

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ

«Οι γυναίκες στην διοίκηση των σχολικών μονάδων
Το φαινόμενο της γυάλινης οροφής»

Βαλκανίδου Παγώνα (οεκ20006)

Επιβλέπουσα καθηγήτρια: Χατζηδήμα Σταματίνα

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Πειραιώς ως μέρος των απαιτήσεων για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στην Οικονομική της Εκπαίδευσης και Διαχείριση Εκπαιδευτικών Μονάδων

Πειραιάς, Φεβρουάριος 2021

UNIVERSITY OF PIRAEUS
DEPARTMENT OF ECONOMICS



MASTER PROGRAM
IN ECONOMICS IN EDUCATION
AND MANAGEMENT OF EDUCATIONAL UNITS
«Women in school administration
The phenomenon of glass ceiling»

By

Pagona Valkanidou (oek20006)

Supervising teacher: Xadjidema Stamatina

Master Thesis submitted to the Department of Economics of the University of Piraeus in partial fulfillment
of the requirements for the degree of Master of Arts in Economics in Education and Management of
Educational Units

Piraeus, Greece, February 2021

Στην οικογένεια μου.....

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την επιβλέπουσα καθηγήτρια μου κ Χατζηδήμα Σταματίνα, η οποία στάθηκε αρωγός στην εκπόνηση της διπλωματικής μου εργασίας, καθώς με τις επισημάνσεις της αλλά και τη θετική της ενέργεια συντέλεσε στην επιτυχή ολοκλήρωση της.

«Οι γυναίκες στην διοίκηση των σχολικών μονάδων Το φαινόμενο της γυάλινης οροφής»

Λέξεις κλειδιά: εκπαιδευτική διοίκηση, εκπαιδευτική ηγεσία, γυναικεία ηγεσία, έμφυλες ανισότητες

Περίληψη

Το θέμα της γυναικείας κατοχής ανώτερων διοικητικών θέσεων έχει απασχολήσει εκτενώς τους θεωρητικούς, οι οποίοι εστιάζουν στις έμφυλες επαγγελματικές ανισότητες και διακρίσεις που υφίστανται στις σύγχρονες προοδευτικές και μη κοινωνίες. Η παρούσα εργασία επιχειρεί να αναδείξει μέσα από τη βιβλιογραφική επισκόπηση το ζήτημα της ανέλιξης των γυναικών στην εκπαιδευτική διοικητική ιεραρχία και πιο συγκεκριμένα τους παράγοντες εκείνους που επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά την κατάληψη ανώτερων θέσεων από γυναίκες στις σχολικές και εκπαιδευτικές μονάδες. Παράλληλα, αποτυπώνεται το φαινόμενο της γυάλινης οροφής, ένας όρος που χρησιμοποιείται για να περιγράψει τα εμπόδια που συναντούν οι γυναίκες στην προσπάθειά τους να κατακτήσουν μια ανώτερη διοικητικά θέση. Η εργασία ολοκληρώνεται με την παράθεση στοιχείων ερευνών και απόψεων για τη γυναικεία εκπαιδευτική ηγεσία σε εθνικό και διεθνές επίπεδο καθώς και προτάσεις για την αποτελεσματικότερη αξιοποίηση των γυναικών στην εκπαίδευση.

«Women in school administration The phenomenon of glass ceiling»

Key words: educational administration, educational leadership, women leadership, gender inequalities

Abstract

The issue of women holding senior management positions has occupied extensively theorists who focus on the gender professional inequalities and discrimination that exist in modern progressive and non-progressive societies. The present work attempts to highlight through the literature review the issue of women's advancement in the educational hierarchy and more specifically those factors that positively or negatively affect the occupation of senior positions by women in schools and educational units. At the same time, it reflects the phenomenon of the glass roof, a term used to describe the obstacles faced by women in their quest for a higher administrative position. This projects concludes with the presentation of research data and views on women's educational leadership at national and international level as well as proposals for the better utilization of women in education.

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	vi
Abstract.....	vii
Κατάλογος πινάκων.....	ix
Κατάλογος διαγραμμάτων.....	x
Εισαγωγή.....	xi
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Η εκπαιδευτική διοίκηση και ηγεσία.....	
1.1 Διοίκηση και ηγεσία: εννοιολογικός προσδιορισμός, διάκριση.....	1
1.2 Η διοίκηση των εκπαιδευτικών μονάδων.....	6
1.3 Η σύγχρονη εκπαιδευτική ηγεσία.....	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Η γυναικεία ηγεσία στην εκπαιδευτική διοίκηση.....	
2.1 Έμφυλες επαγγελματικές ανισότητες.....	13
2.2 Η έμφυλη διάσταση της εκπαιδευτικής διοίκησης.....	19
2.3 Το φαινόμενο της γυάλινης οροφής.....	27
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Έρευνες και προτάσεις για την γυναικεία εκπαιδευτική ηγεσία.....	
3.1 Απόψεις-στοιχεία ερευνών για τη γυναικεία εκπαιδευτική ηγεσία στην ελληνική σχολική διοίκηση.....	32
3.2 Απόψεις-στοιχεία ερευνών για τη γυναικεία εκπαιδευτική ηγεσία στη διεθνή σχολική διοίκηση.....	36
3.3 Προτάσεις για την καλύτερη αξιοποίηση των γυναικών στην εκπαιδευτική διοίκηση.....	40
Συμπεράσματα.....	43
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	45

Κατάλογος πινάκων

Πίνακας 2.1 Επιλεγμένοι Προϊστάμενοι και Σχολικοί Σύμβουλοι Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης 1983	20
Πίνακας 2.2 Υποψήφιοι Προϊστάμενοι Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης 1990.....	21
Πίνακας 2.3 Σχολικοί Σύμβουλοι Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης 1994-5.....	21
Πίνακας 2.4 Προϊστάμενοι Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης 1994-5.....	22
Πίνακας 2.5 Επιλεγμένοι Προϊστάμενοι Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης 1997.....	22
Πίνακας 2.6 Υποψήφιοι και Επιλεγμένοι Προϊστάμενοι Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης 1998.....	23
Πίνακας 2.7 Επιλεγμένοι Διευθυντές Εκπαίδευσης και Προϊστάμενοι Γραφείων Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης 2003.....	23
Πίνακας 2.8 Υποψήφιοι και Επιλεγμένοι Σχολικοί Σύμβουλοι Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης 2003.....	23
Πίνακας 2.9 Επιλεγμένοι Διευθυντές Εκπαίδευσης και Προϊστάμενοι Γραφείων Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης 2004.....	24

Κατάλογος διαγραμμάτων

Διάγραμμα 2.1 Δείκτης παγκόσμιου χάσματος μεταξύ των φύλων και εξέλιξη επιμέρους δεικτών, 2006-2017.....	16
--	----

Εισαγωγή

Η λειτουργία των σύγχρονων εκπαιδευτικών μονάδων διαμορφώνεται με βάση τις δομές και τον σχεδιασμό που προτείνονται από τη διοικητική επιστήμη. Κάθε εκπαιδευτικός οργανισμός διοικείται από ένα σύνολο στελεχών που αποτελούν τη διοικητική ιεραρχία και είναι υπεύθυνοι για την υλοποίηση του οργανωτικού σχεδιασμού και για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων που προβλέπονται από τις κείμενες διατάξεις. Ιδιαίτερη σημασία στην κατάληψη των ανώτερων διοικητικά θέσεων έχουν, εκτός από τα τυπικά προσόντα, τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας που πρέπει να διακρίνουν τα άτομα αυτά που αναλαμβάνουν τη διοίκηση της σχολικής μονάδας.

Όπως προκύπτει από τη βιβλιογραφική έρευνα, ο χώρος της σχολικής ηγεσίας είναι κατά κύριο λόγο ανδροκρατούμενος. Τα ποσοστά των γυναικών που καταλαμβάνουν υψηλές διοικητικά θέσεις είναι σαφώς χαμηλότερα σε σχέση με αυτά των ανδρών. Οι θεωρητικοί ερμηνεύουν το φαινόμενο αυτό ως αποτέλεσμα των έμφυλων διακρίσεων που βασίζονται στην απόδοση ρόλων σε άνδρες και γυναίκες με βάση την κοινωνική κατασκευή των έμφυλων ταυτοτήτων. Παρά τις κατακτήσεις των γυναικών μέσα από τους φεμινιστικούς αγώνες και τα κινήματα, οι έμφυλες επαγγελματικές ανισότητες εξακολουθούν να υφίστανται γεγονός που αποδίδεται κυρίως στις αντιλήψεις και τις προσδοκίες της κοινωνίας για τους άνδρες και τις γυναίκες.

Ο έμφυλος επαγγελματικός διαχωρισμός στην εκπαιδευτική διοίκηση γίνεται εμφανής σε διάφορα επίπεδα της εκπαιδευτικής ιεραρχίας, ενώ συνηθισμένο είναι το φαινόμενο της γυάλινης οροφής. Η γυάλινη οροφή μπορεί να γίνει αντιληπτή ως ένα σύνολο εμποδίων που δρουν ανασταλτικά στην προσπάθεια των γυναικών να ανελιχθούν σε ανώτερες θέσεις ευθύνης. Τα εμπόδια αυτά συνήθως βασίζονται σε προκαταλήψεις σε σχέση με τον ρόλο των ανδρών και των γυναικών που συντηρεί η κοινωνία, η οποία υπαγορεύει τη διατήρηση της κοινωνικής κατασκευής των έμφυλων ταυτοτήτων γύρω από το δίπολο άνδρας-γυναίκα.

Η παρούσα εργασία είναι βιβλιογραφική και δομείται σε τρία κεφάλαια. Το πρώτο κεφάλαιο αναλύει τις έννοιες της διοίκησης και της ηγεσίας σε ένα γενικότερο πλαίσιο. Επιπλέον, εστιάζει στην παρουσίαση της διοίκησης των εκπαιδευτικών μονάδων σήμερα, επιχειρώντας να διαφωτίσει την ισχύουσα κατάσταση στον συγκεκριμένο χώρο.

Παράλληλα, αναλύει τη σύγχρονη εκπαιδευτική ηγεσία ώστε να την διακρίνει από την εκπαιδευτική διοίκηση.

Το δεύτερο κεφάλαιο επικεντρώνεται στη γυναικεία ηγεσία στην εκπαιδευτική διοίκηση, αναλύοντας τα ζητήματα των έμφυλων επαγγελματικών ανισοτήτων, της έμφυλης διάστασης της εκπαιδευτικής διοίκησης και του φαινομένου της γυάλινης οροφής. Το τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζει στοιχεία και συμπεράσματα ερευνών μέσα από τα οποία αποτυπώνονται οι απόψεις αναφορικά με την αξία της γυναικείας εκπαιδευτικής ηγεσίας και τη σημασία της για την εκπαιδευτική κοινότητα και την κοινωνία συνολικά.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Η εκπαιδευτική διοίκηση και ηγεσία

1.1 Διοίκηση και ηγεσία: εννοιολογικός προσδιορισμός, διάκριση

Η ανάπτυξη της διοικητικής σκέψης συμπίπτει με την εκβιομηχάνιση στη δυτική Ευρώπη από την εποχή της Βιομηχανικής Επανάστασης. Η συστηματική μελέτη της διοίκησης (μάνατζμεντ) πρόέκυψε από την ανάγκη προσαρμογής των λειτουργιών των επιχειρήσεων στο αναδύομενο βιομηχανικό περιβάλλον. Ωστόσο, τα θεωρητικά κείμενα πριν από τον 20^ο αιώνα πραγματεύονταν το μάνατζμεντ απλώς ως μια πρακτική παραγνωρίζοντας τη θεωρητική του πλευρά. Η πρώτη επιστημονική απόπειρα θεωρητικής θεμελίωσης της διοίκησης της εργασίας και των επιχειρήσεων έγινε από τον Frederick Taylor, ο οποίος θεωρείται ο πατέρας του επιστημονικού μάνατζμεντ.

Βασική αρχή του Taylor είναι ότι η οικονομική ευημερία ενός οργανισμού εξαρτάται από τη μέγιστη αποδοτικότητα των εργαζομένων. Αυτή είναι δυνατή με τον ανασχεδιασμό της εργασίας τον οποίο θα μπορούσε να υλοποιήσει ένας επιστήμονας του μάνατζμεντ Έκτοτε, άλλοι θεωρητικοί της επιστήμης του μάνατζμεντ επικεντρώθηκαν στην κατανόηση και ανάλυση της λειτουργίας μιας επιχείρησης. Ο Fayol διέκρινε πέντε λειτουργίες οι οποίες συνιστούν τον λειτουργικό ορισμό του μάνατζμεντ και συγχρόνως ορίζουν τον μάνατζερ (Montana&Charnov, 2002):

- ο προγραμματισμός (planning): αφορά στην πρόβλεψη μελλοντικών γεγονότων και στον καθορισμό των μελλοντικών δράσεων
- η οργάνωση (organizing): αφορά στη δομή και στον καθορισμό αρμοδιοτήτων των στελεχών
- η διοίκηση (commanding): σχετίζεται με τον τρόπο διεύθυνσης των εργαζομένων
- ο συντονισμός (coordinating) των επιμέρους δραστηριοτήτων του οργανισμού για την επίτευξη ενός στόχου
- ο έλεγχος (controlling), δηλαδή η αξιολόγηση της απόδοσης στο εσωτερικό της επιχείρησης σε σχέση με τον προγραμματισμό και τους στόχους.

Με τον όρο «διοίκηση» νοείται ο συντονισμός των ανθρώπινων και υλικών πόρων ενός οργανισμού για την επίτευξη ορισμένων αποτελεσμάτων (Κουτούζης, 1999). Επομένως, η υλοποίηση των στρατηγικών στόχων που έχει θέσει ο οργανισμός εξαρτάται από την εναρμόνιση του έργου του ανθρώπινου δυναμικού με τους διατιθέμενους υλικοτεχνικούς πόρους, ενώ η αρμονική συνύπαρξη αυτών των δύο παραγόντων αποτελεί αρμοδιότητα της διοίκησης. Ο Σαΐτης (1992) συμπληρώνει τον ορισμό της διοίκησης υποστηρίζοντας ότι αυτή συνίσταται στον προγραμματισμό, την οργάνωση, τη διεύθυνση και τον έλεγχο των δραστηριοτήτων του οργανισμού με σκοπό την επιτυχία των οργανωτικών στόχων. Επομένως, ο ρόλος της διοίκησης είναι κεντρικός, καθώς ο βαθμός της αποτελεσματικότητάς της συνδέεται άμεσα με τον συντονισμό των λειτουργιών και την τελική επιτυχία του οργανισμού (Κουτούζης, 1999).

Σύμφωνα με την επιστήμη της διοίκησης, ο μάνατζερ ως επικεφαλής μιας διοικητικής μονάδας πρέπει να διαθέτει τις ικανότητες του σχεδιασμού, της οργάνωσης, της καθοδήγησης, του ελέγχου και της ανατροφοδότησης (feedback), ώστε να είναι σε θέση να οδηγεί την επιχείρηση στην επίτευξη του οράματος. Λαμβάνοντας υπόψη την ικανότητα της καθοδήγησης γίνεται σαφής ο ρόλος του μάνατζερ ως ηγέτη στο πλαίσιο των διοικητικών αρμοδιοτήτων. Πιο συγκεκριμένα, ο ηγέτης διαθέτει την ικανότητα της υποκίνησης των εργαζομένων με σκοπό την αύξηση της αποδοτικότητάς τους προς όφελος του οργανισμού. Η θετική επιρροή που ασκεί στο σύνολο των εργαζομένων δεν έχει την έννοια της χειραγώγησης αλλά νοείται κυρίως ως ο διαμοιρασμός του οργανωτικού οράματος μεταξύ της διοίκησης και του ανθρώπινου δυναμικού, ώστε η επίτευξη των ατομικών στόχων να ταυτίζεται με την επίτευξη των οργανωτικών στόχων (Κουτούζης, 1999; Μπουραντάς, 2005).

Μέσα από τη βιβλιογραφική μελέτη των θεωρητικών κειμένων της διοικητικής επιστήμης προκύπτουν διαφορές ως προς τα χαρακτηριστικά και τις δεξιότητες που συγκεντρώνουν ο μάνατζερ και ο ηγέτης. Σύμφωνα με τον Πασιαρδή (2004), ο μάνατζερ αντιπροσωπεύει το ανώτερο διοικητικό στέλεχος που είναι πολύ καλός γνώστης της πολιτικής που πρέπει να ακολουθήσει ο οργανισμός και υπηρετεί αυτή την πολιτική δίνοντας σαφείς οδηγίες και κατευθύνσεις στους εργαζομένους. Ο ηγέτης, από την άλλη πλευρά, αντιπροσωπεύει τον ιεραρχικά ανώτερο, ο οποίος διαθέτει τις ικανότητες της θετικής αλληλεπίδρασης με το ανθρώπινο δυναμικό, της επικοινωνίας και συνεργασίας με

τους υφισταμένους, της ενθάρρυνσης της πρωτοβουλίας και του σεβασμού της προσωπικότητας καθενός εκ των εργαζομένων στον οργανισμό. Ως χάρισμα του ηγέτη θεωρείται η ικανότητά του να μετατρέπει το οργανωτικό όραμα σε ατομικό, ώστε κάθε μέλος του οργανισμού να μοιράζεται τις ίδιες επαγγελματικές φιλοδοξίες και να θεωρεί την επιτυχία του οργανισμού ως ατομική επιτυχία.

Η αποδοτικότητα του ανθρώπινου δυναμικού βρίσκεται σε άμεση αλληλεξάρτηση με τα παρεχόμενα κίνητρα, τα οποία ένας αποτελεσματικός ηγέτης φροντίζει να εξασφαλίσει. Τέτοιου είδους κίνητρα, όπως η οικονομική ανταμοιβή, η αναβάθμιση του ρόλου και η προαγωγή του εργαζομένου, συνάδουν με την ικανοποίηση των ανώτερων αναγκών της κοινωνικής αναγνώρισης και καταξίωσης, σύμφωνα με τη θεωρία της υποκίνησης του Maslow. Ο κατάλληλος ηγέτης επομένως μεριμνά για την παροχή των κινήτρων και για την άρση τυχόν εμποδίων στην επαγγελματική διαδρομή και φιλοδοξία ανέλιξης κάθε εργαζομένου (Κουτούζης, 1999). Παράλληλα, όπως υποστηρίζει ο Ζαβλανός (2003), ο επιτυχημένος ηγέτης εξασφαλίζει την αρμονική επικοινωνία και συνεργασία της ομάδας και ενθαρρύνει τη συμμετοχή τους στη λήψη των αποφάσεων προωθώντας το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας.

Η έννοια της ηγεσίας σε έναν οργανισμό πρέπει να γίνει αντιληπτή ως μια δυναμική διαδικασία, η οποία μεταβάλλεται ανάλογα με τις ανάγκες του οργανισμού που διαμορφώνονται από τις απαιτήσεις της αγοράς. Για τον λόγο αυτό, η ηγετική ικανότητα μπορεί να αποδοθεί και σε κάποιο άλλο άτομο που διαθέτει το χάρισμα να επηρεάζει θετικά την ομάδα ώστε να υλοποιούνται οι εκάστοτε στόχοι. Η ανάδειξη, επομένως, μιας προσωπικότητας ως ηγετικής εξαρτάται από την περίσταση, από τη θέση που κατέχει στην ομάδα, από τα προσωπικά χαρακτηριστικά και προσόντα που διαθέτει και τα οποία του δίνουν τη δυνατότητα στη συγκεκριμένη περίπτωση να ηγηθεί μιας κατάστασης (Βογιατζόγλου&Τζιομάκας, 2005).

