

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ
ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ

«ΟΙ ΓΥΝΑΙΚΕΣ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΧΟΛΙΚΩΝ
ΜΟΝΑΔΩΝ»

Ευτυχία Καρατάσιου

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, Ιανουάριος 2022

UNIVERSITY OF PIRAEUS
DEPARTMENT OF ECONOMICS



MASTER PROGRAMM
IN ECONOMICS IN EDUCATION AND
MANAGEMENT OF EDUCATIONAL UNITS

«WOMEN IN EDUCATIONAL LEADERSHIP»

By

Eftychia Karatasiou

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, January 2022

Στην οικογένειά μου

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές του Πανεπιστημίου Πειραιώς του Τμήματος «Οικονομικής Επιστήμης» και συγκεκριμένα του Μεταπτυχιακού Προγράμματος «Οικονομικά της Εκπαίδευσης και Διαχείριση Εκπαιδευτικών Μονάδων» που με βοήθησαν για την εκπόνηση αυτής της εργασίας, όπως επίσης και τις εκπαιδευτικούς που με βοήθησαν στην έρευνα μου.

Οι γυναίκες στη διαχείριση σχολικών μονάδων

Σημαντικοί όροι: στυλ ηγεσίας, ανδροκρατία, γυάλινη οροφή, υποεκπροσώπηση γυναίκας στη διοίκηση, θεσμικά εμπόδια

Περίληψη

Η παρούσα εργασία αποτελεί μια έρευνα σχετικά με το κατά πόσο οι γυναίκες εκπαιδευτικοί νιώθουν την αυτοπεποίθηση και την ετοιμότητα να αναλάβουν μια διοικητική θέση, όπως αυτή της διευθύντριας, σε μια σχολική μονάδα. Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από 100 γυναίκες εκπαιδευτικούς τόσο της Πρωτοβάθμιας όσο και της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης. Η έρευνα διεξήχθη με γραπτό ερωτηματολόγιο, το οποίο αποτελείται από 12 ερωτήσεις. Οι ερωτήσεις αποσκοπούσαν στο να ερευνηθούν τα αίτια που λειτουργούν ως τροχοπέδη για την γυναίκα εκπαιδευτικό για τη διεκδίκηση μιας διοικητικής θέσης σε μια σχολική μονάδα. Οι τελευταίες ερωτήσεις ερευνούν αν οι γυναίκες σήμερα είναι έτοιμες και έχουν την αυτοπεποίθηση να αναλάβουν διευθυντική θέση.

Τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν ότι στην Ελλάδα οι γυναίκες εκπαιδευτικοί θεωρούν ότι οι άντρες δεν θα πρέπει να ταυτίζονται με τη θέση του διευθυντή, καθώς και οι ίδιες θεωρούν τους εαυτούς τους ικανές. Ωστόσο, θεωρούν ότι υπάρχουν ακόμη και σήμερα εμπόδια που δεν βοηθούν τη γυναίκα να αναλάβει μια διοικητική θέση, με το μεγαλύτερο εμπόδιο να είναι οι οικογενειακές υποχρεώσεις.

Women in educational leadership

Keywords: leadership styles, male – dominated, glass cliff, underrepresentation of women in leadership, institutional barriers

Abstract

The present paper looks into the confidence and readiness of women teachers about becoming Headmasters in schools. 100 Greek women teachers were the survey's sample. The research was carried out with a written questionnaire, which is consisted by 12 questions. It is investigated whether women are willing to work as headmasters. It is also researched if there are barriers that make women to reject such a position.

As the research results show, women teachers in Greece believe that they are capable of being Headmasters and that men are not the only suitable for this job. However, women do realize that there are plenty barriers for becoming Headmasters in a school – the major problem, according to them, is family responsibilities.

Περιεχόμενα

Περίληψη	ix
Abstract	x
Κατάλογος πινάκων	xiii
Κατάλογος Διαγραμμάτων.....	xiv
Εισαγωγή	xv
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	1
Η διοίκηση στην ελληνική εκπαίδευση	1
1.1 Εισαγωγή	1
1.2 Παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή διοικητικού προσωπικού στην εκπαίδευση.....	4
1.3 Διαφορές του τρόπου ηγεσίας ανάμεσα στα δύο φύλα	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	14
Παράγοντες που ενισχύουν τη μειοψηφία γυναικών για ανάληψη διοικητικής θέσης στο σχολικό χώρο	14
2.1 Εισαγωγή	14
2.2 Αίτια μειοψηφίας των γυναικών στην ηγεσία της εκπαίδευσης	16
2.3. Το φαινόμενο της γυάλινης οροφής.....	20
2.4 Εμπόδια που λειτουργούν ως τροχοπέδη για τη γυναίκα σε μια διοικητική θέση.....	22
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	28
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	28
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	31
Αποτελέσματα της έρευνας.....	31
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	46

Συμπεράσματα	46
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	49
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	53
Ελληνική	53
Ξένη.....	55

Κατάλογος πινάκων

4.1 Δημογραφικά και εργασιακά στοιχεία του δείγματος	31
4.2 Απόψεις συμμετεχουσών για τη λήψη ηγετικών θέσεων από τους άντρες	33
4.3 Βαθμολογία απόψεων για υπεροχή του αντρικού φύλου στις ηγετικές θέσεις	35
4.4 Βαθμολογία των απόψεων των συμμετεχουσών ανάλογα με τα δημογραφικά και εργασιακά τους στοιχεία	36
4.5 Λόγοι υποεκπροσώπησης της γυναίκας σε διευθυντική θέση	38
4.6 Στοιχεία επιθυμίας και ικανότητας των γυναικών για ανάληψη ηγετικής θέσης	39
4.7 Ποσοστά επιθυμίας γυναικών για ανάληψη διοικητικής θέσης	40
4.8 Βαθμός γνώσεων και ικανοτήτων των γυναικών για ανάληψη διοικητικής θέσης ανάλογα με τα δημογραφικά και εργασιακά τους στοιχεία	43
4.9 Βαθμός ικανότητας γυναικών να ανταπεξέλθουν σε διοικητική θέση ανάλογα με τα δημογραφικά και εργασιακά τους στοιχεία	44

Κατάλογος Διαγραμμάτων

4.1 Διαγραμματική απεικόνιση του εκπαιδευτικού επιπέδου των συμμετεχουσών	32
4.2 Διαγραμματική απεικόνιση των ετών διδακτικής εμπειρίας των συμμετεχουσών	33
4.3 Διαγραμματική απεικόνιση των ποσοστών συμφωνίας των συμμετεχουσών με την ύπαρξη διάκρισης ανάμεσα στον άντρα και τη γυναίκα στη διοίκηση	35
4.4 Διαγραμματική απεικόνιση της βαθμολογίας των απόψεων των συμμετεχουσών ανάλογα με το εκπαιδευτικό τους επίπεδο	37
4.5 Διαγραμματική απεικόνιση των αιτιών υποεκπροσώπησης της γυναίκας σε διευθυντική θέση	39
4.6 Διαγραμματική απεικόνιση του ποσοστού των γυναικών που επιθυμούν να αναλάβουν διοικητική θέση	40
4.7 Διαγραμματική απεικόνιση των ποσοστών επιθυμίας των γυναικών για διοικητική θέση σε σχολείο	42

Εισαγωγή

Είναι γεγονός πως στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα το ποσοστό των γυναικών εκπαιδευτικών είναι πολύ υψηλότερο σε σχέση με τους άντρες εκπαιδευτικούς. Παρ' αυτά παρατηρείται ότι τις διευθυντικές θέσεις τις καταλαμβάνουν άντρες παρά γυναίκες, συγκριτικά πάντα με το ποσοστό εμφάνισης και των δύο φύλων στο εκπαιδευτικό σύστημα. Πιο συγκεκριμένα, μπορεί οι γυναίκες διευθύντριες τα τελευταία χρόνια να έχουν αυξηθεί, εντούτοις παρατηρείται μια προτίμηση στο αντρικό φύλο, το οποίο στην ελληνική κουλτούρα είναι συνυφασμένο με τη διοίκηση (Μαραγκουδάκη, 1997). Παρά τη θέσπιση του νόμου περί ισότητας φύλων, όπου άντρας και γυναίκα έχουν ίσα δικαιώματα και ίσες υποχρεώσεις, επικρατεί ακόμα η νοοτροπία ότι η γυναίκα πρέπει να αφοσιώνεται στην οικογένειά της και στην ανατροφή των παιδιών, ενώ ο άντρας συνηθίζεται να απολαμβάνει το δημόσιο βίο.

Στην παρούσα εργασία, θα ερευνηθούν θέματα που αφορούν την αυτοπεποίθηση και την ετοιμότητα των γυναικών στην ανάληψη μιας διευθυντικής θέσης σε σχολική μονάδα, όπως και τα εμπόδια που συναντούν κατά τη διαδικασία αυτή. Είναι σημαντικό να απαντηθούν τα παραπάνω ερωτήματα, αν θέλουμε να υπάρξει ουσιαστική ισότητα ανάμεσα στα δύο φύλα και σε υψηλόβαθμες θέσεις εργασίας όπως είναι αυτή του διευθυντή. Με βάση τις απαντήσεις που θα δοθούν στα ερωτήματα αυτά, θα έχουμε μια ολοκληρωμένη εικόνα αναφορικά με τη συσχέτιση της διοίκησης και των φύλων. Επομένως, για να υπάρξει πρόοδος στον τομέα των προκαταλήψεων και των στερεοτύπων που υπάρχουν ακόμα βαθιά ριζωμένα στην ελληνική κουλτούρα σχετικά με την θέση της γυναίκας στη διοίκηση, είναι σημαντικό να εντοπιστούν οι παράγοντες που προκαλούν το πρόβλημα αυτό.

Το δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν 100 Ελληνίδες γυναίκες εκπαιδευτικοί της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Έπειτα, ακολούθησε στατιστική ανάλυση, της οποίας τα αποτελέσματα έδειξαν ότι πράγματι υπάρχουν εμπόδια που δυσχεραίνουν τις γυναίκες στην απόφαση τους να διεκδικήσουν διευθυντική θέση και αυτά τα εμπόδια αποτελούν και τους λόγους, για αρκετές από αυτές, που θεωρούν ότι επηρεάζει και την αυτοπεποίθησή τους.

Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται λόγος για τη διοίκηση στην ελληνική εκπαίδευση. Αναλύονται οι παράγοντες που συμβάλλουν στην επιλογή διοικητικού προσωπικού σε

σχολικές μονάδες. Επιπλέον, αναλύονται και οι διαφορές στους τρόπους ηγεσίας ανάμεσα στα δύο φύλα.

Στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύονται οι παράγοντες που ενισχύουν την υποεκπροσώπηση της γυναίκας σε διευθυντικές θέσεις. Παρουσιάζονται με λεπτομέρειες τόσο τα αίτια όσο και η φύση των εμποδίων που οδηγούν σε αυτό το φαινόμενο.

Στο τρίτο κεφάλαιο αναλύεται η μεθοδολογία της έρευνας και επισημαίνεται ο σκοπός της.

Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας με βάση τα ερευνητικά ερωτήματα.

Τέλος, στο πέμπτο κεφάλαιο ολοκληρώνεται η εργασία με τα συμπεράσματα που προέκυψαν μέσα από το σύνολο της εργασίας και προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Η διοίκηση στην ελληνική εκπαίδευση

1.1 Εισαγωγή

Τις τελευταίες δεκαετίες η διοίκηση παίζει σημαντικό ρόλο στην ομαλή λειτουργία μιας σχολικής μονάδας. Ένα επιτυχημένο εκπαιδευτικό σύστημα προϋποθέτει τα κατάλληλα διοικητικά πρόσωπα, ηγέτες – οραματιστές και τους απαραίτητους ανθρώπινους πόρους θέτοντας ως κοινό στόχο την λειτουργία ενός τέτοιου οργανισμού όπως είναι η σχολική μονάδα. Άλλωστε, σύμφωνα με τον Σαΐτη (2007), οι οργανισμοί αποτελούν ανοιχτά συστήματα, τα οποία απαρτίζονται από αλληλένδετα μέρη που λειτουργούν για την επίτευξη ενός κοινού σκοπού. Σε αυτόν τον σκοπό φαίνεται να συμβάλλει στο μεγαλύτερο βαθμό ο αποτελεσματικός διευθυντής – ηγέτης και ο τρόπος που διοικεί τη σχολική μονάδα (Σαΐτης, 2008).

Ο ορισμός της «διοίκησης» αποτελεί πολύπλοκο θέμα, καθώς έχουν διατυπωθεί αρκετοί κατά καιρούς, χωρίς να υπάρχει ένας κοινά αποδεκτός. Πολλοί συγχέουν τον όρο «διοίκηση» με αυτόν της «ηγεσίας», οπότε θα ήταν χρήσιμο να αναφερθούμε και στους δύο για τη βαθύτερη κατανόησή τους. Αρχικά, η διοίκηση βασίζεται στην αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και των υλικών πόρων για την επίτευξη κοινών στόχων, καθοδηγούμενη όμως από τον μάνατζερ. Όσον αφορά την ηγεσία, πρόκειται για την προσπάθεια δημιουργίας καλού κλίματος και παράλληλα τον χειρισμό των ανθρώπινων πόρων που θα επιφέρουν την αποτελεσματικότητα σε έναν οργανισμό (Σαΐτης, 2007). Επιπρόσθετα, ο Πασιάρδης (2004) επιχειρεί να διαχωρίσει αυτές τις δύο έννοιες, επισημαίνοντας ότι η «διοίκηση» δεν αφορά τόσο οργανισμούς σχετικούς με την εκπαίδευση, αλλά περισσότερο μεγάλες επιχειρήσεις. Αντιθέτως, υποστηρίζει ότι ο όρος «ηγεσία» εμπεριέχει και τον όρο της διοίκησης αλλά και της διεύθυνσης. Ο διαχωρισμός αυτός μπορεί να κατανοηθεί καλύτερα με την προσέγγιση του Παπασταμάτη (2008) ο οποίος αναφέρει ότι η ηγεσία και η διοίκηση είναι δύο

αλληλοσυμπληρώμενες έννοιες συνδυάζοντας τις θεωρητικές αρχές της διοίκησης και του οράματος που υπάγεται στην ηγεσία.

Με βάση τις παραπάνω προσεγγίσεις φαίνεται ότι η «διοίκηση» και η «ηγεσία» είναι δύο έννοιες που πρέπει να συνυπάρχουν στην διαχείριση μιας εκπαιδευτικής μονάδας για την μέγιστη αποτελεσματικότητά της. Θα πρέπει να λάβουμε υπόψιν ότι το έργο της διοίκησης της εκπαίδευσης δεν περιορίζεται μόνο σε κανόνες δικαίου όπως συχνά πιστεύεται, καθώς ο απώτερος σκοπός είναι η συνεχής βελτίωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας, εμπλέκοντας όλους τους φορείς που εργάζονται για την ποιοτική ανέλιξη της εκάστοτε σχολικής μονάδας. Σε αυτόν τον σκοπό, συμβάλλουν και οι αρχές της ηγεσίας όπου θεωρείται αναπόσπαστο κομμάτι για την επίτευξη αυτών των στόχων, η δημιουργία υγιών σχέσεων ανάμεσα στα μέλη και η καλλιέργεια του αισθήματος του «ανήκειν», ώστε να αλληλοεπηρεάζεται ο καθένας μέσα από την ομάδα.

Μέσα, λοιπόν, από τη διαδικασία της διοίκησης σε εκπαιδευτικό πλαίσιο, πραγματοποιούνται τέσσερις λειτουργίες: ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η ηγεσία και ο έλεγχος. Ξεκινώντας από τον προγραμματισμό πρόκειται για το πρώτο στάδιο κατά το οποίο, καθορίζονται οι στόχοι και οι δράσεις που πρέπει να ληφθούν για την επίτευξή τους. Αυτό το στάδιο θεωρείται το σημαντικότερο καθώς πλαισιώνει τα επόμενα τρία. Πιο συγκεκριμένα, ο μάνατζερ σε αυτό το στάδιο καλείται να προβλέψει το μέλλον ενός οργανισμού τόσο βραχυπρόθεσμα όσο και μακροπρόθεσμα. Πρόκειται για μια δύσκολη διαδικασία αφού το μέλλον είναι σχεδόν πάντα άγνωστο για αυτό και θεωρείται αναγκαίο ο μάνατζερ να διακρίνεται από ευελιξία λόγω της συνεχούς μεταβλητότητας του περιβάλλοντος (Lloyd & Aho, 2020).

