνει λόγο για σαφή διάκριση ως προς την γυναικεία ηγεσία. Χαρακτηριστικά αναφέρει πως όταν οι γυναίκες μιλούν, επιβλέπουν ή διοικούν με τρόπο που δεν ταυτίζεται με την κυρίαρχη πατριαρχική αντίληψη, το έργο τους δεν πιστώνεται ως ηγεσία. Η ανδροκεντρική φιλοσοφία έχει δημιουργήσει προκαταλήψεις ώστε οι γυναίκες που επιχειρούν να κατακτήσουν ηγετικές θέσεις σε σχολεία να μειονεκτούν.

Επιπλέον, οι έρευνες σχετικά με την γυναικεία ηγεσία εστιάζουν στην αντίληψη ότι το κοινωνικό φύλο επηρεάζει το στυλ ηγεσίας που υιοθετείται από άνδρες και γυναίκες.

Η μελέτη του Gibson (1995, όπ. αναφ. στο Agyeiwaa & Attom, 2018) σε χώρες όπως η Νορβηγία, η Σουηδία, η Αυστραλία και οι ΗΠΑ καταλήγει στο συμπέρασμα πως οι άνδρες ηγέτες δίνουν περισσότερη έμφαση στη στοχοθεσία, ενώ οι γυναίκες ηγέτιδες επικεντρώνονται κυρίως στις θετικές διαπροσωπικές αλληλεπιδράσεις.

Η αντίληψη για τα ανδρικά χαρακτηριστικά της φιλοδοξίας, του ομορτισμού, της ανεξαρτησίας, της αποφασιστικότητας, της αυτοπεποίθησης, ενισχύει το επιχείρημα ότι οι άνδρες προσανατολίζονται στην συναλλακτική προσέγγιση της ηγεσίας. Αντίθετα, τα γυναικεία χαρακτηριστικά του συναισθηματισμού, της ευγένειας, της λεπτότητας, της συνεργατικότητας, προσιδιάζουν στην μετασχηματιστική ηγεσία. Σύμφωνα με τις απόψεις των ίδιων των γυναικών που κατέχουν θέσεις στην εκπαιδευτική διοίκηση, οι γυναίκες αντιμετωπίζουν την ηγεσία ως ευκαιρία να οικοδομήσουν σχέσεις που είναι θεμελιώδεις για την επίτευξη των στόχων. Επομένως, συσχετίζουν την άσκηση της ηγεσίας με τους οργανωτικούς στόχους και την επιτέλεση των καθηκόντων τους. Επιπλέον, οι γυναίκες έχουν δημιουργική και καινοτόμο αντίληψη περί της ηγεσίας που οδηγεί στην βελτίωση των συνθηκών εργασίας των απασχολούμενων (Agyeiwaa & Attom, 2018).

Πολλοί ερευνητές έχουν μελετήσει τα ποιοτικά χαρακτηριστικά της γυναικείας ηγεσίας στον τομέα της εκπαιδευτικής διοίκησης. Ο Gilligan (1983, όπ. αναφέρεται στο Dotzler, 1993) εντοπίζει ένα ηθικό υπόβαθρο στις γυναίκες, με βάση το οποίο αντιλαμβάνονται την έννοια της υπευθυνότητας και αυτό βασίζεται στο αίσθημα της ουσιαστικής επαφής με τους γύρω τους. Αυτό το χαρακτηριστικό βοηθά τις γυναίκες να ισορροπούν τις απαιτήσεις των άλλων και του εαυτού τους με αίσθημα συμπόνιας και φροντίδας και είναι μια πολύ θετική παράμετρος στη διοίκηση των εκπαιδευτικών κοινοτήτων. Ο Helgesen (1990, όπ. αναφέρεται στο Dotzler, 1993) μελετώντας τη φιλοσοφία και τα στυλ διοίκησης των δύο φύλων, κατέληξε στο συμπέρασμα ότι υπάρχουν αρκετές διαφορές στον τρόπο με τον οποίο οι άντρες και οι γυναίκες προσεγγίζουν τη διοίκηση. Οι γυναίκες «βλέπουν» τους εαυτούς τους ως το κέντρο ενός δικτύου, όπου η επικοινωνία ή η ροή της πληροφόρησης μέσω του οργανισμού έχει ζωτική σημασία και προσπαθούν να διατηρήσουν τις σχέσεις σε ένα καλό επίπεδο. Επίσης, θεωρούν την τέχνη της διαπραγμάτευσης σαν ευκαιρία για συνεργασία ή για την οικοδόμηση καλών σχέσεων.

Η Shakeshaft (1989, όπ. αναφέρεται στο Dotzler, 1993), καταγράφει τα οφέλη που προκύπτουν από τη γυναικεία ηγεσία στην εκπαιδευτική διοίκηση. Υποστηρίζει ότι οι γυναίκες που εισέρχονται στο χώρο της εκπαίδευσης έχουν καθαρά εκπαιδευτικούς

στόχους που βασίζονται σε ένα σύστημα αξιών, όπως φροντίδα, σχέσεις, παροχή προσφοράς. Επίσης, διαθέτουν περισσότερο χρόνο να αλληλεπιδρούν με τους άλλους εκπαιδευτικούς και τους μαθητές και να συζητούν για τα ακαδημαϊκά προγράμματα του σχολείου αντιμετωπίζοντας τη δουλειά τους περισσότερο από την οπτική ενός εκπαιδευτικού ηγέτη, παρά ενός διευθυντή οργανισμού. Το δημοκρατικό συμμετοχικό στυλ επικοινωνίας και λήψης αποφάσεων δημιουργεί ένα κλίμα ενότητας και ενσωμάτωσης όλων των παραγόντων της εκπαιδευτικής κοινότητας. Ακόμα, έχει διαπιστωθεί ότι οι γυναίκες μπορούν να διατηρήσουν με επιτυχία την πειθαρχία και την τάξη σε μια σχολική μονάδα. Σημειώνει, επίσης, ότι οι γονείς συμμετέχουν περισσότερο στη σχολική ζωή σε σχολεία που διοικούνται από γυναίκες, καθώς και ότι η ακαδημαϊκή επίδοση είναι υψηλότερη σε αυτά τα σχολεία.

## **Κεφάλαιο 4: Μέθοδος και σχεδιασμός της έρευνας**

### **4.1 Η μεθοδολογία της έρευνας**

Κατά την ερευνητική διαδικασία είναι απαραίτητο ο ερευνητής να προσδιορίσει την μέθοδο, την τεχνική και τα μέσα που επιλέγει για την διεξαγωγή της, δηλαδή να οριοθετήσει τη μεθοδολογία της.

Η παρούσα μελέτη στηρίζεται στην ποιοτική έρευνα η οποία περιλαμβάνει την βιβλιογραφική ανασκόπηση/θεωρητικό πλαίσιο και το ερευνητικό μέρος. Όπως αναφέρουν οι Cohen et al. (2011), τα στάδια της ποιοτικής έρευνας αφορούν στον «προσδιορισμό του θέματος, της ομάδας ή του φαινομένου που αποτελεί το αντικείμενο της έρευνας», στη «βιβλιογραφική ανασκόπηση και στην οριοθέτηση του θεωρητικού πλαισίου της έρευνας», στον «σχεδιασμό των ερευνητικών ερωτημάτων, της έρευνας και της συλλογής δεδομένων», στη διεξαγωγή της έρευνας, στη συλλογή και ανάλυση των δεδομένων, στην παρουσίαση των αποτελεσμάτων που προκύπτουν από τα εμπειρικά δεδομένα που παρήγαγε η έρευνα και στη διατύπωση μιας υπόθεσης για περαιτέρω έρευνα.

### **4.2 Σκοπός της έρευνας**

Η διερεύνηση και ο προβληματισμός αναφορικά με το φαινόμενο της γυάλινης οροφής στην πρωτοβάθμια εκπαιδευτική διοίκηση συνιστά αντικείμενο της παρούσας έρευνας με σκοπό να εμπλουτιστεί η υφιστάμενη γνώση όσον αφορά στους παράγοντες που ευθύνονται για την υποεκπροσώπηση των γυναικών στον συγκεκριμένο τομέα. Το ζήτημα αυτό έχει απασχολήσει εκτεταμένα τους ερευνητές, ωστόσο η συγκέντρωση περαιτέρω στοιχείων θεωρείται πως θα συμβάλει στην κατανόηση ενός διαχρονικού αλλά και επίκαιρου ζητήματος με πολλές κοινωνικές προεκτάσεις.

### **4.3 Ερευνητικά ερωτήματα**

Το θεωρητικό μέρος πραγματεύεται τις έννοιες της εκπαιδευτικής ηγεσίας και διοίκησης με έμφαση στην παρουσία των γυναικών στη διοικητική ιεραρχία της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. Τονίζεται επίσης το ζήτημα της υποεκπροσώπησης των γυναικών που απορρέει σε μεγάλο βαθμό από τους έμφυλους ρόλους που διαχωρίζουν τις γυναίκες από τους άνδρες στο πλαίσιο των κατασκευασμένων κοινωνικών στερεοτύπων και αναλύεται το φαινόμενο της γυάλινης οροφής, η ύπαρξη του οποίου επισφραγίζει τις έμφυλες διακρίσεις στην εκπαιδευτική διοίκηση. Τα παραπάνω

ζητήματα σχετίζονται με την έρευνα που ακολουθεί, η οποία επιχειρεί μέσα από τις αντιλήψεις και τις εμπειρίες των εκπαιδευτικών της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης να ανακαλύψει και να καταγράψει τις απόψεις τους αναφορικά με την αποτελεσματικότητα της γυναικείας ηγεσίας, αλλά και με τους λόγους για τους οποίους εξακολουθεί σήμερα να υφίσταται το φαινόμενο της γυάλινης οροφής στην πρωτοβάθμια εκπαιδευτική διοίκηση. Τα ερευνητικά ερωτήματα στα οποία στηρίζεται η παρούσα έρευνα για τη συλλογή του απαραίτητου υλικού έχουν ως ακολούθως:

- Ερευνητικό ερώτημα 1: Η αποτελεσματικότητα της γυναικείας ηγεσίας στη διοίκηση της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης.
- Ερευνητικό ερώτημα 2: Τα αίτια της υποεκπροσώπησης των γυναικών στην εκπαιδευτική διοίκηση της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης.
- Ερευνητικό ερώτημα 3: Αντιλήψεις σχετικά με τη γυναικεία εκπαιδευτική ηγεσία.