Ωστόσο, μεταξύ των θεωρητικών υπάρχει ομοφωνία ως προς τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του ηγέτη. Η δημιουργικότητα και η καινοτομία, ώστε να υιοθετεί με άνεση τις αλλαγές, ο οραματισμός για το μέλλον του οργανισμού ακόμα και σε αντίξοες συνθήκες, η οργανωτικότητα και η ικανότητα καθοδήγησης, η ικανότητα να σχηματίζει συνολική εικόνα για όλα όσα συμβαίνουν στο εσωτερικό της επιχείρησης, το υψηλό αίσθημα ευθύνης για την οργανωτική αποστολή είναι κάποια από αυτά τα γνωρίσματα

(Βογιατζόγλου&Τζιομάκας, 2005). Επιπλέον, ένας καλός ηγέτης πρέπει να διακρίνεται από ηθικές αξίες, εντιμότητα, ακεραιότητα και ανωτερότητα, να δίνει έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα και να λαμβάνει υπόψη του τα συναισθήματα και τις ανάγκες των εργαζομένων (Κουτούζης, 1999).

Η διοίκηση και η ηγεσία δεν είναι δύο έννοιες που αντιπαλεύουν η μία την άλλη. Αντίθετα είναι αλληλοσυμπληρούμενες. Η διοίκηση αφορά κυρίως το σύνολο των λειτουργιών μιας επιχείρησης, από τον προγραμματισμό, την οργάνωση και τον συντονισμό ως την ορθή διαχείριση των ανθρώπινων και υλικοτεχνικών πόρων καθώς και τον έλεγχο των αποτελεσμάτων που προκύπτουν από το συγκεκριμένο στρατηγικό πλαίσιο. Το μάνατζμεντ συνίσταται σε τρεις ποσοτικές διαδικασίες: τον σχεδιασμό και την εξεύρεση πόρων για την εξυπηρέτηση βραχυπρόθεσμων στόχων, την οργάνωση και τη διαδικασία των προσλήψεων με στόχο τη δημιουργία της κατάλληλης οργανωτικής δομής και την κατανομή των πόρων, τον έλεγχο και την επίλυση προβλημάτων μέσω συστήματος παρακολούθησης της συμμόρφωσης των αποτελεσμάτων με τον αρχικό σχεδιασμό (Kolodziejczyk, 2015).

Η ηγεσία, από την άλλη πλευρά, σχετίζεται με τον παλμό της επιχείρησης δηλαδή την κατάλληλη καθοδήγηση της σκέψης και της συμπεριφοράς του ανθρώπινου δυναμικού, την υποκίνησή του μέσα από την παροχή κινήτρων και την αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης με απώτερο στόχο την επίτευξη των στόχων και την υλοποίηση του οράματος του οργανισμού (Μπουραντάς, 2005). Η ηγεσία σύμφωνα με τον Kotter (1990, όπ. αναφ. στο Kolodziejczyk, 2015) περιλαμβάνει τρεις διαδικασίες: την κατάρτιση κατάλληλων οδηγίων για δραστηριότητες που συμβάλλουν στην ανάπτυξη του οράματος, την ευθυγράμμιση των εργαζομένων με το όραμα μέσω της αποτελεσματικής επικοινωνίας και την υποκίνηση και ενδυνάμωση του ανθρώπινου κεφαλαίου για την άρση τυχόν εμποδίων. Αυτές οι διαδικασίες επηρεάζουν θετικά την υιοθέτηση της αλλαγής σε έναν οργανισμό.

Συνοψίζοντας τον ρόλο της ηγεσίας και του μάνατζμεντ καθώς και της συμπληρωματικότητάς τους, ο Kotter (2001, όπ. αναφ. στο Kolodziejczyk, 2015) υποστηρίζει ότι η ηγεσία δεν είναι μια μυστηριώδης έννοια ούτε σχετίζεται με το χάρισμα ή με κάποια εξωπραγματικά ατομικά χαρακτηριστικά. Δεν είναι προνόμιο των λίγων. Δεν αποτελεί μια ιδιότητα καλύτερη από τη διοίκηση που θα μπορούσε να την υποκαταστήσει.

Οι δύο έννοιες είναι διακριτές και συμπληρωματικές. Και οι δύο είναι απαραίτητες για την επιτυχία σε ένα σύνθετο και ευμετάβολο επιχειρηματικό περιβάλλον.

1.2 Η διοίκηση των εκπαιδευτικών μονάδων

Η εξέλιξη της επιστήμης της διοίκησης επηρεάζει τη λειτουργία όλων των σύγχρονων οργανισμών, μεταξύ αυτών και των εκπαιδευτικών μονάδων. Κάθε εκπαιδευτική μονάδα

αντιμετωπίζεται ως ένας αυτόνομος οργανισμός στο πλαίσιο της λειτουργίας του οποίου πραγματοποιείται ο προγραμματισμός, λαμβάνονται οι αποφάσεις, προσδιορίζονται οι στόχοι, γίνεται η κατανομή των αρμοδιοτήτων και των εργασιών και επιχειρείται η επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Πιο συγκεκριμένα, στις εκπαιδευτικές μονάδες μπορεί να γίνει λόγος για διοίκηση και διεύθυνση ενός σχολείου. Με τον όρο διοίκηση νοείται κυρίως η γραφειοκρατική λειτουργία της μονάδας, ενώ με τον όρο διεύθυνση αποδίδεται η ευθύνη του διευθυντή για την καθημερινή λειτουργία του σχολείου (Πασιαρδής, 2004, όπ. αναφ. στο Μπρίνια, 2014).

Η εκπαιδευτική διοίκηση ως κλάδος της διοικητικής επιστήμης κάνει την εμφάνισή της από τα μέσα του 20^{ου} αιώνα. Σύμφωνα με αυτήν, το σχολείο θεωρείται ένας εκπαιδευτικός οργανισμός του οποίου η διοίκηση συγκεντρώνει τις λειτουργίες που ορίζουν το μάντζμεντ των επιχειρήσεων. Στο πλαίσιο της εκπαιδευτικής διοίκησης, επομένως, υλοποιείται ένας στρατηγικός σχεδιασμός που περιλαμβάνει τον προγραμματισμό, την οργάνωση, τη διοίκηση, τον συντονισμό και τον έλεγχο.

Ωστόσο, οι σχολικές μονάδες διαφοροποιούνται από τους άλλους οργανισμούς, καθώς αποτελούν τόσο διοικητικό όσο και κοινωνικό θεσμό. Η διοικητική φύση τους γίνεται εμφανής στη λειτουργία τους με βάση το ισχύον θεσμικό πλαίσιο, σύμφωνα με το οποίο καθορίζεται η δομή, η διοικητική ιεραρχία και οι αρμοδιότητες. Η κοινωνική ταυτότητα των εκπαιδευτικών μονάδων είναι ορατή στις επιπτώσεις που έχει η δράση τους στην τοπική κοινότητα αλλά και στη διαφορετική σύνθεση του ανθρώπινου δυναμικού σε σχέση με άλλου είδους μονάδες. Το εκπαιδευτικό προσωπικό αποτελείται από άτομα επιστημονικά καταρτισμένα, τα οποία ανάλογα με την προσωπικότητά τους διαμορφώνουν την εκπαιδευτική διαδικασία πάντοτε στο πλαίσιο των κείμενων διατάξεων που ρυθμίζουν τη σχολική λειτουργία (Ηλιού, 1988).

Η ελληνική εκπαιδευτική διοίκηση καθορίζεται από το υπουργείο Παιδείας, το οποίο σχεδιάζει και υλοποιεί την εκπαιδευτική πολιτική. Η διοίκηση της εκπαίδευσης δομείται σε δύο βασικούς πυλώνες, την πρωτοβάθμια και τη δευτεροβάθμια εκπαίδευση σε επίπεδο περιφερειών και νομών. Τα σχολεία υπάγονται διοικητικά στις περιφερειακές διευθύνσεις και στις πρωτοβάθμιες και δευτεροβάθμιες διευθύνσεις των νομών. Πρόκειται ουσιαστικά για μια διοικητική πυραμίδα των εκπαιδευτικών μονάδων, όπου η σχολική μονάδα καταλαμβάνει την κατώτερη θέση και ως εκ τούτου έχει μικρά περιθώρια αυτονομίας και

εφαρμογής μιας πολιτικής ανεξάρτητης από την κεντρική πολιτική του υπουργείου (Ζιρίνογλου, 2015).

Οι σχολικές μονάδες ωστόσο αποτελούν τον κεντρικό πυρήνα του εκπαιδευτικού συστήματος, στο πλαίσιο των οποίων υλοποιείται η εκπαιδευτική πολιτική και τα αποτελέσματά της είναι ορατά όχι μόνο σε επίπεδο οργανισμού, δηλαδή του ίδιου του σχολείου, αλλά και σε κοινωνικό και πολιτικό επίπεδο. Επομένως, η επιτυχημένη και αποτελεσματική εκπαιδευτική διοίκηση είναι ζωτικής σημασίας. Τα άτομα που στελεχώνουν την εκπαιδευτική διοίκηση είναι επιφορτισμένα με τις αρμοδιότητες της κατάλληλης καθοδήγησης του εκπαιδευτικού δυναμικού, της ενδυνάμωσης των εκπαιδευτικών, της εισαγωγής καινοτόμων εκπαιδευτικών πρακτικών που θα διευκολύνουν και θα βελτιώσουν την ποιότητα και την αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού έργου και την εξασφάλιση της αποδοτικότητας με την τέχνη του θετικού επηρεασμού (Μπρίνια, κ.ά., 2015).

Στον χώρο της εκπαίδευσης οι θεωρητικοί εντοπίζουν δύο βασικούς τύπους διοίκησης, τον συγκεντρωτικό και τον αποκεντρωμένο. Το συγκεντρωτικό σύστημα εκπαιδευτικής διοίκησης συνίσταται στην κεντρική λήψη των αποφάσεων που αφορούν τη λειτουργία της σχολικής μονάδας, στην κεντρική χρηματοδότηση και το κοινό πρόγραμμα σπουδών το οποίο καταρτίζεται κεντρικά, από το υπουργείο Παιδείας. Η πολιτική αυτή υιοθετείται προκειμένου να εξασφαλίζονται συνθήκες εκπαιδευτικής ισότητας σε όλους τους μαθητές και τους εκπαιδευτικούς. Ωστόσο, το σύστημα αυτό περιορίζει τις πρωτοβουλίες και τη δημιουργικότητα της εκπαιδευτικής κοινότητας, υπαγορεύοντας την πειθάρχηση σε συγκεκριμένους κανόνες. Ο διευθυντής του σχολείου επιτελεί τον ρόλο του ως γραφειοκρατική, διοικητική οντότητα και παραμερίζει τον παιδαγωγικό του ρόλο. Έτσι, το σχολείο απομακρύνεται από τον κοινωνικό-παιδαγωγικό του στόχο και μετατρέπεται σε φορέα μετάδοσης στείρων γνώσεων.

Σε ένα αποκεντρωμένο εκπαιδευτικό σύστημα, η σχολική μονάδα αναλαμβάνει την ευθύνη να θέσει τους στόχους και να υιοθετήσει τις μεθόδους με τις οποίες θα παράγει το επιθυμητό εκπαιδευτικό αποτέλεσμα. Ο διευθυντής είναι υπεύθυνος για την τήρηση της λειτουργίας του σχολείου με βάση το ισχύον νομικό πλαίσιο, ωστόσο μπορεί να λαμβάνει αποφάσεις για επιμέρους ζητήματα σε συνεργασία με την εκπαιδευτική κοινότητα..Κανένα, ωστόσο, εκπαιδευτικό σύστημα δεν μπορεί να είναι εξ ολοκλήρου

αποκεντρωμένο, καθώς η λειτουργία του σχολείου πρέπει να διέπεται από τη συνεργασία με την κοινωνία μέσα στο πλαίσιο της οργανωμένης πολιτείας (Αναστασίου & Βλάχου, 2007).

Η αποκεντρωμένη και ευέλικτη λειτουργία του εκπαιδευτικού συστήματος μπορεί να αποτελέσει τη βάση για μια ουσιαστική συνεργασία και επικοινωνία της εκπαιδευτικής κοινότητας με τους θεσμούς της τοπικής κοινότητας (οικογένεια, εκκλησία), γεγονός που συμβάλλει στην εδραίωση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) στοχεύει στην υλοποίηση των εκπαιδευτικών στόχων μέσα από την ορθολογική αξιοποίηση των ανθρώπινων και υλικοτεχνικών πόρων, την ενδυνάμωση και αναβάθμιση του εκπαιδευτικού δυναμικού και τη διασφάλιση της ποιότητας των εκπαιδευτικών υπηρεσιών. Η εφαρμογή της ΔΟΠ στην εκπαίδευση θεωρείται απαραίτητη από πολλούς θεωρητικούς λόγω του διαρκώς μεταβαλλόμενου οικονομικού και κοινωνικού περιβάλλοντος στο οποίο λειτουργούν τα σχολεία. Η φιλοσοφία της ΔΟΠ στηρίζεται στη χάραξη μιας μακρόπνοης στρατηγικής με σκοπό τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα των εκπαιδευτικών μονάδων ανεξάρτητα από τις μεταβολές που συμβαίνουν στο εξωτερικό περιβάλλον. Μέσω της ΔΟΠ η σχολική μονάδα θα έχει τη δυνατότητα να καθορίσει τους στόχους, να προγραμματίσει τις δράσεις και να σχεδιάσει τις εκπαιδευτικές και διοικητικές δραστηριότητες με την καθολική συμμετοχή όλης της εκπαιδευτικής κοινότητας (Ζιρίνογλου, 2015).

Η συμμετοχή όλων των εργαζομένων της εκπαιδευτικής μονάδας στον σχεδιασμό και την υλοποίηση των στόχων ευνοεί την επικοινωνία και συνεργασία των εμπλεκομένων και προωθεί το μοντέλο της συμμετοχικής διοίκησης που αποτελεί ίσως τον αποτελεσματικότερο τρόπο διοίκησης της σχολικής μονάδας. Σε μια τέτοια μορφή διοίκησης, ο διευθυντής καθορίζει τους στρατηγικούς στόχους του σχολείου, ενώ οι εκπαιδευτικοί καθορίζουν τις μεθόδους επίτευξης των στόχων, θέτουν τα ατομικά κίνητρα και δεσμεύονται για την επίτευξη των αποτελεσμάτων. Ο διευθυντής λαμβάνει υπόψη του τις προτάσεις των εκπαιδευτικών αναφορικά με τα προγράμματα δράσης, ενθαρρύνει τις πρωτοβουλίες, αντιμετωπίζει με σεβασμό κάθε μέλος της ομάδας και διευκρινίζει τις προσδοκίες και τα μελλοντικά σχέδια της μονάδας, ώστε οι εκπαιδευτικοί να γνωρίζουν την πολιτική του σχολείου. Η συμμετοχική διοίκηση θεωρείται ότι παρέχει τη δυνατότητα

της βελτίωσης της ποιότητας των εκπαιδευτικών υπηρεσιών σε μια σχολική μονάδα (Αναστασίου & Βλάχου, 2007).

Το μοντέλο της συμμετοχικότητας των μελών της σχολικής μονάδας στην εξουσία και στη λήψη των αποφάσεων βασίζεται σε δημοκρατικές αρχές και διαδικασίες. Ωστόσο, δεν μπορεί να θεωρηθεί ως ο ιδανικός τρόπος εκπαιδευτικής διοίκησης, καθώς δεν λαμβάνει υπόψη του τις περιπτώσεις έντονης διαφωνίας των μελών της εκπαιδευτικής ομάδας που εύλογα θα έχουν διαφορετικές απόψεις για ένα ζήτημα. Επιπλέον, η επιτυχία του μοντέλου εξαρτάται από τη δεκτικότητα των εκπαιδευτικών σε τέτοιου είδους διαδικασίες, καθώς αρκετοί είναι αυτοί που προτιμούν οι δράσεις να υπαγορεύονται από τον διευθυντή. Παράλληλα, δημιουργεί μια ασάφεια ως προς τον ρόλο του διευθυντή, ο οποίος άλλοτε πρέπει να ακολουθεί πιστά τις γραφειοκρατικές διαδικασίες και άλλοτε να προωθεί τις δημοκρατικές διαδικασίες λήψης των αποφάσεων (Σπανός, 2014).

Όπως υποστηρίζει η Μπρίνια (2014), ο διευθυντής-μάνατζερ μιας εκπαιδευτικής μονάδας θα πρέπει να προβαίνει σε εκτίμηση των δυνατών και αδύνατων σημείων καθώς και των ευκαιριών και των απειλών που δημιουργούνται σε σχέση με το εξωτερικό περιβάλλον. Η διαδικασία αυτή είναι γνωστή από τον χώρο της διοικητικής επιστήμης ως SWOT ανάλυση (Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats). Η ανάλυση αυτή συμβάλλει στην αξιολόγηση των δεδομένων στο εσωτερικό περιβάλλον του εκπαιδευτικού οργανισμού και στην ανάλυση της θέσης του στο εξωτερικό περιβάλλον. Η SWOT ανάλυση αποτελεί ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο στην εκπαιδευτική διοίκηση για τον εντοπισμό των θετικών σημείων και την επαύξησή τους και αντίστοιχα για τον εντοπισμό των αρνητικών σημείων και την αντιμετώπισή τους.

1.3 Η σύγχρονη εκπαιδευτική ηγεσία

Στις έρευνες της επιστήμης της εκπαιδευτικής διοίκησης παράλληλα με τους όρους «διοίκηση» και «διεύθυνση» απαντάται και ο όρος «εκπαιδευτική ηγεσία», ο οποίος σχετίζεται με τον στρατηγικό προσανατολισμό και το όραμα του σχολείου (Μπρίνια, 2014). Συγκεκριμένα, ο διευθυντής που χαρακτηρίζεται και ως ηγέτης της σχολικής μονάδας είναι μια προσωπικότητα με ιδιαίτερα γνωρίσματα. Είναι κοινωνικός και προσιτός, διαθέτει επικοινωνιακή ικανότητα με τους συναδέλφους και με τους κηδεμόνες των μαθητών και δημιουργεί ευχάριστο κλίμα για τους εκπαιδευτικούς και τους μαθητές ώστε να διευκολύνεται η εκπαιδευτική διαδικασία. Κυρίως, όμως, διαθέτει όραμα για το μέλλον του σχολείου και εμπνέει την εκπαιδευτική κοινότητα να εργαστεί με ζήλο για την υλοποίηση του οράματος (Πασιαρδής, 2004).

Ο Μπουραντάς (2005) υποστηρίζει ότι η επιτυχία του ηγέτη συνδέεται με τον βαθμό της συναισθηματικής νοημοσύνης, δηλαδή με την ικανότητα να αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα της ομάδας και να προωθεί τη θετική αλληλεπίδραση μεταξύ των μελών της εκπαιδευτικής ομάδας, ώστε να προλαμβάνει τυχόν κρίσεις στο εσωτερικό της σχολικής μονάδας. Επιπλέον, ως αποτελεσματικός ηγέτης των εκπαιδευτικών μονάδων θεωρείται αυτός που είναι θετικός στις αλλαγές και προωθεί τις καινοτόμες εκπαιδευτικές πρακτικές (Ράπτης & Βιτσιλάκη, 2007).