Το επόμενο στάδιο πρόκειται για την οργάνωση, όπου είναι η διαδικασία διαμοιρασμού έργων, κατανομής πόρων και συντονισμού των δραστηριοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού και των ομάδων για εφαρμογή σχεδίων. Είναι στην ουσία η απόρροια του προηγούμενου σταδίου, όπου θέτεται ο προγραμματισμός σε ισχύ.

Το τρίτο στάδιο είναι η ηγεσία, κατά την οποία ο μάνατζερ διεγείρει τον ενθουσιασμό των εργαζομένων για σκληρή δουλειά και τους παρακινεί για να κατευθύνουν οι ίδιοι τις προσπάθειές τους στην υλοποίηση και κατ' επέκταση στην επίτευξη στόχων. Σε αυτό το στάδιο ο μάνατζερ, προχωρά σε ένα πιο προσωπικό επίπεδο με τους εργαζόμενους, δηλαδή ανταλλάζουν απόψεις, μαθαίνει τον τρόπο συμπεριφοράς τους μέσα στην ομάδα με

αποτέλεσμα να σχεδιάσει στρατηγικές σχετικά με την παρακίνηση των εργαζομένων να συνεισφέρουν στον οργανισμό.

Τέλος, η λειτουργία του ελέγχου είναι η διαδικασία μέτρησης της απόδοσης εργασίας, σύγκρισης των αποτελεσμάτων με τους στόχους και εφαρμογής διορθώσεων όπου κρίνεται απαραίτητο. Αυτό το στάδιο συνδέεται άρρηκτα με το στάδιο του προγραμματισμού, καθώς οι οδηγοί που ακολουθούν οι μάνατζερς για να εξασφαλίσουν την πρόοδο είναι τομείς που χρειάζονται σκέψη προτού εφαρμοστεί οποιοδήποτε πλάνο (Lloyd & Aho, 2020).

Από τα παραπάνω συμπεραίνει κανείς ότι ο ρόλος του διευθυντή σε ένα σχολείο είναι πολύ σημαντικός και καθορίζει τον τρόπο λειτουργίας του. Ο διευθυντής στη σημερινή εποχή δεν είναι απλά υπεύθυνος για διοικητικά θέματα αλλά η ικανότητα του αντανακλάται στην ανταπόκριση των εκπαιδευτικών, τη βελτίωση της επίδοσης των μαθητών και στις εκτιμήσεις της κοινότητας (Ρεντίφης, 2016). Επιπλέον, ο διευθυντής θα πρέπει να διακρίνεται από ανθρώπινες δεξιότητες, να συνεργάζεται εποικοδομητικά με τους συναδέλφους, να συμμερίζεται τις απόψεις τους στη λήψη αποφάσεων και να είναι ικανός για επίλυση τυχόν συγκρούσεων. Προϋπόθεση όλων αυτών είναι η επίγνωση της ψυχολογίας των εργαζομένων ως ξεχωριστές προσωπικότητες (Στραβάκου, 2003).

Ακόμα, ο διευθυντής έχει το ρόλο του «ηγέτη», αφού είναι εκείνος που με το παράδειγμα του κινητοποιεί τους εργαζομένους για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί από την αρχή. Καταναίμει δίκαια τα καθήκοντα στους υφισταμένους του και τους καθοδηγεί στην ανάληψη πρωτοβουλιών. Συνεπώς, ένας ηγέτης – διευθυντής δεν μπορεί να περιορίζεται μόνο στις διοικητικές του ικανότητες αλλά και στον οραματισμό που θα πρέπει να τον διακατέχει ώστε να εμπνέει και τους υπόλοιπους. Οι διοικητικές δεξιότητες ενός διευθυντή που συμβάλλουν στην υψηλή απόδοση ενός οργανισμού σχετίζονται με τις τέσσερις λειτουργίες της διοίκησης που προαναφέρθηκαν (προγραμματισμός, οργάνωση, λειτουργία, έλεγχος) καθώς και στους πληροφοριακούς και διαπροσωπικούς ρόλους (Σαϊτης, 2007). Παράλληλα, η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένα επιπρόσθετο προσόν για τον διευθυντή, ειδικότερα σε θέματα συγκρούσεων και σε κρίσιμες αποφάσεις, αφού είναι σε θέση να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τόσο τον εαυτό του όσο και τους γύρω του.

Συμπερασματικά, ο διευθυντής μιας σχολικής μονάδας έχει έναν πολυδιάστατο ρόλο, καθώς εκτός από τα διοικητικά καθήκοντά του, αναλαμβάνει το ρόλο του ηγέτη, ώστε να δημιουργεί ένα καλό κλίμα ανάμεσα στους συναδέλφους με σκοπό την συνεργασία, την

παρακίνηση των εκπαιδευτικών για αυξημένη συμμετοχή και ανάληψη πρωτοβουλιών που θα έχουν σαν αποτέλεσμα την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων.

1.2 Παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή διοικητικού προσωπικού στην εκπαίδευση

Είναι γεγονός ότι η εύρυθμη λειτουργία μιας σχολικής μονάδας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το διευθυντή και τις ικανότητες του. Είναι εκείνος που διευθύνει τα διοικητικά έργα, την εμπλοκή των συναδέλφων σε καίρια ζητήματα του σχολείου, που αναθέτει καθήκοντα στον κάθε εκπαιδευτικό λαμβάνοντας υπόψιν τις δυνατότητες και τις ανάγκες του καθενός και φέρει ευθύνη και για την πρόοδο των μαθητών. Ωστόσο, έχει παρατηρηθεί κατά καιρούς να υπάρχουν εμπόδια στην ανάληψη μιας διοικητικής θέσης από γυναίκα για λόγους που οδηγούν σε έμφυλες διακρίσεις, όπως για παράδειγμα ότι οι άντρες δεν επιθυμούν να παίρνουν οδηγίες από γυναίκα ή ότι η κοινωνία δεν θεωρεί τη γυναίκα έτοιμη να διευθύνει έναν οργανισμό όπως είναι το σχολείο (Shakeshaft, 1989).

Σύμφωνα με την Alimo- Metchalfe (1995) η επιλογή υψηλόβαθμου διοικητικού στελέχους περνάει μέσα από τρία στάδια αξιολόγησης. Το πρώτο στάδιο αναφέρεται στην αξιολόγηση των προσόντων, της συμπεριφοράς και των δεξιοτήτων, τα οποία διαμορφώνουν τα κριτήρια επιλογής. Σε αυτό το στάδιο μπορούν να υπάρξουν έμφυλες διακρίσεις λόγω του ανδροκεντρισμού στις επιτροπές κρίσης. Στο δεύτερο στάδιο σύμφωνα με τη διαμόρφωση των κριτηρίων, επιλέγεται ο τρόπος μέτρησης, με τις εξής τεχνικές: *συνέντευξη, ψυχομετρήσεις, κέντρα αξιολόγησης*. Όσον αφορά την *συνέντευξη* ενώ είναι μία από τις πιο συνηθισμένες τακτικές για την επιλογή ενός διοικητικού στελέχους ενέχει κάποιους κινδύνους για τη γυναίκα. Πιο συγκεκριμένα, είναι σύνηθες η επιτροπή που αποφασίζει για τη θέση, να απαρτίζεται κυρίως από άντρες και οι ερωτήσεις που απευθύνονται στη γυναίκα να αφορούν για την οικογενειακή της κατάσταση, τον αριθμό παιδιών και την ανατροφή τους. Επιπλέον, δίνεται ιδιαίτερη σημασία στην ενδυμασία και στην συμπεριφορά της γυναίκας κατά τη διαδικασία της κρίσης.

Σχετικά με τις *ψυχομετρήσεις* παρόλο που ενδείκνυνται ως πιο επιστημονικές τεχνικές αξιολόγησης, ενέχει πάλι το υποκειμενικό στοιχείο που οδηγεί στη διάκριση φύλων λόγω του τρόπου με τον οποίο δημιουργούνται. Με άλλα λόγια, κατασκευάζονται με βάση την κριτική και τις αντιλήψεις των αντρών που βρίσκονται στις επιτροπές κρίσης με αποτέλεσμα η γυναίκα να είναι σε μειονεκτική θέση (Ανδρικογιαννοπούλου, 2010).

Αναφορικά με τα κέντρα αξιολόγησης, πρόκειται για ένα περίπλοκο στάδιο καθώς ζητείται από τους υποψήφιους να εμπλακούν σε διάφορες δραστηριότητες, όπως για παράδειγμα να επιλύσουν ένα οργανωτικό πρόβλημα στην επιχείρηση. Επιπλέον, σε αυτό το στάδιο λαμβάνεται και η τελική απόφαση επιλογής. Ωστόσο, τα κριτήρια αξιολόγησης δεν θεωρούνται αντικειμενικά, καθώς έχουν κατασκευαστεί από άντρες, οι οποίοι πιστεύουν ότι οι γυναίκες είναι πιο συναισθηματικές και χωρίς μεγάλο όραμα για τον εκάστοτε οργανισμό (EURYDICE, 2010). Συμπεραίνουμε, λοιπόν, ότι παρά την προσπάθεια για αντικειμενικότητα στις κρίσεις διοικητικού προσωπικού, η προκατάληψη και η μεροληψία κατά των γυναικών ακόμη επικρατεί.

Ωστόσο, σύμφωνα με το σύνταγμα 1975/86/01 , άρθρο 4 παράγραφος 2, αποκαθίσταται η ισονομία ανάμεσα στα δύο φύλα και η γυναίκα πλέον αντιμετωπίζεται ίσα με το ανδρικό φύλο τόσο σε κοινωνικό όσο και πολιτικό πλαίσιο. Επιπλέον, σύμφωνα με τον νόμο 3848-2010 (άρθρο 13) τα κριτήρια επιλογής διοικητικού στελέχους είναι τα εξής:

- Το κριτήριο της επιστημονικής παιδαγωγικής συγκρότησης και κατάρτισης αξιολογείται με είκοσι έξι μονάδες κατ' ανώτατο όριο, οι οποίες κατανέμονται ως εξής: α) διδακτορικό δίπλωμα 6 μονάδες και το δεύτερο διδακτορικό μοριοδοτείται με 2 μονάδες επιπλέον, β) μεταπτυχιακό 4 μονάδες και το δεύτερο μεταπτυχιακό επιπλέον 1 μονάδα, γ) τίτλος διδασκαλείου 3 μονάδες, δ) Δεύτερο πτυχίο πανεπιστημίου ή Τ.Ε.Ι., ε) πτυχίο παιδαγωγικής ακαδημίας ή σχολής νηπιαγωγών: 1 μονάδα, στ) Βεβαίωση πιστοποιητικό επιμόρφωσης: 1 μονάδα για κάθε κατηγορία επιμόρφωσης, ζ) Πιστοποιημένη επιμόρφωση στις Τ.Π.Ε. επιπέδου 1: 2 μονάδες, η) Τ.Π.Ε. επιπέδου 2: 3 μονάδες, θ) Πιστοποιημένη γνώση μίας ξένης γλώσσας με τίτλο επιπέδου B2: 1,50 μονάδες, ι) Ξένη γλώσσα με τίτλο επιπέδου ανώτερου του B2: 2,50 μονάδες. Η πιστοποιημένη γνώση και δεύτερης ξένης γλώσσας μοριοδοτείται κατά το ήμισυ της μοριοδότησης της πρώτης ξένης γλώσσας.
- Το κριτήριο της υπηρεσιακής κατάστασης, καθοδηγητικής και διοικητικής εμπειρίας αποτιμάται με 12 μονάδες κατ' ανώτατο όριο, οι οποίες κατανέμονται ως εξής:
 - α) Υπηρεσιακή κατάσταση με 6 μονάδες. Οι μονάδες αυτές υπολογίζονται με βάση την εκπαιδευτική υπηρεσία αποτιμώμενη με 0,50 μονάδες για κάθε έτος πέραν του χρόνου που αποτελεί προϋπόθεση για τη συμμετοχή στη διαδικασία επιλογής,
 - β) Διοικητική και καθοδηγητική εμπειρία: 6 μονάδες κατ' ανώτατο όριο.

- Προσωπικότητα και γενική συγκρότηση: 15 μονάδες κατ' ανώτατο όριο. Το κριτήριο αυτό αξιολογείται με προσωπική συνέντευξη ενώπιον του συμβουλίου επιλογής και εξετάζεται η προσωπικότητα του υποψηφίου, η επαγγελματική ανάπτυξη, η συνεργατικότητα, η ικανότητα επίλυσης πολύπλοκων προβλημάτων, η ικανότητα δημιουργίας κατάλληλου παιδαγωγικού κλίματος.
- Συμβολή στο εκπαιδευτικό έργο: 12 μονάδες κατ' ανώτατο όριο. Το κριτήριο αυτό αποτιμάται με βάση τις αξιολογικές εκθέσεις του υποψηφίου που προβλέπονται κατά το νόμο.

Με βάση τον τελευταίο νόμο αξίζει να εστιάσουμε στο γεγονός ότι η διαδικασία επιλογής διευθυντικών στελεχών δίνει πλέον μεγάλη σημασία στην προσωπικότητα και στη γενική συγκρότηση. Ωστόσο, με τη διαδικασία της συνέντευξης μπορεί να προκληθούν εμπόδια στην επιλογή στελεχών παρά την καταμέτρηση των μορίων όπως αναλύθηκαν παραπάνω. Σε μειονεκτική θέση συχνά βρίσκονται οι γυναίκες όπου κατά τη διάρκεια της συνέντευξης οι ερωτήσεις θα απευθύνονται σε θέματα που αφορούν την οικογενειακή τους κατάσταση, κάτι το οποίο δεν θα απασχολεί τους υποψήφιους άντρες διευθυντές.

1.3 Διαφορές του τρόπου ηγεσίας ανάμεσα στα δύο φύλα

Η ηγεσία αναφέρεται σε μια διαδικασία επιρροής, η οποία οδηγεί στην επίτευξη κοινών στόχων. Όσον αφορά την εκπαίδευση ο διευθυντής οραματίζεται για το σχολείο τους και προσπαθεί να κινητοποιήσει όλους τους εμπλεκόμενους στο όραμα αυτό. Ο ρόλος του ηγέτη σε μια κοινότητα, όπως είναι η σχολική μονάδα, είναι καθοριστικός για την ομαλή λειτουργία του οργανισμού και αυτό εξαρτάται τόσο από τις ικανότητες του που πρέπει να τον διακατέχουν όσο και από το στυλ ηγεσίας που εφαρμόζει. Το στυλ ηγεσίας καθορίζει τη διαμόρφωση του κλίματος μέσα σε έναν οργανισμό, τη συμπεριφορά και κατ' επέκταση την απόδοση των εργαζομένων. Ως εκ τούτου, η επιρροή του τρόπου ηγεσίας αντανακλάται στην επίτευξη ή μη των στόχων που τέθηκαν απ την αρχή. Πιο συγκεκριμένα, υπάρχουν 6 στυλ ηγεσίας σύμφωνα με τον Goleman και είναι τα εξής (Hunt & Fitzgerald, 2018):

- Καταναγκαστική: Αυτός ο τρόπος ηγεσίας προβάλλει έναν ηγέτη ο οποίος δίνει εντολές που πρέπει να διεκπεραιωθούν χωρίς να υπάρχει χώρος για ερώτηση. Μπορεί

να είναι αποτελεσματικός για αποφάσεις που πρέπει να ληφθούν άμεσα, όμως δεν παύει να αποτελεί έναν αυταρχικό τρόπο ηγεσίας.

- Οραματική – εξουσιαστική: Εδώ ο ηγέτης θέτει μακροπρόθεσμους στόχους και αυτό σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι έχουν το χρόνο να επεξεργαστούν τις πληροφορίες και τους στόχους που έχουν τεθεί. Ένας ικανός οραματιστής – ηγέτης είναι σε θέση να μεταδώσει το όραμα του στους συναδέλφους και να τους εμπνεύσει ώστε να κατανοήσουν και οι ίδιοι τον τρόπο με τον οποίο θα επωφεληθούν και εκείνοι επιτυγχάνοντας τον στόχο που έθεσαν από την αρχή.
- Ανθρωποκεντρική: Αυτό το στυλ ηγεσίας δίνει έμφαση στις ανθρώπινες σχέσεις και στους εργαζόμενους. Κύριος στόχος του ηγέτη είναι βελτιώσει τις σχέσεις των εργαζομένων ώστε να υπάρχει καλή συνεργασία, έχοντας θετικό αντίκτυπο στα αποτελέσματα του οργανισμού.
- Δημοκρατική: Εδώ ο ηγέτης παρακινεί όλους τους εργαζόμενους να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων. Το μειονέκτημα σε αυτόν τον τρόπο ηγεσίας είναι ότι δεν είναι κατάλληλος όταν πρόκειται για γρήγορες αποφάσεις.
- Επιβαλλόμενη: Ο ηγέτης δίνει μεγάλη σημασία στα αποτελέσματα παρακινώντας τους εργαζόμενους να ακολουθήσουν το παράδειγμα του.
- Καθοδηγητική: Εδώ ο ηγέτης δίνει κίνητρα στους εργαζόμενους να βελτιωθούν τόσο σαν επαγγελματίες όσο και σαν προσωπικότητες. Ο καθοδηγητικός τρόπος ηγεσίας σύμφωνα με τον Goleman δημιουργεί ισχυρές συνδέσεις μεταξύ των στόχων του οργανισμού αλλά και των προσωπικών στόχων του κάθε εργαζόμενου.