#### **4.4 Καθορισμός του δείγματος**

Το δείγμα της έρευνας περιλαμβάνει έντεκα (11) γυναίκες εκπαιδευτικούς που ασκούν διδακτικό ή/και διοικητικό έργο σε σχολικές μονάδες και διευθύνσεις της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. Συγκεκριμένα, ο πληθυσμός της έρευνας αποτελείται από 6 δασκάλες, 3 νηπιαγωγούς, 2 διευθύντριες νηπιαγωγείου εκ των οποίων η 1 έχει διατελέσει Υποδιευθύντρια Διεύθυνσης Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης και 1 υπηρετεί στη Διεύθυνση Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης. Κατά την άποψη της ερευνήτριας, ο συγκεκριμένος πληθυσμός είναι ο καταλληλότερος για την παρούσα έρευνα, καθώς οι απαντήσεις που θα δοθούν θα βασίζονται είτε στις ατομικές εμπειρίες είτε στις γνώσεις που προέρχονται από το άμεσο εργασιακό περιβάλλον. Επομένως, πιστεύεται ότι η συμβολή τους στην έρευνα θα είναι ουσιαστική.

Κατά τη διεξαγωγή της έρευνας οι ερευνήτρια έδωσε ιδιαίτερη σημασία στην τήρηση των μέτρων δεοντολογίας. Πριν την έναρξη της συνέντευξης, οι συνεντευξιαζόμενες ενημερώθηκαν για τον σκοπό της έρευνας, ότι είχαν δυνατότητα αν και όποτε το επιθυμήσουν να αποχωρήσουν από την έρευνα, για τη διατήρηση της ανωνυμίας τους, ότι για λόγους αποφυγής λαθών η συνέντευξη θα μαγνητοφωνηθεί και τέλος ότι οι απαντήσεις τους θα αξιοποιηθούν για την εξαγωγή ερευνητικών αποτελεσμάτων και ενδεχομένως να δημοσιευθούν.

#### **4.5 Η συνέντευξη**

Από τα πιο χρήσιμα ερευνητικά εργαλεία της ποιοτικής έρευνας είναι η συνέντευξη. Η πραγματοποίηση της συνέντευξης δίνει τη δυνατότητα στον ερευνητή να έρθει σε άμεση επαφή με τους συμμετέχοντες στην έρευνα δημιουργώντας θετικό κλίμα συνεργασίας, το οποίο διευκολύνει το δείγμα του πληθυσμού να απαντήσει στις ερωτήσεις με άνεση και ειλικρίνεια ή να ζητήσει επεξηγήσεις ώστε να κατανοήσει καλύτερα το περιεχόμενο των ερωτήσεων. Με τον τρόπο αυτόν, διευκολύνεται και ο ερευνητής στην άντληση και συλλογή των πληροφοριών που του είναι χρήσιμες για την έρευνά του (Kothari, 2004).

Στην παρούσα έρευνα χρησιμοποιείται η ημι-δομημένη συνέντευξη, η οποία δεν έχει αυστηρή δόμηση. Ο ερευνητής σχεδιάζει εκ των προτέρων τις ερωτήσεις και επικεντρώνεται στα σημεία τα οποία επιθυμεί να καλύψει αφήνοντας μια ελευθερία ως προς τη σειρά με την οποία τίθενται οι ερωτήσεις ή προσαρμόζοντας το περιεχόμενό τους με βάση ενδεχόμενες επεξηγήσεις που θα ζητηθούν ή σύμφωνα με την πορεία της συζήτησης (Τσιώλης, 2014).

#### **4.6 Το ερωτηματολόγιο**

Ως εργαλείο διεξαγωγής της έρευνας χρησιμοποιείται το ερωτηματολόγιο, το οποίο παρατίθεται στο Παράρτημα της παρούσας μελέτης. Η χρήση του ερωτηματολογίου είναι μια συνήθης πρακτική στην ποιοτική έρευνα που βασίζεται στη συνέντευξη και ιδιαίτερα σημαντική. Όπως υποστηρίζει ο Kothari (2004), το ερωτηματολόγιο συνιστά τον δίαυλο επικοινωνίας μεταξύ του συνεντευκτή και των συνεντευξιζόμενων. Απαιτείται να είναι οργανωμένο και οι ερωτήσεις να διακρίνονται από σαφήνεια και συντομία. Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει ερωτήσεις ανοικτού τύπου στις οποίες οι συμμετέχοντες απαντούν ελεύθερα και διατυπώνουν τις απόψεις τους. Επιπλέον, χωρίζεται σε γενικές ερωτήσεις, που χρησιμεύουν για τη γνωριμία του ερευνητή με τον πληθυσμό και για τη συγκέντρωση πληροφοριών αναφορικά με το προφίλ των εκπαιδευτικών που συμμετέχουν, και σε οκτώ ακόμη ερωτήσεις, οι οποίες απαντούν σε κάθε ένα από τα παραπάνω ερευνητικά ερωτήματα. Πιο συγκεκριμένα, στο πρώτο και στο δεύτερο ερώτημα αντιστοιχίζονται από τρεις ερωτήσεις και στο τρίτο ερώτημα δύο ερωτήσεις.

## Κεφάλαιο 5: Ανάλυση ευρημάτων

Όπως προκύπτει από τις απαντήσεις επί των γενικών ερωτήσεων, οι δασκάλες είναι κατά πλειοψηφία έγγαμες με παιδιά. Έχουν εκπαιδευτική υπηρεσία από 8 έως 22 έτη και δεν διαθέτουν κάποια εμπειρία σε διοικητική θέση. Μία εξ αυτών είναι κάτοχος διδακτορικού τίτλου, δύο κατέχουν μεταπτυχιακό τίτλο και τρεις έχουν μόνο το βασικό πτυχίο. Οι νηπιαγωγοί είναι έγγαμες με παιδιά, με υπηρεσία από 12 έως 36 έτη. Δύο εξ αυτών κατέχουν μεταπτυχιακό τίτλο, επίσης μία έχει προηγούμενη εμπειρία ως διευθύντρια νηπιαγωγείου και τρεις ασκούν καθήκοντα διευθύντριας νηπιαγωγείου. Οι τρεις διευθύντριες νηπιαγωγείου είναι έγγαμες με παιδιά, έχουν υπηρεσία 23, 27 και 36 έτη ως εκπαιδευτικοί και 19, 1 και 20 έτη αντίστοιχα σε θέση διευθύντριας. Μία εκ των τριών κατέχει ως πρόσθετο προσόν μεταπτυχιακό τίτλο.

*Ερευνητικό ερώτημα 1: Η αποτελεσματικότητα της γυναικείας ηγεσίας στη διοίκηση της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης.*

Αναφερόμενες στα χαρακτηριστικά της γυναικείας ηγεσίας, οι συμμετέχουσες επικεντρώνονται στις ιδιότητες των γυναικών που τις διαφοροποιούν από τους άνδρες και είναι κρίσιμες για την άσκηση της ηγεσίας. Είναι υποστηρικτικές και επικοινωνιακές, εστιάζουν στις λεπτομέρειες προσπαθώντας να αποδώσουν τέλεια το έργο τους και αφιερώνουν χρόνο ώστε να εξηγήσουν με σαφήνεια όταν αναθέτουν έναν ρόλο ή μια αρμοδιότητα. Διαχειρίζονται τις συγκρούσεις με υπομονή και είναι διπλωματικές. Έχουν ευελιξία, μεθοδικότητα, οργανωτικότητα, οξυδέρκεια, διορατικότητα και αναπτυγμένη ενσυναίσθηση. Ανάμεσα στα γυναικεία γνωρίσματα είναι η ικανότητα της ταυτόχρονης ενασχόλησης με πολλαπλά αντικείμενα, η λήψη πρωτοβουλιών, η πειθαρχία, η ανθεκτικότητα, η φιλοδοξία, η δημιουργικότητα. Τονίζεται επίσης η ευαισθησία τους. Χαρακτηριστικά μία από τις συμμετέχουσες αναφέρει «Λένε πως οι γυναίκες ως εκπαιδευτικοί μπορούν να έχουν τη γλυκύτητα της μητέρας και την αυστηρότητα του πατέρα μαζί. Σε αυτό συνηγορώ κι εγώ και θεωρώ πως μπορούν να είναι αποτελεσματικές τόσο στο διδακτικό τους έργο όσο και στο κομμάτι της διοίκησης της εκπαίδευσης».

Μία συμμετέχουσα υποστηρίζει πως τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας εξαρτώνται από την προσωπικότητα του ατόμου και όχι από το φύλο. Ωστόσο, η ίδια διαπιστώνει ότι οι γυναίκες είναι πιο οργανωτικές και επιλύουν ταχύτερα τα προβλήματα. Μία ακόμα συμφωνεί με τη θέση της παραπάνω και ισχυρίζεται πως η διεκδίκηση μιας ανώτερης θέσης είναι ζήτημα προσωπικότητας και τυπικών προσόντων και όχι φύλου. Παρ' όλα



αυτά, τονίζει ότι τα γυναικεία χαρακτηριστικά, όπως φροντίδα, ευαισθησία, ενσυναίσθηση, συνεργασία, αποτελούν προσόντα ενός αποτελεσματικού ηγέτη. Τέλος, μια άλλη συμμετέχουσα εντοπίζει τυπικότητα και συγκεντρωτισμό στις γυναίκες.

Στην ερώτηση για τα χαρακτηριστικά της ανδρικής ηγεσίας, οι συμμετέχουσες συμπεριλαμβάνουν την εύκολη επιβολή λόγω της αυστηρότητάς τους, την πειθαρχία και την επιμονή στην επίτευξη των στόχων, την ανάληψη ευθυνών, την ανάληψη πρωτοβουλιών και την υιοθέτηση της καινοτομίας, το θάρρος και την τόλμη, την ικανότητα συντονισμού της ομάδας, την ύπαρξη οράματος, τη φιλοδοξία. Έχουν αυτοπεποίθηση και αποφασιστικότητα στη λήψη των αποφάσεων, είναι διεκδικητικοί και έχουν την τάση της κατάκτησης και κυριαρχίας. Δημιουργούν θετικό συνεργατικό κλίμα οικοδομώντας σχέσεις εμπιστοσύνης. Μία συμμετέχουσα εντοπίζει το χαρακτηριστικό της δικαιοσύνης στους άνδρες. Ωστόσο, όπως προκύπτει από τις περισσότερες απαντήσεις, οι άνδρες δεν είναι ιδιαίτερα ευέλικτοι και δεν εστιάζουν στις λεπτομέρειες των ζητημάτων που προκύπτουν ούτε τα αντιμετωπίζουν με σφαιρικότητα. Γενικότερα, υποστηρίζεται ότι οι άνδρες δεν υπερέχουν από τις γυναίκες, αλλά οι διαφορές μεταξύ τους μπορούν να αποδοθούν περισσότερο στην προσωπικότητα κάθε ατόμου παρά στο φύλο.