Ο αποτελεσματικός διευθυντής-ηγέτης συνδυάζει την ικανότητα της άρτιας εκτέλεσης των υπηρεσιακών του καθηκόντων που αφορούν τη λήψη των αποφάσεων, την κατανομή των αρμοδιοτήτων, την ορθή διαχείριση των διαθέσιμων πόρων με την ικανότητα να αντιλαμβάνεται όλα όσα συμβαίνουν στη σχολική μονάδα και να παρεμβαίνει με σκοπό την πρόληψη αρνητικών καταστάσεων (Γεωργόπουλος, 2006).

Στο πλαίσιο της εκπαιδευτικής διοίκησης εντοπίζονται διάφορα στυλ ηγεσίας. Η Μπρίνια (2014) διακρίνει το αυταρχικό, το εξουσιοδοτικό και το δημοκρατικό στυλ:

- αυταρχικό στυλ ηγεσίας: οι αποφάσεις λαμβάνονται από τον διευθυντή-ηγέτη και μεταβιβάζονται προς το εκπαιδευτικό προσωπικό για να υλοποιηθούν
- εξουσιοδοτικό στυλ ηγεσίας: οι αποφάσεις λαμβάνονται από την ομάδα και ο ρόλος του ηγέτη περιορίζεται

- δημοκρατικό στυλ ηγεσίας: λαμβάνονται υπόψη οι προτάσεις και οι επιθυμίες του συνόλου των εκπαιδευτικών, οι οποίοι μάλιστα μετέχουν στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων.

Δύο ακόμα ηγετικά στυλ επισημαίνει ο Ζαβλανός (2003):

- πειστικό στυλ ηγεσίας: οι αποφάσεις που λαμβάνονται από την ηγέτη είναι σύμφωνες τόσο με τους στρατηγικούς στόχους όσο και με τις επιθυμίες του ανθρώπινου δυναμικού, ώστε να εξασφαλίζεται η συνεργασία και η επίτευξη των στόχων
- ανθρωπιστικό στυλ ηγεσίας: ο ηγέτης ενθαρρύνει τη συνεργατικότητα και τη συμμετοχή στη λήψη των αποφάσεων.

Ανάλογα με τη βαρύτητα που δίνει ο ηγέτης στον ανθρώπινο παράγοντα, η ηγεσία μπορεί να χαρακτηρίζεται ως προσανατολισμένη στον άνθρωπο ή ως προσανατολισμένη στα καθήκοντα. Στην πρώτη περίπτωση κάθε μέλος του εκπαιδευτικού δυναμικού θεωρείται ξεχωριστή προσωπικότητα με τις δικές της ανάγκες και επιθυμίες και οι σχέσεις που αναπτύσσονται στην εκπαιδευτική κοινότητα στηρίζονται στη φιλία και στην αμοιβαία εμπιστοσύνη. Στη δεύτερη περίπτωση ο ηγέτης εστιάζει στις διοικητικές λειτουργίες της εκπαιδευτικής μονάδας, τον σχεδιασμό των δράσεων και την κατανομή των αρμοδιοτήτων, διατηρώντας τυπικές σχέσεις με τους εργαζομένους (Μπρίνια, 2014).

Μια νέα δυναμική τάση που έχει επισημανθεί σε σχέση με το στυλ ηγεσίας είναι η μετασχηματιστική ηγεσία. Οι στόχοι της μετασχηματιστικής ηγεσίας των σχολικών μονάδων αποβλέπουν στην αλλαγή της σχολικής κουλτούρας. Ο Πασιαρδής (2004) υποστηρίζει ότι οι μετασχηματιστικοί ηγέτες προωθούν αλλαγές στην εκπαιδευτική μονάδα, ώστε η λειτουργία της να εναρμονίζεται με το όραμα και δεν προσπαθούν να επιβάλουν τις αλλαγές μέσα στο υπάρχον πλαίσιο.

Από τα κυριότερα γνωρίσματα των μετασχηματιστικών ηγετών είναι να ενθαρρύνουν την ανάπτυξη των εκπαιδευτικών και την επιδίωξη των ατομικών τους στόχων, να στηρίζουν τις συνεργατικές δράσεις, να εμπνέουν στους εκπαιδευτικούς το όραμα του σχολείου, να καθοδηγούν προς την επίτευξη μακροπρόθεσμων στόχων και να προωθούν την καινοτομία (Μπρίνια, 2014).

Συμπερασματικά, το σχολείο του 21^{ου} αιώνα έχει ανάγκη από τον διευθυντή-ηγέτη, ο οποίος συνδυάζει δύο κουλτούρες ηγεσίας που βρίσκονται σε άμεση αλληλεξάρτηση, τη διοικητική και την ακαδημαϊκή. Ο ρόλος του διευθυντή απαιτεί γνώσεις στις διοικητικές διαδικασίες και ικανότητα διαχείρισης των διοικητικών ζητημάτων που είναι κρίσιμα για την ομαλή λειτουργία της σχολικής μονάδας, ώστε να επιβιώσει στο σύγχρονο μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Παράλληλα, όμως, απαιτεί και ηγετικές ικανότητες για την κατανόηση των σύγχρονων εκπαιδευτικών αλλαγών, την υιοθέτηση καινοτόμων εκπαιδευτικών πρακτικών και την προώθηση κουλτούρας συνεργασίας μεταξύ των εκπαιδευτικών. Η ισχυρή εκπαιδευτική ηγεσία είναι απαραίτητη σε κάθε προσπάθεια ενσωμάτωσης καινοτόμων μεθόδων στην εκπαιδευτική διαδικασία με στόχο τη βιωσιμότητα του σύγχρονου σχολείου (Τζιόκας, κ. ά., 2018).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Η γυναικεία ηγεσία στην εκπαιδευτική διοίκηση

2.1 Έμφυλες επαγγελματικές ανισότητες

Οι έμφυλες επαγγελματικές διακρίσεις και ανισότητες που υφίστανται στη σύγχρονη κοινωνία πηγάζουν από στερεοτυπικές αντιλήψεις σχετιζόμενες με τον ρόλο των φύλων, άνδρα και γυναίκας, στην οικονομική, κοινωνική και πολιτική ζωή. Πολλοί ερευνητές έχουν ασχοληθεί με το ζήτημα της κατασκευής των έμφυλων ταυτοτήτων που διαμορφώνεται κάτω από συγκεκριμένες πολιτισμικές και κοινωνικές συνθήκες. Από την εποχή της ανάδυσης του καπιταλισμού οι εξουσιαστικές δυνάμεις υποβάθμισαν τον οικονομικό και κοινωνικό ρόλο της γυναίκας και περιόρισαν τη θέση της στο πλαίσιο του οίκου. Ο αποκλεισμός της γυναίκας από την αμειβόμενη εργασία αποτέλεσε το θεμέλιο πάνω στο οποίο οικοδομήθηκε η πατριαρχική τάξη, ενώ παράλληλα ο έμφυλος διαχωρισμός της εργασίας ευνόησε την ανάπτυξη του καπιταλιστικού κεφαλαίου (Federici, 2004).

Από τα τέλη του 19^{ου} και κυρίως κατά τον 20^ο αιώνα οι φεμινιστικοί αγώνες ανέδειξαν το γυναικείο ζήτημα και επεδίωξαν την ανατροπή της κατεστημένης τάξης που τοποθετούσε τις γυναίκες σε μια θέση πιο χαμηλά σε σχέση με αυτήν του άνδρα μέσα στην κοινωνία. Αρχικά, επιδιώχθηκε η θεσμική εξίσωση ανδρών-γυναικών και η ισότιμη πρόσβαση σε όλα τα επίπεδα της ιδιωτικής και δημόσιας ζωής. Αργότερα, επικράτησε η άποψη ότι ο χώρος του δικαίου και των θεσμών αποτελεί προπύργιο της πατριαρχίας και ως εκ τούτου δεν είναι δυνατό να προασπίσει τη θεσμική εξίσωση ανδρών-γυναικών. Επομένως, αυτό που χρειάζεται είναι η κοινωνική ανατροπή και όχι η εξασφάλιση της ισότιμης πρόσβασης στο κοινωνικό σύστημα, ώστε να ανατραπούν εκ θεμελίων οι πατριαρχικές εξουσιαστικές δομές που συντηρούν τις στερεοτυπικές αντιλήψεις σε βάρος των γυναικών (Ρεθυμιωτάκη, κ. ά., 2015).

Ωστόσο, η εξάλειψη των έμφυλων διακρίσεων δεν έχει επιτευχθεί έως σήμερα, ώστε να γίνεται λόγος για πλήρη ισότητα των φύλων, γεγονός που αποτυπώνεται στον επαγγελματικό χώρο. Ο έμφυλος επαγγελματικός διαχωρισμός είναι ορατός στο επίπεδο

κατηγοριοποίησης των επαγγελματιών σε γυναικεία και ανδρικά, στη συγκέντρωση δηλαδή των ανδρών και των γυναικών σε συγκεκριμένα επαγγέλματα. Πρόκειται για τον οριζόντιο επαγγελματικό διαχωρισμό. Οι διακρίσεις αυτές μπορεί να εκδηλώνονται από την πλευρά των εργοδοτών στις προσλήψεις, στην αξιολόγηση και στις προαγωγές του προσωπικού, όπου διαφαίνεται η σαφής προτίμηση προς το ανδρικό φύλο (Ντερμανάκης, 2005).

Ο έμφυλος επαγγελματικός διαχωρισμός σε οριζόντιο και κάθετο επίπεδο επιτείνεται από τη διατήρηση των έμφυλων στερεοτυπικών αντιλήψεων για τον ρόλο της γυναίκας, η οποία αγωνίζεται να εκπληρώσει τις κοινωνικές προσδοκίες συνδυάζοντας την επαγγελματική με την ιδιωτική/οικογενειακή ζωή. Ο κάθετος διαχωρισμός, το φαινόμενο της γυάλινης οροφής, είναι εμφανής στη χαμηλή συμμετοχή των γυναικών σε θέσεις ευθύνης. Σύμφωνα με στοιχεία του Ευρωπαϊκού Ινστιτούτου Ισότητας των Φύλων, το έμφυλο χάσμα είναι ιδιαίτερα έντονο στον τομέα λήψης πολιτικών, οικονομικών και κοινωνικών αποφάσεων. Μεταξύ των ετών 2003-2015 παρατηρείται μια αύξηση συμμετοχής των γυναικών στα διοικητικά συμβούλια, από 9% σε 21%. Ωστόσο, αυτή δικαιολογείται από τη δεσμευτική νομοθεσία των ποσοτώσεων ορισμένων κρατών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης και αφορά τις επιχειρήσεις μεγάλου μεγέθους (Πορφύρη, 2018).

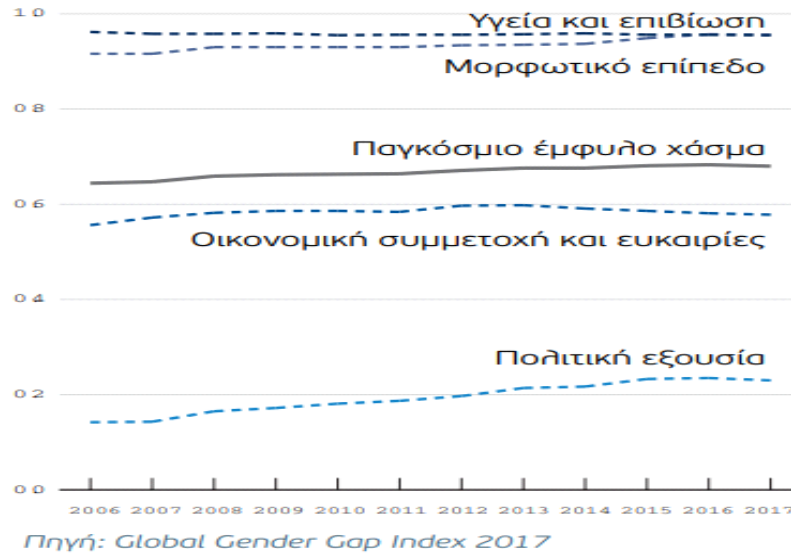
Μια ερμηνεία που δίδεται για την προτίμηση των εργοδοτών να προσλαμβάνουν άνδρες βασίζεται στη στερεοτυπική αντίληψη ότι ο άνδρας είναι περισσότερο προσηλωμένος στην εργασία του και πιο αποδοτικός. Αντίθετα, η γυναίκα έχοντας ως προτεραιότητα τις οικογενειακές υποχρεώσεις είναι λιγότερο παραγωγική και είναι πιο πιθανόν να απουσιάσει με άδεια για οικογενειακούς λόγους. Σε πολλές περιπτώσεις οι εργοδότες αντισταθμίζουν την αντιλαμβανόμενη ζημία της επιχείρησης από τις γυναίκες, προσφέροντάς τους χαμηλότερο μισθό (Becker, 1957).

Παράλληλα, παρατηρείται το φαινόμενο οι γυναίκες να ακολουθούν ορισμένες κατευθύνσεις σπουδών που οδηγούν σε επαγγέλματα που θεωρούνται παραδοσιακά γυναικεία (για παράδειγμα, δασκάλα ή νηπιαγωγός) σύμφωνα με τις κοινωνικές στερεοτυπικές αντιλήψεις (Παπαμιχαήλ, 2005). Μια ακόμα στερεοτυπική αντίληψη που αφορά τις γνωστικές και διανοητικές δυνατότητες ανδρών και γυναικών συντηρεί και επιτείνει τον έμφυλο καταμερισμό της εργασίας. Οι άνδρες θεωρούνται ως πιο ικανοί στις θετικές επιστήμες και ως έχοντες φυσική κλίση στα μαθηματικά, ενώ η έμφυτη κλίση των

γυναικών αφορά τα γλωσσικά και θεωρητικά μαθήματα. Επομένως, η επιλογή επαγγέλματος στηρίζεται συχνά σε αυτή την πεποίθηση, η οποία ενσταλάζεται στα άτομα από την παιδική ηλικία (Κατή, 1990).

Συγχρόνως ο έμφυλος επαγγελματικός διαχωρισμός είναι ιδιαίτερα αισθητός στο επίπεδο των ευκαιριών που απολαμβάνουν τα δύο φύλα όσον αφορά την κατάληψη ανώτερων διοικητικά θέσεων. Στην περίπτωση αυτή γίνεται λόγος για τον κάθετο επαγγελματικό διαχωρισμό. Οι υψηλές θέσεις στη διοικητική ιεραρχία καταλαμβάνονται κυρίως από άνδρες, γεγονός που επιβεβαιώνει ότι πρόκειται για ένα ανδρικό προνόμιο. Αρκετές γυναίκες κατορθώνουν να ανέλθουν ιεραρχικά διατηρώντας, όμως, θέσεις χαμηλού ή μεσαίου διοικητικού επιπέδου (Παπαμιχαήλ, 2005).

Επιπλέον, το μισθολογικό χάσμα που διαπιστώνεται μέσα από τις έρευνες τόσο των θεωρητικών όσο και επίσημων φορέων πιστοποιεί το γεγονός ότι οι έμφυλες επαγγελματικές ανισότητες υφίστανται, υποβαθμίζοντας τον ρόλο της γυναίκας στον εργασιακό χώρο. Έρευνα του ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ (Πορφύρη, 2018) αναφέρει ότι το οικονομικό έμφυλο χάσμα που περιλαμβάνει, εκτός από τις έμφυλες μισθολογικές διαφορές, τον αριθμό των ατόμων που καταλαμβάνουν ηγετικές θέσεις και τη συμμετοχή στον εργασιακό χώρο είναι από τα πλέον οφθαλμοφανή και προκλητικά έμφυλα χάσματα. Παράλληλα, η ίδια έρευνα εκτιμά ότι το έμφυλο οικονομικό χάσμα θα εξακολουθήσει να υφίσταται για τουλάχιστον 200 χρόνια ακόμη. Στο παρακάτω διάγραμμα αποτυπώνεται η εξέλιξη του χάσματος στην οικονομική συμμετοχή και στις ευκαιρίες καθώς και σε άλλους τομείς όπως στην υγεία και επιβίωση, στο μορφωτικό επίπεδο και στην πολιτική εξουσία.



Διάγραμμα 2.1

Δείκτης παγκόσμιου χάσματος μεταξύ των φύλων και εξέλιξη επιμέρους δεικτών, 2006-2017.

Πηγή: ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ (2018)

Οι γυναίκες βάλονται τόσο από την ανεργία όσο και από τις διάφορες μορφές ευάλωτης εργασίας (μερική απασχόληση, μη αμειβόμενη εργασία) που περιορίζουν τις δυνατότητες επαγγελματικής κατάρτισης και εξέλιξης σταδιοδρομίας. Το γεγονός αυτό έχει επιπτώσεις στα δικαιώματα λήψης επιδομάτων ανεργίας και στις συνταξιοδοτικές αποδοχές. Σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή κατά το έτος 2018 οι συντάξεις των γυναικών είναι κατά 37% χαμηλότερες σε σχέση με των ανδρών λόγω των χαμηλότερων μισθών και του μικρότερου εργασιακού βίου, καθώς επωμίζονται ευθύνες φροντίδας που τους στερούν τη δυνατότητα πλήρους επαγγελματικής απασχόλησης και εξέλιξης (Πορφύρη, 2018).

Σε πολλές χώρες οι γυναίκες έχουν κατακτήσει δημόσιους χώρους περιορίζοντας την κυριαρχία των ανδρών και έχουν καταφέρει να αποκτούν εκπαιδευτικά προσόντα παρόμοια ή υψηλότερα από αυτά των ανδρών. Ωστόσο, εξακολουθούν να κερδίζουν λιγότερα χρήματα και να βρίσκονται στις χαμηλότερες βαθμίδες της διοικητικής ιεραρχίας. Η έμφυλη ανισότητα στην απασχόληση είναι συνυφασμένη με την κοινωνική, οικονομική, πολιτική και πολιτιστική δομή της κοινωνίας και δεν έχει καμία σχέση με τη ατομική αποτυχία ή την έλλειψη φιλοδοξίας. Στην Ισλανδία, την Αυστραλία και τη Νορβηγία η αναλογία εισοδήματος των ανδρών προς αυτό των γυναικών δεν υπερβαίνει το 0,77. Από την άλλη πλευρά στην Αίγυπτο, στην Μποτσουάνα και στην Ινδία οι

αναλογίες είναι 0,23, 0,31 και 0,31 αντίστοιχα. Οποσδήποτε τα μεγέθη αυτά σχετίζονται και με τα ποσοστά αλφαριθμητισμού ανδρών και γυναικών. Στη Σουηδία που βρίσκεται στην κορυφή όσον αφορά το ζήτημα της γυναικείας εκπροσώπησης, η κατοχή βουλευτικών εδρών από γυναίκες είναι 47,3%, ενώ στο Κουβέιτ μόλις 3,1%. Ομοίως, στις ΗΠΑ το ποσοστό γυναικών που κατέχουν θέσεις νομοθετών, ανώτερων αξιωματούχων και μάντζερ είναι 42%, στη Ρωσία, Γερμανία, Αυστραλία και στο Ηνωμένο Βασίλειο 39%, 37%, 37% και 34% αντίστοιχα. Στην Τουρκία και στην Αίγυπτο τα ποσοστά γυναικών σε αντίστοιχες θέσεις είναι 7% και 9% (Fleetwood, 2010).