Αυτά είναι τα βασικά στυλ ηγεσίας που χρησιμοποιούν τα υψηλόβαθμα στελέχη στη διοίκηση ενός οργανισμού, τα οποία αποφέρουν αντίστοιχα αποτελέσματα. Αξίζει να αναφερθούμε και να αναλύσουμε τα στυλ ηγεσίας που χρησιμοποιούν τόσο οι άντρες όσο και οι γυναίκες όταν διοικούν μια επιχείρηση και να επισημάνουμε διαφορές που θα εντοπιστούν.

Ξεκινώντας με τις γυναίκες μπορεί να ισχυριστεί κανείς ότι οι γυναίκες – ηγέτες έχουν ως προσόντα την επικοινωνία, την σωστή ανατροφοδότηση ώστε να αναβαθμίζονται οι ομάδες τους με βάση την μέχρι τώρα απόδοσή τους και την φιλοδοξία τους θέτοντας υψηλούς στόχους. Όσον αφορά τους άντρες παρατηρείται στον τρόπο ηγεσίας τους μια καινοτομία ως προς τις ιδέες και την υλοποίησή τους, σωστή στρατηγική θέτοντας μακροπρόθεσμους στόχους και την ικανότητα να παραμένουν ήρεμοι διαχειρίζοντας σωστά τα συναισθήματα τους.

Ακόμη, είναι συνηθισμένο οι γυναίκες να δείχνουν μεγαλύτερη ενσυναίσθηση συγκριτικά με τους άντρες, βελτιώνοντας έτσι τις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων και κατ' επέκταση επιτυγχάνουν καλύτερη επικοινωνία διευκρινίζοντας τις απαιτήσεις που έχει από τους εργαζόμενους και τις σκέψεις πάνω στα θέματα λειτουργίας του οργανισμού. Επιπλέον, ένα σημαντικό χαρακτηριστικό της γυναίκας στη διοικητική θέση είναι η ικανότητα στις διαπροσωπικές σχέσεις. Πιο συγκεκριμένα, δείχνοντας ενσυναίσθηση ως προς τους εργαζόμενους και ακούγοντας με προσοχή και κατανόηση τους ίδιους και τους ανωτέρους, οι γυναίκες μπορούν να θεωρηθούν εξαιρετικά ικανές στη διοίκηση ενός οργανισμού χρησιμοποιώντας χαρακτηριστικά του φύλου τους που δεν παρατηρούνται με την ίδια συχνότητα στον άντρα – ηγέτη (Radu, Deaconu & Frășineanu, 2017).

Αναλύοντας λίγο παραπάνω τον τρόπο ηγεσίας μεταξύ των δύο φύλων, μπορούμε να προσθέσουμε στα χαρακτηριστικά των γυναικών – ηγετών τη σημασία που δίνουν στη συνεργατική σχέση τόσο μεταξύ εκείνης και των εργαζομένων όσο και των εργαζομένων μεταξύ τους. Προσπαθεί να δημιουργήσει ένα θετικό κλίμα μέσα στον οργανισμό με στόχο να μοιράζονται ιδέες, σκέψεις προωθώντας έτσι μια συνεργατική κουλτούρα. Από την άλλη οι άντρες – ηγέτες είναι περισσότερο προσηλωμένοι στο να διεκπεραιώνουν τα καθήκοντά τους, να επιτυγχάνουν στους στόχους που έχουν θέσει από την αρχή και να κερδίζουν (Chliwniak, 1997).

Όσον αφορά την εκπαίδευση και την ηγεσία μεταξύ άντρα και γυναίκας, οι γυναίκες διευθύντριες εφαρμόζουν έναν καθοδηγητικό τρόπο ηγεσίας όπως αναφέρεται και στα στυλ ηγεσίας του Goleman, χρησιμοποιώντας τέτοιες πρακτικές που δίνουν μεγάλη σημασία στη μοναδικότητα και τις ιδιαιτερότητες του κάθε παιδιού, γνωρίζουν τις διδακτικές μεθόδους των εκπαιδευτικών και τα αντικείμενα διδασκαλίας. Επιπρόσθετα, στην καθοδηγητική ηγεσία οι γυναίκες ενδιαφέρονται για την διδακτέα ύλη και τον τρόπο με τον οποίο θα βοηθήσουν τους εκπαιδευτικούς στον στο διδακτικό τους έργο, ενώ οι άντρες είναι περισσότερο ικανοί σε οργανωσιακά θέματα. Στο σημείο αυτό αξίζει να αναφερθεί η σημαντική διαφορά μεταξύ των δύο φύλων: ο άντρας – διευθυντής λαμβάνει αποφάσεις μόνος του, προσπαθώντας να λύσει όλα τα προβλήματα των εργαζομένων, ενώ η γυναίκα – διευθύντρια τείνει σε ένα δημοκρατικό στυλ ηγεσίας παρακινώντας τους συναδέλφους για συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων. Επειδή, λοιπόν, η γυναίκα επικεντρώνεται στη βελτίωση των σχέσεων μέσα σε έναν σχολικό οργανισμό, είναι επόμενο να αλληλεπιδρά πιο συχνά – συγκριτικά με τους

άντρες- με τους γονείς μαθητών, με τους εκπαιδευτικούς, με τους μαθητές και με τα ανώτερα στελέχη της εκπαίδευσης.

Ακόμη μια διαφορά ανάμεσα στην γυναίκα και στον άνδρα διευθυντή είναι η στρατηγική της γυναίκας διευθύντριας η οποία παροτρύνει τους εκπαιδευτικούς για συμμετοχή στις αποφάσεις του σχολείου δίνοντας έμφαση στην διαδικασία, σε αντίθεση με τον άντρα διευθυντή ο οποίος θα λάβει την απόφαση σύμφωνα με την πλειοψηφία αφηφώντας τις διαφορετικές γνώμες και παραμένοντας προσηλωμένος στο στόχο. Ως εκ τούτου, συμπεραίνει κανείς ότι οι άντρες πιο συχνά εφαρμόζουν το διοικητικό στυλ «από πάνω προς τα κάτω» ενώ οι γυναίκες μεριμνούν ως προς το να μετατρέψουν το ενδιαφέρον των εργαζομένων σε στόχους του σχολικού οργανισμού, ενθαρρύνοντας την αυτοεκτίμησή τους και την ενεργό συμμετοχή στα θέματα του σχολείου. Απόρροια αυτού είναι οι γυναίκες διευθύντριες να έχουν θετική επιρροή στη δουλειά των εκπαιδευτικών, οι οποίοι θα συμβουλευόταν τη διευθύντρια για θέματα που αφορούν τις διδακτικές μεθόδους που χρησιμοποιούν, τυχόν διορθώσεις, το διδακτικό υλικό και τις διαφορετικές ανάγκες των μαθητών.

Για να εξεταστεί περαιτέρω το θέμα του τρόπου ηγεσίας ανάμεσα στα δύο φύλα αξίζει να αναφέρουμε έρευνες που έχουν γίνει για να εντοπιστούν προκαταλήψεις και στερεότυπα ανάμεσα στα φύλα και τον τρόπο που διοικούν. Οι έρευνες, λοιπόν, έδειξαν ότι οι άνδρες χαρακτηρίζονται από ένα στυλ ηγεσίας που ονομάζεται «διεκπεραιωτική ηγεσία» (transactional leadership). Σύμφωνα με τον συγκεκριμένο τρόπο ηγεσίας, ο ηγέτης χρησιμοποιεί ανταμοιβές και ποινές και είναι προσηλωμένος στο στόχο. Οι ηγέτες που χρησιμοποιούν τον συγκεκριμένο τρόπο διοίκησης δεν ενδιαφέρονται να αλλάξουν το μέλλον της επιχείρησής τους αλλά προτιμούν να διατηρήσουν τον τρόπο λειτουργίας και απόδοσης της εργασίας στα ίδια επίπεδα. Επίσης, δίνουν μεγάλη προσοχή στον τρόπο που δουλεύουν οι εργαζόμενοι ώστε να εντοπίσουν τυχόν λάθη και αποκλίσεις από τον στόχο που έχουν θέσει από την αρχή. Πιο αναλυτικά, οι «διεκπεραιωτικοί ηγέτες» χρησιμοποιούν ένα μοντέλο ανταλλαγής, δηλαδή αμοιβές και θετικά αποτελέσματα για την καλή δουλειά και αντίστοιχα μπορούν να τιμωρήσουν και να στερήσουν οφέλη από τον εργαζόμενο έως ότου διορθώσουν το πρόβλημα (Odumeru & Ogbona, 2013). Συμπεραίνουμε, λοιπόν, ότι η διεκπεραιωτική ηγεσία, που χρησιμοποιούν κυρίως οι άντρες ηγέτες, μοιάζει με δύο στυλ ηγεσίας σύμφωνα με τον Goleman: την καταναγκαστική και την επιβαλλόμενη. Εκτός από τον τρόπο με τον οποίο διοικούν, όπως αναφέρθηκε, υπάρχουν και κάποια κοινά χαρακτηριστικά των ηγετών

αυτών, όπως είναι η ανταγωνιστικότητα, η ανεξαρτησία, η τάση για ρίσκο, η φιλοδοξία και ο έλεγχος στο εργασιακό κομμάτι. Γενικά, η διεκπεραιωτική εργασία επιφέρει θετικά αποτελέσματα σε καταστάσεις κρίσης και όταν κάποιες υποχρεώσεις πρέπει να πραγματοποιηθούν με συγκεκριμένο τρόπο.

Από την άλλη, οι γυναίκες χρησιμοποιούν το μοντέλο της «μετασχηματιστικής ηγεσίας» (transformational leadership), που μοιάζει περισσότερο με το δημοκρατικό και ανθρωποκεντρικό στυλ ηγεσίας του Goleman. Χαρακτηρίζεται από συμμετοχικά στοιχεία και εστιάζει στις ανθρώπινες σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων και των εξωτερικών συνεργατών (Δαράκη, 2007). Στην περίπτωση των σχολείων, η διευθύντρια ενδιαφέρεται για τις σχέσεις με τους συναδέλφους και τις σχέσεις με τους γονείς, με τον σύλλογο γονέων και κηδεμόνων, με τους συντονιστές και οποιουδήποτε άλλους συνεισφέρουν στη λειτουργία του σχολείου. Επιπλέον, οι διευθύντριες που ακολουθούν αυτού του είδους την ηγεσία παρακινούν τους υπόλοιπους εργαζομένους να συμμετέχουν στις αποφάσεις του σχολείου, να μιλάνε ανοιχτά για θέματα που τους απασχολούν, να αποτελούν μέρη της επίλυσης προβλημάτων που μπορούν να ανακύψουν και γενικότερα προσπαθούν να δημιουργήσουν ένα θετικό κλίμα στον εργασιακό χώρο (Μαραγκουδάκη, 1997). Μέσα από αυτό το στυλ διοίκησης, οι εργαζόμενοι καταφέρνουν να επιτύχουν εξαιρετικά αποτελέσματα στην εργασία τους. Ακόμη ένα χαρακτηριστικό του «μετασχηματιστικού» ηγέτη είναι ότι διακρίνεται από την ικανότητα να «πειθεί» τους εργαζόμενους να κοιτάνε τα παλιά προβλήματα με έναν καινούριο τρόπο και να τους βοηθά να τα επιλύουν. Στην προσπάθεια αυτή της επίλυσης των προβλημάτων συμβάλλουν και οι υπόλοιποι συνάδελφοι, δε λειτουργούν δηλαδή μεμονωμένα αλλά σαν ομάδα που ενδιαφέρεται ο ένας για τον άλλον. Σε γενικές γραμμές ο μετασχηματιστικός ηγέτης είναι ικανός να κρίνει τις δυνατότητες και τις αδυναμίες των εργαζομένων ώστε να αναθέτει τις αντίστοιχες δραστηριότητες, ο ίδιος αποτελεί μοντέλο μίμησης που τους εμπνέει για μεγαλύτερη απόδοση στην εργασία και τέλος τους παρακινεί για βελτίωση στην προσωπική τους προσπάθεια, γεγονός που έχει αντίκτυπο στο συλλογικό όφελος ενός οργανισμού. Συνοψίζοντας κάποια χαρακτηριστικά ενός μετασχηματιστικού ηγέτη μπορούμε να αναφέρουμε τα εξής (Warrilow, 2012):

- Χάρισμα ή εξιδανικευμένη επιρροή: ο ηγέτης λειτουργεί σαν μοντέλο επιρροής και εμπνέει θετικά τους εργαζομένους, οι οποίοι του δείχνουν εμπιστοσύνη
- Κίνητρο έμπνευσης: ο βαθμός κατά τον οποίο ο ηγέτης μοιράζεται το όραμα του με τους εργαζόμενους και τους εμπνέει με αισιοδοξία για τους μελλοντικούς στόχους

- Πνευματική διέγερση: ο βαθμός κατά τον οποίο ο ηγέτης ενθαρρύνει τη δημιουργικότητα στους εργαζόμενους ώστε να ξεπεράσουν οποιοσδήποτε παράγοντες εμποδίζουν τον στόχο τους
- Κατανόηση στις ανάγκες και στις δυνάμεις του κάθε εργαζόμενου ξεχωριστά: εδώ ο ηγέτης λαμβάνει υπόψιν του τη συνεισφορά του κάθε ατόμου στον οργανισμό δείχνοντας σεβασμό και εκτίμηση στον καθένα. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να νιώθουν σημαντικά μέλη μιας ομάδας, γεγονός που αυξάνει τις πιθανότητες για περισσότερα κατορθώματα και άρα προσωπική και συλλογική ανέλιξη.

Έχοντας αναλύσει τα διαφορετικά χαρακτηριστικά των τρόπων ηγεσίας των δύο φύλων αξίζει να εμβαθύνουμε στη σύγκριση τους στο πλαίσιο ενός σχολείου. Με βάση, λοιπόν, τα παραπάνω παρατηρούμε ότι εκτός από το διαφορετικό στυλ ηγεσίας που χρησιμοποιούν διευθυντές και διευθύντριες, εντοπίζονται ανομοιότητες και ως προς τον προσανατολισμό στο έργο και στις σχέσεις. Αναλυτικότερα, οι γυναίκες δείχνουν να αφιερώνουν περισσότερο χρόνο και προσοχή σε θέματα παιδαγωγικού χαρακτήρα καθοδηγώντας τους εκπαιδευτικούς όταν χρειάζεται και δίνοντας ενδιαφέρον για τις ανάγκες και τις ιδιαιτερότητες των μαθητών του σχολείου. Από την άλλη ο άντρας διευθυντής ασχολείται περισσότερο με θέματα διοίκησης και με τις εξωτερικές σχέσεις που συνεισφέρουν στο σχολείο.

Παρά τις διαφορές ως προς τον τρόπο ηγεσίας μεταξύ των δύο φύλων, ένας ικανός ηγέτης διαθέτει κάποιες δεξιότητες οι οποίες δεν είναι χαρακτηριστικά ούτε των αντρών αλλά ούτε των γυναικών. Πιο αναλυτικά, σύμφωνα με τις έρευνες της Schein (1994), τόσο οι γυναίκες όσο και οι άντρες προκειμένου να διοικήσουν έναν οργανισμό αποτελεσματικά διαθέτουν τέτοια χαρακτηριστικά όπως ικανότητα σε εργασιακά θέματα, ηγετικό όραμα και υπευθυνότητα. Αυτά τα χαρακτηριστικά θεωρούνται αναγκαία για έναν αποτελεσματικό ηγέτη παρά τις διαφορές που μπορεί να υπάρχουν ανάμεσα στα δύο φύλα, οι οποίες δεν σηματοδοτούν ότι το ένα φύλο υπερέχει του άλλου όσον αφορά τον τρόπο που διοικούν έναν οργανισμό. (Grove & Montgomery, 1999).