Αναφορικά με την τρίτη ερώτηση, οι συμμετέχουσες εστίασαν στο ζήτημα της γυναικείας επικοινωνιακής ικανότητας με τα μέλη της σχολικής κοινότητας. Συγκεκριμένα, επισημάνθηκε η καλύτερη επικοινωνιακή προσέγγιση γυναίκας που κατείχε διοικητική θέση σε σχέση με άνδρα στην περίπτωση της τηλεκπαίδευσης κατά τη διάρκεια της καραντίνας λόγω της πανδημίας covid-19. Όπως αναφέρει η συμμετέχουσα *«η γυναίκα είχε περισσότερη κατανόηση.. μας προσέγγισε πιο φιλικά στην αρχή... χωρίς να μας αγχώσει.. και σταδιακά εφαρμόσαμε την τηλεκπαίδευση»*. *«Ο άντρας διευθυντής απλώς έστελνε μέιλ με οδηγίες οι οποίες ήταν πάρα πολλές και εν τέλει δεν τις κατανοούσαμε..»*. Ωστόσο, μία συμμετέχουσα επισημαίνει ότι ο άνδρας διευθυντής του σχολείου στην περίπτωση της τηλεκπαίδευσης ήταν ιδιαίτερα αποτελεσματικός διατυπώνοντας τα εξής: *«ο διευθυντής προσπάθησε να διαχειριστεί την κρίση με τους καλύτερους δυνατούς τρόπους, με ενθάρρυνση και με πίστη στις ικανότητες των εκπαιδευτικών. Αξιοποίησε εκπαιδευτικούς με γνώσεις στην πληροφορική ως προς την επιμόρφωση των υπολοίπων, δημιούργησε ομάδες συνεργασίας και γενικότερα καλλιέργησε ένα πνεύμα αλληλεγγύης και ψυχολογικής υποστήριξης των εκπαιδευτικών. Κατά τη γνώμη μου, οι πράξεις του αποτέλεσαν*

*παράγοντα ενίσχυσης και ενδυνάμωσης για την ολοκλήρωση της σχολικής χρονιάς μέσω των διαδικτυακών μαθημάτων».*

Μια άλλη περίπτωση επικοινωνιακής ικανότητας στην οποία γίνεται αναφορά είναι η φωτογράφιση των μαθητών κατά τη διάρκεια του διδακτικού ωραρίου από επαγγελματία φωτογράφο, όπου αναφέρθηκε ότι *«η διευθύντρια χρησιμοποίησε την πειθώ, το διάλογο και με πολλή υπομονή και διαλλακτικότητα έλυσε το ζήτημα και πρότεινε τρόπους φωτογράφισης εκτός διδακτικού ωραρίου, ενώ ο διευθυντής με τρόπο ευγενικό μεν αλλά κάπως αυταρχικό απαγόρευσε τη φωτογράφιση εντός διδακτικού ωραρίου, κλείνοντας εκεί το θέμα και μη επιτρέποντας στην ουσία περαιτέρω συζήτηση».* Σύμφωνα με την απάντηση μιας ακόμα συμμετέχουσας, η γυναίκα διευθύντρια του σχολείου στο οποίο εργάζεται συνέβαλε ουσιαστικά στην διαχείριση της επικοινωνίας της με τους γονείς, με την κατάλληλη καθοδήγηση και υποστήριξη, ώστε να βρεθεί λύση σε προβλήματα που είχαν προκύψει. Ένα διαφορετικό παράδειγμα που αναφέρθηκε από συμμετέχουσα είναι το ζήτημα των αδειών, το οποίο οι γυναίκες διευθύντριες αντιμετωπίζουν με κατανόηση και ενσυναίσθηση διατηρώντας ένα καλό επικοινωνιακό επίπεδο με τους συναδέλφους, ενώ οι άνδρες το αντιμετωπίζουν ψυχρά και υπηρεσιακά.

Άλλες απαντήσεις που δόθηκαν τονίζουν πως οι γυναίκες διευθύντριες ακούνε με προσοχή τα παράπονα των συναδέλφων, προάγουν τον διάλογο μεταξύ των εκπαιδευτικών για την επίλυση των μεταξύ τους διαφορών, διαχειρίζονται με οργανωτικό τρόπο τα προβλήματα που προκύπτουν στη σχολική μονάδα, βρίσκονται στο πλευρό των συναδέλφων με υποστηρικτικό τρόπο.

Τέλος, μία από τις συμμετέχουσες ανέφερε πως η συνεργασία της με άνδρες προϊσταμένους ήταν πάντοτε ήρεμη και χαλαρή ενώ υπήρχε κλίμα συζήτησης. Από την άλλη, η συνεργασία με γυναίκες προϊστάμενες ποικίλλει ανάλογα με τον χαρακτήρα.

*Ερευνητικό ερώτημα 2: Τα αίτια της υποεκπροσώπησης των γυναικών στην εκπαιδευτική διοίκηση της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης.*

Αναφορικά με τα αίτια υποεκπροσώπησης των γυναικών στην εκπαιδευτική διοίκηση οι συμμετέχουσες αναφέρονται στην έλλειψη εκδήλωσης ενδιαφέροντος από τις ίδιες τις γυναίκες για την κατάληψη ανώτερων ιεραρχικά θέσεων, στην ύπαρξη των έμφυλων στερεοτύπων για τους ρόλους των φύλων και ιδίως για τις έγγαμες γυναίκες που έχουν επιπλέον οικογενειακές υποχρεώσεις. Οι πολλαπλοί ρόλοι που καλούνται να εκπληρώσουν οι γυναίκες στη σύγχρονη κοινωνία αφήνουν μικρά περιθώρια για την

ενασχόλησή τους με την επαγγελματική τους ανέλιξη. Το φαινόμενο αυτό διατρέχει όλους τους επαγγελματικούς κλάδους και «οφείλεται στον άνισο καταμερισμό των ρόλων εντός της οικογένειας», σύμφωνα με τα λεγόμενα μιας από τις συμμετέχουσες. Οι ίδιες οι γυναίκες αποφεύγουν την ανάληψη ευθυνών που απαιτούν χρόνο προκειμένου να αφιερώνονται περισσότερο στην ανατροφή των παιδιών. Η διατήρηση των έμφυλων στερεοτύπων έχουν συντελέσει ώστε η έννοια της ηγεσίας να ταυτίζεται κυρίως με το ανδρικό φύλο στο οποίο αποδίδεται η διοικητική ικανότητα σε ανώτερες ιεραρχικά θέσεις. Μία από τις ερωτηθείσες υποστηρίζει πως τα τελευταία χρόνια έχουν γίνει σημαντικά βήματα προς τη χειραφέτηση της γυναίκας, η οποία δεν έχει αποκλειστικό σκοπό τη δημιουργία οικογένειας αλλά επιδιώκει την ανέλιξη στον επαγγελματικό τομέα. Παρόλα αυτά η παρουσία των ανδρών σε ηγετικές θέσεις είναι διαχρονικό φαινόμενο και σήμερα ακόμη συνεχίζει να είναι πιο δυναμική από αυτήν των γυναικών. Έτσι, το ανδρικό πρότυπο του ηγέτη εξακολουθεί να επισκιάζει τις ηγετικές ικανότητες των γυναικών, οι οποίες εμφανίζονται με μειωμένη αυτοπεποίθηση και εγκαταλείπουν εύκολα το όνειρο της καριέρας.

Ωστόσο, δύο από τις συμμετέχουσες επισημαίνουν πως δεν υφίσταται υποεκπροσώπηση των γυναικών, επομένως δεν μπορεί να γίνεται λόγος για διακρίσεις με βάση τα έμφυλα στερεότυπα.

Στα εμπόδια που συναντούν οι γυναίκες στην επιδίωξη ανώτερων θέσεων στην εκπαιδευτική ιεραρχία συμπεριλαμβάνονται, σύμφωνα με τις απόψεις των συμμετεχουσών στην έρευνα, οι αυξημένες οικογενειακές υποχρεώσεις χωρίς υποστηρικτικό πλαίσιο, τα πρότυπα που ενσωματώνει η γυναίκα κατά την ανατροφή της τα οποία συνήθως αφορούν στον συζυγικό και μητρικό ρόλο καθώς και τα πρότυπα που παρέχονται στο επαγγελματικό περιβάλλον και ιδίως σε έναν ανδροκρατούμενο χώρο. Επίσης, ανασταλτικός παράγοντας θεωρείται η ανατροφή των παιδιών και ο χρόνος που απαιτείται για τη φροντίδα τους, καθώς ελαχιστοποιεί τις ευκαιρίες των γυναικών για επιμόρφωση και για μεταπτυχιακές σπουδές στον τομέα της διοίκησης σχολικών μονάδων καθώς και για την επιδίωξη ανώτερων διοικητικά θέσεων. Από τις απαντήσεις των συμμετεχουσών προκύπτει επίσης πως οι γυναίκες θεωρείται ότι έχουν χαμηλή αυτοπεποίθηση και έλλειψη φιλοδοξιών που λειτουργούν ανασταλτικά στην επαγγελματική τους ανέλιξη. Παράλληλα, οι κοινωνικές αντιλήψεις ιδίως των ανδρών εκπαιδευτικών, οι οποίοι αμφισβητούν τα προσόντα και τις ικανότητες/δεξιότητες των γυναικών σε διοικητικές θέσεις δρουν αποτρεπτικά για τις γυναίκες αυτές που έχουν τη φιλοδοξία να ανέλθουν, ωστόσο διστάζουν. Αν και νομοθετικά κατοχυρώνονται

ίσες ευκαιρίες για τα δύο φύλα, η κοινωνική πραγματικότητα αναιρεί τη νομική ισότητα.

Ως προς τα συστήματα επιλογής στελεχών της εκπαιδευτικής διοίκησης, οι απόψεις συγκλίνουν στο γεγονός ότι θεωρητικά οι ευκαιρίες προαγωγής σε ανώτερες θέσεις είναι ίσες, ωστόσο οι άνδρες προτιμώνται τουλάχιστον στις βαθμίδες του δημοτικού σχολείου όπου επικρατεί η αντίληψη ότι οι άνδρες επιβάλλονται ευκολότερα. Όπως αναφέρει μία συμμετέχουσα *«η αντίληψη αυτή θα πρέπει να αλλάξει και να δοθεί προσοχή στις δεξιότητες της επικοινωνίας και του ήθους..»*. Διατυπώνεται επίσης, ότι όσον αφορά στα συστήματα επιλογής τα κριτήρια είναι ίδια για άνδρες και γυναίκες, ωστόσο στη διαδικασία της συνέντευξης υπάρχει κάποια προκατάληψη προς όφελος των ανδρών.

Σύμφωνα με την άποψη μιας συμμετέχουσας, η επιλογή στελεχών στην εκπαιδευτική διοίκηση έχει βελτιωθεί σε σχέση με το παρελθόν προς όφελος των γυναικών. Συγκεκριμένα αναφέρει: *«πλέον δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα στα ακαδημαϊκά προσόντα, στα χρόνια προϋπηρεσίας και στις δεξιότητες που αναπτύσσει ο/η κάθε εκπαιδευτικός που επιθυμεί να διεκδικήσει μια ηγετική θέση σε μία σχολική μονάδα»*.