Το έμφυλο μισθολογικό χάσμα δίνει μια συνολική εικόνα των έμφυλων ανισοτήτων όσον αφορά τα εισοδήματα από επαγγελματική δραστηριότητα και συγχρόνως αποτελεί έναν δείκτη επιβεβαίωσης της άνισης αμοιβής για εργασία ίσης αξίας. Σύμφωνα με στοιχεία της Eurostat (2016), στην Ελλάδα οι διαφορές των αποδοχών μεταξύ ανδρών και γυναικών ανέρχονται σε ποσοστό 12,5%. Η υψηλότερη διαφορά σημειώνεται στην Εσθονία με ποσοστό 25,6% και η χαμηλότερη στη Ρουμανία με ποσοστό 3,5%. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι μισθολογικές διαφορές είναι πολύ πιο έντονες στον ιδιωτικό τομέα σε σχέση με τον δημόσιο. Η κατάσταση αυτή όχι μόνο συντηρεί τις έμφυλες διακρίσεις και ανισότητες αλλά συγχρόνως λειτουργεί και ως τροχοπέδη στη γυναικεία φιλοδοξία για επαγγελματική εξέλιξη και σταδιοδρομία σε ανώτερες διοικητικές θέσεις.

Ο έμφυλος επαγγελματικός διαχωρισμός που αποτυπώνεται στο υπαρκτό οικονομικό χάσμα έχει τις ρίζες του στις επικρατούσες πολιτισμικές προκαταλήψεις, οι οποίες στερούν από τις γυναίκες τις ίσες ευκαιρίες στον εργασιακό χώρο. Έρευνες δείχνουν ότι όταν οι γυναίκες παραβιάζουν τις παραδοσιακές έμφυλες νόρμες αποδεικνύοντας ότι είναι ανταγωνιστικές σε ηγετικές θέσεις, τότε είναι λιγότερο πιθανό να προταθούν για πρόσληψη ή προαγωγή. Περισσότερο πιθανή είναι η επιλογή τους όταν το φύλο δεν είναι γνωστό κατά τη διαδικασία επιλογής. Τρεις κύριες πηγές προκαταλήψεων εντοπίζονται στην αξιολόγηση των γυναικών σε πρόσληψη ή προαγωγή. Αρχικά, οι γυναίκες κρίνονται με αυστηρότερα κριτήρια σε σχέση με τους άνδρες, έπειτα επικρατεί μια ευμενέστερη διάθεση απέναντι στους άνδρες, οι οποίοι πρέπει να κριθούν σε μεγάλο βαθμό ακατάλληλοι για τη θέση ώστε να απορριφθούν και τέλος οι άνδρες κρίνονται με βάση τις δυνατότητες να επιτύχουν, ενώ οι γυναίκες με βάση αυτό που έχουν ήδη επιτύχει.

Οι επαγγελματικές διακρίσεις πλήττουν όλες τις γυναίκες ανεξαρτήτως ηλικίας, εκπαίδευσης και προέλευσης. Το μέσο ετήσιο εισόδημα των γυναικών είναι χαμηλότερο από αυτό των ανδρών σε όλα σχεδόν τα επαγγέλματα. Οι ετήσιες αποδοχές είναι υψηλότερες στα λεγόμενα ανδρικά επαγγέλματα, ενώ τριπλάσιος αριθμός γυναικών απασχολείται σε επαγγέλματα που αποδίδουν κάτω από το όριο της φτώχειας για μια τετραμελή οικογένεια. Επαγγέλματα όπως του εκπαιδευτικού, του συμβούλου, των νοσηλευτών και της κοινωνικής εργασίας αναφέρονται ως επαγγέλματα του «ροζ κολάρου» και αμείβονται χαμηλότερα (Kelsey, n.d).

Οι έμφυλοι στερεοτυπικοί ρόλοι, οι προσδοκίες και οι συμπεριφορές έχουν σημαντικό αντίκτυπο στις εργασιακές αξίες ανδρών και γυναικών. Οι άνδρες θεωρούνται ότι ενδιαφέρονται περισσότερο για την επαγγελματική επιτυχία, ενώ για τις γυναίκες η κοινωνική προσδοκία επιτάσσει την προτεραιότητα της οικογενειακής φροντίδας και την ενσωμάτωση της φροντίδας στον επαγγελματικό τομέα. Η κοινωνική κατασκευή της αρρενωπότητας ασκεί μεγαλύτερη πίεση στους άνδρες για αυξημένες αποδοχές και επαγγελματική ανέλιξη, ενώ επίσης τόσο άνδρες όσο και γυναίκες που χαρακτηρίζονται από υψηλό επίπεδο αυτό-αντιλαμβανόμενης αρρενωπότητας επιδιώκουν χρήμα και εξουσία. Οι κοινωνικές νόρμες δίνουν έμφαση στις συμπεριφορικές διαφορές των φύλων και η πρακτική αυτή επεκτείνεται στις εργασιακές αξίες (Kaufman&White, 2015).

2.2 Η έμφυλη διάσταση της εκπαιδευτικής διοίκησης

Είναι γεγονός ότι ο εκπαιδευτικός κλάδος στελεχώνεται από γυναίκες σε μεγαλύτερο ποσοστό σε σχέση με άνδρες. Ιδίως στην προσχολική και στην πρωτοβάθμια βαθμίδα εκπαίδευσης οι γυναίκες πρωτοστατούν. Κατά το σχολικό έτος 2014-2015 τα ποσοστά γυναικών εκπαιδευτικών ήταν 98,4% και 70,3% στις παραπάνω βαθμίδες αντίστοιχα. Η επιλογή του συγκεκριμένου επαγγελματικού κλάδου από τις γυναίκες βασίζεται στην κοινωνική αντίληψη ότι η γυναίκα πρέπει να συνδυάσει τον επαγγελματικό τομέα με τον ρόλο της στην οικογένεια. Το επάγγελμα της νηπιαγωγού και της δασκάλας εμπλέκει την ενασχόληση με μικρά παιδιά, έχει μικρότερο εργασιακό ωράριο σε σχέση με άλλα επαγγέλματα, περισσότερες διακοπές, ικανοποιητικές απολαβές. Το κοινωνικοπολιτικό πλαίσιο που οριοθετεί την έννοια της μητρότητας έρχεται σε σύγκρουση με τις έννοιες της ισότητας και της ελευθερίας με αποτέλεσμα οι γυναίκες να βιώνουν σύγκρουση ρόλων και να χάνουν τη διάθεση για επαγγελματική εξέλιξη (Σισμανίδου & Πουλτίδης, 2016).

Τα παραπάνω δεδομένα έρχονται σε πλήρη αντίφαση με τα ποσοστά εκπροσώπησης των γυναικών στην πρωτοβάθμια εκπαιδευτική διοίκηση, όπου οι ηγετικές θέσεις μονοπωλούνται από άνδρες (Δαράκη, 2007). Αντίστοιχα και στη δευτεροβάθμια εκπαιδευτική διοίκηση, οι διευθυντές εκπαίδευσης είναι κατά κύριο λόγο άνδρες. Έρευνα του Παπαναούμ (1995) έδειξε ότι στη διεύθυνση των σχολικών μονάδων της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης σε πανελλαδικό επίπεδο οι άνδρες κατέχουν ποσοστό 83%. Στοιχεία ερευνών σχετικών με την κατοχή θέσεων διευθυντών σε ελληνικά σχολεία επιβεβαιώνουν τις έμφυλες ανισότητες στην εκπαιδευτική διοίκηση. Συγκρίνοντας τα ποσοστά ανδρών-γυναικών στην κατάληψη θέσεων διαπιστώνονται διακυμάνσεις, οι οποίες οφείλονται είτε στις προσωπικές επιλογές είτε στις θεσμικές μεταβολές αναφορικά με το σύστημα επιλογής διευθυντών στην εκπαίδευση. Όπως προκύπτει από τη μελέτη της Νούσια (2011), οι θέσεις διευθυντών και υποδιευθυντών από το 1991 έως το 2006 κατανέμονται ως εξής:

- 1991-1992: στο σύνολο του εκπαιδευτικού πληθυσμού της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης οι γυναίκες αποτελούν ποσοστό 63,2%. Οι διευθύντριες αποτελούν το 30% και οι υποδιευθύντριες το 40%.
- 1994-1995: στον διορισμό διοικητικών στελεχών οι γυναίκες κατέχουν ποσοστό 5% έναντι των ανδρών με ποσοστό 95%.

- 1995-1996: στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση οι γυναίκες προϊστάμενες διεύθυνσης είναι 3 (5,5%), οι γυναίκες προϊστάμενες γραφείων γενικής εκπαίδευσης 5 (7,8%), στην τεχνική και επαγγελματική εκπαίδευση δεν υπάρχει καμία γυναίκα σε διευθυντική θέση, ενώ γυναίκες σχολικοί σύμβουλοι είναι 29 (14,9%).
- 1998-1999: στον διορισμό διοικητικών στελεχών οι γυναίκες κατέχουν ποσοστό 9% έναντι των ανδρών με ποσοστό 91%.
- 2002-2003: στον διορισμό διοικητικών στελεχών οι γυναίκες κατέχουν ποσοστό 11% έναντι των ανδρών με ποσοστό 89%.
- 2005-2006: σε θέσεις υποδιεύθυνσης σχολικής μονάδας οι άνδρες κατέχουν ποσοστό 60% και οι γυναίκες 40%, σε θέσεις διεύθυνσης οι άνδρες 75% και οι γυναίκες 25%, σε θέσεις προϊσταμένων γραφείων διεύθυνσης οι άνδρες 84% και οι γυναίκες 16%, σε θέσεις διεύθυνσης δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης οι άνδρες 90% και οι γυναίκες 10%, οι άνδρες σχολικοί σύμβουλοι είναι 63% και οι γυναίκες 37%.

Μία συγκριτική παρουσίαση στοιχείων που παραθέτουν οι Κανταρτζή και Ανθόπουλος (2006), αναφορικά με την κατανομή των ανώτερων θέσεων της εκπαιδευτικής διοίκησης από το 1983 έως το 2004 είναι αποκαλυπτική για τις έμφυλες επαγγελματικές ανισότητες στη χώρα μας στον συγκεκριμένο τομέα. Το έτος 1983 θεωρείται τομή στην εκπαιδευτική διοίκηση με τη δημοσίευση σχετικού νόμου (ν. 1304/1982) που μετέβαλε το διοικητικό σύστημα της εκπαίδευσης με την εισαγωγή του θεσμού του σχολικού συμβούλου και την κατάργηση των επιθεωρητών και εποπτών. Η αρμοδιότητα της διοίκησης των εκπαιδευτικών μονάδων δόθηκε στους προϊσταμένους των Διευθύνσεων και των Γραφείων της Εκπαίδευσης. Στους πίνακες που ακολουθούν εμφανίζονται τα ποσοστά κατοχής θέσεων από άνδρες και γυναίκες.

	<i>άνδρες</i>	<i>γυναίκες</i>	<i>σύνολο</i>
Προϊστάμενοι	46	0	46
Σχολικοί Σύμβουλοι	241 (94,2%)	14 (5,8%)	227
Διευθυντές	2782 (59%)	1909 (41%)	4.691

Πίνακας 2.1

Επιλεγμένοι Προϊστάμενοι και Σχολικοί Σύμβουλοι Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης

1983

Πηγή: Κανταρτζή και Ανθόπουλος (2006)

Η απουσία των γυναικών σε θέσεις προϊσταμένων και η ισχνή παρουσία τους σε θέσεις σχολικών συμβούλων το 1983 είναι εμφανής στον παραπάνω πίνακα. Ωστόσο, αρκετά μεγάλο ποσοστό κατέχουν σε θέσεις διευθυντών.

	άνδρες	γυναίκες	σύνολο
Υποψήφιοι	273	3	276
Προϊστάμενοι			

Πίνακας 2.2

Υποψήφιοι Προϊστάμενοι Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης 1990

Πηγή: Κανταρτζή και Ανθόπουλος (2006)

Μόνο 3 γυναίκες έθεσαν υποψηφιότητα το 1990 για θέσεις προϊσταμένων στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση.

Βαθμίδες	γυναίκες	άνδρες	σύνολο
Προσχολική	37 (100%)	0 (0%)	37
Δημοτική	7 (2,7%)	250 (97,3%)	257
Ειδική	0 (0%)	15 (100%)	15
Δευτεροβάθμια	28 (14,3%)	168 (85,7%)	196
Σύνολο	72 (14,3%)	433 (85,7%)	505

Πίνακας 2.3

Σχολικοί Σύμβουλοι Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης 1994-5

Πηγή: Κανταρτζή και Ανθόπουλος (2006)

Το υψηλό ποσοστό κατοχής θέσεων σχολικών συμβούλων από γυναίκες το 1994-1995 περιορίζεται στην προσχολική εκπαίδευση, ενώ απουσιάζει εντελώς στην ειδική εκπαίδευση. Στη δημοτική και δευτεροβάθμια εκπαίδευση η παρουσία των γυναικών είναι χαμηλή.

	<i>Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση</i>		<i>Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση</i>		<i>Σύνολο</i>
	<i>Προϊστάμενοι Διευθύνσεων</i>	<i>Προϊστάμενοι Γραφείου</i>	<i>Προϊστάμενοι Διευθύνσεων</i>	<i>Προϊστάμενοι Γραφείου</i>	
	Γυναίκες	0 (0%)	2 (1,4%)	2 (3,5%)	
Άνδρες	57 (100%)	137 (98,6%)	55 (96,5%)	129 (94,2%)	378(96,9%)
Σύνολο	57 (100%)	139 (100%)	57 (100%)	137 (100%)	390 (100%)

Πίνακας 2.4

Προϊστάμενοι Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης 1994-5

Πηγή: Κανταρτζή και Ανθόπουλος (2006)

Στο σύνολο προϊσταμένων Διευθύνσεων και Γραφείων στην πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια εκπαίδευση το 1994-95 οι γυναίκες κατέχουν ποσοστό 3,1% έναντι 96,9% των ανδρών.

	<i>Προϊστάμενοι Διευθύνσεων και Γραφείων</i>	
	<i>άνδρες</i>	<i>γυναίκες</i>
Πρωτοβάθμια	184	5
Δευτεροβάθμια	163	17
Σύνολο	347	22

Πίνακας 2.5

**Επιλεγμένοι Προϊστάμενοι Πρωτοβάθμιας
και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης 1997**

Πηγή: Κανταρτζή και Ανθόπουλος (2006)

Το 1997 οι επιλεγμένοι προϊστάμενοι Διευθύνσεων και Γραφείων στην πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια εκπαίδευση είναι συνολικά 347 άνδρες και μόνο 22 γυναίκες.

	<i>Υποψήφιοι</i>			<i>Επιλεγμένοι</i>		
	<i>άνδρες</i>	<i>γυναίκες</i>	<i>σύνολο</i>	<i>άνδρες</i>	<i>γυναίκες</i>	<i>σύνολο</i>
Πρωτοβάθμια	422 (97,5%)	11 (2,5%)	433	193 (96,9%)	6 (3,01%)	199
Δευτεροβάθμια	453(97,2%)	13 (2,8%)	466	178(94,1%)	13 (6,9%)	191

Πίνακας 2.6
Υποψήφιοι και Επιλεγμένοι Προϊστάμενοι
Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης 1998

Πηγή: Κανταρτζή και Ανθόπουλος (2006)

Το 1998 οι γυναίκες υστερούν σημαντικά τόσο στο ποσοστό υποψηφιότητας όσο και στο ποσοστό επιλογής προϊσταμένων πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Στις υποψηφιότητες οι γυναίκες έχουν συνολικό ποσοστό και στις δύο βαθμίδες εκπαίδευσης 5,3% και στην επιλογή 9,91%.

	<i>άνδρες</i>	<i>γυναίκες</i>
Διευθυντές Εκπαίδευσης	55	3
Προϊστάμενοι	135	8

Πίνακας 2.7
Επιλεγμένοι Διευθυντές Εκπαίδευσης και Προϊστάμενοι Γραφείων Πρωτοβάθμιας
Εκπαίδευσης 2003

Πηγή: Κανταρτζή και Ανθόπουλος (2006)

Το 2003 οι επιλεγμένοι διευθυντές πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης ήταν 55 άνδρες και 3 γυναίκες και οι επιλεγμένοι προϊστάμενοι γραφείων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης ήταν 135 άνδρες και 8 γυναίκες.

	<i>Υποψήφιοι</i>			<i>Επιλεγμένοι</i>		
	<i>άνδρες</i>	<i>γυναίκες</i>	<i>σύνολο</i>	<i>άνδρες</i>	<i>γυναίκες</i>	<i>σύνολο</i>
Δημοτική	833(78,6%)	227(21,4%)	1060	300(82,6%)	63(17,4%)	363
Προσχολική	0	200 (100%)	200	0	50(100%)	50
Ειδική	56 (76,7%)	17 (23,3%)	73	14 (87,5%)	2 (12,5%)	16

Πίνακας 2.8
Υποψήφιοι και Επιλεγμένοι Σχολικοί Σύμβουλοι
Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης 2003

Πηγή: Κανταρτζή και Ανθόπουλος (2006)

Επιπλέον, το 2003 οι υποψήφιοι σχολικοί σύμβουλοι πρωτοβάθμιας (δημοτικής, προσχολικής και ειδικής) εκπαίδευσης ήταν 889 άνδρες και 464 γυναίκες, ενώ αυτοί που επιλέχθηκαν ήταν 314 άνδρες και 115 γυναίκες.

	<i>άνδρες</i>	<i>γυναίκες</i>
Διευθυντές Εκπαίδευσης-Πρωτοβάθμια	54	3
Διευθυντές Εκπαίδευσης-Δευτεροβάθμια	52	6
Προϊστάμενοι-Πρωτοβάθμια	130	22
Προϊστάμενοι-Δευτεροβάθμια	134	26

Πίνακας 2.9

Επιλεγμένοι Διευθυντές Εκπαίδευσης και Προϊστάμενοι Γραφείων Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης 2004

Πηγή: Κανταρτζή και Ανθόπουλος (2006)

Το 2004 οι επιλεγμένοι διευθυντές πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης ήταν 54 και 52 άνδρες και 3 και 6 γυναίκες αντίστοιχα, ενώ οι επιλεγμένοι προϊστάμενοι γραφείων πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης ήταν 130 και 134 άνδρες και 22 και 26 γυναίκες αντίστοιχα.

Είναι ολοφάνερο ότι οι γυναίκες διαχρονικά υποεκπροσωπούνται στις ανώτερες θέσεις της εκπαιδευτικής διοίκησης. Ο Σαΐτης (2008) επισημαίνει ότι στη διοίκηση της εκπαίδευσης στη χώρα μας το ποσοστό γυναικών που κατέχουν ανώτερη διοικητική θέση είναι ιδιαίτερα χαμηλό (13,2%), με δεδομένο ότι οι γυναίκες εκπαιδευτικοί είναι περισσότερες από τους άνδρες στον συγκεκριμένο επαγγελματικό κλάδο. Χαρακτηριστικό είναι ότι το 2011 καμία γυναίκα δεν κατέχει θέση διευθυντή, ενώ στις θέσεις προϊσταμένων γραφείου βρίσκονται 2 μόνο γυναίκες. Εξαιρετικά χαμηλά είναι τα ποσοστά και στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση, όπου σε διευθυντικές θέσεις οι γυναίκες κατέχουν ποσοστό 3,5% και σε θέσεις προϊσταμένων γραφείου 5,8% (Μπακάλμπαση, 2011).