Ακόμα, ο Kanter (1997) υποστηρίζει πως άντρες και γυναίκες όταν αναλαμβάνουν διοικητική θέση συμπεριφέρονται σχεδόν με τον ίδιο τρόπο και ελάχιστες είναι οι διαφορές τους. Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μια αλληλοσυμπλήρωση των χαρακτηριστικών του άντρα ηγέτη και της γυναίκας ηγέτη. Αυτό σημαίνει ότι τόσο οι άντρες όσο και οι γυναίκες χρησιμοποιούν χαρακτηριστικά του γυναικείου στυλ ηγεσίας και αντίστοιχα οι γυναίκες του

αντρικού στυλ ηγεσίας. Η σύγκλιση λοιπόν των διαφορετικών χαρακτηριστικών των δύο φύλων είναι το λεγόμενο androgynous style of management όπου και τα δύο φύλα διοικούν χρησιμοποιώντας κοινά στοιχεία. Το γεγονός αυτό έρχεται να επιβεβαιώσει και η Coleman (2002), η οποία μέσα από τις έρευνες της συμπέρανε ότι δεν υπάρχουν ουσιαστικές διαφορές στο στυλ ηγεσίας ανάμεσα σε άντρες διευθυντές και γυναίκες διευθύντριες. Παρόλο που οι άντρες θεωρούνταν περισσότερο ανταγωνιστικοί, από τις σύγχρονες έρευνες διαπιστώθηκε ότι και οι γυναίκες μπορούν να είναι το ίδιο ανταγωνιστικές. Συμπεραίνουμε, λοιπόν, ότι συγκριτικά με τις παλαιότερες έρευνες, οι πιο πρόσφατες δείχνουν ότι ο τρόπος διοίκησης επηρεάζεται ελάχιστα από το φύλο και ότι άντρες και γυναίκες έχουν παρόμοια χαρακτηριστικά τα οποία χρησιμοποιούν και τα προσαρμόζουν σε ανάλογες περιστάσεις.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Παράγοντες που ενισχύουν τη μειοψηφία γυναικών για ανάληψη διοικητικής θέσης στο σχολικό χώρο

2.1 Εισαγωγή

Στη σχολική κοινότητα είναι γεγονός πως η συντριπτική πλειοψηφία των εκπαιδευτικών είναι θηλυκού γένους, ωστόσο τις διευθυντικές θέσεις τις αναλαμβάνουν άντρες εκπαιδευτικοί. Παρόλο που τα τελευταία χρόνια υπάρχουν σημαντικές αλλαγές στη διοίκηση ενός οργανισμού ως προς το φύλο, εντούτοις υπάρχουν ακόμα αιτίες και εμπόδια που δυσχεραίνουν την ανάληψη της διευθυντικής θέσης από μια γυναίκα. Είναι, λοιπόν, χρήσιμο να αναφερθούν οι παράγοντες που ενισχύουν τη μειοψηφία των γυναικών σε καθήκοντα διευθύντριας ξεκινώντας από μια θεωρητική σκοπιά. Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με την Shakeshaft (1987), υπάρχουν δύο ειδών ερμηνευτικών προσεγγίσεων που προσπαθούν να εξηγήσουν τους παράγοντες που συμβάλλουν στην υποεκπροσώπηση της γυναίκας σε υψηλόβαθμες διοικητικές θέσεις και είναι οι εξής:

- Οι ερμηνευτικές προσεγγίσεις που θεωρούν υπεύθυνη τη γυναίκα λόγω έλλειψης της αυτοπεποίθησης και ετοιμότητάς τους για ανάληψη διευθυντικής θέσης. Ωστόσο, σε πολλές περιπτώσεις οι γυναίκες μπορούν να διαθέτουν τα προσόντα και την επιθυμία να αναλάβουν διοικητικό έργο αλλά λόγω οικογενειακών υποχρεώσεων να θέλουν να το καθυστερήσουν.
- Οι ερμηνευτικές προσεγγίσεις που θεωρούν ότι η μειοψηφία των γυναικών στη διοίκηση οφείλεται στην πατριαρχία των δυτικών κοινωνιών και στον καπιταλιστικό τρόπο οικονομικής οργάνωσης.

Συμπληρωματικά, υπάρχει και ακόμη ένας διαχωρισμός των παραγόντων που συμβάλλουν στην παρεμπόδιση των γυναικών σε διευθυντικές και υποδιευθυντικές θέσεις και είναι οι εσωτερικοί και οι εξωτερικοί παράγοντες (Ταλιαδώρου & Πασιαρδής, 2016):

- Οι **εσωτερικοί** παράγοντες που οφείλονται στα διαφορετικά χαρακτηριστικά της κάθε προσωπικότητας, όπως για παράδειγμα η απουσία αυτοπεποίθησης, η έλλειψη προσωπικών κινήτρων κτλ.
- Οι **εξωτερικοί** παράγοντες οφείλονται σε κοινωνικά κριτήρια που προωθούν την προκατάληψη απέναντι στο γυναικείο φύλο αγνοώντας τις ικανότητες και τα προσόντα της εν δυνάμει γυναίκας διευθύντριας. Οι εξωτερικοί παράγοντες σχετίζονται σε μεγάλο βαθμό και με τα εμπόδια που συναντούν οι γυναίκες λόγω κοινωνικών δυσκολιών, όπως η έλλειψη κινήτρων και στήριξης.

Με βάση τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι οι αντιλήψεις της κοινωνίας διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην θέση της γυναίκας και αυτό αποτελεί αποτρεπτικό εμπόδιο για την ίδια, γεγονός που οδηγεί σε έλλειψη κινήτρων. Αποτέλεσμα αυτού είναι η επίδραση στην ψυχολογία και στην αυτοεκτίμησή της καθώς η ίδια νιώθει ότι δεν μπορεί να ανταποκριθεί το ίδιο με έναν άντρα και αποφασίζει να μην διεκδικήσει υψηλόβαθμες θέσεις στην εκπαίδευση. Πολύ σημαντικός παράγοντας στην απόφαση αυτή φαίνεται να είναι και οι οικογενειακές υποχρεώσεις της γυναίκας, καθώς δημιουργείται μια σύγκρουση ρόλων. Πιο συγκεκριμένα, η γυναίκα καλείται να ανταπεξέλθει σε δύο ρόλους, αυτόν της μητέρας και αυτόν της επαγγελματίας. Στην ουσία, βρίσκεται σε ένα δίλημμα ανάμεσα στην οικογένεια και την καριέρα και αυτό το δίλημμα εντείνεται περισσότερο ή λιγότερο ανάλογα με την κοινωνία και τα κίνητρα που παρέχονται στο γυναικείο φύλο. Συνοπτικά θα μπορούσαμε να πούμε ότι οι παράγοντες που δυσχεραίνουν τις γυναίκες στο να διεκδικήσουν διευθυντικές θέσεις είναι οι εξής:

- Έλλειψη κινήτρων και παρώθησης
- Οικογενειακές υποχρεώσεις
- Κοινωνικά στερεότυπα και προκαταλήψεις
- Χαρακτηριστικά της προσωπικότητας
- Δίλημμα «επαγγέλματος – οικογενείας»

Έχοντας αναλύσει τους παράγοντες που επηρεάζουν το γυναικείο φύλο ως προς την ανάληψη διοικητικής θέσης σε μια σχολική μονάδα αξίζει να ασχοληθούμε στη συνέχεια αναλυτικά τόσο με τις αιτίες όσο και με τα εμπόδια που εντείνουν την προβληματική αυτή κατάσταση.

2.2 Αίτια μειοψηφίας των γυναικών στην ηγεσία της εκπαίδευσης

Αρχικά, οι αιτίες που θα αναλυθούν στη συνέχεια, οι οποίες οδηγούν στο φαινόμενο της υποεκπροσώπησης των γυναικών οφείλονται σε έρευνες που μελέτησαν το θέμα της μειοψηφίας των γυναικών στο σχολικό πλαίσιο. Ξεκινώντας από την έρευνα των Kyriakoussis & Saitis (2006), σε ερωτηματολόγιο που δόθηκε σε γυναίκες εκπαιδευτικούς της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης παρατηρήθηκε ότι δεν επιθυμούσαν να αναλάβουν διοικητική θέση λόγω ανατροφής παιδιών και λόγω έλλειψης κινήτρων από την κοινωνία. Ο διττός ρόλος της γυναίκας ανάμεσα στην οικογένεια και τις επαγγελματικές υποχρεώσεις φαίνεται να αποτελεί σημαντικό ανασταλτικό παράγοντα και στην έρευνα των Kararou & Bush (2007). Πιο συγκεκριμένα, αυτή η έρευνα απευθύνονταν σε 6 διευθύντριες Γυμνασίων, οι οποίες ισχυρίστηκαν ότι ο σημαντικότερος λόγος που οι γυναίκες δε διαθέτουν την αυτοπεποίθηση για διεκδίκηση μιας ανώτερης θέσης είναι οι κοινωνικές προκαταλήψεις και η παραδοχή ότι η διοίκηση αποτελεί μια μεγάλη ευθύνη για τις ίδιες, γεγονός που τους προκαλεί άγχος σε συνδυασμό με την απουσία των κοινωνικών κινήτρων.

Οι οικογενειακές υποχρεώσεις είναι ένας σημαντικός ανασταλτικός παράγοντας και στην έρευνα της Χατζηπαναγιώτου (1997), η οποία προσθέτει ότι ο ρόλος των φύλων είναι βαθιά ριζωμένος στην ελληνική κουλτούρα συγκριτικά με άλλες χώρες γεγονός που εντείνει το δίλημμα της γυναίκας ανάμεσα στην οικογένεια και την επαγγελματική ανέλιξη. Ακόμα, στη συγκεκριμένη έρευνα διαπιστώθηκαν και οι εξής αιτίες που οδηγούν στην υποεκπροσώπηση των γυναικών στη διοίκηση σχολικών μονάδων:

- η άποψη «διοικητής = άντρας» που επικρατεί ακόμη σε κάποιες κοινωνίες, κάτι το οποίο εμποδίζει τις γυναίκες να επιδιώξουν μια θέση ανώτερη από αυτήν που βρίσκονται στον εργασιακό τους χώρο
- η έλλειψη υποστήριξης , με αποτέλεσμα οι γυναίκες να μην μπορούν να ανταπεξέλθουν σε γραφειοκρατικές υποχρεώσεις που αρμόζουν σε μια διοικητική θέση και αυτό αποτελεί τροχοπέδη ειδικά σε ένα γραφειοκρατικό εκπαιδευτικό σύστημα όπως είναι αυτό της Ελλάδας.

Έχοντας αναφέρει μερικές από τις έρευνες που πραγματοποιήθηκαν με θέμα το φαινόμενο της μειοψηφίας των γυναικών στην εκπαιδευτική διοίκηση και τους λόγους που το προκαλούν, θα ήταν χρήσιμο να αναλύσουμε σε βάθος επιπρόσθετους παράγοντες που ενισχύουν το φαινόμενο αυτό οι οποίοι κατηγοριοποιούνται ως εξής:

- **Οι οικογενειακές υποχρεώσεις :** Η συγκεκριμένη κατηγορία φαίνεται να είναι από τις σημαντικότερες σύμφωνα με τις έρευνες. Οι γυναίκες έχουν μειωμένη αυτοπεποίθηση όσον αφορά το ρόλο τους ως μητέρα και ως επαγγελματίας ταυτόχρονα. Θεωρούν ότι δεν μπορούν να ανταπεξέλθουν και στους δύο ρόλους ταυτόχρονα, με αποτέλεσμα να βάζουν εν τέλει ως προτεραιότητα την οικογένεια και τα παιδιά. Το γεγονός αυτό εξηγεί και το λόγο που οι γυναίκες διευθύντριες σήμερα είναι μεγαλύτερες συγκριτικά με τους άντρες καθώς δίνουν προτεραιότητα στην ανατροφή των παιδιών και έπειτα στην επαγγελματική ανέλιξη (Μαραγκουδάκη, 1997).

- **Ιδιαιτερότητες του φύλου και κοινωνικός αντίκτυπος :** Σε προηγούμενο κεφάλαιο είχαμε αναλύσει τα διαφορετικά χαρακτηριστικά των δύο φύλων ως προς το θέμα της διοίκησης ενός οργανισμού. Συνοπτικά, αναφέρθηκε ότι οι γυναίκες είναι πιο συναισθηματικές και επικοινωνιακές, παρακινώντας τους εκπαιδευτικούς για συμμετοχή στα κοινά, ενώ οι άντρες παρουσιάζονται πιο αποφασιστικοί, ανταγωνιστικοί και στοχοπροσηλωμένοι. Οι διαφορές αυτές ανάμεσα στα δύο φύλα φαίνεται να αποτέλεσε το συντελεστή έρευνας σε στελέχη οργανισμών στις ΗΠΑ και στην Ευρώπη όπου τα ανώτερα διοικητικά πρόσωπα ισχυρίστηκαν ότι οι γυναίκες είναι προορισμένες να φροντίζουν ενώ οι άντρες να λαμβάνουν αποφάσεις και να διοικούν βάσει των χαρακτηριστικών τους στο τρόπο που ηγούνται. Η αντίληψη αυτή σαφώς, λειτουργεί ως εμπόδιο στην επαγγελματική ανέλιξη μιας γυναίκας (Δαμουλιάνου, 2006).

Μια ακόμη έρευνα επιβεβαιώνει την παραπάνω άποψη σχετικά με τις αντιλήψεις των υψηλόβαθμων στελεχών τόσο των αντρών όσο και των γυναικών. Πιο συγκεκριμένα, στην έρευνα της Schein (1994) βαθμολογήθηκαν τα χαρακτηριστικά των δύο φύλων ως προς το θέμα της διοίκησης. Το αποτέλεσμα της έρευνας έδειξε ότι άντρες και γυναίκες βαθμολόγησαν περισσότερο τα χαρακτηριστικά των αντρών (υπευθυνότητα, ικανότητα ηγεσίας κτλ.) και λιγότερο τα χαρακτηριστικά της γυναίκας (αυτοπεποίθηση, προθυμία κτλ.). Επικεντρώνοντας το θέμα στο σχολικό χώρο μπορεί να ισχυριστεί κανείς ότι η αντίληψη «διοίκηση = άντρας» επικρατεί και στη θέση του/της διευθυντή/διευθύντριας λόγω της απουσίας των γυναικών σε ανώτερες διοικητικές θέσεις και της κυριαρχίας των αντρών στην πλειοψηφία τους. Εξαιτίας,

λοιπόν, του κοινωνικού στερεότυπου σχετικά με τον ανδροκρατούμενο χώρο της εκπαίδευσης, επηρεάζεται και η ψυχολογία της γυναίκας και την καθιστά ανέτοιμη στην ανάληψη μιας διοικητικής θέσης. Οι Kararou & Bush (2007) σε έρευνα τους σε διευθυντές της Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, τονίζουν ότι στην Ελλάδα, όπου επικρατεί η πατριαρχία καθώς η κοινωνία βασίζεται σε ένα αντρικό μοντέλο, οι άντρες θεωρούνται ανώτεροι συγκριτικά με τις γυναίκες. Σαφώς, το σχολείο αποτελεί συστατικό της ευρύτερης κοινωνίας, επομένως οι αντιλήψεις αυτές είναι βαθιά ριζωμένες και στη σχολική κοινότητα. Επιπλέον, οι συμμετέχοντες αυτής της έρευνας θεώρησαν σημαντικό ανασταλτικό παράγοντα την ελλιπή αυτοεκτίμηση των γυναικών που είναι αποτέλεσμα της προκατάληψης της κοινωνίας. Ωστόσο, σήμερα έχουν γίνει προσπάθειες εξάλειψης των στερεοτύπων αυτών, χωρίς να έχουν εδραιωθεί πλήρως οι αλλαγές αυτές.