Προτείνεται η ύπαρξη μεγαλύτερης διαφάνειας και αξιοκρατίας στα συστήματα επιλογής, καθώς επίσης να λαμβάνεται υπόψη η εμπειρία στη διοίκηση, η αποδοτικότητα του εκπαιδευτικού, η επίτευξη των στόχων και η διαχείριση των προβλημάτων στο πλαίσιο της σχολικής μονάδας.

*Ερευνητικό ερώτημα 3: Αντιλήψεις σχετικά με τη γυναικεία εκπαιδευτική ηγεσία.*

Οι αντιλήψεις των γυναικών που συμμετείχαν στην έρευνα αναφορικά με τη γυναικεία εκπαιδευτική ηγεσία συνοψίζονται στην άποψη ότι οι γυναίκες έχουν την ικανότητα να ασκούν ηγεσία ισότιμα με τους άνδρες και δεν περιορίζονται στον υποστηρικτικό ρόλο που μπορεί να είχαν στο παρελθόν. Υποστηρίζεται ότι οι γυναίκες μπορούν να διαχειριστούν άρτια τόσο το διδακτικό όσο και το διοικητικό έργο στην εκπαίδευση, καθώς συνδυάζουν πολλαπλές ικανότητες. Χαρακτηριστικά διατυπώνονται οι εξής απόψεις: *«(οι γυναίκες) είναι εξίσου άξιες και σε θέσεις ευθύνης όσο και στα διδακτικά τους καθήκοντα»* και *«είναι ικανές και μπορούν να ασκήσουν επάξια τα καθήκοντά τους είτε σε διδακτικό είτε σε διοικητικό επίπεδο»*. Η ικανότητα διαχείρισης της σχολικής τάξης συνιστά μια μορφή άσκησης ηγεσίας και ως εκ τούτου επιβεβαιώνει ότι η γυναίκα εκπαιδευτικός μπορεί να διαχειριστεί αποτελεσματικά και τις ευθύνες σε μια ανώτερη διοικητική θέση.

Άλλες συμμετέχουσες εκφράζουν την άποψη ότι η άσκηση ηγετικού ρόλου συναρτάται με την προσωπικότητα, τις προσωπικές φιλοδοξίες και προσδοκίες και όχι με το φύλο. Επιπλέον, η πρωτοβάθμια εκπαίδευση είναι ένας γυναικοκρατούμενος χώρος όπου οι γυναίκες μπορούν να έχουν ευκαιρίες ανέλιξης αν το επιδιώξουν.

Μία συμμετέχουσα, ωστόσο, υποστηρίζει ότι *«οι γυναίκες προτιμούν τα διδακτικά καθήκοντα και νιώθουν επαγγελματική ικανοποίηση από την επαφή με τους μαθητές τους και τη συνεργασία με τους συναδέλφους τους»*.

Με δεδομένο ότι η αποτελεσματικότητα στη διοίκηση της εκπαιδευτικής μονάδας συνίσταται στην ομαλή λειτουργία της, στην αποφυγή των κρίσεων και συγκρούσεων και στη δημιουργία θετικού κλίματος μεταξύ των εκπαιδευτικών, οι γυναίκες διευθύντριες θεωρούνται ως ικανές και αποτελεσματικές στη σχολική διοίκηση. Επιπλέον, διαθέτουν την ικανότητα να εμπνέουν και να οικοδομούν καλές διαπροσωπικές σχέσεις και αυτό συμβάλλει στην καλή συνεργασία των εκπαιδευτικών με τους μαθητές και τους γονείς. Το γυναικείο στυλ ηγεσίας μπορεί να θεωρηθεί αποτελεσματικό λόγω της οργανωτικής και της επικοινωνιακής ικανότητας, της οξυδέρκειας, της ευελιξίας, της ενσυναίσθησης, χαρακτηριστικά που διαθέτουν οι γυναίκες. Σημαντικό χαρακτηριστικό της γυναικείας ηγεσίας είναι επίσης η δημοκρατική και ολιστική αντιμετώπιση των προβλημάτων, η υιοθέτηση της καινοτομίας και η διάθεση για προβολή του έργου της εκπαιδευτικής μονάδας στην κοινότητα, γεγονός που συμβάλλει στην αναβάθμιση του κοινωνικού ρόλου του σχολείου. Οι γυναίκες επιδεικνύουν σεβασμό και αντιμετωπίζουν όλους τους συναδέλφους ισότιμα εστιάζοντας στην πρόοδο μέσω των καλών συνεργατικών σχέσεων, της ενεργητικής ακρόασης, της συλλογικής λήψης αποφάσεων.

Όλα τα παραπάνω χαρακτηριστικά που συγκεντρώνει η γυναικεία προσωπικότητα μπορούν να οδηγήσουν στην αποτελεσματική διοίκηση. Ενδεχομένως να διαφέρουν οι μέθοδοι άσκησης της ηγεσίας μεταξύ ανδρών και γυναικών, ωστόσο οι ιδιαίτερες δεξιότητες των γυναικών κρίνονται εξαιρετικά αποτελεσματικές στη διαχείριση των καθηκόντων σε θέσεις ευθύνης. Όπως τονίζει μια συμμετέχουσα *«...η ανάπτυξη επικοινωνιακών, διαπροσωπικών και κοινωνικών δεξιοτήτων κρίνεται ουσιαστικής σημασίας. Τα παραπάνω χαρακτηριστικά θα μπορούσαν να διακρίνουν ένα γυναικείο και δημοκρατικό στυλ ηγεσίας που θα προωθεί την συνεργασία, το σεβασμό κάνοντας τη διαφορά και προωθώντας μια αποτελεσματική διοίκηση»*.

## Κεφάλαιο 6: Συζήτηση

Από τα ευρήματα της παρούσας έρευνας προκύπτει ότι η γυναικεία ηγεσία στην εκπαιδευτική διοίκηση χαρακτηρίζεται από πολλαπλές ιδιότητες και ικανότητες που την διαφοροποιούν από την ηγεσία που ασκείται από άνδρες, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι υπερέχει ή είναι κατώτερη. Οι γυναίκες που κατέχουν θέσεις ευθύνης ασκούν τα καθήκοντά τους με μεθοδικότητα και οργανωτικότητα. Επιδεικνύουν υπομονή και ψύχραιμη αντιμετώπιση στη διαχείριση των προβληματικών καταστάσεων, είναι ευέλικτες και διπλωματικές, ενώ επιδιώκουν να εφαρμόσουν τα προβλεπόμενα με κάθε λεπτομέρεια ώστε να έχουν τέλεια απόδοση στο έργο τους. Έχουν ιδιαίτερα αυξημένη την επικοινωνιακή ικανότητα, γεγονός που συμβάλλει στη βέλτιστη επικοινωνιακή προσέγγιση του ανθρώπινου δυναμικού με όρους κατανόησης και υποστήριξης. Η ευαισθησία, το αίσθημα της φροντίδας και η ενσυναίσθηση είναι ιδιαίτερα αναπτυγμένες ιδιότητες στις γυναίκες και πολύ χρήσιμες στην άσκηση της διοίκησης ώστε να είναι αποτελεσματική. Από την άλλη πλευρά, οι άνδρες επιδεικνύουν επιμονή, πειθαρχία, φιλοδοξία, ικανότητα συντονισμού κατά την εκτέλεση των διοικητικών καθηκόντων σε ανώτερες θέσεις. Υιοθετούν καινοτομίες, αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες, είναι δίκαιοι και εμπνέουν εμπιστοσύνη. Τα διαφορετικά χαρακτηριστικά της ηγεσίας, ωστόσο μεταξύ ανδρών και γυναικών δεν ταυτίζονται με τον βαθμό ποιοτικής απόδοσης του διοικητικού έργου.

Τα παραπάνω ευρήματα συμφωνούν με τα δεδομένα που προκύπτουν από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση. Διάφοροι μελετητές εντοπίζουν μέσα από έρευνες που έχουν πραγματοποιήσει αντίστοιχα χαρακτηριστικά στην άσκηση της γυναικείας ηγεσίας. Συγκεκριμένα, ο Eagly (2007) υποστηρίζει ότι η γυναικεία εκπαιδευτική ηγεσία είναι ιδιαίτερα ευέλικτη, καθώς έχει την ικανότητα να προσαρμόζεται σε διαφορετικά στυλ ανάλογα με τις απαιτήσεις ενός συγκεκριμένου εκπαιδευτικού περιβάλλοντος. Οι γυναίκες υιοθετούν κυρίως τη δημοκρατική και συμμετοχική ηγεσία, καθώς προάγουν τον διάλογο, τη συνεργασία, τη συμμετοχή στη λήψη των αποφάσεων και είναι υποστηρικτικές απέναντι στους υφισταμένους τους. Οι Shakeshaft et al. (1989, όπ. αναφ. στο Kishore & Verma, 2012) και ο Σαΐτης (2002) συμφωνούν πως οι γυναίκες σε ηγετικές θέσεις προάγουν το συνεργατικό και το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας, εστιάζοντας στην εφαρμογή των εκπαιδευτικών διατάξεων, προωθώντας τη συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη λήψη των αποφάσεων, ενδυναμώνοντας τη σχολική κοινότητα, εμπνέοντας το όραμα για την αναβάθμιση της εκπαίδευσης. Ο Porat (1991, όπ. αναφ. στο Wakshum, 2014) υποστηρίζει ότι η

γυναικεία εκπαιδευτική διοίκηση η οποία βασίζεται στις ιδιότητες της φροντίδας, της ευαισθησίας, της ενσυναίσθησης, του συμβιβασμού και της συνεργασίας συνιστά την αποτελεσματική ηγεσία. Σύμφωνα με την Shakeshaft (1993) η γυναικεία ηγεσία συμβάλλει στην ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών, της συνεργασίας μεταξύ τους, της δημιουργίας φιλικών διαπροσωπικών σχέσεων, στην προσήλωση και αναβάθμιση του εκπαιδευτικού έργου.

Ένα στοιχείο που προσθέτει η έρευνα είναι πως η αποτελεσματική ηγεσία δεν εξαρτάται από τα χαρακτηριστικά του φύλου αλλά από τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας κάθε ατόμου. Η άποψη αυτή εκφράζεται από ορισμένες εκπαιδευτικούς που κλήθηκαν και απάντησαν στην παρούσα έρευνα. Επομένως, η αποτελεσματική ηγεσία συσχετίζεται με την ανάπτυξη της προσωπικότητας για την οποία κάθε γυναίκα και κάθε άνδρας είναι ατομικά υπεύθυνος.