Αντίστοιχα είναι τα στοιχεία της υποεκπροσώπησης των γυναικών στην τριτοβάθμια εκπαίδευση. Σύμφωνα με το Αμερικανικό Συμβούλιο Εκπαίδευσης (2017) οι γυναίκες κατέχουν ποσοστό ανώτερων θέσεων σε κολλέγια και πανεπιστήμια 30%. Επίσης χαρακτηριστικό είναι το γεγονός ότι οι γυναίκες καταλαμβάνουν μεσαίες και ανώτερες

διοικητικές θέσεις ενώ στις ανώτατες (για παράδειγμα θέση προέδρου) βρίσκονται άνδρες. Μια συγκριτική παρουσίαση αποκαλύπτει ότι το 1986 γυναίκες πρόεδροι κολλεγίων ήταν μόλις το 10%, ενώ είκοσι χρόνια αργότερα το ποσοστό αυξάνεται σε 23%. Παρατηρείται μια τάση ανόδου των γυναικών στην ανώτατη ιεραρχία δεδομένου ότι τη δεκαετία 1999-2009 η αύξηση του ποσοστού των γυναικών σε διοικητικές θέσεις στην τριτοβάθμια εκπαίδευση ήταν 62% και αντίστοιχα των ανδρών 27%. Ωστόσο, το έμφυλο χάσμα στην εκπαιδευτική ηγεσία εξακολουθεί να υφίσταται (Smileyetal., 2021).

Οι Μπρίνια, κ.ά. (2015) διαπιστώνουν ότι η χαμηλή εκπροσώπηση των γυναικών σε υψηλές ιεραρχικά θέσεις στην εκπαιδευτική διοίκηση είναι ένα ζήτημα, το οποίο εδράζεται στις διαφορές του φύλου. Για τον λόγο αυτό οι ερευνητές δίνουν έμφαση στη διερεύνηση του φαινομένου αυτού σε κοινωνιολογική βάση. Η κοινωνική αντίληψη ότι οι γυναίκες δεν ενδιαφέρονται ιδιαίτερα για την κατάληψη ανώτερων θέσεων και εν γένει για την καριέρα τους και πώς οι ίδιες περιορίζονται στα διδακτικά καθήκοντα μέσα στη σχολική τάξη έχει εδραιωθεί στη συνείδηση ανδρών και γυναικών. Επιπλέον, δεν έχει εξαλειφθεί η έννοια του «αδύναμου» φύλου που θέλει τις γυναίκες να μην διαθέτουν μεγάλο βαθμό αυτοπεποίθησης και να έχουν λιγότερες σωματικές και ψυχικές αντοχές σε σχέση με τους άνδρες. Έτσι, οι επαγγελματικές απαιτήσεις που έχουν οι θέσεις υψηλής ευθύνης δεν είναι κατάλληλες για τις γυναίκες, καθώς αυτές επιλέγουν θέσεις με λιγότερες ώρες εργασίας και λιγότερες ευθύνες ώστε να αντεπεξέρχονται στις πολύωρες και εξαντλητικές οικογενειακές υποχρεώσεις.

Σε πολλά εκπαιδευτικά συστήματα δυτικών χωρών η διοικητική ιεραρχία είναι ανδροκρατούμενη, γεγονός που ερμηνεύεται με βάση τις θεωρίες περί παγίωσης των εξουσιαστικών σχέσεων ανδρών και γυναικών, θεωρίες τις οποίες συντηρεί η πατριαρχική κοινωνία. Διαχρονικά έχει παγιωθεί η αντίληψη ότι το ζήτημα της ηγεσίας και διοίκησης στην εκπαίδευση είναι «ανδρικό» ζήτημα, επομένως πρόκειται για έναν ανδροκρατούμενο χώρο, όπου παρατηρείται η αντίφαση της συγκέντρωσης περισσότερων γυναικών στο επάγγελμα του εκπαιδευτικού, οι οποίες όμως περιορίζονται στα διδακτικά τους καθήκοντα (Πατσιομίτου, 2015).

Πέρα από τον δυτικό κόσμο, το φαινόμενο της υποεκπροσώπησης των γυναικών είναι εξίσου σημαντικό. Στην Ινδονησία η απουσία των γυναικών σε διοικητικές θέσεις, κυρίως στην εκπαίδευση, οφείλεται σε εσωτερικούς παράγοντες της ανδροκρατούμενης

κοινωνίας, η οποία έχει διαμορφώσει τους έμφυλους ρόλους. Ως αποτελεσματικοί ηγέτες θεωρούνται όσοι συγκεντρώνουν τα αρρενωπά κριτήρια της ηγεσίας. Αντίθετα, τα θηλυκά χαρακτηριστικά αντιμετωπίζονται ως αναποτελεσματικά στους ηγετικούς ρόλους. Είναι εμφανές ότι η πατριαρχική τάξη έχει διαμορφώσει τα ποιοτικά χαρακτηριστικά στο πλαίσιο ενός ανδρικού «βασιλείου» αγνοώντας τη μοναδικότητα του γυναικείου ηγετικού στυλ (Gaus, 2011).

Η θεωρητική και εμπειρική έρευνα αποκαλύπτει το μέγεθος της υποεκπροσώπησης των γυναικών στην εκπαιδευτική ηγεσία και διοίκηση. Με δεδομένες την αύξηση της συγκέντρωσης γυναικών στον εκπαιδευτικό κλάδο, καθώς η εκπαίδευση θεωρείται ως κατεξοχήν «γυναικείο» επάγγελμα, και τη θέσπιση νομοθετικών διατάξεων για την εξάλειψη των έμφυλων διακρίσεων, η απουσία των γυναικών από τις ανώτερες θέσεις στη διοίκηση της εκπαίδευσης προβάλλει ως ιδιαίτερα ανησυχητική. Οι πιο κοινές ερμηνείες για την υποεκπροσώπηση των γυναικών στην ηγεσία βασίζονται στις θεωρίες αναφορικά με την παραγωγική διαδικασία, με τις στερεοτυπικές αντιλήψεις και με το φαινόμενο της «γυάλινης οροφής». Η απουσία λοιπόν των γυναικών από την κορυφή της διοικητικής ιεραρχίας οφείλεται στο γεγονός ότι για πολύ μεγάλο χρονικό διάστημα δεν βρίσκονταν στην αγορά εργασίας και κυρίως σε διοικητικές θέσεις. Παράλληλα, οι στερεοτυπικές αντιλήψεις σχετικά με την έλλειψη συγκεκριμένων δεξιοτήτων που απαιτούνται για συγκεκριμένες διοικητικές θέσεις στην εκπαίδευση επιτείνουν το πρόβλημα της γυναικείας υποεκπροσώπησης. Επιπλέον, η μειονεκτική θέση της γυναίκας όσον αφορά τις ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης οφείλεται σε ένα σύνολο εμποδίων που συνιστούν το φαινόμενο της γυάλινης οροφής (Hussain, 2012).

2.3 Το φαινόμενο της γυάλινης οροφής

Η ηγεσία αποτελεί ένα κατεξοχήν ανδρικό προνόμιο σε εταιρικούς, πολιτικούς, στρατιωτικούς και άλλους τομείς. Παρά το γεγονός ότι οι γυναίκες έχουν επιτύχει αυξημένη πρόσβαση σε ανώτερες και μεσαίες διοικητικές θέσεις, σπανίως διατηρούν θέσεις κορυφαίων ηγετικών και εκτελεστικών στελεχών. Το φαινόμενο αυτό έχει καταγραφεί στη δημόσια και επιστημονική συζήτηση ως μια «γυάλινη οροφή», ένας φραγμός που διαμορφώνεται από προκαταλήψεις και διακρίσεις ο οποίος αποκλείει τις γυναίκες από υψηλού επιπέδου ηγετικές θέσεις (Eagly&Karau, 2002). Ο όρος «γυάλινη οροφή» (glassceiling) αναφέρεται πρώτη φορά στην εφημερίδα Wall Street Journal σε δημοσιογραφικό άρθρο για να περιγράψει τα εμπόδια που συναντούν οι γυναίκες στην προσπάθεια κατάκτησης ανώτερων και ανώτατων θέσεων της ιεραρχίας των επιχειρήσεων (Ντερμανάκης, 2004).

Το φαινόμενο της γυάλινης οροφής πηγάζει από την ελλιπή παρουσία των γυναικών σε κύριες ηγετικές θέσεις, παρόλο που η ισότητα των φύλων έχει επιτευχθεί σε άλλους τομείς, εν όλω ή εν μέρει. Στις ΗΠΑ, η σύνθεση του συνολικού εργατικού δυναμικού περιλαμβάνει ποσοστό 46% γυναικών, εκ των οποίων το 45% απασχολούνται σε διοικητικές και επιχειρησιακές θέσεις. Επίσης, το 51% των γυναικών είναι κάτοχοι πτυχίου και το 45% κατέχει ανώτερο ακόμα εκπαιδευτικό τίτλο (Eagly&Karau, 2002).

Στην Ελλάδα, οι έρευνες σχετικά με τον ρόλο του φύλου στην εκπαιδευτική διοίκηση δείχνουν ότι οι διακρίσεις φύλου υφίστανται αναπαράγοντας τις έμφυλες στερεοτυπικές αντιλήψεις. Έτσι, δημιουργείται μια γυάλινη οροφή που εμποδίζει τις γυναίκες εκπαιδευτικούς που έχουν τη φιλοδοξία για επαγγελματική εξέλιξη να συνεχίσουν ώστε να κατακτήσουν υψηλές ιεραρχικά θέσεις (Πατσιομίτου, 2015).

Παράλληλα με τον όρο «γυάλινη οροφή» στη βιβλιογραφική επισκόπηση απαντάται και όρος «γυάλινος γκρεμός». Ο όρος αυτός χρησιμοποιείται για να περιγράψει τον διορισμό γυναικών σε υψηλές θέσεις σε περιόδους κρίσης, οπότε το ρίσκο της αποτυχίας είναι εξίσου υψηλό. Για παράδειγμα, στη διοίκηση της εκπαίδευσης μπορεί να διοριστούν γυναίκες διευθύντριες σε σχολεία που λειτουργούν στις λεγόμενες προβληματικές περιοχές. Αυτό συμβαίνει είτε διότι οι γυναίκες χρησιμοποιούνται ως εξιλαστήρια θύματα με σκοπό να αναλάβουν το βάρος μιας αποτυχημένης στρατηγικής ή πολιτικής, είτε διότι σε κάποιες περιπτώσεις κρίνεται ότι τα γνωρίσματα της γυναικείας προσωπικότητας (για

παράδειγμα, συναισθηματισμός, ανθρώπινη προσέγγιση ενός προβλήματος) εξυπηρετούν έναν συγκεκριμένο σκοπό σε μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή για το όφελος του οργανισμού (Ryan και Haslam, 2005).

Η Ζιώγου-Καραστεργίου (2008, όπ. αναφ. στο Πατσιομίτου, 2015) επισημαίνει ότι οι έμφυλες διακρίσεις στην επιλογή στελεχών ανώτερης διοίκησης περιγράφονται με τον όρο «γυάλινη οροφή», ο οποίος αναφέρεται στους μηχανισμούς αυτούς που εμποδίζουν την αναρρίχηση των γυναικών στην ιεραρχία. Ωστόσο, χρησιμοποιείται και ο όρος «πατώματα που κολλάνε» για να περιγράψει όχι μόνο τα υφιστάμενα εμπόδια που ορθώνονται στην προσπάθεια της επαγγελματικής αναρρίχησης των γυναικών, αλλά και αυτά τα οποία τις καθλώνουν στις θέσεις που κατέχουν ελαχιστοποιώντας τις δυνατότητες να αναπτυχθούν επαγγελματικά.

Στην εκπαιδευτική διοίκηση, το φαινόμενο της γυάλινης οροφής που αποτυπώνεται στη χαμηλή συμμετοχή των γυναικών στις διοικητικές θέσεις παρατηρείται εδώ και πολλά χρόνια και μάλιστα σε αναπτυγμένα κράτη. Εκδηλώνεται τόσο με την απροθυμία των γυναικών να καταλάβουν υψηλές ιεραρχικές θέσεις όσο και με τα συστήματα επιλογής διευθυντών και ανώτερων στελεχών στη διοίκηση της εκπαίδευσης. Επομένως, τα εμπόδια είναι τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά (Σισμανίδου & Πουλτίδης, 2016).

Οι εξωτερικοί παράγοντες που δρουν ανασταλτικά στην επαγγελματική ανέλιξη των γυναικών έχουν άμεση σχέση με το κοινωνικό, οικονομικό και πολιτικό πλαίσιο, το οποίο καθορίζει τη θέση των γυναικών στην παραγωγική διαδικασία και στην κοινωνία. Από την άλλη πλευρά, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας που συγκροτούν τη γυναικεία φύση συνιστούν τους εσωτερικούς ανασταλτικούς παράγοντες για την επαγγελματική ανάπτυξη των γυναικών (Πασιαρδής, 2004).

Μελετώντας τα εξωτερικά εμπόδια, οι ερευνητές επικεντρώνονται στα συστήματα και στα κριτήρια επιλογής ανώτερων διοικητικών στελεχών στον χώρο της εκπαίδευσης. Στη χώρα μας είναι πολύ συνηθισμένο το φαινόμενο τα κριτήρια επιλογής να μεταβάλλονται σε τακτά διαστήματα, με σκοπό την προώθηση σε ανώτερες θέσεις των ατόμων εκείνων που πρόσκεινται φιλικά στην εκάστοτε κυβέρνηση (Αθανασούλα-Ρέππα, 2002).

Το πρόσφατο νομοθετικό πλαίσιο που αφορά στην επιλογή διευθυντών σχολικών μονάδων (ν. 3848/2020, ΦΕΚ 71Α'/19-5-2010) στοχεύει στην αξιοκρατική επιλογή μέσω της θέσπισης συμβουλίου επιλογής, μοριοδότησης των επιμέρους κριτηρίων, διαδικασίας

συνέντευξης. Συμπεριλαμβάνει κριτήρια όπως, την επιστημονική και παιδαγωγική κατάρτιση των εκπαιδευτικών, την εμπειρία σε διοικητικά καθήκοντα, την προσωπικότητα και τη γενική συγκρότηση. Το τελευταίο κριτήριο αξιολογείται με τη μέθοδο της συνέντευξης ενώπιον συμβουλίου επιλογής, το οποίο είναι αρμόδιο να εκτιμήσει και να βαθμολογήσει τα επιτεύγματα και τις ικανότητες επικοινωνίας, συνεργασίας, καθοδήγησης, ανάπτυξης πρωτοβουλιών, επίλυσης προβλημάτων των υποψηφίων (Μπακάλμπαση και Φωκάς, 2014).

Από τα παραπάνω, φαίνεται ότι η καταπολέμηση των κομματικών κριτηρίων στις επιλογές στελεχών της εκπαιδευτικής διοίκησης αποτελεί ζήτημα πολιτικής βούλησης. Ωστόσο, όπως τονίζει η Μαραγκουδάκη (2008), η κάλυψη των ανώτερων διοικητικών θέσεων με κομματικά κριτήρια επιβεβαιώνεται από το γεγονός ότι με κάθε κυβερνητική αλλαγή παρατηρείται το φαινόμενο της αντικατάστασης των διευθυντών και προϊσταμένων γραφείων με άτομα της προτίμησης του κυβερνώντος κόμματος. Καθώς μάλιστα οι γυναίκες εμπλέκονται λιγότερο στην πολιτική, βρίσκονται σε μειονεκτική θέση κατάληψης των θέσεων σε σχέση με τους άνδρες. Η πεποίθηση που έχει δημιουργηθεί ότι η επιλογή είναι πιο βέβαιη για όσους συμμετέχουν ενεργά στα πολιτικά πράγματα ευνοεί τους άνδρες και αποθαρρύνει τις γυναίκες από το να θέσουν υποψηφιότητα για στελέχη της εκπαιδευτικής διοίκησης.

Στο ζήτημα της επιλογής διευθυντών από τα αρμόδια συμβούλια, η Μαραγκουδάκη (2008, όπ. αναφ. στο Πατσιομίτου, 2015) υποστηρίζει ότι οι γυναίκες δεν επιλέγονται λόγω της αντίληψης για ενδεχόμενη αδυναμία να ανταποκριθούν στα καθήκοντα που απαιτεί η θέση, καθώς είναι επιφορτισμένες με τις οικογενειακές υποχρεώσεις. Επισημαίνει επίσης ότι οι γυναίκες συγκεντρώνουν λιγότερα τυπικά προσόντα (για παράδειγμα μεταπτυχιακούς τίτλους σπουδών) είτε λόγω των υποχρεώσεων στο οικογενειακό πλαίσιο είτε λόγω της στερεοτυπικής αντίληψης ότι η άσκηση διοικητικών καθηκόντων είναι ανδρική υπόθεση.

Οι γυναίκες «προσκρούουν» στην λεγόμενη γυάλινη οροφή σε πολλά επίπεδα και σε διάφορους οργανισμούς. Τομείς όπως η πολιτική, η εκπαίδευση, η βιομηχανία, η εκκλησία είναι ορισμένοι από αυτούς όπου τα εμπόδια είναι ορατά. Σε ένα σχολείο, για παράδειγμα, το οποίο δομείται με βάση την ιεραρχία της ανδρικής ηγεσίας είναι πιθανό να υφίστανται διακρίσεις σε βάρος των γυναικών κατά την κρίση των προαγωγών, καθώς αναγνωρίζεται

ως κοινή πρακτική οι άνδρες ηγέτες να προτιμούν και να προτείνουν άνδρες υφισταμένους για προαγωγή (Hussain, 2012).

Η κουλτούρα του επαγγελματικού περιβάλλοντος και η απουσία του κατάλληλου μέντορα επηρεάζουν αρνητικά την άνοδο των γυναικών σε ηγετικές θέσεις. Οι άνδρες συνηθίζουν να δημιουργούν ένα δίκτυο επαφών μεταξύ τους μέσω ανεπίσημων συναντήσεων εκτός εργασιακού χρόνου ή/και χώρου, όπου αναπτύσσονται δεσμοί αλληλογνωριμίας και οικειότητας. Οι γυναίκες συνήθως αποκλείονται από τέτοιου είδους συναντήσεις με αποτέλεσμα να χάνουν την ευκαιρία να δικτυωθούν και να κερδίσουν υποστηρικτές σε περίπτωση υποψηφιότητάς τους για μια ανώτερη θέση. Η αναπλήρωση αυτής της έλλειψης θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί με την κατάλληλη καθοδήγηση από μέντορες με σκοπό την ανάπτυξη αντίστοιχων υποστηρικτικών δικτύων και την επέκταση των κοινωνικών δεξιοτήτων των γυναικών (Smileyetal., 2021).