- **Αίσθημα ικανοποίησης μέσα από το επάγγελμα της «εκπαιδευτικού»:** Παρατηρείται σε κάποιες γυναίκες εκπαιδευτικούς να δείχνουν μια προτίμηση στη διδασκαλία και στην επαφή με τα παιδιά παρά στο θέμα της διοίκησης. Τα συναισθήματα ευχαρίστησης και ικανοποίησης που αντλούν από το επάγγελμα της εκπαιδευτικού δεν σχετίζονται με το ρόλο της διευθύντριας για αυτό και δεν επιδιώκουν μια ανώτερη θέση (Χατζηπαναγιώτου, 1997).
- **Οι απαιτήσεις της διοίκησης :** Πολλές γυναίκες δείχνουν έλλειψη θάρρους ώστε να αναλάβουν μια υψηλόβαθμη διοικητική θέση και αυτό γιατί η θέση αυτή απαιτεί πολύ χρόνο και πολλές προσδοκίες. Επομένως, οι γυναίκες θεωρούν ότι θα δυσκολευτούν στη διαχείριση της οικογενειακής τους ζωής παράλληλα με τις υψηλές απαιτήσεις μιας τέτοιας θέσης. Το πρόβλημα εντείνεται όταν δεν υπάρχει και η αντίστοιχη κατανόηση και υποστήριξη από τους συζύγους και τις οικογένειες γενικότερα. Η Χατζηπαναγιώτου (1997), προσθέτει ότι η κατάσταση αυτή συναντάται συχνά στην Ελλάδα και οι γυναίκες διευθύντριες εν τέλει έχουν να αντιμετωπίσουν περισσότερες υποχρεώσεις σε σύγκριση με τους άντρες διευθυντές.
- **Δίκτυα επικοινωνίας:** Άλλη μία αιτία που οδηγεί στην μειωμένη παρουσία των γυναικών σε διοικητικές θέσεις είναι τα «αδύναμα» δίκτυα επικοινωνίας τους. Πιο συγκεκριμένα, οι διευθυντές καθοδηγούνται από μέντορες, οι οποίοι έχουν ως στόχο

να διδάξουν στους διευθυντές πώς να αποκτήσουν τις σωστές επαφές και τις ικανότητες να γίνουν οι ίδιοι μέντορες στους εργαζόμενούς τους. Ωστόσο, αυτή η διαδικασία φαίνεται πιο εύκολη για τους άντρες διευθυντές παρά για τις γυναίκες, οι οποίες δυσκολεύονται να δικτυωθούν με τους μέντορες. Η δυσκολία αυτή έγκειται στο γεγονός ότι οι γυναίκες δεν έχουν παρόμοιο διοικητικό στυλ με τους άντρες για αυτό και οι άντρες μέντορες προτιμούν να καθοδηγούν διευθυντές του αντίστοιχου φύλου. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι διευθυντικές ικανότητες και τα ταλέντα των γυναικών να μην αναγνωρίζονται και συνεπώς να μην έχουν ευκαιρίες ανέλιξης. Έτσι, οι γυναίκες στρέφονται σε μέντορες γυναικείου φύλου, με τις οποίες μπορούν να αλληλεπιδράσουν, να μοιραστούν εμπειρίες και γνώσεις με αποτέλεσμα να αποκτήσουν οι ίδιες αυτοπεποίθηση και επιθετικές διευθυντικές προσωπικότητες (Ballenger, 2010). Ωστόσο, οι γυναίκες μέντορες αποτελούν μειοψηφία συγκριτικά με τους άντρες και αυτό σημαίνει περιορισμένο χρόνο ώστε να καθοδηγήσουν τις γυναίκες. Έτσι, οι εν δυνάμει γυναίκες διευθύντριες περιορίζονται από τα ανδρικά δίκτυα επικοινωνίας τα οποία εστιάζουν στη λήψη κρίσιμων αποφάσεων, με αποτέλεσμα να προωθείται για ακόμη μια φορά η κυριαρχία του αντρικού προτύπου στις υψηλόβαθμες θέσεις διοίκησης (Ferrario, 1994).

- **Ο τρόπος επιλογής διοικητικού προσωπικού:** Όπως έχει ήδη αναφερθεί η επιλογή στελέχους για μια υψηλόβαθμη θέση περνάει μέσα από διάφορα στάδια αξιολόγησης. Τονίστηκε ότι στις συνεντεύξεις οι ερωτήσεις που απευθύνονται σε υποψήφιες γυναίκες αφορούν την οικογενειακή τους κατάσταση και τις υποχρεώσεις, καθώς θεωρούν πως αυτό το κριτήριο είναι σημαντικό για την τελική τους απόφαση. Άρα, παρατηρείται μια προκατάληψη απέναντι στις γυναίκες για την επιλογή τους ως υψηλόβαθμο στέλεχος, γεγονός που οδηγεί στην υποεκπροσώπησή τους στον τομέα αυτό. (Νάκωv, 2005).
- **Παύσεις καριέρας:** Πολύ σημαντικός παράγοντας στην επαγγελματική ανέλιξη των γυναικών στην εκπαίδευση είναι τα «διαλείμματα» που κάνουν κατά τη διάρκεια της επαγγελματικής τους πορείας λόγω υποχρεώσεων, κυρίως για την ανατροφή των παιδιών τους. Οι παύσεις αυτές φαίνεται να δυσχεραίνουν την πρόοδο των γυναικών για ανάληψη μιας υψηλόβαθμης θέσης στην εκπαίδευση, καθώς η καριέρα απαιτεί μια

συνεχή εργασιακή εμπειρία και σταδιακή ανάπτυξη μέσα από μια επαγγελματική ιεραρχία. Επιπλέον, τα διαλείμματα της καριέρας εξηγούν και το γεγονός ότι συναντούνται περισσότερο γυναίκες διευθύντριες μεγαλύτερες σε ηλικία συγκριτικά με τους άντρες. Στην έρευνα των Kararou & Bush (2007), που επικεντρωνόταν σε εκπαιδευτικούς της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, οι παύσεις της καριέρας δεν επηρέαζαν τις γυναίκες τόσο σε πρακτικό κομμάτι όσο κοινωνικο-πολιτικά.

- **Απουσία διάθεσης ανάληψης:** Είναι κοινώς αποδεκτό ότι το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα χαρακτηρίζεται ως γραφειοκρατικό και συγκεντρωτικό. Αυτό σημαίνει ότι οι σημαντικές αποφάσεις μιας σχολικής μονάδας λαμβάνονται από την κεντρική εξουσία και εν τέλει ο/η διευθυντής/διευθύντρια υπακούουν στις εντολές αυτές διεκπεραιώνοντας τις. Το γεγονός αυτό αποθαρρύνει τους εκπαιδευτικούς να «κυνηγήσουν» μια υψηλόβαθμη θέση και αυτό αφορά και τα δύο φύλα.

Τα παραπάνω αίτια αντικατοπτρίζουν το γεγονός της υποεκπροσώπησης των γυναικών στη διοίκηση με τους σημαντικότερους – σύμφωνα πάντα με τις έρευνες – να είναι οι ιδιαιτερότητες στο στυλ ηγεσίας ανάμεσα στα δύο φύλα και οι οικογενειακές υποχρεώσεις των γυναικών. Θα μπορούσαμε να ισχυριστούμε ότι με βάση τις δύο ερμηνευτικές προσεγγίσεις που δόθηκαν στην αρχή του κεφαλαίου τα αίτια χωρίζονται σε αυτές τις δύο κατηγορίες:

- στην ευθύνη των γυναικών λόγω έλλειψης αυτοπεποίθησης και ετοιμότητας και
- σε κοινωνικούς παράγοντες (πατριαρχικές κοινωνίες).

2.3. Το φαινόμενο της γυάλινης οροφής

Στο κεφάλαιο αυτό δεν θα μπορούσε να παραλειφθεί και το φαινόμενο της «γυάλινης οροφής», που φαίνεται να επηρεάζει τις γυναίκες και την επαγγελματική τους πορεία. Αρχικά, ο όρος «γυάλινη οροφή» δημιουργήθηκε το 1986 από τους δημοσιογράφους της εφημερίδας Wall Street Journal και αναφέρεται στο σύνολο των αόρατων εμποδίων που βρίσκει μια γυναίκα στο δρόμο της όταν πρόκειται να ανελιχθεί στην καριέρα της, όπως για παράδειγμα να αναλάβει μια διοικητική θέση. Τα εμπόδια αυτά οφείλονται σε στερεοτυπικές συμπεριφορές και προκαταλήψεις που έχουν εμποτιστεί σε μια κοινωνία. Με άλλα λόγια, τα χαρακτηριστικά που αποδίδονται σε μια γυναίκα στον εργασιακό της χώρο είναι συνήθως:

ευγένεια, καλοσύνη, φιλική κτλ. και ακριβώς για αυτό το λόγο η γυναίκα ανήκει σε επαγγέλματα που ζητούν τέτοιου είδους χαρακτηριστικά, για παράδειγμα εκπαιδευτικός. Έτσι, λοιπόν, όταν μια γυναίκα διεκδικήσει μια υψηλόβαθμη διοικητική θέση βιώνει την απόρριψη λόγω των συγκεκριμένων στερεοτυπικών αντιλήψεων (Παπαδοπούλου, 2018).

Ακόμα, η Βόζεμπεργκ (2016) προσθέτει ότι μέσα από έρευνες διαπιστώθηκε πως σε τομείς όπως η επιστήμη απαιτείται καινοτομία, η οποία μπορεί να επιτευχθεί μέσα από την ποικιλομορφία, κάτι το οποίο αντιτίθεται στο φαινόμενο της υποεκπροσώπησης της γυναικείας φύσης σε υψηλόβαθμες θέσεις. Εκτός από την επιστήμη, τα ίδια χαμηλά ποσοστά εμφάνισης του γυναικείου φύλου στις ανώτερες διοικητικές, παρατηρείται και στον κόσμο των επιχειρήσεων αλλά και στην εκπαίδευση, παρόλο που μπορεί να αποτελούν την πλειονότητα.

Οι παράγοντες που οδηγούν στην εμφάνιση του φαινομένου της γυάλινης οροφής αναφέρονται στις διαφορές ανάμεσα στα δύο φύλα τόσο ως προς την προσωπικότητά τους και τα χαρακτηριστικά τους όσο και στις κοινωνικές προκαταλήψεις. Ακόμα, το πρόβλημα εντείνεται και κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης των υποψηφίων καθώς η πλειονότητα των ατόμων που συγκροτούν το συμβούλιο κρίσεων είναι άντρες και τα κριτήρια τους δείχνουν να είναι ευνοϊκά ως προς τους άντρες και λιγότερο ως προς τις γυναίκες με αποτέλεσμα την απόρριψη και την περιθωριοποίησή τους.

Εντούτοις, τόσο η Βόζεμπεργκ όσο και η Παπαδοπούλου τονίζουν την αναγκαιότητα ύπαρξης ισότητας μεταξύ των δύο φύλων, κάτι το οποίο έχει επιτευχθεί σε ένα σημαντικό βαθμό σήμερα, όμως επιδέχεται σίγουρα και βελτιώσεις. Οι Radu, Deaconu & Frășineanu (2017), υπογραμμίζουν ότι το φαινόμενο της γυάλινης οροφής δεν αποτελεί πανάκεια στους επαγγελματικούς χώρους. Η εμφάνιση – ή μη – του φαινομένου αυτού εξαρτάται και από άλλους παράγοντες όπως η κουλτούρα της εκάστοτε κοινωνίας, ο τομέας δραστηριότητας και άλλα χαρακτηριστικά που απαιτούνται από μια εργασία όπως ηλικία, προηγούμενη εμπειρία κ.α. Ακόμα, οι Eagle & Carli (2007), αμφισβητούν τον όρο «γυάλινη οροφή» καθώς πλέον οι γυναίκες στη σύγχρονη εποχή έχουν κατακτήσει τίτλους και υψηλόβαθμες θέσεις σε επιχειρήσεις και οργανισμούς.

Το ζήτημα των προκλήσεων που έχουν να αντιμετωπίσουν οι γυναίκες σήμερα σχετικά με τον εργασιακό τους χώρο και ταυτόχρονα την ανέλιξη τους σε αυτόν μπορεί να βελτιωθεί μέσα από διάφορες πολιτικές. Πιο συγκεκριμένα, πλέον έχει κατοχυρωθεί και υπογραφεί σε Συμβάσεις η ισότητα των δύο φύλων, κάτι το οποίο θα πρέπει να εφαρμοστεί και σε πρακτικό

επίπεδο. Για παράδειγμα, στις προσωπικές συνεντεύξεις των υποψηφίων θα πρέπει να διασφαλιστεί ότι οι επιτροπές κρίσεων αποτελούνται από άτομα που είναι καταλλήλως εκπαιδευμένοι στην ίση αντιμετώπιση των συνεντευξιζόμενων. Τέλος, θα πρέπει να τονιστεί η «αδυναμία» της σημασίας της «γυάλινης οροφής» που υπαινίσσεται «αόρατα» εμπόδια, ενώ στην πραγματικότητα πρόκειται για ορατά εμπόδια που δυσκολεύουν την γυναίκα στην επαγγελματική της πορεία.

2.4 Εμπόδια που λειτουργούν ως τροχοπέδη για τη γυναίκα σε μια διοικητική θέση

Σε προηγούμενο κεφάλαιο αναλύθηκαν εκτενώς τα αίτια που οδηγούν στην υποεκπροσώπηση του γυναικείου φύλου σε υψηλόβαθμες διοικητικές θέσεις και έγινε προσπάθεια κατηγοριοποίησής τους καθώς φαίνεται πως τα εμπόδια αυτά αλληλεπιδρούν μεταξύ τους. Πιο αναλυτικά, η κατηγοριοποίηση που αναφέρθηκε είναι εκείνη με τα «εσωτερικά – εξωτερικά» εμπόδια. Ωστόσο, σύμφωνα με μια εκτενή βιβλιογραφία μπορεί να προστεθεί ακόμη μια κατηγοριοποίηση που θα μας βοηθήσει να εστιάσουμε πιο βαθιά στη φύση των εμποδίων αυτών. Συγκεκριμένα, η Αθανασούλα – Ρέππα (2002) και άλλοι ερευνητές που θα αναφερθούν στη συνέχεια, προτείνει την εξής κατηγοριοποίηση των εμποδίων που λειτουργούν ως τροχοπέδη στην παρουσία της γυναίκας στη διοίκηση:

- Προσωπικά – Ψυχολογικά εμπόδια
- Θεσμικά – Οργανωσιακά εμπόδια
- Κοινωνικό – πολιτισμικά εμπόδια

Από τα παραπάνω συμπεραίνει κανείς ότι η κατηγοριοποίηση των Ταλιαδώρου & Πασιάρδη μπορεί να συσχετιστεί με αυτή της Αθανασούλα – Ρέππα. Με άλλα λόγια τα εσωτερικά εμπόδια ταυτίζονται με τα Προσωπικά – Ψυχολογικά στα οποία ανήκουν η μειωμένη αυτοπεποίθηση των γυναικών, η έλλειψη κινήτρων κτλ. Μέσα από έρευνες διαπιστώθηκε ότι τα προσωπικά εμπόδια είναι απόρροια των κοινωνικών εμποδίων και για αυτό θεωρείται ότι υπάρχει αλληλεπίδραση μεταξύ των κατηγοριών. Για να γίνουν πιο σαφείς οι κατηγορίες θα ήταν χρήσιμο να τις αναλύσουμε ξεχωριστά.

- Προσωπικά – Ψυχολογικά:

Σε αυτήν την κατηγορία ανήκει η έλλειψη ενδιαφέροντος των γυναικών για ανέλιξη στην καριέρα τους. Η μειωμένη αυτή διάθεση για πρόοδο στον επαγγελματικό τομέα οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στο διττό ρόλο μητέρας – εργαζόμενης. Όπως έχει αναφερθεί προηγουμένως, οι οικογενειακές υποχρεώσεις είναι από τις σημαντικότερες αιτίες υποεκπροσώπησης του γυναικείου φύλου στη διοίκηση. Σύμφωνα με την Αθανασούλα – Ρέππα (2002) πρόκειται για μια σύγκρουση ρόλων κατά την οποία οι γυναίκες φαίνεται να αδυνατούν να διαχωρίσουν την εργασιακή τους ζωή από την οικογενειακή συγκριτικά με τους άντρες. Ο λόγος αυτός στέκεται εμπόδιο στην επιθυμία της γυναίκας για πρόοδο στο επάγγελμα της καθώς θεωρεί ότι η καριέρα απαιτεί χρόνο τον οποίο θα πρέπει να «κλέβει» από την οικογένειά της. Αυτό φαίνεται να είναι πραγματικότητα στη σημερινή εποχή, καθώς οι διευθυντές πολλές φορές μένουν περισσότερο στο σχολικό χώρο απ όση προβλέπει το ωράριο τους, ασχολούνται με υποχρεώσεις και εκτός ωραρίου στον ελεύθερο τους χρόνο δηλαδή, συνεργάζονται με το σύλλογο γονέων και κηδεμόνων, αρκετά συχνά ασχολούνται με οικονομικά ζητήματα του σχολείου και γενικότερα οτιδήποτε προκύπτει καλείται να το αντιμετωπίσει ακόμη και εκτός εργασιακού ωραρίου. Αποτέλεσμα αυτού είναι η γυναίκα να προτιμά το επάγγελμα της εκπαιδευτικού, παρά να αναλάβει διευθυντική θέση, καθώς θεωρεί ότι με αυτόν τον τρόπο επιτυγχάνει την αρμονία στην οικογένειά της (Δημητρόπουλος, 1997).