Παρά τις ικανότητες και τις δεξιότητες που συγκεντρώνουν οι γυναίκες και που επιτρέπουν την αποτελεσματική άσκηση της ηγεσίας στην εκπαιδευτική διοίκηση, διαπιστώνεται από την έρευνα ότι οι γυναίκες υποεκπροσωπούνται στις ανώτερες ιεραρχικά διοικητικές θέσεις σε σχέση με τους άνδρες. Το φαινόμενο αυτό, σύμφωνα με τις απόψεις που εκφράζονται, μπορεί να αποδοθεί σε διάφορους λόγους. Αρχικά, εντοπίζεται έλλειψη ενδιαφέροντος από τις γυναίκες στις υποψηφιότητες για την κρίση ανώτερων στελεχών στην εκπαιδευτική διοίκηση. Αυτή η απροθυμία βέβαια αποδίδεται στον πολλαπλό ρόλο της σύγχρονης γυναίκας ως συζύγου, μητέρας και εργαζόμενης. Η άποψη αυτή απηγεί την κατανομή των έμφυλων ρόλων που υπαγορεύεται από τα κοινωνικά στερεότυπα βάσει των οποίων διαχωρίζονται οι ρόλοι στην κοινωνική ζωή. Αποτέλεσμα αυτού του διαχωρισμού είναι η επιβάρυνση των γυναικών με τον ρόλο που καλούνται να επιτελέσουν στο οικογενειακό πλαίσιο ως προτεραιότητα και ακολούθως στον επαγγελματικό τομέα, ο οποίος τίθεται ως δευτερεύουσα ενασχόληση.

Ακόμα και μέσα στο οικογενειακό πλαίσιο διαπιστώνεται άνισος καταμερισμός των ρόλων με τις γυναίκες να είναι επιφορτισμένες με τα περισσότερα οικογενειακά βάρη. Μάλιστα ελλείπει συνήθως το κατάλληλο υποστηρικτικό πλαίσιο που θα ενδυναμώσει τις γυναίκες στην επιδίωξη των ευκαιριών για την κατάκτηση ανώτερων θέσεων με αυξημένες ευθύνες. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι γυναίκες να αποφεύγουν να αναλάβουν επιπλέον ευθύνες που απορρέουν από την άσκηση των καθηκόντων των ανώτερων διοικητικά θέσεων. Οι αυξημένες οικογενειακές υποχρεώσεις και η ανατροφή των τέκνων επομένως, συνιστούν έναν βασικό λόγο βάσει του οποίου μπορεί

να ερμηνευθεί η υποεκπροσώπηση των γυναικών στην εκπαιδευτική ιεραρχία. Παράλληλα, ο πρωτεύων ρόλος της γυναίκας στην οικογένεια προκύπτει από τα πρότυπα που ενσωματώνει η ίδια τόσο κατά την ανατροφή της όσο και κατά την ένταξή της στο επαγγελματικό περιβάλλον. Το πρότυπο του άνδρα ηγέτη κυριαρχεί και η αντίληψη ότι οι ηγετικές ικανότητες σχετίζονται περισσότερο με τα γνωρίσματα της ανδρικής προσωπικότητας είναι επικρατέστερη. Σε αυτό συμβάλλουν και τα διάφορα συστήματα επιλογής στελεχών, τα οποία αν και εφαρμόζουν κριτήρια ίσης πρόσβασης, ωστόσο δείχνουν σαφή προτίμηση προς τους άνδρες. Σε αυτό το πλαίσιο, η αυτοπεποίθηση των γυναικών εμφανίζεται μειωμένη και συντελεί στον δισταγμό ή στην αποτροπή τους από τη διεκδίκηση ανώτερων θέσεων.

Τα παραπάνω ευρήματα συνάδουν με τα δεδομένα της βιβλιογραφικής ανασκόπησης τα οποία εντοπίζουν δομικούς και πολιτισμικούς παράγοντες που δρουν ανασταλτικά στην επαγγελματική ανέλιξη των γυναικών. Διάφοροι μηχανισμοί εμπλέκονται στις επαγγελματικές επιλογές των φύλων, οι οποίοι δεν είναι ανεξάρτητοι από τα συντηρούμενα στην κοινωνία στερεότυπα για τους έμφυλους ρόλους. Με βάση τα στερεότυπα αυτά, οι άνδρες έχουν υψηλότερους επαγγελματικούς στόχους και συνδέουν την επαγγελματική τους ανέλιξη με την απόκτηση κοινωνικού κύρους και με την αύξηση των αποδοχών τους. Αυτό απορρέει από την παραδοσιακή κοινωνική αντίληψη ότι οι άνδρες αναλαμβάνουν τα οικονομικά οικογενειακά βάρη, ενώ οι γυναίκες επωμίζονται την ανατροφή των παιδιών και τη διαχείριση του οίκου (Kaufman & White, 2015; Eagly & Karau, 2002).

Τα χαρακτηριστικά που αποδίδονται στις γυναίκες της ευαισθησίας, της φροντίδας, της υποστηρικτικότητας, της δημιουργίας φιλικών και συνεργατικών σχέσεων, σύμφωνα με τους Prouder & Coleman (2002), εκπληρώνουν τις κοινωνικές προσδοκίες για τους έμφυλους ρόλους, επομένως θα μπορούσε να ειπωθεί ότι αποτελούν κοινωνική κατασκευή. Ο Gaus (2011) επίσης υποστηρίζει ότι το φαινόμενο της πατριαρχίας προκαλεί κοινωνικά και πολιτισμικά εμπόδια τα οποία συμβάλλουν στην έλλειψη αυτοπεποίθησης και ατομικών κινήτρων στις γυναίκες συνιστώντας εσωτερικά εμπόδια τα οποία οδηγούν στην εκούσια αποστασιοποίηση από τα δημόσια πράγματα. Την ίδια άποψη ενισχύει και η Blackmore (1993, όπ. αναφ. στο Wakshum, 2014) ισχυριζόμενη ότι η κατάληψη ανώτερων θέσεων από γυναίκες στις αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα έγινε αντιληπτή ως διαφαινόμενη απειλή κατά της ανδρικής κυριαρχίας μέσα σε έναν πατριαρχικό κόσμο.



Επιπλέον, οι θεωρητικοί επισημαίνουν την απουσία υποστηρικτικών συστημάτων στην προσπάθεια των γυναικών να σταδιοδρομήσουν επαγγελματικά. Η Shakeshaft (2006, όπ. αναφ. στο Avgeri, 2015) και οι Σισμανίδου & Πουλτίδης (2016) τονίζουν ότι τόσο το οικογενειακό όσο και το κοινωνικό/επαγγελματικό περιβάλλον δεν στηρίζουν επαρκώς τις γυναίκες κυρίως διότι απηχούν τις παγιωμένες αντιλήψεις για τους έμφυλους ρόλους. Ως αποτέλεσμα της έλλειψης αυτής είναι η επαγγελματική καθήλωση των γυναικών και η προσήλωση στον ρόλο τους στην οικογένεια σύμφωνα με τα κοινωνικά πρότυπα.

Αναφορικά με τα συστήματα επιλογής στελεχών στην εκπαιδευτική διοίκηση, η Αθανασούλα-Ρέππα (2002) και η Μαραγκουδάκη (2008) υποστηρίζουν ότι αυτά ευνοούν περισσότερο τους άνδρες υποψηφίους μέσω των κοινωνικών και κομματικών δικτύων που διαμορφώνονται κυρίως από άνδρες για την αλληλοϋποστήριξή τους. Οι Kyriakoussi & Saiti (2006, όπ. αναφ. στο Mitroussi & Mitroussi, 2009) σε έρευνα αναφορικά με την γυναικεία συμμετοχή σε ανώτερες θέσεις στην ελληνική εκπαιδευτική διοίκηση υποστηρίζουν ότι οι γυναίκες εκπαιδευτικοί θεωρούν ότι το σύστημα των προαγωγών στην εκπαιδευτική διοίκηση κάνει σαφώς διακρίσεις υπέρ των ανδρών. Επομένως, τα συστήματα επιλογής στελεχών μπορούν να θεωρηθούν ότι συντελούν ως έναν βαθμό στην υποεκπροσώπηση των γυναικών στη διοίκηση.

Από την παρούσα έρευνα διαπιστώνεται ότι οι αντιλήψεις του ερευνώμενου πληθυσμού για τη γυναικεία εκπαιδευτική ηγεσία είναι θετικές, καθώς οι περισσότερες συμμετέχουσες εκφράζουν την άποψη πως οι γυναίκες διαθέτουν τις ικανότητες και τις δεξιότητες να ασκούν επαρκώς ηγετικά καθήκοντα. Η αποτελεσματική άσκηση της σχολικής διοίκησης μπορεί να επιτευχθεί μέσω της απρόσκοπτης συνεργασίας της εκπαιδευτικής κοινότητας και των εκπαιδευτικών με τους γονείς και τους μαθητές, μέσω της δημοκρατικής και συμμετοχικής λήψης των αποφάσεων, του θετικού επικοινωνιακού κλίματος και των βέλτιστων διαπροσωπικών σχέσεων, μέσω της προώθησης της καινοτομίας για την αναβάθμιση της σχολικής μονάδας και μέσω της σύνδεσης του έργου της εκπαιδευτικής μονάδας με την κοινότητα. Όλοι αυτοί οι στόχοι που συνιστούν την αποτελεσματική διοίκηση είναι δυνατό να επιτευχθούν με το λεγόμενο γυναικείο στυλ ηγεσίας. Οι γυναίκες προάγουν το δημοκρατικό και μετασχηματιστικό μοντέλο ηγεσίας που εμπεριέχει όλα τα παραπάνω χαρακτηριστικά και μπορεί να οδηγήσει τον εκπαιδευτικό οργανισμό στην επιτυχία. Επομένως, θεωρείται πως η γυναικεία διοίκηση είναι αποτελεσματική και δεν υστερεί σε σύγκριση με τον τρόπο άσκησης της ηγεσίας από άνδρες. Ωστόσο, εκφράζεται και η άποψη ότι

η άσκηση της ηγεσίας είναι ζήτημα προσωπικότητας του ατόμου και όχι φύλου. Εν γένει, πιστεύεται ότι ο τρόπος άσκησης της ηγεσίας από γυναίκες και άνδρες διαφοροποιείται ως προς τις εφαρμοζόμενες μεθόδους όχι όμως ως προς την αποτελεσματικότητα.