Ως εσωτερικά εμπόδια για την επαγγελματική ανέλιξη των γυναικών νοούνται αυτά τα οποία πηγάζουν από τη γυναικεία ιδιοσυγκρασία, η οποία όμως διαμορφώνεται κάτω από την επίδραση των στερεοτυπικών αντιλήψεων για τη θέση της γυναίκας στην παραγωγή και στην κοινωνία. Η αντιλαμβανόμενη έλλειψη αυτοεκτίμησης, η χαμηλή αυτοπεποίθηση, η έλλειψη φιλοδοξίας, κινήτρων και ανταγωνιστικότητας καθώς και ο φόβος της αποτυχίας αποτελούν τους πολιτισμικούς παράγοντες που λειτουργούν ανασταλτικά στην επαγγελματική ανάπτυξη των γυναικών (Hussain, 2012). Επιπλέον, παρά το γεγονός ότι έχουν υλοποιηθεί θεσμικές και πολιτισμικές αλλαγές για τη δικαιότερη κατανομή των οικογενειακών ευθυνών, το μεγαλύτερο βάρος συνεχίζουν να το επωμίζονται οι γυναίκες. Για τον λόγο αυτό, παρατηρείται ότι αρκετές γυναίκες καθυστερούν να αναπτύξουν την επαγγελματική σταδιοδρομία τους, ώστε να ολοκληρώσουν προηγουμένως την ανατροφή των τέκνων (Smileyetal., 2021).

Είναι επίσης γεγονός ότι οι αλληλεπιδράσεις των εκπαιδευτικών με το κοινωνικό περιβάλλον αποτελούν σημαντικό παράγοντα στη διαμόρφωση της επαγγελματικής τους ταυτότητας. Η επαγγελματική ταυτότητα σχετίζεται με την εικόνα που διαμορφώνουν οι εκπαιδευτικοί ως άτομα και ως επαγγελματίες, ώστε με βάση αυτή να καθορίζονται οι στάσεις, οι αντιλήψεις και οι επιλογές που κάνουν. Κατ' επέκταση, η επαγγελματική αυτοεικόνα των εκπαιδευτικών είναι καθοριστική τόσο στην ποιότητα του εκπαιδευτικού έργου που προσφέρουν όσο και στην επιδίωξη της επαγγελματικής τους ανάπτυξης. Οι

γυναίκες εκπαιδευτικοί περισσότερο από τους άνδρες λαμβάνουν αρνητικά ή αντιφατικά μηνύματα όσον αφορά τον επαγγελματικό τους ρόλο γεγονός που οφείλεται στις παγιωμένες κοινωνικές αντιλήψεις και προσδοκίες για τον ρόλο των φύλων (Μπρίνια κ.ά., 2015).

Σε σχέση με τις κοινωνικές προσδοκίες και αντιλήψεις, οι Κανταρτζή & Ανθόπουλος (2006) υποστηρίζουν ότι το διαμορφωμένο κοινωνικό πλαίσιο όχι μόνο δεν ενθαρρύνει τις γυναίκες εκπαιδευτικούς να διεκδικήσουν ανώτερες διοικητικές θέσεις αλλά συμβάλλει στη δημιουργία αναστολών και διστακτικότητας. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι τα πρότυπα των ηγετικών ρόλων είναι κυρίως ανδρικά, ενώ η γυναικεία ηγεσία στην εκπαιδευτική διοίκηση δεν αποτελεί συχνό φαινόμενο. Πολλές γυναίκες αισθάνονται ότι δεν θα γίνουν αποδεκτές σε θέση προϊσταμένων από άνδρες υφισταμένους τους ή ότι για να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις μιας θέσης υψηλής ευθύνης θα πρέπει να προσαρμόσουν τον τρόπο άσκησης της εξουσίας στο ανδρικό μοντέλο υιοθετώντας το αυταρχικό ή το συγκεντρωτικό στυλ ηγεσίας. Κάτι τέτοιο εύλογα περιορίζει την ελεύθερη βούληση και αυτενέργεια των γυναικών και τις απομακρύνει από την επίδιωξη των υψηλών στόχων τους.

Έτσι, μεγάλο ποσοστό γυναικών θεωρούν ότι η διεκδίκηση ανώτερων διοικητικών θέσεων ισοδυναμεί με την είσοδό τους σε έναν ανδροκρατούμενο χώρο και συνιστά επομένως μια κοινωνική ανατροπή. Ως εκ τούτου πιστεύουν ότι η θέση τους βρίσκεται στη σχολική τάξη ως παιδαγωγοί. Στην αντίληψη αυτή προστίθεται η σύγκρουση ρόλων που βιώνουν οι γυναίκες, οι οποίες προσπαθούν να συνδυάσουν την καριέρα με την οικογενειακή ζωή. Επομένως, ο διπλός ρόλος της γυναίκας ως μητέρας και εργαζόμενης λειτουργεί ανασταλτικά στην πραγμάτωση των φιλοδοξιών για επαγγελματική αναρρίχηση (Δαράκη, 2007).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Έρευνες και προτάσεις για την γυναικεία εκπαιδευτική ηγεσία

3.1 Απόψεις-στοιχεία ερευνών για τη γυναικεία εκπαιδευτική ηγεσία στην ελληνική σχολική διοίκηση

Η μειωμένη συμμετοχή των γυναικών σε υψηλές θέσεις της εκπαιδευτικής διοίκησης αποτελεί ένα πολυσύνθετο πρόβλημα του οποίου οι ρίζες αναντίρρητα βρίσκονται στις παγιωμένες πατριαρχικές αντιλήψεις και δομές της κοινωνίας. Σχετίζεται άμεσα με την κοινωνική κατασκευή του ρόλου των φύλων η οποία διαμορφώνει τις πεποιθήσεις και τις προσδοκίες για τη θέση της γυναίκας στην εργασία και στην οικογένεια (Κανταρτζή & Ανθόπουλος, 2006).

Σε έρευνα που πραγματοποίησαν οι Μπρίνια, κ.ά. (2015) καταγράφονται οι απόψεις γυναικών που υπηρετούν ως εκπαιδευτικοί στην προσχολική εκπαίδευση, από τις οποίες γίνεται φανερή η αίσθηση που έχουν οι γυναίκες ότι η ίδια η κοινωνία δεν αναγνωρίζει τις ικανότητες και δεξιότητες που διαθέτουν ώστε να καταλάβουν μια ανώτερη ιεραρχικά θέση. Αντίθετα, η κοινωνική αντίληψη για το επάγγελμα της νηπιαγωγού εστιάζεται κυρίως στο ότι πρόκειται για μια ευχάριστη ενασχόληση με τα παιδιά μικρής ηλικίας. Στο σημείο αυτό προβάλλεται ισχυρή η ένσταση των γυναικών οι οποίες θεωρούν ότι το επάγγελμά τους έχει ιδιαίτερη κοινωνική αξία και τονίζουν ότι δεν υπολείπονται των ικανοτήτων που απαιτούνται για την αναρρίχηση τους στην εκπαιδευτική ιεραρχία. Ωστόσο, οι ευκαιρίες που τους παρέχονται δεν ίσες με αυτές των ανδρών συναδέλφων τους. Προτείνουν ως απαραίτητη την επιμόρφωσή τους προκειμένου να αισθανθούν περισσότερο ασφαλείς ώστε να διεκδικήσουν μια ανώτερη θέση και να εκπληρώσουν τις φιλοδοξίες τους.

Η γυναικεία ηγεσία στην εκπαιδευτική διοίκηση συγκεντρώνει θετικά χαρακτηριστικά. Οι γυναίκες αποδεικνύονται πιο δραστήριες και πιο δυναμικές από τους άνδρες. Από την ηγετική θέση που κατέχουν διαθέτουν όραμα για την εκπαιδευτική μονάδα το οποίο είναι προσανατολισμένο σε εκπαιδευτικούς στόχους και επομένως εμπλέκονται ενεργά με την εκπαιδευτική διαδικασία και τη σχολική πραγματικότητα. Η διδασκαλία και η εκπαίδευση των μαθητών αποτελεί για τις γυναίκες προτεραιότητα και ως εκ τούτου ενθαρρύνουν την πραγματοποίηση εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων και διαθέτουν χρόνο για την βέλτιστη

διαχείριση εκπαιδευτικών ζητημάτων. Τα παραπάνω εξηγούν την άποψη ότι οι γυναίκες θέτουν υποψηφιότητα για μια ηγετική θέση από επιθυμία, ενώ οι άνδρες για τις μισθολογικές απολαβές (Νούσια, 2011).

Οι γυναίκες εκπαιδευτικοί επιθυμούν την επαγγελματική τους ανέλιξη, αλλά λίγες είναι αυτές που διεκδικούν και θέτουν υποψηφιότητα για ανώτερες θέσεις στην εκπαιδευτική ιεραρχία. Αντίθετα, όλοι οι άνδρες και επιθυμούν και διεκδικούν τις συγκεκριμένες θέσεις. Οι πιέσεις που δέχονται οι γυναίκες λόγω του διπλού ρόλου τους στην οικογένεια και στο σχολείο ως εκπαιδευτικοί είναι ο κυριότερος ανασταλτικός παράγοντας, όπως δείχνουν σχετικές έρευνες. Η δομή της ελληνικής κοινωνίας δεν δημιουργεί τις κατάλληλες συνθήκες ώστε οι γυναίκες να ξεφύγουν από αυτό το πλαίσιο (Κανταρτζή & Ανθόπουλος, 2006).

Ωστόσο, οι γυναίκες διαθέτουν εξαιρετικές ηγετικές ικανότητες γεγονός που αποδεικνύεται στις περιπτώσεις που ασκούν διευθυντικά καθήκοντα, τα οποία επιτελούν με επιτυχία. Έχει παρατηρηθεί ότι οι γυναίκες υιοθετούν το δημοκρατικό (Μπρίνια, 2014) και ανθρωπιστικό (Ζαβλανός, 2003) στυλ ηγεσίας. Η προσέγγιση του εκπαιδευτικού δυναμικού βασίζεται στη συμμετοχή στη λήψη των αποφάσεων, στο ενδιαφέρον για τις ατομικές φιλοδοξίες και επιθυμίες, στην ενθάρρυνση της συνεργατικότητας και της πρωτοβουλίας. Με τον τρόπο αυτό υλοποιείται με τον πιο κατάλληλο τρόπο η υποκίνηση των εκπαιδευτικών στους οποίους στηρίζεται το εκπαιδευτικό έργο, αυξάνεται η επαγγελματική ικανοποίηση και η αποδοτικότητα και έτσι η σχολική μονάδα επιτυγχάνει τους οργανωτικούς στόχους (Coleman, 2002).

Όπως υποστηρίζουν οι Κανταρτζή & Ανθόπουλος (2006), οι γυναίκες σε ανώτερες διοικητικά θέσεις είναι αποτελεσματικές και μάλιστα κάποιες φορές περισσότερο και από τους άνδρες. Η άποψη αυτή στηρίζεται στον τρόπο με τον οποίο ασκούν την ηγεσία, καθώς δίνουν έμφαση στην καλλιέργεια φιλικού και οικείου κλίματος τόσο μεταξύ των εκπαιδευτικών όσο και μεταξύ εκπαιδευτικών, γονέων και μαθητών.

Μια ακόμα έρευνα που αφορά στην παρουσία των γυναικών σε ηγετικές θέσεις της προσχολικής εκπαίδευσης εντοπίζει τη χαμηλή εκπροσώπησή τους στην ιεραρχία σε σχέση με τους άνδρες, αν και οι γυναίκες αποτελούν την πλειοψηφία των απασχολούμενων εκπαιδευτικών σε αυτή τη βαθμίδα εκπαίδευσης. Ωστόσο, ένα ενθαρρυντικό στοιχείο είναι το γεγονός ότι οι γυναίκες διευθύντριες κατέχουν μεγαλύτερο ποσοστό μεταξύ των

διευθυντών που θεωρούνται επιτυχημένοι και αποτελεσματικοί. Το στυλ ηγεσίας που υιοθετούν οι γυναίκες βασίζεται στην ανάπτυξη των διαπροσωπικών σχέσεων, στην ενθάρρυνση της συνεργατικότητας με την εκπαιδευτική κοινότητα και στη συμμετοχικότητα του εκπαιδευτικού δυναμικού στα ζητήματα της σχολικής μονάδας. Αυτός ο τρόπος διοίκησης δημιουργεί τις κατάλληλες προϋποθέσεις για την εύρυθμη λειτουργία της μονάδας και την επίτευξη των στόχων του σχολείου. Μάλιστα, αυτές οι θετικές πρακτικές που εφαρμόζουν οι γυναίκες σε ηγετικές θέσεις της προσχολικής εκπαίδευσης προτείνεται να ακολουθούνται και από άνδρες στις αντίστοιχες θέσεις (Πυρετζίδου, 2018).

Οι Μπρίνια, κ.ά. (2015) υποστηρίζουν ότι η εκπαιδευτική ηγεσία, αλλά και το εκπαιδευτικό σύστημα εν γένει, έχουν ανάγκη από την εξισορρόπηση και τη συνύπαρξη των ατομικών χαρακτηριστικών τόσο των ανδρών όσο και των γυναικών. Επομένως η έμφυλη ταυτότητα δεν έχει καμία θέση στο ζήτημα επιλογής και τοποθέτησης ανώτερων εκπαιδευτικών στελεχών. Συγκεκριμένα για τις γυναίκες τονίζεται ο βαθμός της συναισθηματικής νοημοσύνης τους (Goleman, 2000, όπ. αναφ. στο Μπρίνια, κ.ά., 2015) που συμβάλλει στην παρουσία αυξημένης κοινωνικής υπευθυνότητας και στην ύπαρξη πολύ καλών επικοινωνιακών δεξιοτήτων. Τα χαρακτηριστικά αυτά θεωρούνται μεγάλης σημασίας για την αποτελεσματικότητα του σχολείου ως οργανισμού.

Σε ανασκόπηση ερευνών που αφορούν στη διερεύνηση της γυναικείας συμμετοχής στην εκπαιδευτική διοίκηση της Ελλάδας διαπιστώνεται ότι η έμφυλη κατοχή διευθυντικών θέσεων στις σχολικές μονάδες κατά τις δεκαετίες 1990 και 2000 παρουσιάζει αυξομειώσεις. Το θεσμικό πλαίσιο για την επιλογή των εκπαιδευτικών στελεχών μεταβάλλεται αρκετά συχνά επηρεάζοντας τις προσωπικές επιλογές των γυναικών εκπαιδευτικών ως προς την επαγγελματική τους εξέλιξη. Αξιοσημείωτο είναι το συμπέρασμα που προκύπτει ότι στη χώρα μας οι άνδρες έχουν τέσσερις φορές παραπάνω πιθανότητες από τις γυναίκες για την κατάληψη διευθυντικής θέσης. Ωστόσο, οι έρευνες καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι οι γυναίκες που υπηρετούν στην εκπαιδευτική διοίκηση είναι πολύ αποτελεσματικές καθώς διακρίνονται από ευγένεια και έλλειψη επιθετικότητας στην προσέγγιση της εκπαιδευτικής κοινότητας. Επιπλέον, υιοθετούν το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας με αποτέλεσμα οι εκπαιδευτικοί της σχολικής μονάδας να είναι πιο

αποδοτικοί καθώς αισθάνονται πιο αυτόνομοι και συγχρόνως λειτουργούν με πνεύμα ομαδικότητας (Νούσια, 2011).

Οι Κανταρτζή & Ανθόπουλος (2006) υποστηρίζουν ότι ο παραγκωνισμός των γυναικών από την εκπαιδευτική διοίκηση είναι επιζήμιος για το σύνολο της κοινωνίας. Οι γυναίκες αποτελούν ένα αξιόλογο δυναμικό, καθώς φέρουν τον αέρα της αλλαγής. Η συμμετοχή τους στα κέντρα εξουσίας της εκπαιδευτικής διοίκησης αλλά και γενικότερα στα κέντρα λήψης των αποφάσεων σε διάφορους τομείς είναι δυνατό να οδηγήσει σε κοινωνικό ανασχηματισμό, σε μεταβολή των παγιωμένων κοινωνικών αντιλήψεων και των κυρίαρχων κοινωνικών δομών που κάθε άλλο παρά την πρόοδο μπορούν να επιτύχουν. Εξάλλου, η στήριξη της προώθησης των γυναικών σε ανώτερες διοικητικές θέσεις από την κοινωνία και την πολιτεία θα ανοίξει τον δρόμο σε πολύ περισσότερες νέες γυναίκες να επιδιώξουν να σταδιοδρομήσουν ως ανώτερα και ανώτατα στελέχη της εκπαιδευτικής διοίκησης.

3.2 Απόψεις-στοιχεία ερευνών για τη γυναικεία εκπαιδευτική ηγεσία στη διεθνή σχολική διοίκηση

Σε διεθνές επίπεδο το φαινόμενο της υποεκπροσώπησης των γυναικών στην εκπαιδευτική διοίκηση εξακολουθεί να υφίσταται καθώς η παγκόσμια κοινότητα δεν έχει ενσωματώσει με πλήρη συνείδηση την κατάργηση των έμφυλων επαγγελματικών ανισοτήτων. Ωστόσο, ο τρόπος που οι γυναίκες ασκούν την ηγεσία μπορεί να οδηγήσει σε μια μετα-φεμινιστική φάση, κατά την οποία είναι δυνατό να ανατραπεί η κοινωνική κατασκευή των έμφυλων ρόλων. Οι γυναίκες στη θέση του ηγέτη κατά κάποιο τρόπο μεταφέρουν τη φιλοσοφία της οικογένειας στον εργασιακό χώρο. Προωθούν τη συνεργασία με σκοπό να διευκολύνουν τις διαδικασίες, σε αντίθεση με τους άνδρες που θεωρούν τη συνεργασία ως μέθοδο ελέγχου του ανθρώπινου δυναμικού και τα αποτελέσματά της ως οργανωτικές «επιτυχίες». Εισάγοντας τις κοινωνικές δεξιότητες οι γυναίκες απομακρύνουν την εκπαιδευτική ηγεσία από την παραδοσιακή λειτουργία της. Σε πολλά σχολεία η τοποθέτηση και μόνο μιας γυναίκας στο δυναμικό των ανώτερων στελεχών επιφέρει την επιθυμητή οργανωτική αλλαγή, ακόμα κι αν η τοποθέτηση αφορά θέσεις μεσαίας ή χαμηλής ευθύνης. Οι ίδιες οι γυναίκες είναι η αλλαγή (Grogan&Shakeshaft, 2011).

Έρευνες που πραγματοποιήθηκαν σε γυναίκες διευθύντριες σε σχολεία της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης στην Αγγλία, στις ΗΠΑ και στον Καναδά προσφέρουν χρήσιμο εμπειρικό υλικό σχετικά με τον τρόπο που οι γυναίκες αντιμετωπίζουν την κατάκτηση μιας ανώτερης θέσης στην εκπαιδευτική διοίκηση. Η αναρρίχηση στην ιεραρχία αποτελεί γι' αυτές μια ευκαιρία για προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη που υπαγορεύεται από την εσωτερική βούληση και όχι από εξωτερική επιβολή. Περαιτέρω, οι γυναίκες που ασκούν διοικητικά καθήκοντα δεν είναι συγκεντρωτικές, αντίθετα διανέμουν την εξουσία και προωθούν την συμμετοχικότητα στη λήψη των αποφάσεων. Καλλιεργούν κλίμα εμπιστοσύνης με την εκπαιδευτική και τη μαθητική κοινότητα και η συνεργασία βασίζεται στον αμοιβαίο σεβασμό και την υπευθυνότητα (Νούσια, 2011).