Επιπρόσθετα, τα ψυχολογικά εμπόδια αναφέρονται και στην πεποίθηση των γυναικών ότι θα πρέπει να υιοθετήσουν ένα ανδρικό στυλ ηγεσίας αν επιθυμούν να αναλάβουν διοικητική θέση καθώς ακόμα επικρατεί η άποψη ότι διοίκηση = άνδρας, των οποίων τα επικρατέστερα χαρακτηριστικά τους είναι η ανταγωνιστικότητα και η απουσία συμμετοχής των εργαζομένων σε θέματα ανάληψης μιας απόφασης (Shakeshaft, 1987). Ωστόσο μέσα από έρευνες της Shakeshaft εντοπίστηκε ότι σε σχολικούς οργανισμούς όπου διοικούνταν από γυναίκες η ακαδημαϊκή και η ηθική πλευρά των μαθητών βελτιώθηκε. Αυτό οφείλεται στον ιδιαίτερο τρόπο ηγεσίας της γυναίκας διευθύντριας, η οποία χαρακτηρίζεται ως προς τον τρόπο που διοικεί, δημοκρατική, φιλική και πρόθυμη για παρακίνηση των εργαζομένων σε συμμετοχή στις αποφάσεις που αφορούν το σχολείο (Koutouzis, 1999).

Στην αρχή αυτού του κεφαλαίου αναφέρθηκε ότι τα προσωπικά – ψυχολογικά εμπόδια που αντιμετωπίζουν οι γυναίκες μπορούν να είναι συναφή με τα κοινωνικά εμπόδια. Στη συγκεκριμένη περίπτωση, το κοινωνικό εμπόδιο είναι οι κοινωνικές προκαταλήψεις σχετικά με ρόλο της γυναίκας μέσα στην οικογένεια συγκριτικά με τον άνδρα. Στην Ελλάδα, αν και

υπάρχει πρόοδος σε αυτόν τον τομέα, ακόμα μπορεί να χαρακτηριστεί σαν μια πατριαρχική κοινωνία, αφού η ανατροφή του παιδιού είναι αποκλειστικά συνδεδεμένη με την γυναίκα (Kontogiannopoulou & Zambeta, 1997). Στην έρευνα των Kararou & Bush (2007), οι συμμετέχοντες ανέφεραν ότι στην Ελλάδα επικρατεί η διάκριση μεταξύ των δύο φύλων ως προς το εργασιακό κομμάτι, αλλά έχουν γίνει σημαντικά βήματα προόδου, καθώς πολλές γυναίκες της νέας γενιάς αντιτίθενται στην νοοτροπία ότι οι γυναίκες πρέπει να αφιερώνονται στις οικογένειες και στην ανατροφή των παιδιών. Συμπεραίνουμε, λοιπόν, πως επικρατεί ακόμα η αντίληψη ότι μέσα σε μια συντηρητική χώρα, όπως η Ελλάδα, η γυναίκα θέτει ως προτεραιότητα την οικογένεια σε αντίθεση με τον άντρα, όμως υπάρχει και μια μεγάλη μερίδα ανθρώπων που υποστηρίζουν ότι οι γυναίκες πλέον αρνούνται ότι είναι προορισμένες πρωτίστως για την ανατροφή των παιδιών. Αντιθέτως, θεωρούν πως έχουν τις ίδιες ευκαιρίες με τους άντρες ως προς το θέμα της διοίκησης και ότι εξαρτάται από τις ίδιες.

- Θεσμικά – Οργανωσιακά:

Σε αυτήν την κατηγορία ανήκουν όλα εκείνα τα εμπόδια που αναφέρονται στην οργάνωση και τη διοίκηση της δομής του εκπαιδευτικού συστήματος. Όπως έχει αναφερθεί προηγουμένως, το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα χαρακτηρίζεται συγκεντρωτικό και γραφειοκρατικό. Συνεπώς, οι υποψήφιοι διευθυντές περνούν μέσα από μια διαδικασία αξιολόγησης από στελέχη που αποτελούν τα συμβούλια κρίσεων. Η επιλογή του εκάστοτε διευθυντή, λοιπόν, εξαρτάται από τη δομή του εκπαιδευτικού συστήματος και από δίκτυα συνεργασίας. Θα πρέπει να επισημανθεί ότι τα άτομα που βρίσκονται στα συμβούλια κρίσεων ανήκουν στην αντίστοιχη κυβερνητική ομάδα. Όταν, λοιπόν, αλλάζει η κυβέρνηση τότε αλλάζουν και τα συμβούλια κρίσεων και αυτό επιβεβαιώνει το γεγονός ότι οι πολιτικές πρακτικές επηρεάζουν την επιλογή διοικητικού προσωπικού σε διευθυντικές θέσεις (Kararou & Bush, 2007).

Σύμφωνα με τον τελευταίο Νόμο που αναφέρθηκε στο κεφάλαιο «Παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή διοικητικού προσωπικού στην εκπαίδευση» τα συμβούλια κρίσεων των διευθυντών σε σχολικές μονάδες αποτελούνται από τον Διευθυντή Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης, δύο αιρετούς, από έναν Σχολικό Σύμβουλο, έναν διευθυντή σχολικής μονάδας και δύο εκπαιδευτικούς με βαθμό Α'. Ο Διευθυντής Πρωτοβάθμιας και ο Σχολικός Σύμβουλος αποτελούν την κεντρική εξουσία, ενώ οι αιρετοί που επιλέχθηκαν από εκπαιδευτικούς ανήκουν σε συνδικαλιστικούς φορείς. Επομένως, το πολιτικό και

συνδικαλιστικό κομμάτι σχετικά με την επιλογή διευθυντών αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την θετική ή μη έκβαση της γυναίκας υποψηφίας, η οποία φαίνεται να βρίσκεται για άλλη μια φορά σε μειονεκτική θέση. Πιο συγκεκριμένα, οι γυναίκες εξαιτίας των οικογενειακών υποχρεώσεων και παράλληλα του λιγοστού χρόνου που διαθέτουν, είναι απομακρυσμένες από τέτοια δίκτυα επικοινωνίας, με αποτέλεσμα τα συμβούλια των κρίσεων να αποτελούνται από άντρες στην πλειοψηφία τους. Έτσι, διαμορφώνουν τα κριτήρια επιλογής διευθυντικού προσωπικού οι ίδιοι και με βάση τα ανδρικά πρότυπα και οι ερωτήσεις που απευθύνουν στους υποψηφίους διαφοροποιούνται συχνά ανάλογα με το φύλο. Θα μπορούσαμε να ισχυριστούμε ότι τα κριτήρια επιλογής χωρίζονται σε δύο κατηγορίες : α) αντικειμενικά και β) υποκειμενικά. Στην πρώτη κατηγορία ανήκουν όλα τα τυπικά προσόντα, δηλαδή πτυχία, πιστοποιήσεις και οτιδήποτε άλλο σχετικό μπορεί να προσκομίσει ο υποψήφιος. Στη δεύτερη κατηγορία ανήκουν τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, οι ικανότητες διοίκησης, κοινωνικοποίησης και άλλα σχετικά (Καραρου & Bush, 2007). Αξίζει να σημειωθεί ότι παρόλο που οι υποψήφιοι – άντρες και γυναίκες – μπορεί να διαθέτουν τα ίδια προσόντα, φαίνεται ότι προτιμώνται οι άντρες για ανάληψη διευθυντικής θέσης σε μια σχολική μονάδα και αυτό οφείλεται στην ελληνική κουλτούρα όπου επικρατεί η ανδροκρατία, κάτι το οποίο θα αναλυθεί αργότερα.

Όσον αφορά τα δίκτυα επικοινωνίας και τους μέντορες, οι γυναίκες λόγω της αποχής τους σε αυτές τις διαδικασίες βιώνουν την απόρριψη και έτσι μειώνεται η επιθυμία τους για διεκδίκηση μιας ανώτερης διοικητικής θέσης. Οι μέντορες καθοδηγούν τους διευθυντές σε θέματα διοίκησης της σχολικής μονάδας (Burke & Mckeen, 1994). Ωστόσο, είναι γνωστό ότι οι γυναίκες μέντορες είναι πολύ λιγότερες συγκριτικά με τους άντρες και για αυτό το λόγο αδυνατούν να αναλάβουν τις γυναίκες διευθύντριες, οι οποίες προτιμούν μέντορες του ίδιου φύλου καθώς αποτελούν πρότυπα για εκείνες, με αποτέλεσμα να δυσκολεύονται να αποκτήσουν δίκτυα υποστήριξης. Επομένως, οι μέντορες κρίνονται απαραίτητες για τις γυναίκες ώστε να μπορέσουν να υπερπηδήσουν τα εμπόδια που μπορεί να συναντήσουν και στην ουσία να «σπάσουν» τη γυάλινη οροφή (Ballenger, 2010).

- Κοινωνικο - πολιτισμικά:

Είναι γεγονός πως στην Ελλάδα η τυπική ισονομία μεταξύ των δύο φύλων ψηφίστηκε από το Σύνταγμα το 1986, εντούτοις ο Νόμος αυτός δεν αρκεί για να επιτευχθεί στην

πραγματικότητα η ισότητα μεταξύ των δύο φύλων. Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με τον Νόμο περί ισότητας η γυναίκα και ο άντρας έχουν τα ίδια δικαιώματα και τις ίδιες υποχρεώσεις σε όλες τις κοινωνικές πτυχές, δηλαδή εκπαίδευση, δουλειά, περίθαλψη υγείας κτλ). Ωστόσο, η ελληνική κοινωνία παραμένει παραδοσιακή και επιμένει στην νοοτροπία ότι η γυναίκα αναλαμβάνει το νοικοκυριό, ενώ ο άντρας είναι συνηθέστερο να έχει κοινωνική ζωή περισσότερο συγκριτικά με τη γυναίκα. Επομένως, μπορεί να ισχυριστεί κανείς ότι παρά την προσπάθεια για ισότητα μεταξύ των δύο φύλων, οι κοινωνικές νόρμες για άλλη μια φορά ορίζουν τη γυναίκα υπεύθυνη στις οικογενειακές υποχρεώσεις. Όπως αναφέρουν και οι Kararou & Bush (2002), δεν μπορεί να υπάρξει ουσιαστική ισότητα αν υπάρχουν ακόμα «κρυμμένες» διακρίσεις κατά των γυναικών.

Όσον αφορά την εκπαιδευτική διοίκηση, όπως έχει αναφερθεί υπάρχουν διαφορές μεταξύ των δύο φύλων ως προς τον τρόπο που διοικούν. Αρχικά, κυριαρχεί ακόμη – αν και σε λιγότερο βαθμό με παλαιότερα – η νοοτροπία ότι η διεύθυνση ενός οργανισμού όπως είναι το σχολείο ανήκει στους άντρες ενώ οι γυναίκες είναι κατάλληλες για τη διδασκαλία. Αυτό το στερεότυπο αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα για την επιθυμία της γυναίκας για διεκδίκηση διευθυντικής θέσης, με αποτέλεσμα να αποτρέπονται στο να τις κυνηγήσουν παρόλο που μπορεί να διαθέτουν τα προσόντα (Ιγγλέση, 1993).

Τέλος, παρά το γεγονός ότι τόσο οι άντρες όσο και οι γυναίκες επιθυμούν να αποκτήσουν παιδιά, είναι αδιαμφισβήτητο το γεγονός ότι η κοινωνία θεωρεί πως η γυναίκα θα είναι υπεύθυνη για την ανατροφή του παιδιού. Άρα, οποιεσδήποτε βλέψεις σχετικά με επαγγελματική καριέρα θα πρέπει να αναβληθούν ή να ακυρωθούν. Παρατηρούμε, λοιπόν, μια σύνδεση ανάμεσα στα προσωπικά εμπόδια και τα κοινωνικά, καθώς η γυναίκα αντιμετωπίζει έλλειψη κινήτρων και υποστήριξης στον διττό ρόλο «μητέρα – εργαζόμενη», κάτι το οποίο φαίνεται να είναι απόρροια της σημερινής κοινωνίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Το δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν 100 γυναίκες εκπαιδευτικοί τόσο της Πρωτοβάθμιας όσο και της Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης από διάφορες πόλεις της Ελλάδας. Για την έρευνα χρησιμοποιήθηκε γραπτό ερωτηματολόγιο, όπως φαίνεται στο Παράρτημα. Σκοπός της έρευνας ήταν να δείξει κατά πόσο οι γυναίκες εκπαιδευτικοί νιώθουν την αυτοπεποίθηση και την ετοιμότητα να αναλάβουν διευθυντική θέση σε μια σχολική μονάδα. Η σημαντικότητα της έρευνας έγκειται στο γεγονός ότι ακόμη και σήμερα παρατηρείται η νοοτροπία ότι η διοίκηση είναι συνυφασμένη με τον άντρα, παρά την εξασφάλιση της ισότητας ανάμεσα στα δύο φύλα. Επιπλέον, το δεύτερο ερευνητικό πεδίο σχετίζεται με τα εμπόδια που συναντούν οι γυναίκες κατά τη διεκδίκηση τους για ανάληψη διοικητικής θέσης σε μια σχολική μονάδα.

Με τη χρήση του κριτηρίου Kolmogorov-Smirnov ελέγχθηκαν οι κατανομές των ποσοτικών μεταβλητών ως προς την κανονικότητα της κατανομής τους. Για εκείνες που κατανέμονταν κανονικά χρησιμοποιήθηκαν οι μέσες τιμές (mean) και οι τυπικές αποκλίσεις (Standard Deviation=SD) για την περιγραφή τους, ενώ για εκείνες που δεν κατανέμονταν κανονικά χρησιμοποιήθηκαν επιπλέον και οι διάμεσοι (median) και τα ενδοτεταρτημοριακά εύρη (interquartile range). Οι απόλυτες (N) και οι σχετικές (%) συχνότητες χρησιμοποιήθηκαν για την περιγραφή των ποιοτικών μεταβλητών. Για τη σύγκριση αναλογιών χρησιμοποιήθηκε το Pearson's χ^2 test. Για τη σύγκριση ποσοτικών μεταβλητών μεταξύ δυο ομάδων χρησιμοποιήθηκε το μη παραμετρικό κριτήριο Mann-Whitney. Για τη σύγκριση ποσοτικών μεταβλητών μεταξύ περισσότερων από δυο ομάδων χρησιμοποιήθηκε το μη παραμετρικό κριτήριο Kruskal-Wallis. Η ανάλυση γραμμικής παλινδρόμησης (linear regression analysis) με τη διαδικασία διαδοχικής ένταξης/αφαίρεσης (stepwise) χρησιμοποιήθηκε για την εύρεση ανεξάρτητων παραγόντων που σχετίζονται με τη βαθμολογία απόψεων από την οποία προέκυψαν συντελεστές εξάρτησης (β) και τα τυπικά σφάλματά τους (standard errors=SE). Η ανάλυση γραμμικής παλινδρόμησης έγινε με τη χρήση λογαριθμικών μετασχηματισμών. Για την εύρεση ανεξάρτητων παραγόντων που σχετίζονται με την επιθυμία να αναλάβουν οι συμμετέχουσες μια διοικητική θέση έγινε ανάλυση λογαριθμιστικής παλινδρόμησης (logistic regression analysis) με τη διαδικασία διαδοχικής ένταξης/αφαίρεσης (stepwise) και προέκυψαν σχετικοί λόγοι (Odds ratio) με τα

95% διαστήματα εμπιστοσύνης τους (95% ΔΕ). Τα επίπεδα σημαντικότητας είναι αμφίπλευρα και η στατιστική σημαντικότητα τέθηκε στο 0,05. Για την ανάλυση χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πρόγραμμα SPSS 22.0.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Αποτελέσματα της έρευνας

Το δείγμα αποτελείται από 100 γυναίκες εκπαιδευτικούς, τα δημογραφικά και εργασιακά στοιχεία των οποίων δίνονται στον πίνακα που ακολουθεί.