Οι αντιλήψεις για την αξία και την αποτελεσματικότητα της γυναικείας εκπαιδευτικής ηγεσίας που προκύπτουν από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση μπορούν να διακριθούν σε θετικές και αρνητικές. Σύμφωνα με την Brinia (2010), οι αντιλήψεις των εκπαιδευτικών (ανδρών) για τη γυναικεία ηγεσία συνοψίζονται στην άποψη ότι οι γυναίκες διευθύντριες συγκεντρώνουν πολλά χρήσιμα χαρακτηριστικά, όπως πολύ καλές επικοινωνιακές δεξιότητες και σχολαστικότητα στην άσκηση των καθηκόντων, ενώ οι άνδρες είναι λιγότερο διαλλακτικοί και ευέλικτοι. Ωστόσο, η Brinia (2012) σε άλλη έρευνά της σε ελληνικά δημοτικά σχολεία υποστηρίζει πως οι (άνδρες) εκπαιδευτικοί αντιμετωπίζουν την γυναικεία ηγεσία αρνητικά έχοντας ενσωματώσει τις παγιωμένες αντιλήψεις των έμφυλων στερεοτύπων. Έτσι, θεωρούν πως οι γυναίκες δεν είναι αποτελεσματικές σε έναν ηγετικό ρόλο διότι σκέφτονται και αποφασίζουν με βάση το συναίσθημα και όχι τη λογική, ενώ επίσης δεν διαθέτουν αυτοπεποίθηση και δυναμισμό για την ανάληψη των ευθυνών που απορρέουν από τις υψηλές ιεραρχικά θέσεις.

Οι Agyeíwaa & Attom (2018) εκφράζουν τις θετικές αντιλήψεις για τη γυναικεία ηγεσία που σχετίζονται με τα ποιοτικά χαρακτηριστικά του γυναικείου φύλου, τον συναισθηματισμό, την ευγένεια, τη λεπτότητα, τη συνεργατικότητα, την οικοδόμηση φιλικών σχέσεων ως βάση για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων, τη δημιουργική και καινοτόμο αντίληψη περί της ηγεσίας, το ενδιαφέρον για την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων. Ο Gilligan (1983, όπ. αναφέρεται στο Dotzler, 1993) υποστηρίζει ότι οι γυναίκες επιδιώκουν την ουσιαστική επικοινωνία με τους γύρω τους και αυτός είναι ένας βασικός παράγοντας επιτυχίας στην εκπαιδευτική διοίκηση. Ιδιαίτερα θετικές αντιλήψεις αναφορικά με τη γυναικεία εκπαιδευτική ηγεσία εκφράζει η Shakeshaft (1989, όπ. αναφέρεται στο Dotzler, 1993) στην έρευνά της. Οι γυναίκες επικεντρώνονται στην κοινωνική αλληλεπίδραση μέσα στη σχολική κοινότητα, προάγουν τη δημοκρατική επικοινωνία και συνεργασία, δημιουργούν θετικό και ευχάριστο κλίμα για εκπαιδευτικούς, μαθητές και γονείς, εστιάζουν στη βελτιστοποίηση του εκπαιδευτικού έργου.

## **Κεφάλαιο 7: Συμπεράσματα**

Η παρούσα εργασία αποτελεί ένα εγχείρημα παρουσίασης του φαινομένου της υποεκπροσώπησης των γυναικών στη διοικητική ιεραρχία της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης εστιάζοντας στα αίτια αυτού και στις υφιστάμενες αντιλήψεις αναφορικά με τη γυναικεία ηγεσία. Συχνά ο όρος «ηγεσία» ταυτίζεται με τη διοίκηση όσον αφορά στις διαχειριστικές αρμοδιότητες που καλείται να επιτελέσει ο ηγέτης ενός οργανισμού. Ωστόσο, η ηγεσία είναι μια έννοια που επεκτείνεται στην ορθή καθοδήγηση του ανθρώπινου δυναμικού και ο αποτελεσματικός ηγέτης είναι αυτός που οδηγεί στην επίτευξη των οργανωτικών στόχων με βάση τα ατομικά χαρακτηριστικά και την προσωπικότητά του. Όσον αφορά στην εκπαιδευτική ηγεσία, αυτή θεωρείται καίρια για την αναβάθμιση του εκπαιδευτικού συστήματος και τη βελτιστοποίηση του εκπαιδευτικού έργου για το όφελος της κοινότητας.

Είναι γεγονός ότι η γυναικεία εκπαιδευτική ηγεσία έχει ταυτιστεί με τα γνωρίσματα της γυναικείας προσωπικότητας τα οποία αποδίδονται στερεοτυπικά στο γυναικείο φύλο. Οι γυναίκες θεωρείται ότι ηγούνται με βάση τον «θηλυκό» τρόπο συμπεριφοράς που περιλαμβάνει χαρακτηριστικά, όπως τη φροντίδα, τη συμπόνια, την ευαισθησία, τη διαλλακτικότητα, τον συμβιβασμό. Προάγουν το δημοκρατικό και το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας δίνοντας έμφαση στη συνεργασία, στη συμμετοχικότητα, στη δημιουργία καλού κλίματος και θετικών διαπροσωπικών σχέσεων, στην αναβάθμιση του εκπαιδευτικού έργου και στη θετική προβολή της εκπαιδευτικής μονάδας. Παρόλα αυτά, οι γυναίκες καταλαμβάνουν ανώτερες διοικητικές θέσεις σε μικρότερο ποσοστό σε σχέση με τους άνδρες συναδέλφους τους. Το φαινόμενο αυτό έχει αποδοθεί στη βιβλιογραφική έρευνα με τον όρο «γυάλινη οροφή».

Ως γυάλινη οροφή νοείται το ανώτατο επίπεδο στο οποίο φθάνουν ιεραρχικά οι γυναίκες πέρα από το οποίο δεν μπορούν να εξελιχθούν. Ο έμφυλος διαχωρισμός στην εκπαιδευτική διοίκηση κατατάσσει τις γυναίκες και τους άνδρες σε δύο ξεχωριστές κατηγορίες με κριτήριο τα κοινωνικά κατασκευασμένα χαρακτηριστικά που συνηθίζεται να τους αποδίδονται. Διαχρονικά έχουν διαμορφωθεί και έχουν παγιωθεί αντιλήψεις περί του τρόπου άσκησης ηγεσίας από κάθε φύλο. Έτσι, οι άνδρες έχουν «αρρενωπά» χαρακτηριστικά που θεωρείται ότι προσιδιάζουν σε έναν ηγετικό ρόλο, ενώ οι γυναίκες έχουν «θηλυκά» χαρακτηριστικά που προσιδιάζουν περισσότερο στην εκτέλεση των διδακτικών καθηκόντων και στην ενασχόληση με τα παιδιά. Αυτά τα

έμφυλα στερεότυπα καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό την επαγγελματική πορεία και τις επιλογές κάθε ατόμου στην επαγγελματική του ανάπτυξη.

Τα αίτια της έμφυλης διάστασης και εν προκειμένω του φαινομένου της γυάλινης οροφής είναι βαθύτερα και σχετίζονται με τις αντιλήψεις που ενσωματώνουν τα άτομα στο κοινωνικό περιβάλλον τους. Ένα σύνολο έμφυλων προκαταλήψεων και διακρίσεων οδηγεί στην αντίληψη περί κατωτερότητας του γυναικείου φύλου ως προς τις ηγετικές ικανότητες και δεξιότητες και συντελεί ώστε οι γυναίκες να είναι επιφυλακτικές στη διεκδίκηση υψηλών θέσεων στη διοικητική ιεραρχία. Παράλληλα, ο κοινωνικά κατασκευασμένος ρόλος της γυναίκας ως συζύγου και μητέρας δημιουργεί αυξημένες υποχρεώσεις στο πλαίσιο της οικογένειας και αποτρέπει από την επιδίωξη της επαγγελματικής ανέλιξης λόγω των υψηλότερων εργασιακών απαιτήσεων.

Όπως υποστηρίζουν πολλοί ερευνητές, οι κοινωνικές προσδοκίες για τους ρόλους των κοινωνικών φύλων ασκούν καταλυτική επίδραση στις συμπεριφορές των ατόμων. Όσον αφορά στις επαγγελματικές επιλογές, τα στερεότυπα εμπλέκονται σε αυτές και καθορίζουν τα κριτήρια με βάση τα οποία κάθε φύλο αξιολογεί το επάγγελμά του και προσδιορίζει τις βλέψεις και τις φιλοδοξίες του. Υπό το πρίσμα αυτό, οι άνδρες στοχεύουν στην επαγγελματική εξέλιξη διότι συνιστούν τον οικονομικό πυλώνα της οικογένειας, ενώ οι γυναίκες επιδιώκουν την επαγγελματική ενασχόληση προσβλέποντας σε έναν υποστηρικτικό οικονομικό ρόλο μέσα στην οικογένεια.

Οι αντιλήψεις για τη γυναικεία εκπαιδευτική ηγεσία, όπως προκύπτουν από τα δεδομένα της βιβλιογραφικής έρευνας, ποικίλλουν. Ένας αριθμός ανδρών εκπαιδευτικών αντιμετωπίζουν με επιφυλακτικότητα την άσκηση της ηγεσίας από γυναίκες, καθώς θεωρούν πως αυτές δεν διαθέτουν τα απαιτούμενα γνωρίσματα, όπως δυναμισμό και αυτοπεποίθηση, για την εκτέλεση ηγετικών καθηκόντων. Η αντίληψη αυτή διαμορφώνεται λόγω της ενσωμάτωσης των έμφυλων στερεοτύπων σε μια κοινωνία. Από την άλλη πλευρά, υπάρχει ένα σύνολο εκπαιδευτικών που κρίνει ως αποτελεσματική τη γυναικεία ηγεσία έχοντας ως κριτήρια τις καλές επικοινωνιακές δεξιότητες των γυναικών, την προώθηση της συνεργασίας και της συμμετοχής στη λήψη των αποφάσεων, την έμφαση στις θετικές κοινωνικές αλληλεπιδράσεις, την σχολαστική επιτέλεση των διοικητικών καθηκόντων. Επιπλέον, προάγουν τον διάλογο, είναι διαλλακτικές και ενδιαφέρονται για την επίτευξη της εργασιακής ικανοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού.

Με βάση τα παραπάνω, στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας πραγματοποιείται ποιοτική έρευνα με συνέντευξη προκειμένου να διερευνηθούν περαιτέρω τα αίτια του

φαινομένου της γυάλινης οροφής καθώς και οι αντιλήψεις των εκπαιδευτικών της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης αναφορικά με την ποιότητα και την αξία της γυναικείας εκπαιδευτικής ηγεσίας. Σκοπός της έρευνας είναι ο εμπλουτισμός των βιβλιογραφικών δεδομένων με επιπλέον στοιχεία που αφορούν στο αντικείμενο της έρευνας. Οι εκπαιδευτικοί που συμμετείχαν στην έρευνα είναι γυναίκες που ασκούν όχι μόνο διδακτικά αλλά και διοικητικά καθήκοντα.