Έρευνα που αφορά στην παρουσία γυναικών στην εκπαιδευτική διοίκηση στην Τουρκία αναφέρει ότι στην εκπαιδευτική ηγεσία οι γυναίκες υποεκπροσωπούνται. Ανεξάρτητα από ειδικότητα, ηλικία, επίπεδο εκπαίδευσης ή οικογενειακή κατάσταση υπάρχουν συγκεκριμένα εμπόδια που παρουσιάζονται στις γυναίκες λόγω φύλου. Ωστόσο,

οι γυναίκες σε διευθυντικές θέσεις συμβάλλουν σημαντικά στην εκπαιδευτική διοίκηση. Οι γυναίκες διευθύντριες σχολικών μονάδων αντιλαμβάνονται την εξουσία με τρόπο που διαφοροποιείται από τις γραφειοκρατικές αγκυλώσεις και χρησιμοποιούν την εξουσία θετικά αναπτύσσοντας εναλλακτικές λύσεις στην επίλυση προβλημάτων. Επιπλέον, ασκούν την ηγεσία σύμφωνα με το δημοκρατικό και συμμετοχικό στυλ, επικεντρώνονται περισσότερο στα εκπαιδευτικά ζητήματα σε αντίθεση με τους άνδρες που προσανατολίζονται κυρίως στο μάνατζμεντ. Δείχνουν μεγαλύτερη ευαισθησία και συνεργατική διάθεση, ενώ επίσης διαθέτουν πολύ καλές διαπροσωπικές δεξιότητες (Altinkurt&Yilmaz, 2012).

Σύμφωνα με έρευνα σχετικά με τη γυναικεία εκπροσώπηση στην εκπαιδευτική διοίκηση στην Ινδονησία το γυναικείο στυλ ηγεσίας μπορεί να αποδειχθεί πολύ αποτελεσματικό όταν εφαρμόζεται ως νέα διοικητική μέθοδος στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Παράλληλα, διαπιστώνεται ότι οι γυναίκες εκπαιδευτικοί που επιδιώκουν μια διευθυντική θέση πιστεύουν στις ηγετικές ικανότητές τους και πως απαιτούνται περισσότερα εσωτερικά και εξωτερικά κίνητρα που θα ενισχύσουν τις προσπάθειές τους κατάκτησης των στόχων τους για την αναρρίχηση στην ιεραρχία (Gaus, 2011).

Οι γυναίκες στην ανώτερη εκπαιδευτική ηγεσία αποδεικνύονται πιο ικανές από τους άνδρες να συνειδητοποιήσουν τον οργανωτικό προσανατολισμό της εκπαιδευτικής μονάδας και επιτυγχάνουν τους στόχους δημιουργώντας το κοινό αίσθημα του «ανήκειν», εμπνέουν δηλαδή τους γύρω τους οι οποίοι αισθάνονται ως μέλη μιας ομάδας που εργάζονται για κοινούς στόχους. Αυτή η ιδιότητα των γυναικών ενισχύει τις φιλοδοξίες τους για άνοδο στην εκπαιδευτική ιεραρχία. Έτσι, όπως προκύπτει από μετα-αναλυτικές έρευνες, το «ανδρικό» μοντέλο ηγεσίας με τα χαρακτηριστικά της κυριαρχίας, της διεκδίκησης, της αποφασιστικότητας, έχει αρχίσει να καταρρίπτεται με την πάροδο του χρόνου. Όλο και περισσότερο αναγνωρίζεται η αξία των γυναικείων χαρακτηριστικών καθώς το στοιχείο της ενωτικής/κοινοτικής αντίληψης είναι απαραίτητο στην αποτελεσματική ηγεσία (Eliadis, 2018).

Οι Pounder&Coleman (2002) επισημαίνουν ότι οι γυναίκες σε ηγετικές θέσεις εφαρμόζουν το στυλ της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Εμπνέουν το όραμα και το αίσθημα της αποστολής, κερδίζουν τον σεβασμό και την εμπιστοσύνη και αυξάνουν την αισιοδοξία.

Τα στοιχεία αυτά είναι ουσιώδη για την επαγγελματική ικανοποίηση και την αποδοτικότητα των εκπαιδευτικών οι οποίοι θαυμάζουν και σέβονται την γυναίκα ηγέτιδα, την οποία έχουν ως πρότυπο και μοιράζονται μαζί της το οργανωτικό όραμα και τις αξίες της εκπαιδευτικής μονάδας. Επιπλέον οι γυναίκες ως ηγέτιδες παρέχουν συνεχή ανατροφοδότηση και συνδέουν τις ατομικές ανάγκες του εκπαιδευτικού δυναμικού με την αποστολή του οργανισμού. Η τακτική αυτή γίνεται αντιληπτή από τους εκπαιδευτικούς ως ενδιαφέρον για τους ατομικούς στόχους και τις φιλοδοξίες του προσωπικού. Τέλος, ενθαρρύνουν τους εκπαιδευτικούς να επιλύουν προβλήματα σύμφωνα με τις δικές τους αξίες και πεποιθήσεις παρέχοντάς τους αυτονομία και ενθαρρύνοντας την ανάληψη πρωτοβουλίας.

Στο ξεχωριστό γυναικείο ηγετικό στυλ εστιάζει ο Gold (1996, όπ. αναφ. στο Νούσια, 2011) υποστηρίζοντας ότι οι γυναίκες παρουσιάζουν υψηλό βαθμό δέσμευσης στο όραμα του οργανισμού και υιοθετούν το συνεργατικό στυλ στη λήψη των αποφάσεων. Δίνουν ιδιαίτερη σημασία στην ανάπτυξη καλών διαπροσωπικών σχέσεων με στόχο το κοινό όφελος. Σε έρευνες του Kroger (1994, 1996, 1999, όπ. αναφ. στο Νούσια, 2011) οι γυναίκες σε ηγετικές θέσεις στην εκπαιδευτική διοίκηση δημιουργούν πολύ θετικό κλίμα στην εκπαιδευτική κοινότητα. Εστιάζουν στους εκπαιδευτικούς στόχους και καλλιεργούν μια θετική ατμόσφαιρα μάθησης. Προάγουν την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών επιβραβεύοντας το έργο τους και ενθαρρύνοντας τις προσπάθειές τους στην εκπαιδευτική διαδικασία.

Η παρουσία των γυναικών σε ηγετικές θέσεις στην εκπαίδευση παγκοσμίως προσφέρει την έμφυλη προοπτική στην εκπαιδευτική αλλαγή και ανάπτυξη, ενώ συγχρόνως διασφαλίζει την επίτευξη της κοινωνικής δικαιοσύνης μέσα από την έμφυλη ισότητα στο επίπεδο της ηγεσίας. Η ενεργός συμμετοχή τους στη λήψη των αποφάσεων της εκπαιδευτικής διοίκησης είναι ουσιώδους σημασίας, καθώς οι γυναίκες διακρίνονται από μεγάλο βαθμό οργανωτικής δέσμευσης. Αυτό το γυναικείο χαρακτηριστικό είναι κρίσιμο στην επιτυχημένη υλοποίηση της εκπαιδευτικής πολιτικής. Οι γυναίκες στην κορυφή της εκπαιδευτικής ιεραρχίας προγραμματίζουν και εφαρμόζουν πιστά τα στρατηγικά σχέδια επιφέροντας όφελος στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς. Οι έμφυλες διακρίσεις στην ηγεσία απαιτούν ανατροπή, η οποία μπορεί να επιτευχθεί μέσω της υποκίνησης, της ενίσχυσης και της καθοδήγησης των γυναικών, ώστε να εξαλειφθεί το έμφυλο

επαγγελματικό χάσμα και οι γυναίκες να μπορούν απρόσκοπτα να κατακτήσουν την κορυφή.

3.3 Προτάσεις για την καλύτερη αξιοποίηση των γυναικών στην εκπαιδευτική διοίκηση

Όπως προκύπτει από τα αποτελέσματα των σχετικών ερευνών, οι γυναίκες στην εκπαιδευτική διοίκηση είναι εξαιρετικά ικανές και αποτελεσματικές ασκώντας

ταυτόχρονα τον ηγετικό και τον έμφυλο ρόλο τους. Το γεγονός ότι η ανάδειξή τους σε ανώτερα στελέχη προσκρούει σε εμπόδια που δημιουργούνται από τον αντιλαμβανόμενο ρόλο της στην κοινωνία και την οικονομία δεν υποβαθμίζει την αξία του έργου τους ως στελέχη της εκπαίδευσης.

Η καλύτερη αξιοποίηση των γυναικών στην εκπαιδευτική διοίκηση μπορεί να επιδιωχθεί μέσα από την επίτευξη του μετασχηματισμού των κοινωνικών αντιλήψεων που τοποθετούν τη γυναίκα σε θέση κατώτερη από αυτήν του άνδρα. Στον χώρο της εκπαίδευσης η εμπέδωση της νέας κουλτούρας θα μπορούσε να επιδιωχθεί μέσα από τα προγράμματα της επιμόρφωσης της εκπαιδευτικής κοινότητας συνολικά, ώστε να καταστεί σαφής η αναγκαιότητα της ισότιμης μεταχείρισης των δύο φύλων και της αξιοποίησής τους σε διοικητικές θέσεις.

Η επιμόρφωση θεωρείται σήμερα ως βασικό εργαλείο για τη μεταστροφή των αντιλήψεων των εκπαιδευτικών είτε σε επίπεδο εισαγωγής εκπαιδευτικών αλλαγών είτε σε επίπεδο θεσμικών αλλαγών. Μέσα από την επιμόρφωση επιδιώκεται η συνδιαμόρφωση της εικόνας του εκπαιδευτικού τοπίου που αφορά τόσο σε θέματα εκπαιδευτικής πολιτικής όσο και σε θέματα σχολικής διοίκησης και ηγεσίας. Η ενημέρωση που πραγματοποιείται στο πλαίσιο των προγραμμάτων της επιμόρφωσης γνωστοποιεί τις διεθνείς εκπαιδευτικές τάσεις και τους παράγοντες που τις διαμορφώνουν.

Επιπλέον, η επιμόρφωση προσφέρει κατάρτιση σε γνωστικά αντικείμενα και συμβάλλει στην απόκτηση νέων δεξιοτήτων που ενισχύουν την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών. Αυτού του είδους η διά βίου μάθηση (Σακκούλης, κ.ά., 2017) μπορεί να ενδυναμώσει τις γυναίκες προσφέροντάς τους μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση στις ικανότητές τους και αποφασιστικότητα για τη διεκδίκηση μιας ανώτερης θέσης.

Επίσημος φορέας της επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών και των διευθυντών εκπαίδευσης στη χώρα μας είναι τα Περιφερειακά Επιμορφωτικά Κέντρα (ΠΕΚ), τα οποία παρέχουν ταχύρρυθμα προγράμματα επιμόρφωσης σε ζητήματα, όπως το σύστημα επιλογής υποψηφίων σε θέσεις της εκπαιδευτικής διοίκησης, το οποίο όλοι οι ενδιαφερόμενοι/ες εκπαιδευτικοί μπορούν να παρακολουθήσουν ώστε να γνωρίζουν με ακρίβεια ποιες είναι οι τυπικές και ουσιαστικές προϋποθέσεις για την κατοχή ανώτερων διοικητικά θέσεων.

Επίσημος φορέας επιμόρφωσης είναι και το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ), το οποίο προσφέρει πιστοποιημένα σεμινάρια σε θέματα

δημόσιου μάνατζμεντ (Κόκκορης, 2019). Η συμμετοχή των γυναικών στην παρεχόμενη επιμορφωτική εκπαίδευση αποτελεί έναν κρίσιμο παράγοντα για την επαγγελματική τους ανάπτυξη και την προώθησή τους στη διοικητική ιεραρχία της εκπαίδευσης.

Παρά την βαρύνουσα σημασία της επιμόρφωσης, η Δουλκερίδου (2015) υποστηρίζει ότι στην Ελλάδα υφίσταται ελλιπής οργάνωση επιμορφωτικών προγραμμάτων των διευθυντών της εκπαίδευσης σε διοικητικά ζητήματα και μάλιστα με διαχρονικό χαρακτήρα. Είναι απολύτως αναγκαία η ενσωμάτωση νέων επιμορφωτικών προγραμμάτων σε θέματα σχολικής ηγεσίας, όπου θα συμπεριλαμβάνεται το ζήτημα της γυναικείας ηγεσίας στην εκπαιδευτική ηγεσία και η προώθηση της ισότητας των φύλων στον τομέα αυτό.

Ιδιαίτερη σημασία στην κατάληψη των θέσεων στην εκπαιδευτική διοίκηση έχει το σύστημα επιλογής στελεχών που εφαρμόζεται από τον αρμόδιο για την εκπαιδευτική πολιτική φορέα, το Υπουργείο Παιδείας. Είναι γεγονός ότι το σύστημα επιλογής διευθυντών αλλάζει συχνά με αποτέλεσμα να δημιουργείται είτε αβεβαιότητα είτε ασάφεια όσον αφορά στα κριτήρια επιλογής. Από το 2000 έως το 2020 έχουν εφαρμοστεί έξι συστήματα επιλογής στελεχών (Λακασάς, 2020).

Μέσα σε αυτό το κλίμα των συνεχών αλλαγών οι εκπαιδευτικοί αποθαρρύνονται από τη διεκδίκηση των θέσεων. Ιδίως οι γυναίκες, οι οποίες αντιμετωπίζουν συγχρόνως και τις πολλαπλές προκλήσεις που δημιουργούνται από την ύπαρξη των στερεοτύπων όσον αφορά στον κοινωνικό ρόλο τους, απομακρύνονται από τις ενδεχόμενες επαγγελματικές φιλοδοξίες τους, καθώς δεν διαβλέπουν τις συνθήκες πρόσφορες για την επαγγελματική τους ανέλιξη. Είναι, επομένως, κρίσιμο το ζήτημα της εφαρμογής ενός σταθερού και δίκαιου συστήματος επιλογής των στελεχών της εκπαιδευτικής διοίκησης, το οποίο θα περιλαμβάνει σαφή κριτήρια επιλογής και θα λαμβάνει υπόψη του όλες τις παραμέτρους μιας δίκαιης και αντικειμενικής αξιολόγησης.

Το ζήτημα της αξιοποίησης των γυναικών στην εκπαιδευτική διοίκηση αποτελεί ένα μείζον κοινωνικό και πολιτικό πρόβλημα που έχει συμπεριληφθεί στην πολιτική θεματολογία και τουλάχιστον τις δύο τελευταίες δεκαετίες μια δημόσια πολιτική αναπτύσσεται με στόχο την προώθηση ενεργειών και δράσεων που μπορούν να συμβάλουν προς την κατεύθυνση αυτή.

Ως παράδειγμα αναφέρεται το επιχειρησιακό πρόγραμμα «Εκπαίδευση και Αρχική Επαγγελματική Κατάρτιση 2000-2006» (Ε.Π.Ε.Α.Ε.Κ.) του Υπουργείου Παιδείας, ένας από τους στόχους του οποίου ήταν «η προώθηση της ισότητας των φύλων και βελτίωση της πρόσβασης των γυναικών στην αγορά εργασίας». Στο πλαίσιο αυτό υλοποιήθηκαν δράσεις, όπως η ίδρυση των ολοήμερων σχολείων για τη διευκόλυνση της επαγγελματικής σταδιοδρομίας των γυναικών, προγράμματα κατάρτισης και εκπαίδευσης γυναικών, προγράμματα ευαισθητοποίησης εκπαιδευτικών σε ζητήματα έμφυλου διαχωρισμού κ.ά. (Κ.Ε.Θ.Ι., 2008).

Οι πολιτικές πρωτοβουλίες και οι δράσεις των δημόσιων φορέων σε θέματα ισότητας των φύλων θα πρέπει να συνεχιστούν με αμείωτο ρυθμό με στόχο τη στήριξη και την ενδυνάμωση των γυναικών που επιθυμούν να σταδιοδρομήσουν επαγγελματικά καταλαμβάνοντας ανώτερες θέσεις.

Τέλος, στην προώθηση της ισότητας των φύλων στην εκπαιδευτική διοίκηση μπορούν να συμβάλουν τα Πανεπιστημιακά Ιδρύματα με την οργάνωση συνεδρίων, διαλέξεων, επιστημονικών συζητήσεων όπου θα τίθενται τα φαινόμενα της γυάλινης οροφής και του έμφυλου επαγγελματικού διαχωρισμού σε επιστημονική βάση. Έρευνες και μελέτες που σχετίζονται με τα ζητήματα αυτά μπορούν να αξιοποιηθούν με στόχο την ενημέρωση και την ευαισθητοποίηση σε θέματα έμφυλων διακρίσεων. Παράλληλα, θα πρέπει να ενισχύσουν τα προγράμματα μεταπτυχιακών σπουδών στο θέμα της Εκπαιδευτικής Διοίκησης και να υιοθετήσουν πολιτικές εντός των αρμοδιοτήτων τους για την παροχή ίσων ευκαιριών σε άνδρες και γυναίκες.

Συμπεράσματα

Από όσα εκτέθηκαν στην παρούσα εργασία γίνεται φανερό η υποεκπροσώπηση των γυναικών στις θέσεις ανώτερων διοικητικών στελεχών στην εκπαιδευτική διοίκηση. Πρόκειται για ένα φαινόμενο το οποίο παρατηρείται σε παγκόσμια κλίμακα, γεγονός που

αποδεικνύει ότι ο χώρος της εκπαιδευτικής ηγεσίας ανδροκρατείται. Τα αίτια του φαινομένου είναι πολλαπλά. Ωστόσο, οι έμφυλες επαγγελματικές ανισότητες και διακρίσεις, όπως αποκαλύπτει η βιβλιογραφική έρευνα, έχουν τις ρίζες τους πρωτίστως στις πατριαρχικές δομές της κοινωνίας, οι οποίες εξακολουθούν να υφίστανται ακόμα και σε αναπτυγμένα κράτη.

Η εκπαιδευτική διοίκηση σήμερα είναι σαφώς επηρεασμένη από την επιστήμη της διοίκησης και επομένως η αποτελεσματική λειτουργία των εκπαιδευτικών μονάδων βασίζεται στην επιτυχημένη διοίκηση και ηγεσία. Οι δύο τελευταίες έννοιες είναι συμπληρωματικές και η συνύπαρξή τους συνιστά την ομαλή λειτουργία και την αναβάθμιση των σχολικών μονάδων. Η διοίκηση σχετίζεται με την οργάνωση, τον προγραμματισμό, την ορθολογική αξιοποίηση των ανθρώπινων και υλικοτεχνικών πόρων για την επίτευξη των βραχυπρόθεσμων στόχων. Η ηγεσία σχετίζεται κυρίως με το όραμα, την υιοθέτηση της καινοτομίας, την επιδίωξη και επίτευξη μακρόπνοων στόχων. Οι εκπαιδευτικές μονάδες βασίζονται στον συγκερασμό των δυνάμεων της εκπαιδευτικής διοίκησης και ηγεσίας, καθώς η λειτουργία τους δεν είναι αποκλειστικά διοικητική αλλά έχει τον χαρακτήρα κοινωνικής αποστολής.