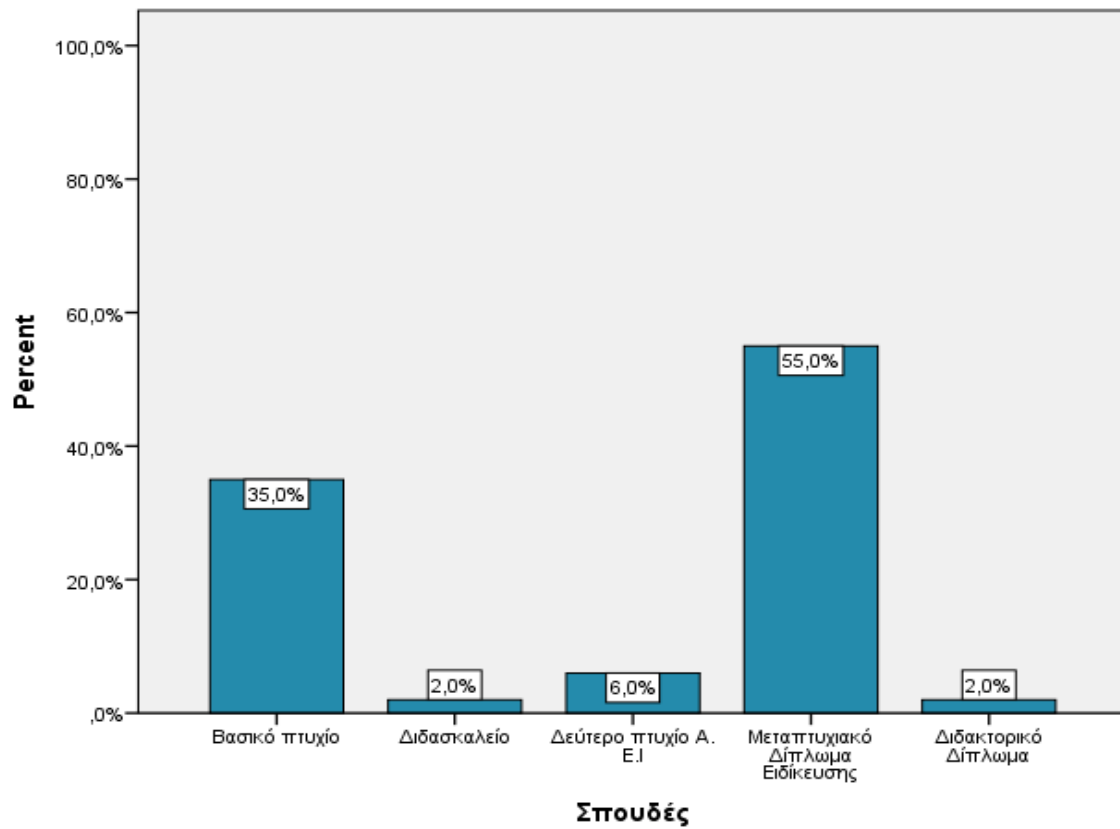
Πίνακας 4.1

Δημογραφικά και εργασιακά στοιχεία του δείγματος

		N	%
Ηλικία	20-29	35	35,0
	30-39	29	29,0
	40 και πάνω	36	36,0
Σπουδές	Βασικό πτυχίο	35	35,0
	Διδασκαλείο	2	2,0
	Δεύτερο πτυχίο Α.Ε.Ι	6	6,0
	Μεταπτυχιακό Δίπλωμα Ειδίκευσης	55	55,0
	Διδακτορικό Δίπλωμα	2	2,0
Έτη διδακτικής εμπειρίας	0-10	60	60,0
	10-20	21	21,0
	20-30	13	13,0
	30 και πάνω	6	6,0
Έχετε υπηρετήσει ή υπηρετείτε τώρα ως:	Διευθύντρια	14	14,0
	Υποδιευθύντρια	4	4,0
	Προϊσταμένη Γραφείου ή Διεύθυνσης	6	6,0
	Τίποτα από τα παραπάνω	76	76,0

Το 36,0% των συμμετεχουσών ήταν 40 ετών και πάνω. Οι περισσότερες από τις μισές συμμετέχουσες (55,0%) είχαν μεταπτυχιακές σπουδές. Ακόμα, το 60,0% των συμμετεχουσών είχαν μέχρι 10 έτη διδακτικής εμπειρίας και το 76,0% δεν είχε υπηρετήσει ποτέ ως Διευθύντρια/ Υποδιευθύντρια/ Προϊσταμένη Γραφείου ή Διεύθυνσης.

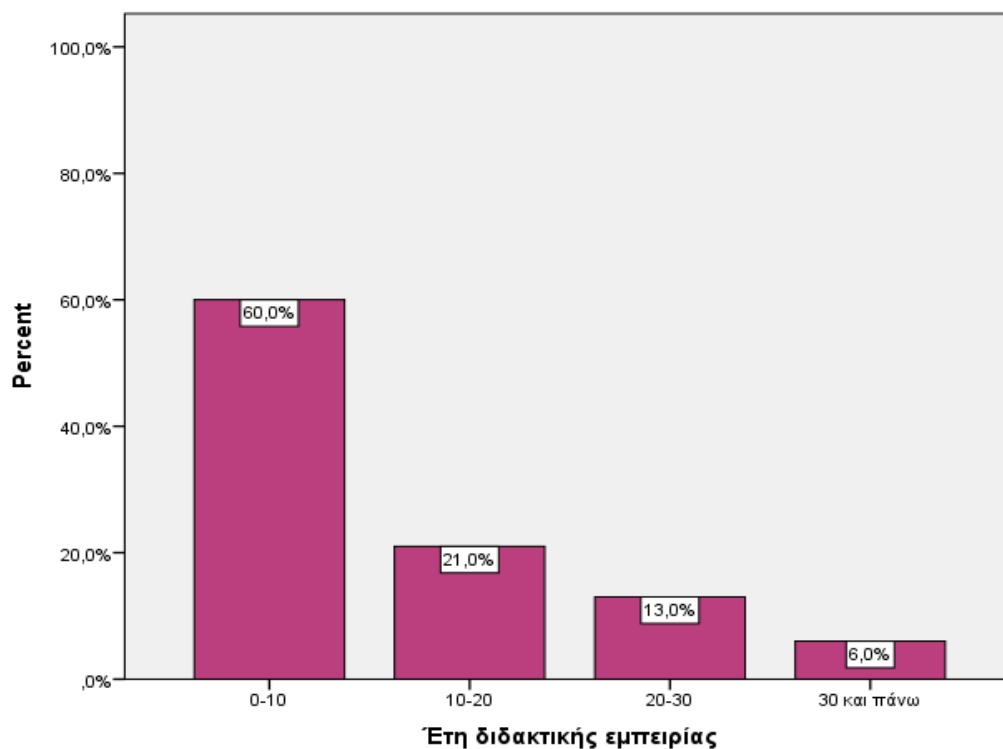
Το εκπαιδευτικό επίπεδο των συμμετεχουσών δίνεται στο ακόλουθο γράφημα.



Διάγραμμα 4.1

Διαγραμματική απεικόνιση του εκπαιδευτικού επιπέδου των συμμετεχουσών

Τα έτη διδακτικής εμπειρίας των συμμετεχουσών δίνονται στο ακόλουθο γράφημα.



Διάγραμμα 4.2

Διαγραμματική απεικόνιση των ετών διδακτικής εμπειρίας των συμμετεχουσών

Οι απόψεις των συμμετεχουσών για τη λήψη ηγετικών θέσεων από τους άντρες, δίνονται στον πίνακα που ακολουθεί.

Πίνακας 4.2

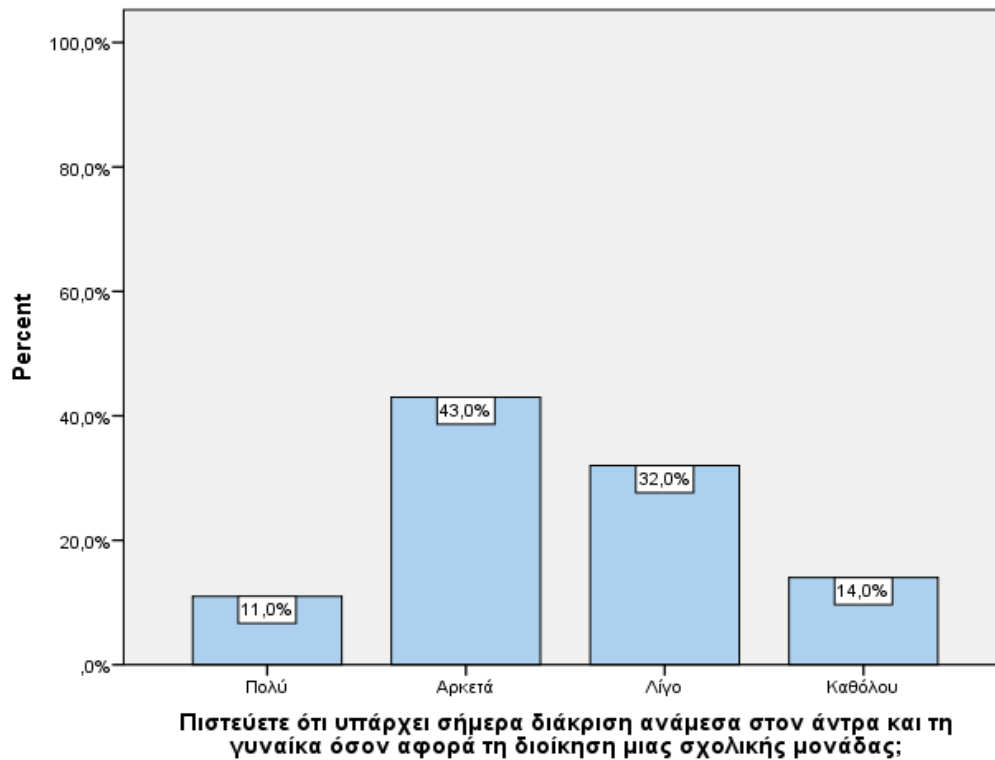
Απόψεις συμμετεχουσών για τη λήψη ηγετικών θέσεων από τους άντρες

		N	%
Πιστεύετε ότι οι άντρες είναι περισσότερο ικανοί σε σχέση με τις γυναίκες να ανταπεξέλθουν σε μια διοικητική θέση σε μια σχολική μονάδα;	Ισχύει πολύ	0	0,0
	Ισχύει αρκετά	5	5,0
	Ισχύει λίγο	8	8,0
	Δεν ισχύει καθόλου	87	87,0
Πιστεύετε ότι ο τρόπος διοίκησης μιας σχολικής μονάδας διαφέρει ανάμεσα στα δύο φύλα;	Πολύ	6	6,0
	Αρκετά	34	34,0
	Λίγο	39	39,0

	Καθόλου	21	21,0
Η ηγεσία είναι ταυτισμένη με το ανδρικό φύλο.	Συμφωνώ πολύ	13	13,0
	Συμφωνώ αρκετά	38	38,0
	Συμφωνώ λίγο	25	25,0
	Δε συμφωνώ καθόλου	24	24,0
Πιστεύετε ότι υπάρχει σήμερα διάκριση ανάμεσα στον άντρα και τη γυναίκα όσον αφορά τη διοίκηση μιας σχολικής μονάδας;	Πολύ	11	11,0
	Αρκετά	43	43,0
	Λίγο	32	32,0
	Καθόλου	14	14,0

Το 87,0% των συμμετεχουσών πίστευε ότι δεν ίσχυε καθόλου ότι οι άντρες είναι περισσότερο ικανοί σε σχέση με τις γυναίκες να ανταπεξέλθουν σε μια διοικητική θέση σε μια σχολική μονάδα. Το 39,0% των συμμετεχουσών πίστευε ότι ο τρόπος διοίκησης μιας σχολικής μονάδας διαφέρει λίγο ανάμεσα στα δύο φύλα. Ακόμα, το 38,0% των συμμετεχουσών συμφωνούσε αρκετά με την άποψη «Η ηγεσία είναι ταυτισμένη με το ανδρικό φύλο» και το 43,0% πίστευε αρκετά ότι υπάρχει σήμερα διάκριση ανάμεσα στον άντρα και τη γυναίκα όσον αφορά τη διοίκηση μιας σχολικής μονάδας.

Τα ποσοστά συμφωνίας των συμμετεχουσών με την ύπαρξη διάκρισης ανάμεσα στον άντρα και τη γυναίκα όσον αφορά τη διοίκηση μιας σχολικής μονάδας δίνονται στο γράφημα που ακολουθεί.



Διάγραμμα 4.3

Διαγραμματική απεικόνιση των ποσοστών συμφωνίας των συμμετεχουσών με την ύπαρξη διάκρισης ανάμεσα στον άντρα και τη γυναίκα στη διοίκηση

Στη συνέχεια αθροίστηκαν οι ερωτήσεις του παραπάνω πίνακα και το άθροισμά τους διαιρέθηκε με το πλήθος τους. Έτσι προέκυψε η βαθμολογία απόψεων για υπεροχή του αντρικού φύλου στις ηγετικές θέσεις, η οποία μπορεί να πάρει τιμές από 1 έως 4, με τις υψηλότερες τιμές να υποδηλώνουν ότι οι συμμετέχουσες πίστευαν περισσότερο ότι οι άντρες είναι πιο πιθανό να πάρουν μια διοικητική θέση. Η βαθμολογία αυτή περιγράφεται στον ακόλουθο πίνακα.

Πίνακας 4.3

Βαθμολογία απόψεων για υπεροχή του αντρικού φύλου στις ηγετικές θέσεις

	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή	Μέση τιμή	SD	P Kolmogorov-Smirnov test
Κλίμακα απόψεων για υπεροχή του αντρικού φύλου στις διοικητικές θέσεις	1,00	3,50	2,09	0,55	0,001

Η βαθμολογία κυμαινόταν από 1 μέχρι 3,50 μονάδες, με τη μέση τιμή να είναι 2,09 μονάδες (SD=0,55 μονάδες). Επίσης, βάσει του τεστ κανονικότητας, η βαθμολογία αυτή δεν ακολουθούσε κανονική κατανομή.

Στον πίνακα που ακολουθεί δίνεται η βαθμολογία των απόψεων των συμμετεχουσών ανάλογα με τα δημογραφικά και εργασιακά τους στοιχεία.

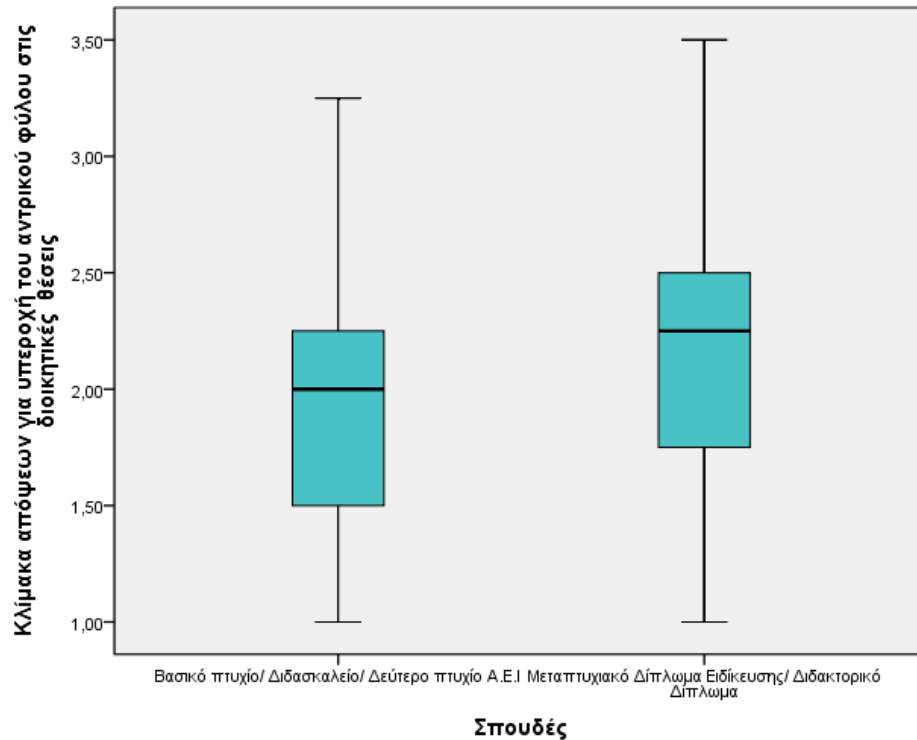
Πίνακας 4.4
Βαθμολογία των απόψεων των συμμετεχουσών ανάλογα με τα δημογραφικά και εργασιακά τους στοιχεία

		Κλίμακα απόψεων για υπεροχή του αντρικού φύλου στις ηγετικές θέσεις		P Mann-Whitney test
		Μέση τιμή (SD)	Διάμεσος (ενδ. εύρος)	
Ηλικία	20-29	2,06 (0,52)	2 (1,75 – 2,5)	0,433+
	30-39	2,22 (0,59)	2 (1,75 – 2,75)	
	40 και πάνω	2,01 (0,53)	2 (1,63 – 2,5)	
Σπουδές	Βασικό πτυχίο/ Διδασκαλείο/ Δεύτερο πτυχίο Α.Ε.Ι	1,92 (0,52)	2 (1,5 – 2,25)	0,013
	Μεταπτυχιακό Δίπλωμα Ειδίκευσης/ Διδακτορικό Δίπλωμα	2,21 (0,54)	2,25 (1,75 – 2,5)	
Έτη διδακτικής εμπειρίας	0-10	2,1 (0,56)	2 (1,75 – 2,5)	0,944+
	10-20	2,06 (0,55)	2 (1,75 – 2,5)	
	20 και πάνω	2,05 (0,55)	2 (1,75 – 2,5)	
Έχετε υπηρετήσει ή υπηρετείτε τώρα ως Διευθύντρια/ Υποδιευθύντρια/ Προϊσταμένη Γραφείου ή Διεύθυνσης	Όχι	2,07 (0,55)	2 (1,75 – 2,5)	0,422
	Ναι	2,15 (0,55)	2,13 (1,75 – 2,5)	

+Kruskal-Wallis test

Η κλίμακα απόψεων βρέθηκε να διαφέρει σημαντικά μόνο με το επίπεδο σπουδών. Συγκεκριμένα, οι συμμετέχουσες με μεταπτυχιακό Δίπλωμα Ειδίκευσης/ Διδακτορικό Δίπλωμα πίστευαν ότι οι διοικητικές θέσεις λαμβάνονται περισσότερο από άντρες, σε σύγκριση με τις συμμετέχουσες που ήταν πτυχιούχοι βασικού πτυχίου/ διδασκαλείου/ δευτέρου πτυχίου ΑΕΙ.