Σύμφωνα με τα ερευνητικά δεδομένα, οι απόψεις της πλειοψηφίας των γυναικών εκπαιδευτικών ταυτίζονται με τα βιβλιογραφικά στοιχεία. Η γυναικεία ηγεσία εκλαμβάνεται ως αποτελεσματική χάρη στα ιδιαίτερα χαρίσματα της γυναικείας προσωπικότητας. Αυτά συνοψίζονται στην ευελιξία, τη μεθοδικότητα, την οργανωτικότητα, την οξυδέρκεια, την αναπτυγμένη ενσυναίσθηση, την πειθαρχία, την ανθεκτικότητα, τη φιλοδοξία, τη δημιουργικότητα, την επικοινωνιακή ικανότητα. Οι γυναίκες που διαθέτουν αυτά τα γνωρίσματα μπορούν να ηγηθούν επαρκώς ενός εκπαιδευτικού φορέα και μπορούν να συμβάλουν στη βελτιστοποίηση της λειτουργίας του και στην επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Δεν τίθεται θέμα υπεροχής ή μη έναντι της ανδρικής ηγεσίας, απλώς σε κάποιες περιπτώσεις διαφοροποιείται ο τρόπος άσκησης της ηγεσίας με βάση τον χαρακτήρα και την προσωπικότητα κάθε ατόμου. Επομένως, η αποτελεσματική διοίκηση δεν εξαρτάται από την έμφυλη ταυτότητα.

Παράλληλα, τα ερευνητικά ευρήματα συνηγορούν με τα βιβλιογραφικά δεδομένα όσον αφορά στον έμφυλο διαχωρισμό των ρόλων στην κοινωνία, γεγονός που επηρεάζει σαφώς τη γυναικεία φιλοδοξία για την κατάληψη ανώτερων θέσεων. Το ανδρικό πρότυπο του ηγέτη που προβάλλει διαχρονικά η κοινωνία δεν έχει εξαλειφθεί παρά τις όποιες παραδοχές περί αναγνώρισης των ικανοτήτων των γυναικών. Σε αυτό οπωσδήποτε συμβάλλουν τόσο η ανατροφή της γυναίκας μέσα στην οικογένεια όσο και τα πρότυπα που προβάλλει το κοινωνικό περιβάλλον. Ακόμα και τα συστήματα επιλογής ανώτερων στελεχών, αν και εφαρμόζουν αξιοκρατικά κριτήρια, ωστόσο «κλίνουν» στις προτιμήσεις τους προς τους άνδρες θεωρώντας πως είναι πιο κατάλληλοι στις ανώτερες θέσεις της εκπαιδευτικής διοίκησης.

Εν γένει, οι αντιλήψεις περί της γυναικείας ηγεσίας που διατυπώνονται στην έρευνα απηχούν την αποδοχή των γυναικών στις ανώτερες θέσεις της εκπαίδευσης. Θεωρείται ότι έχουν την ικανότητα να ασκούν ηγεσία και ότι είναι εξίσου αποτελεσματικές στο διδακτικό και στο διοικητικό τους έργο. Η πρωτοβάθμια εκπαίδευση εξάλλου είναι ένας γυναικοκρατούμενος χώρος όπου οι γυναίκες θα πρέπει να επιδιώξουν με σθένος την κατάκτηση υψηλών ιεραρχικά θέσεων. Η σχολική διοίκηση είναι ένας τομέας στον

οποίο οι γυναίκες μπορούν να ανταποκριθούν άριστα καθώς συγκεντρώνουν όλα τα ποιοτικά χαρακτηριστικά της αποτελεσματικής ηγεσίας.

Όπως προκύπτει από τα εκτεθέντα στην παρούσα εργασία, για την αντιμετώπιση του φαινομένου της γυάλινης οροφής απαιτείται η ενδυνάμωση των γυναικών μέσω της ενίσχυσης των υποστηρικτικών συστημάτων που θα ωθήσουν τις γυναίκες στην επιδίωξη των υψηλότερων στόχων τους. Πρωτίστως, απαιτείται ο επαναπροσδιορισμός των παγιωμένων στερεοτυπικών αντιλήψεων για τους έμφυλους ρόλους σε ένα πλαίσιο δομικής και πολιτισμικής αναπροσαρμογής της κοινωνίας.

## Βιβλιογραφία

### Ξενόγλωσση

- Agyeiwaa, R. & Attom, L.E. (2018). Gendered perceptions and challenges facing females in educational leadership positions. *International Journal of Education, Learning and Development, Vol. 6*, No 7, 1-15.
- Ali, I.A., & Abdalla, M.S. (2017). Educational Management, Educational Administration and Educational Leadership: Definitions and General Concepts. *SAS Journal of Medicine, 3*(12): 326-329. Doi: 10.21276/sasjm.2017.3.12.2
- Avgeri, E. (2015). *The Gender-Influence Perspective in Educational Management and Leadership. A Comparative Study of Women Upper Secondary Principals in Thessaloniki, Greece and Stockholm, Sweden*. (Master Thesis). Stockholms Universitet.
- Brinia, V. (2010). Male educational leadership in Greek primary schools. A theoretical framework based on experiences of male school leaders. *International Journal of Educational Management, Vol. 25*, No 2, 164-185. Doi: 10.1108/09513541111107588.
- Brinia, V. (2012). Men vs Women: educational leadership in primary schools in Greece.: An empirical study. *International Journal of Educational Management, 26*(2): 175-191.
- Bush, T. (2006). Theories of Educational Management. Ανακτήθηκε, 12 Οκτωβρίου 2022, από url [EJ1066693.pdf \(ed.gov\)](#)
- Bush, T., Bell, L. & Middlewood, D. (2019). *Principles of Educational Leadership and Management*. Sage Publications. ISBN 978-1-5264-3173-8
- Cohen, L., Manion, L. and Morrison, K. R. B. (2011). *Research methods in education*. Oxon, UK: Routledge.
- Darr, K. (n.d.). Introduction to Management and Leadership Concepts, Principles and Practices. Jones and Bartlett Learning. Ανακτήθηκε, 11 Οκτωβρίου 2022, από url [untitled \(jpub.com\)](#)
- Dotzler, D. A. (1993). Visibility of women in school leadership. University of Lethbridge Research Repository. Ανακτήθηκε 26 Οκτωβρίου 2022 από url [https://opus.uleth.ca/bitstream/handle/10133/1149/Dotzler\\_Doreen\\_Alma.pdf](https://opus.uleth.ca/bitstream/handle/10133/1149/Dotzler_Doreen_Alma.pdf)
- Eagly, A. H. (2007). Female Leadership Advantage and Disadvantage: Resolving the contradictions. *Psychology of Women Quarterly, Vol. 31*, Issue 1, pp.1-12. doi: 10.1111/j.1471-6402.2007.00326.x

- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role Congruity Theory of Prejudice Towards Female Leaders. *Psychological Review*, Vol. 109, No. 3, 573-598.
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role Congruity Theory of Prejudice Toward Female Leaders. *Psychological Review*, Vol. 109, No. 3, 573-598.
- Fellenz, M. R. (2022). *The Future of Management Education*. Routledge.
- Gaus, N. (2011). Women and school leaderships: Factors deterring female teachers from holding principal positions at elementary schools in Makassar. *Advancing Women in Leadership*, Vol. 31, 175-188.
- Kaufman, G., & White, D. (2015). What Makes a “Good Job”? Gender Role Attitudes and Job Preferences in Sweden. *Gender Issues*, 32, 279-294.
- Kishore, K., & Verma, J. (2012). Women and Educational Leadership. In S. Akhilesh (Eds.) *Indian Women: Past and Present*, pp. 93-100, Rewa: Gayatri Publications. ISBN-978-81-87364-46-7.
- Kolodziejczyk, J. (2015). Leadership and Management in the Definitions of School Heads. *Athens Journal of Education*, 2(2), 123-135.
- Kothari, C. R. (2004). *Research Methodology: Methods and Techniques*. (2<sup>nd</sup> rev. edition). New Age International Limited, Publishers. ISBN (13): 978-81-224-2848-1
- Kruger, M. L. (2008). School leadership, sex and gender: welcome to difference. *International Journal of Leadership in Education: Theory and Practice*, 11: 2 , 155-168. Doi: 10.1080/136031207015576266.
- Lavanya, P.K., & Rajashankari, U. (2016). Human Resource Management-A glass ceiling approach. *Shanlax International Journal of Commerce*, Vol. 4, Issue 3. ISSN: 2320-4168.
- Mitroussi, A. & Mitroussi, K. (2009). Female educational leadership in the UK and Greece. *Gender in Management: An International Journal*, Vol. 24, No 7, 505-522. Doi: 10.1108/ 17542410910991791
- Moreau, M.P., Osgood, J., & Halsall, A. (2007). Making sense of the glass ceiling in schools: an exploration of women teachers’ discourses. *Gender and Education*, 19:2, 237-253. Doi: 10.1080/09540250601166092
- Okeke, B. S. (2001). Quality Management and National Goal Attainment in Education: The Case of Nigeria. University of Port Harcourt.
- Pounder, J. S., & Coleman, M. (2002). Women-better leaders than men? In general and educational management it still “all depends”. *Leadership and Organization Development Journal*, 23, 3/4, 122-133.



- Raducan, R. & Raducan, R. (2014). Leadership and Management. *Social and Behavioral Sciences, 149*: 802-812.
- Ryan, M. K., & Haslam, S. A. (2005). The Glass Cliff: Evidence that Women are Over-Represented in Precarious Leadership Positions. *British Journal of Management, 16*, 81-90. Doi: 10.1111/j.1467-8551.2005.00433.x
- Shakeshaft, C. (1993). *Women in Educational Administration*. Newbury Park: Sage.
- Shakeshaft, C. (2006). *Gender and Educational Management*. The Sage Handbook of Gender and Education.
- The role of women in education leadership. (2021). Keele University. Ανακτήθηκε, 18 Δεκεμβρίου 2022, από url [The role of women in education leadership - Keele University - Study online](#)
- Wakshum, L. M. (2014). *Females Participation in Educational Leadership*. (Master Thesis). Institute of Education and Professional Development Studies. Jimma University.
- Wajdi, M.B.N. (2017). The Differences between Management and Leadership. *Sinergi Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen, 7*(1): 75-84. Doi: 10.25139/sng.v7i1.31.
- Weyer, B. (2007). Twenty years later: explaining the persistence of the glass ceiling for women leaders. *Women in Management Review, Vol. 22*, No 6, pp.482-96.

## Ελληνική

- Αθανασούλα-Ρέππα, Α. (2002). Το ζήτημα των ίσων ευκαιριών στην ελληνική εκπαιδευτική διοίκηση: Προβλήματα, τάσεις και προοπτικές. Στο: Π. Πασιαρδής και Γ. Σαββίδης (επιμ.). *Η Γυναίκα στην Εκπαιδευτική Διοίκηση*. Λευκωσία: Κ.Ο.Ε.Δ.
- Ανδρέου, Γ. (2018). *Εκπαιδευτική διοίκηση και φύλο: Η συμμετοχή των γυναικών στη διοίκηση της Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης*. (Διπλωματική Εργασία). Πανεπιστήμιο Αιγαίου.
- Δαράκη, Ε. (2007). *Οι γυναίκες στη διοίκηση σχολικών μονάδων*. (Διπλωματική Εργασία). Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας: Βόλος.
- Ζαβλανός, Μ. (2003). *Η ολική ποιότητα στην εκπαίδευση*. Αθήνα, Σταμούλη.
- Ζιώγου-Καραστεργίου, Σ. (1986). *Διερευνώντας το φύλο. Ιστορική διάσταση και σύγχρονος προβληματισμός στη Γενική, Επαγγελματική και Συνεχιζόμενη Εκπαίδευση*. Θεσσαλονίκη: Βάνιας.