Έχει διαπιστωθεί ότι στην κορυφή της ιεραρχίας της εκπαιδευτικής διοίκησης και ηγεσίας οι άνδρες κατέχουν μεγαλύτερο ποσοστό από τις γυναίκες. Οι γυναίκες δεν στερούνται της φιλοδοξίας για επαγγελματική εξέλιξη και ανάπτυξη. Ωστόσο, στην προσπάθειά τους να καταλάβουν θέσεις υψηλής ευθύνης ή έστω να θέσουν υποψηφιότητα γι' αυτές ορθώνονται ορισμένα εμπόδια. Το φαινόμενο αυτό είναι γνωστό ως φαινόμενο της «γυάλινης οροφής». Τα εμπόδια αυτά προκαλούνται κυρίως από τις στερεοτυπικές αντιλήψεις που συντηρούνται από τις πατριαρχικές κοινωνικές δομές, οι οποίες συντηρούν την έμφυλη επαγγελματική διάσταση. Ο ρόλος των γυναικών είναι συνδεδεμένος με τις υποχρεώσεις στο οικογενειακό πλαίσιο γεγονός που δημιουργεί πιέσεις στις γυναίκες που επιθυμούν να κάνουν καριέρα. Από την άλλη πλευρά, οι άνδρες θεωρούνται ως πιο κατάλληλοι και ικανοί να διακριθούν στον επαγγελματικό στίβο. Όσον αφορά στην επιλογή στελεχών της εκπαιδευτικής διοίκησης, τα εμπόδια που συναντούν οι γυναίκες σχετίζονται και με τα συστήματα επιλογής που υιοθετούν οι εκάστοτε κυβερνήσεις, με τα δίκτυα γνωριμιών και υποστήριξης και την έλλειψη της καθοδήγησης που φαίνεται να είναι ανδρικό προνόμιο.

Ωστόσο, οι έρευνες δείχνουν ότι οι γυναίκες που κατέχουν ανώτερες διοικητικές θέσεις είναι εξαιρετικά αποτελεσματικές και κατέχουν υψηλό ποσοστό μεταξύ των επιτυχημένων στελεχών. Το δημοκρατικό και συμμετοχικό στυλ ηγεσίας που υιοθετούν οι γυναίκες δημιουργεί τις κατάλληλες προϋποθέσεις για μια θετική ατμόσφαιρα μεταξύ των μελών της εκπαιδευτικής κοινότητας, η οποία ευνοεί την εκπαιδευτική διαδικασία και συμβάλλει στην επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών. Οι γυναίκες διαθέτουν όραμα και εμπνέουν τους εκπαιδευτικούς και τους μαθητές οι οποίοι λειτουργούν σε κλίμα οικειότητας και αμοιβαιότητας. Με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνεται η βέλτιστη εξυπηρέτηση των οργανωτικών στόχων κάθε εκπαιδευτικής μονάδας.

Ελληνική

Αθανασούλα-Ρέππα, Α. (2008). *Εκπαιδευτική Διοίκηση και Οργανωσιακή Συμπεριφορά*. Αθήνα: Ίων.

Αναστασίου, Δ., και Βλάχου, Α. (2007). *Οργάνωση και Διοίκηση της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης*. Πτυχιακή Εργασία. Μεσολόγγι: ΤΕΙ Μεσολογγίου. Διαθέσιμο στο <https://www.alfavita.gr/sites/default/files/2019->[Τελευταία πρόσβαση: 6 Νοεμβρίου 2021].

Βογιατζόγλου, Χ. Α., και Τζιομάκας, Θ. (2005). *Η έννοια, ο ρόλος και η συμπεριφορά του ηγέτη μέσα στην επιχείρηση*. Πτυχιακή Εργασία. Πρέβεζα: ΤΕΙ Ηπείρου. Διαθέσιμο στο https://apothetirio.lib.uoi.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/900/log_20050095.pdf?sequence=3[Τελευταία πρόσβαση: 7 Νοεμβρίου 2021].

Γεωργόπουλος, Ν. (2006). *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Μπένου.

Δαράκη, Ε. (2007). *Εκπαιδευτική ηγεσία και φύλο*. Θεσσαλονίκη: Επίκεντρο.

Δουλκερίδου, Π. (2015). Η επιμόρφωση των εκπαιδευτικών και διευθυντών των σχολικών μονάδων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. Επισκόπηση του νομοθετικού πλαισίου. *Παιδαγωγική Επιθεώρηση*, 32(59), 83-98. Διαθέσιμο στο <https://ojs.lib.uom.gr/index.php/paidagogiki/article/view/8595>[Τελευταία πρόσβαση: 7 Νοεμβρίου 2021].

Federici, S. (2004). *Ο Καλιμπάν και η μάγισσα. Γυναίκες, σώμα και πρωταρχική συσσώρευση*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις των ξένων.

Ζαβλανός, Μ. (2003). *Η ολική ποιότητα στην εκπαίδευση*. Αθήνα: Σταμούλη.

Ζιρίνογλου, Π. (2015). *Ολική Ποιότητα στη Διοίκηση. Η περίπτωση της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης για την εφαρμογή της βέλτιστης εκπαιδευτικής πολιτικής*. Διδακτορική Διατριβή. Φλώρινα: Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας. Διαθέσιμο στο

<https://www.didaktorika.gr/eadd/bitstream/10442/36501/1/36501.pdf> [Τελευταία πρόσβαση: 15 Νοεμβρίου 2021].

Ηλιού, Μ. (1988). *Εκπαιδευτική και Κοινωνική Δυναμική*. Αθήνα: Πορεία.

Κανταρτζή, Ε., και Ανθόπουλος, Κ. (2006). Η συμμετοχή των δύο φύλων στη στελέχωση της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης. *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων*, 11, 5-19.

Διαθέσιμο στο

http://www.isotitaerepeak.gr/iliko_sxetikes_ereunes/ekpedeusi/Kantarzi_E_H_symmetoxi_ton_dyo_reduce.pdf [Τελευταία πρόσβαση: 6 Νοεμβρίου 2021].

Κατή, Δ. (1990). *Νοημοσύνη και φύλο*. Αθήνα: Οδυσσέας.

Κέντρο Ερευνών για Θέματα Ισότητας (Κ.Ε.Θ.Ι.). (2008). Μελέτη «Σειρά Εκθέσεων με εξειδικευμένα θέματα με αποδέκτες Κέντρα Λήψης Αποφάσεων και Άσκησης Πολιτικής». *Παρατηρητήριο για την Ισότητα στην Εκπαίδευση*: Αθήνα.

Κόκκορης, Χ. (2019). *Η επαγγελματική ανάπτυξη των διευθυντών της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης στο Νομό Πέλλας σε θέματα σχολικού εκφοβισμού*. Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη. Διαθέσιμο στο [Τελευταία πρόσβαση: 25 Νοεμβρίου 2021].

Κουτούζης, Μ. (1999). *Γενικές Αρχές Μάνατζμεντ, Τουριστική Νομοθεσία και Οργάνωση Εργοδοτικών και Συλλογικών Φορέων*. Πάτρα: ΕΑΠ.

Λακασάς, Α. (2020). Νέο σύστημα επιλογής στελεχών στην εκπαίδευση. *Η Καθημερινή*. Διαθέσιμο στο [Νέο σύστημα επιλογής στελεχών στην εκπαίδευση | Η ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ \(kathimerini.gr\)](http://www.kathimerini.gr) [Τελευταία πρόσβαση: 20 Ιανουαρίου 2022].

Μαραγκουδάκη, Ε. (2008). *Γυναίκες εκπαιδευτικοί και συμμετοχή στη διοίκηση της εκπαίδευσης*. Στο Β. Δεληγιάννη-Κουιμτζή (Επιμ. Έκδ.). *Εκπαιδευτικοί και Φύλο*. Αθήνα: Κέντρο Ερευνών για Θέματα Ισότητας.

Montana, P. J., και Charnov, B. H. (2002). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Κλειδάριθμος.

Μπακάλμπαση, Ε. (2011). *Γυναίκα και εκπαιδευτική ηγεσία - Οι γυναίκες διδάσκουν και οι άντρες διοικούν*. Διαθέσιμο στο https://anti-researcher.blogspot.com/2011/10/24_8268.html [Τελευταία πρόσβαση: 20 Νοεμβρίου 2021].

Μπακάλμπαση, Ε., και 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*, 2, 145-166. <https://doi.org/10.12681/hjre.8840>

Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία: ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Αθήνα: Κριτική.

Μπρίνια, Β. (2014). *Εφαρμοσμένη Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων*. Αθήνα: ΟΠΑ.

Μπρίνια, Β., Βασιλοπούλου, Χ., και Σαραβάνου, Μ. Χ. (2015). Οι γυναίκες στη διοίκηση εκπαιδευτικών μονάδων: Μια εμπειρική έρευνα στα ορεινά μονοθέσια Νηπιαγωγεία του νομού Ηλείας. *Παιδαγωγική Επιθεώρηση*, 32(59), 141-160. Διαθέσιμο στο ojs.lib.uom.gr. [Τελευταία πρόσβαση: 20 Νοεμβρίου 2021].

Ντερμανάκης, Ν. Ε. (2005). *Ο οριζόντιος επαγγελματικός διαχωρισμός στην ελληνική αγορά εργασίας. 3^ο Στατιστικό Δελτίο Equal-Ανδρομέδα*. Διαθέσιμο στο [Ο οριζόντιος-επαγγελματικός διαχωρισμός στην ελληνική αγορά εργασίας \(isotita-erepeaek.gr\)](https://isotita-erepeaek.gr) [Τελευταία πρόσβαση: 23 Οκτωβρίου 2021].

Νούσια, Ε. (2011). *Εκπαιδευτική διοίκηση και φύλο: Η περίπτωση προαγωγής και ανέλιξης σε ηγετικές θέσεις των γυναικών στην Β/θμια Εκπαίδευση Θεσσαλίας*. Διπλωματική

Εργασία. Βόλος, Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας. Διαθέσιμο στο core.ac.uk/download/pdf/132805784.pdf [Τελευταία πρόσβαση: 14 Δεκεμβρίου 2021].

Παπαμιχαήλ, Σ. (2005). *Σύγχρονες Τεχνικές Management για την Προώθηση των Ίσων Ευκαιριών*. Πάτρα: ΤΕΙ.

Παπαναούμ, Ζ. (1995). *Η διεύθυνση σχολείου: θεωρητική ανάλυση και εμπειρική διερεύνηση*. Θεσσαλονίκη: Κυριακίδη.

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*; Διαθέσιμο στο [\(PDF\) Ισότητα των φύλων στην εκπαίδευση: Οι γυναίκες διδάσκουν- οι άνδρες διοικούν; | STAVROULA PATSIOMITOU \(Δρ. Σταυρούλα Πατσιομίτου\) - Academia.edu](#) [Τελευταία πρόσβαση: 14 Νοεμβρίου 2021].

Πορφύρη, Ι. (2018). *Η αντιμετώπιση του έμφυλου μισθολογικού χάσματος. Νο. 3 ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ*. Διαθέσιμο στο [ΕΚ Έμφυλο-μισθολογικό-χάσμα.pdf \(imegsevee.gr\)](#) [Τελευταία πρόσβαση: 29 Οκτωβρίου 2021].

Πυρετζίδου, Β. (2018). *Το ηγετικό προφίλ των γυναικών προϊσταμένων των Νηπιαγωγείων: Ποιοτική προσέγγιση με την οπτική του φύλου*. Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία. Θεσσαλονίκη, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας. Διαθέσιμο στο dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/22389/4/PyretzidouValasiaMsc2018.pdf [Τελευταία πρόσβαση: 29 Νοεμβρίου 2021].

Ράπτης, Ν., και Βιτσιλάκη, Χ. (2007). *Ηγεσία και Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων. Η Ταυτότητα του Διευθυντή της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης*. Θεσσαλονίκη: Κυριακίδη.

Ρεθυμιωτάκη, Ε., Μαροπούλου, Μ., και Τσακιστράκη, Χ. (2015). *Φεμινισμός και Δίκαιο*. Ελληνικά Ακαδημαϊκά Ηλεκτρονικά Συγγράμματα και Βοηθήματα.

Σαΐτης, Χ. (1992). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Θεωρία και Πράξη.

Σαΐτης, Χ. (2008). *Εκπαιδευτική Πολιτική και Διοίκηση*. Αθήνα: ΕΚΠΑ.

Σακκούλης, Δ., Ασημάκη, Ά., και Βεργίδης, Δ. (2017). Η επιμόρφωση των εκπαιδευτικών: ζητήματα ορισμού και τυπολογίας. Η ελληνική εμπειρία και οι διεθνείς τάσεις. *Εκπαιδευτικός Κύκλος*, 5(1), 104-126. Διαθέσιμο στο journal.educircle.gr/images/teuxos/2017/teuxos1/teuxos_5_1_5.pdf [Τελευταία πρόσβαση: 29 Δεκεμβρίου 2021].

Σισμανίδου, Ε., και Πουλιτίδης, 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^{ου} Πανελλήνιου Συνεδρίου, με Διεθνή Συμμετοχή, για την Προώθηση της Εκπαιδευτικής Καινοτομίας, Λάρισα 21-23 Οκτωβρίου.

Σπανός, Α. (2014). Τρόποι διοίκησης και ηγεσία σχολικών μονάδων. *Έρκυνα, Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών-Επιστημονικών Θεμάτων*, 2, 40-50.

Διαθέσιμο στο erkyna.gr/e_docs/periodiko/dimosieyseis/ekpaideytika/t02-03.pdf [Τελευταία πρόσβαση: 15 Δεκεμβρίου 2021].

Τζιόκας, Θ., Τσιωτάκης, Π., και Τζιμογιάννης, Α. (2018). *Εκπαιδευτική ηγεσία και ένταξη των ΤΠΕ στην εκπαίδευση: Μία μελέτη περίπτωσης*. Στ. Δημητριάδης, Β. Δαγδιλέλης, Θρ. Τσιάτσος, Ι. Μαγνήσαλης και Δ. Τζήμας (επιμ.). Πρακτικά Εργασιών 11^{ου} Πανελλήνιου και Διεθνούς Συνεδρίου «Οι ΤΠΕ στην Εκπαίδευση», 19-21 Οκτωβρίου. Θεσσαλονίκη, ΠΑΜΑΚ.

Ξένη

Ademe, G, και Singh, M. (2015). Factors Affecting Women's Participation in Leadership and Management in Selected Public Higher Education institutions in Ambara Region Ethiopia. *European Journal of Business and Management*, Vol. 7 (31), 18-29. Διαθέσιμο

<https://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/view/26949/27632>[Τελευταία πρόσβαση: 5 Δεκεμβρίου 2021].

Altinkurt, Y, και Yilmaz, K. (2012). Being a female school administrator in Turkey: Views of teachers and administrators. *Energy Education Science and Technology Part B: Social and Educational Studies*, Vol. 4(4), 2227-2238. Διαθέσιμο στο https://www.academia.edu/3549062/Being_a_female_school_administrator_in_Turkey_Views_of_teachers_and_administrators [Τελευταία πρόσβαση: 5 Δεκεμβρίου 2021].

Becker, G. S. (1957). *The Economics of Discrimination*. The University of Chicago Press.

Coleman, M. (2002). *Women as headteachers: striking the balance*. Stoke in Trent: Trentham Books.

Eagly, A. H., και Karau, S. J. (2002). Role Congruity Theory of Prejudice Toward Female Leaders. *Psychological Review*, Vol. 109(3), 573-598. Διαθέσιμο στο http://web.pdx.edu/~mev/pdf/Eagley_Role_Congruity_Theory.pdf[Τελευταία πρόσβαση: 8 Δεκεμβρίου 2021].

Eliadis, A. (2018). *Women and Leadership in Higher Education*. Διαθέσιμο στο https://www.researchgate.net/publication/328149983_Women_and_Leadership_in_Higher_Education_Systems[Τελευταία πρόσβαση: 8 Νοεμβρίου 2021].

Eurostat (2016). *Gender pay gap statistics*. Διαθέσιμο στο [Gender pay gap statistics - Statistics Explained \(europa.eu\)](https://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&code=sdg10.5.1) [Τελευταία πρόσβαση: 30 Οκτωβρίου 2021].

Fleetwood, S. (2010). Gender inequality in employment: Editors' introduction. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, Vol. 29(3), 221-238. Διαθέσιμο στο

https://www.researchgate.net/publication/242347702_Gender_inequality_in_employment_Editors'_introduction [Τελευταία πρόσβαση: 15 Οκτωβρίου 2021].

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.

Διαθέσιμο στο

https://www.researchgate.net/publication/220043217_Women_and_school_leaderships_Factors_deterring_female_teachers_from_holding_principal_positions_at_elementary_schools_in_makassar_Indonesia[Τελευταία πρόσβαση: 5 Οκτωβρίου 2021].

Grogan, M., και Shakeshaft, C. (2011). *Women and Educational Leadership*. Jossey-Bass Leadership Library in Education, John Wiley & Sons.

Hussain, H. J. (2012). *Women in Educational Leadership: The challenges faced by a selection of head teachers in BA, FIJI*. Master Thesis. University of South Pacific.

Kaufman, G., και White, D. (2015). What Makes a “Good Job”? Gender Role Attitudes and Job Preferences in Sweden. *Gender Issues*, Vol 32, 279-294. Διαθέσιμο στο emanticscholar.org/paper/What-Makes-a-“Good-Job”-Gender-Role-Attitudes-and-Kaufman-White/bfeebe8aeff85ea25a25fc5b06f88cfd663935e9 [Τελευταία πρόσβαση: 7 Νοεμβρίου 2021]

Kelsey, C. L. (n.d). *Gender inequality: Empowering women*. Journal of Legal Issues and Cases in Business, 1-7. Διαθέσιμο στο <https://www.aabri.com/manuscripts/131765.pdf> [Τελευταία πρόσβαση: 7 Νοεμβρίου 2021]

Kolodziejczyk, J. (2015). Leadership and Management in the Definitions of School Heads. *Athens Journal of Education*, 2(2), 123-135. Διαθέσιμο στο [2015-2-2-3-Kolodziejczyk.pdf \(athensjournals.gr\)](https://athensjournals.gr/Kolodziejczyk.pdf) [Τελευταία πρόσβαση: 18 Οκτωβρίου 2021].

Pounder, J. S., και 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. Διαθέσιμο στο https://www.academia.edu/21059558/Women_better_leaders_than_men_In_general_and_educational_management_it_still_all_depends [Τελευταία πρόσβαση: 18 Νοεμβρίου 2021].

Ryan, M. K., και Haslam, S. A. (2005). The glass cliff: Evidence that women are overrepresented in precarious leadership positions. *British Journal of Management*, 16, 81-90. Διαθέσιμο στο <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-8551.2005.00433.x> [Τελευταία πρόσβαση: 3 Νοεμβρίου 2021].

Smiley, S. L., Zakrajsek, A. G., και Fletcher, K. L. (2021). Leadership Journeys: Reflections on Experiences and Challenges from Women in Academic Leadership. *Journal of Women in Educational Leadership*, 277, 1-26. Διαθέσιμο στο <https://digitalcommons.unl.edu/jwel/277/> [Τελευταία πρόσβαση: 3 Δεκεμβρίου 2021].