- Κανελλόπουλος, Χ. (1990). *Μάνατζμεντ-αποτελεσματική διοίκηση. Σε επιχειρήσεις, οργανισμούς και υπηρεσίες, γ' έκδοση*. Αθήνα: International Publishing.
- Κανταρτζή, Ε. (χ.χ.). Η συμμετοχή των δύο φύλων στη στελέχωση της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης. Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων.
- Κατσαρός, Ι. (2008). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: ΥΠ.Ε.Π.Θ., Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
- Κοκκινάκη, Φ. (2006). *Κοινωνική ψυχολογία: εισαγωγή στη μελέτη της κοινωνικής συμπεριφοράς*. Αθήνα: Τυπωθήτω.
- Κουτούζης, Μ., Αθανασούλα-Ρέππα, Α., Μαυρογιώργος, Γ., Χαλκιώτης, Δ. & Νιτσόπουλος, Β. (1999). *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων-Εκπαιδευτική Διοίκηση και Πολιτική*. Πάτρα: ΕΑΠ.
- Μαραγκουδάκη, Ε. (2008). Γυναίκες εκπαιδευτικοί και συμμετοχή στη διοίκηση της εκπαίδευσης. Στο Β. Δεληγιάννη-Κουϊμτζή (Επιμ. Έκδοσης). *Εκπαιδευτικοί και φύλο*. Αθήνα, Κέντρο Ερευνών για Θέματα Ισότητας (Κ.Ε.Θ.Ι.).
- Ματσαγγούρας, Η. (2005). Επαγγελματισμός και επαγγελματική ανάπτυξη. Στο Γ. Μπαγάκης (επιμ.). *Επιμόρφωση και επαγγελματική ανάπτυξη του εκπαιδευτικού*. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Μπακάλμπαση, Ε., & Φωκάς, Ε. (2014). Απόψεις Δ/ντών Α/θμιας και Β/θμιας Εκπ/σης σχετικά με το σύστημα επιλογής τους και την επιμόρφωσή τους σε θέματα διοίκησης. *Ερευνα στην Εκπαίδευση, Τόμ. 2, Τεύχ. 2*.
- Μπακάλμπαση, Ε., & Δημητρίου, Ι. (2016). Στάσεις και απόψεις των Διευθυντών Σχολικών Μονάδων Α/θμιας και Β/θμιας Εκπαίδευσης σχετικά με το ισχύον σύστημα επιλογής τους, όπως αυτό ορίζεται από τον Νόμο 4327/2015. Προτάσεις αλλαγής του συστήματος. Επιστημονικό Εκπαιδευτικό Περιοδικό «εκπ@ιδευτικός κύκλος», 4, 1, 143-171.
- Μπέλλος, Σ. (2018). *Η υποαντιπροσώπηση των γυναικών στις διευθυντικές θέσεις των σχολείων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης και ο τρόπος επιλογής διευθυντών σύμφωνα με τον Ν. 4327/2015*. (Διπλωματική εργασία). Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας.
- Μπρίνια, Β. (2014). *Εφαρμοσμένη Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων*. Αθήνα, ΟΠΑ.
- Ξενίτης, Ε. (2012). Μια πορεία ζωής: η επαγγελματική ταυτότητα των εκπαιδευτικών και η διαμόρφωσή της. Ανακτήθηκε, 18 Οκτωβρίου 2022, από url [MIA ΠΟΡΕΙΑ ΖΩΗΣ: Η ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΚΑΙ Η ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΗΣ – Έπεα παρά θιν' αλός \(sch.gr\)](http://www.mia-poreia-zohs.gr/)
- Παπαδόπουλος, Ν. (1997). *Ψυχολογία. Σύγχρονη Πειραματική*. Αθήνα: Παπαδόπουλος.

- Παπαμιχαήλ, Σ. (2005). *Σύγχρονες Τεχνικές Management για την Προώθηση των Ίσων Ευκαιριών*. ΤΕΙ Πάτρας.
- Πασιαρδής, Π. (2004). *Εκπαιδευτική Ηγεσία: Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή*. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Πατσιομίτου, Σ. (2015). Ισότητα των φύλων στην εκπαίδευση: Οι γυναίκες διδάσκουν- οι άνδρες διοικούν; Ανακτήθηκε, 22 Οκτωβρίου 2022, από url [\(PDF\) Ισότητα των φύλων στην εκπαίδευση: Οι γυναίκες διδάσκουν- οι άνδρες διοικούν; | STAVROULA PATSIOMITOU \(Δρ. Σταυρούλα Πατσιομίτου\) - Academia.edu](#)
- Σαϊτης, Χ. (1992). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Θεωρία και Πράξη, Αθήνα.
- Σαϊτης, Χ. (2002). *Ο Διευθυντής στο Σύγχρονο Σχολείο: Από τη θεωρία στην πράξη*. Β' έκδοση. Αθήνα.
- Σαϊτης, Χ. (2008). *Ο Διευθυντής στο Δημόσιο Σχολείο*. Αθήνα: ΥΠ.Ε.Π.Θ., Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
- Σισμανίδου, Ε., & Πουλτίδης, Σ. (2016). *Η έμφυλη στελέχωση της Διοίκησης πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης σύμφωνα με τις τελευταίες κρίσεις Διευθυντικών στελεχών. Η περίπτωση της Περιφερειακής Διεύθυνσης εκπαίδευσης Κεντρικής Μακεδονίας*. Πρακτικά Εργασιών 2<sup>ου</sup> Πανελληνίου Συνεδρίου, με Διεθνή Συμμετοχή, για την Προώθηση της Εκπαιδευτικής Καινοτομίας, Λάρισα 21-23 Οκτωβρίου.
- Στραβάκου, Π. (2003). *Ο Διευθυντής της Σχολικής Μονάδας Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης*. Θεσσαλονίκη: Κυριακίδης.
- Τσιώλης, Γ. (2014). *Μέθοδοι και τεχνικές ανάλυσης στην ποιοτική κοινωνική έρευνα*. Εκδόσεις Κριτική.
- Τσούλη, Ο. (2021). *Γυναικείο φύλο και διευθυντικές θέσεις στην εκπαίδευση. Απόψεις εκπαιδευτικών για την αποτελεσματικότητα των γυναικών σε θέσεις ευθύνης στην Α' Βάθμια Εκπαίδευση*. (Διπλωματική Εργασία). Φλώρινα, Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας.

## **Παράρτημα**

### **ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ**

#### **Γενικές ερωτήσεις**

1. Πόσα χρόνια προϋπηρεσίας έχετε ως εκπαιδευτικός;
2. Κατέχετε διοικητική θέση; Αν ναι, πόσα έτη και σε ποια;
3. Είχατε προηγούμενη εμπειρία σε διοικητική θέση; Αν ναι, σε ποια;
4. Εκτός από το βασικό πτυχίο, έχετε άλλες σπουδές (δεύτερο πτυχίο, μεταπτυχιακό, διδακτορικό);
5. Ποια είναι η οικογενειακή σας κατάσταση;

#### **Ερευνητικό ερώτημα 1: Η αποτελεσματικότητα της γυναικείας ηγεσίας στη διοίκηση της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης.**

1. Πιστεύετε ότι τα χαρακτηριστικά των γυναικών διαφέρουν; Ποια θεωρείτε τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας των γυναικών;
2. Πιστεύετε ότι τα χαρακτηριστικά των ανδρών διαφέρουν; Ποια θεωρείτε τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας των αντρών;
3. Αναφερθείτε σε παραδείγματα διαχείρισης συγκρούσεων ή λήψης αποφάσεων ή επικοινωνιακής ικανότητας με τα μέλη της σχολικής κοινότητας από γυναίκες και άνδρες διευθύντριες σχολικών μονάδων. Οι τρόποι διαχείρισης και επικοινωνίας που χρησιμοποιήθηκαν στις παραπάνω περιπτώσεις μπορούν να οδηγήσουν σε συμπεράσματα για την αποτελεσματικότητα των δύο φύλων στις θέσεις διευθυντών ή/και προϊσταμένων;

#### **Ερευνητικό ερώτημα 2: Τα αίτια της υποεκπροσώπησης των γυναικών στην εκπαιδευτική διοίκηση της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης.**

1. Από την εμπειρία σας στον χώρο της εκπαίδευσης ή από όσο γνωρίζετε, η υποεκπροσώπηση των γυναικών σε θέσεις διευθυντών και προϊσταμένων στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση μπορεί να αποδοθεί στην επικράτηση των έμφυλων στερεοτύπων που διαχωρίζουν τους ρόλους των φύλων στη σύγχρονη κοινωνία;
2. Ποια προσωπικά/οικογενειακά, κοινωνικά, θεσμικά ή άλλα εμπόδια πιστεύετε ότι περιορίζουν τις δυνατότητες των γυναικών στην επιδίωξη ανώτερων θέσεων στην εκπαιδευτική ιεραρχία;
3. Πιστεύετε ότι τα συστήματα επιλογής στελεχών της εκπαιδευτικής διοίκησης δημιουργούν ίσες ευκαιρίες για άνδρες και γυναίκες όσον αφορά στην

κατάληψη ανώτερων θέσεων ή τα κριτήρια ευνοούν κυρίως τους άνδρες εκπαιδευτικούς; Τι νομίζετε ότι θα έπρεπε να αλλάξει στα συστήματα επιλογής ανώτερων στελεχών;

**Ερευνητικό ερώτημα 3: Αντιλήψεις σχετικά με τη γυναικεία εκπαιδευτική ηγεσία.**

1. Θεωρείτε ότι οι γυναίκες έχουν περισσότερο υποστηρικτικό παρά ηγετικό ρόλο στην εκπαιδευτική διοίκηση και ότι τους ταιριάζουν περισσότερο τα διδακτικά καθήκοντα παρά τα καθήκοντα που απορρέουν από την άσκηση της ηγεσίας;
2. Πιστεύετε ότι οι γυναίκες σε ανώτερες θέσεις στην εκπαιδευτική διοίκηση έχουν τις ικανότητες και τις δεξιότητες που απαιτούνται ώστε να είναι αποτελεσματικές; Πώς θα προσδιορίζατε την αποτελεσματικότητα εντός της σχολικής μονάδας και ποια χαρακτηριστικά του γυναικείου στυλ ηγεσίας πιστεύετε ότι προωθούν μια αποτελεσματική διοίκηση;