Στο γράφημα που ακολουθεί δίνεται η βαθμολογία των απόψεων των συμμετεχουσών ανάλογα με το εκπαιδευτικό τους επίπεδο.



Διάγραμμα 4.4
Διαγραμματική απεικόνιση της βαθμολογίας των απόψεων των συμμετεχουσών ανάλογα με το εκπαιδευτικό τους επίπεδο

Έγινε πολυπαραγοντική γραμμική παλινδρόμηση με εξαρτημένη μεταβλητή τη βαθμολογία απόψεων των συμμετεχουσών και ανεξάρτητες τα δημογραφικά και εργασιακά τους στοιχεία, με τη μέθοδο διαδοχικής ένταξης-αφαίρεσης (stepwise method) και με τη χρήση λογαριθμικών μετασχηματισμών για την εξαρτημένη μεταβλητή (λόγω της ασυμμετρίας της κατανομής της). Βρέθηκε ότι μόνο το εκπαιδευτικό επίπεδο σχετιζόταν σημαντικά με τη βαθμολογία απόψεων, με τις συμμετέχουσες με μεταπτυχιακό Δίπλωμα Ειδίκευσης/ Διδακτορικό Δίπλωμα να έχουν σημαντικά υψηλότερη βαθμολογία ($\beta=0,06$, $SE=0,02$, $p=0,011$).

Οι λόγοι για τους οποίους οι γυναίκες δεν παίρνουν εύκολα διευθυντική θέση δίνονται στον πίνακα που ακολουθεί.

Πίνακας 4.5

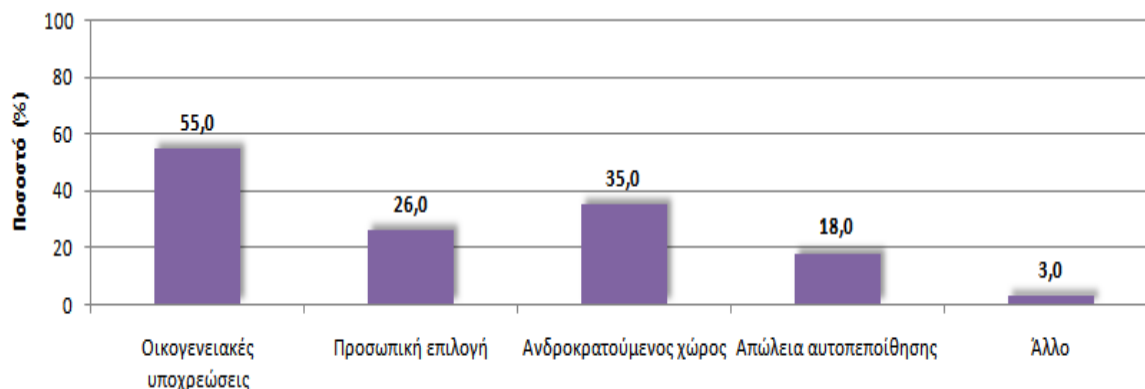
Λόγοι υποεκπροσώπησης της γυναίκας σε διευθυντική θέση

		N	%
Παρόλο που η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών είναι γυναίκες, έχει παρατηρηθεί ότι τις διευθυντικές θέσεις τις κατέχουν περισσότερο οι άντρες. Ποιοι είναι οι λόγοι, κατά τη γνώμη σας, που οι γυναίκες δεν αναλαμβάνουν τη θέση της διευθύντριας;	Οικογενειακές υποχρεώσεις	55	55,0
	Προσωπική επιλογή	26	26,0
	Ανδροκρατούμενος χώρος	35	35,0
	Απώλεια αυτοπεποίθησης	18	18,0
	Άλλο	3	3,0
Αν άλλο τι	Ατέρμονο κυνήγι χαρτούρας	1	1,0
	Κοινωνία (Πατριαρχία, Στερεότυπα, κ. ά)	1	1,0
	Οι θέσεις εξουσίας είναι κοινωνικά κατανεμημένες άνισα και επικεντρώνονται κυρίως στον "μύθο" της ανδρικής ηγεμονικής ικανότητας και κυριαρχίας.	1	1,0

Ο κυριότερος λόγος για τον οποίο οι γυναίκες δεν παίρνουν εύκολα διευθυντική θέση ήταν οι οικογενειακές υποχρεώσεις, σε ποσοστό 55%, και ακολουθεί ότι είναι ανδροκρατούμενος χώρος, σε ποσοστό 35,0%.

Οι λόγοι για τους οποίους οι γυναίκες δεν παίρνουν εύκολα διευθυντική θέση δίνονται στο γράφημα που ακολουθεί.

Ποιοι είναι οι λόγοι, κατά τη γνώμη σας, που οι γυναίκες δεν αναλαμβάνουν τη θέση της διευθύντριας



Διάγραμμα 4.5

Διαγραμματική απεικόνιση των αιτιών υποεκπροσώπησης της γυναίκας σε διευθυντική θέση

Στοιχεία που αφορούν στην επιθυμία των συμμετεχουσών και στην ικανότητα να αναλάβουν ηγετική θέση δίνονται στον πίνακα που ακολουθεί.

Πίνακας 4.6

Στοιχεία επιθυμίας και ικανότητας των γυναικών για ανάληψη ηγετικής θέσης

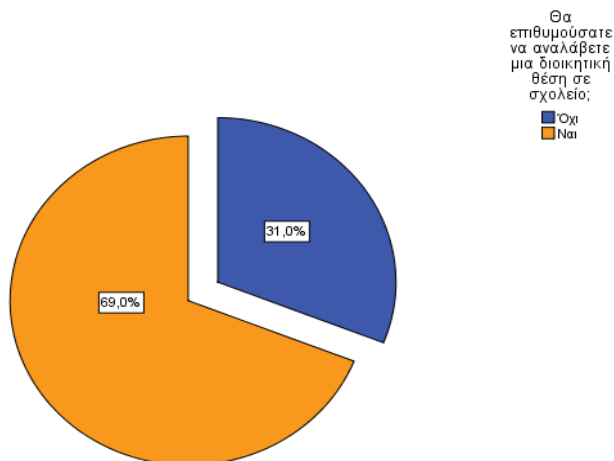
		N	%
Θα επιθυμούσατε να αναλάβετε μια διοικητική θέση σε σχολείο;	Όχι	31	31,0
	Ναι	69	69,0
Διαθέτω την ικανότητα και τις γνώσεις για να αναλάβω μια διοικητική θέση.	Συμφωνώ πολύ	27	27,0
	Συμφωνώ αρκετά	50	50,0
	Συμφωνώ λίγο	14	14,0
	Δε συμφωνώ καθόλου	9	9,0
Κατά πόσο πιστεύετε θα μπορούσατε να ανταπεξέλθετε σε μια διοικητική θέση;	Πολύ	37	37,0
	Αρκετά	52	52,0
	Λίγο	9	9,0
	Καθόλου	2	2,0

Το 69,0% των συμμετεχουσών θα επιθυμούσε να αναλάβει μια διοικητική θέση σε σχολείο.

Το 27,0% των συμμετεχουσών συμφωνούσε πολύ με την πρόταση «Διαθέτω την ικανότητα

και τις γνώσεις για να αναλάβω μια διοικητική θέση» και το 37,0% πίστευε ότι θα μπορούσαν πολύ να ανταπεξέλθει σε μια διοικητική θέση.

Το ποσοστό των συμμετεχουσών που επιθυμούσαν να αναλάβουν μια διοικητική θέση σε σχολείο δίνεται στο ακόλουθο γράφημα.



Διάγραμμα 4.6
Διαγραμματική απεικόνιση του ποσοστού των γυναικών που επιθυμούν να αναλάβουν διοικητική θέση

Τα ποσοστά επιθυμίας των συμμετεχουσών για να αναλάβουν μια διοικητική θέση δίνονται στον πίνακα που ακολουθεί ανάλογα με τα δημογραφικά και εργασιακά τους στοιχεία.

Πίνακας 4.7

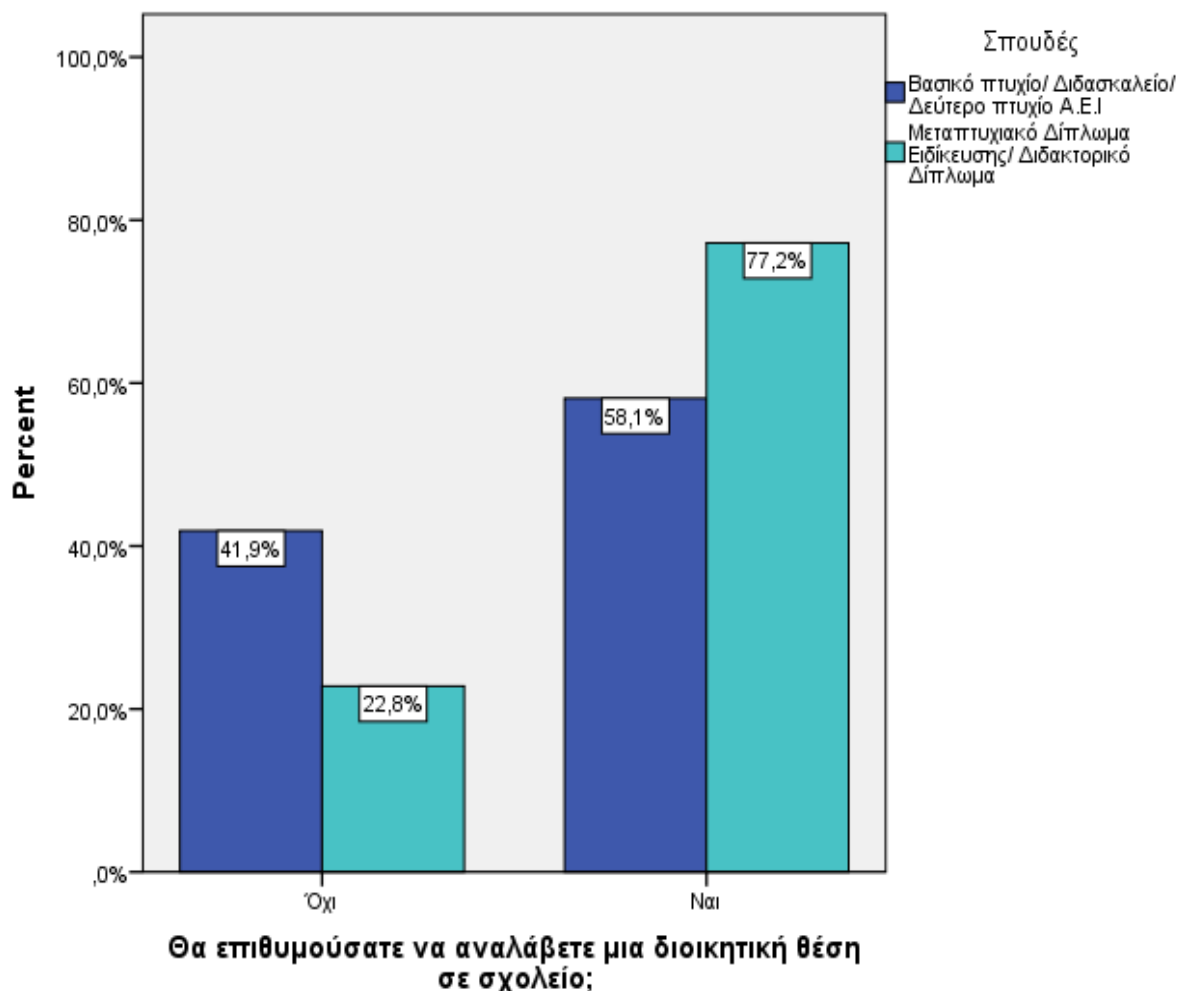
Ποσοστά επιθυμίας γυναικών για ανάληψη διοικητικής θέσης

		Θα επιθυμούσατε να αναλάβετε μια διοικητική θέση σε σχολείο;				P Pearson's x2 test
		Όχι		Ναι		
		N	%	N	%	
Ηλικία	20-29	10	28,6	25	71,4	0,91
	30-39	9	31,0	20	69,0	
	40 και πάνω	12	33,3	24	66,7	
Σπουδές	Βασικό πτυχίο/ Διδασκαλείο/ Δεύτερο πτυχίο Α.Ε.Ι	18	41,9	25	58,1	0,041
	Μεταπτυχιακό Δίπλωμα Ειδίκευσης/ Διδακτορικό Δίπλωμα	13	22,8	44	77,2	
Έτη διδακτικής εμπειρίας	0-10	16	26,7	44	73,3	0,516
	10-20	8	38,1	13	61,9	
	20 και πάνω	7	36,8	12	63,2	

Κλίμακα απόψεων για υπεροχή του αντρικού φύλου στις διοικητικές θέσεις, μέση τιμή (SD) διάμεσος (ενδ. εύρος)	1,92 (0,53)	2 (1,5 - 2,25)	2,16 (0,55)	2,25 (1,75 - 2,50)	0,030+
---	----------------	-------------------	----------------	-----------------------	---------------

Το ποσοστό επιθυμίας των συμμετεχουσών να αναλάβουν μια διοικητική θέση ήταν σημαντικά υψηλότερο σε εκείνες με μεταπτυχιακό Δίπλωμα Ειδίκευσης/ Διδακτορικό Δίπλωμα συγκριτικά με εκείνες που ήταν πτυχιούχοι βασικού πτυχίου/ διδασκαλείου/ δευτέρου πτυχίου ΑΕΙ (77,2% έναντι 58,1%). Επίσης, οι συμμετέχουσες που επιθυμούσαν να αναλάβουν μια διοικητική θέση πίστευαν σημαντικά περισσότερο ότι οι διοικητικές θέσεις λαμβάνονται περισσότερο από άντρες σε σύγκριση με εκείνες που δεν είχαν τέτοια επιθυμία.

Τα ποσοστά επιθυμίας των συμμετεχουσών για να αναλάβουν μια διοικητική θέση ανάλογα με το εκπαιδευτικό τους επίπεδο δίνονται στο γράφημα που ακολουθεί.



Διάγραμμα 4.7

Διαγραμματική απεικόνιση των ποσοστών επιθυμίας των γυναικών για διοικητική θέση σε σχολείο

Έγινε πολυπαραγοντική λογαριθμική παλινδρόμηση με εξαρτημένη μεταβλητή την επιθυμία των συμμετεχουσών να αναλάβουν μια διοικητική θέση και ανεξάρτητες τα δημογραφικά και εργασιακά τους στοιχεία καθώς και τη βαθμολογία απόψεων, με τη μέθοδο διαδοχικής ένταξης-αφαίρεσης (stepwise method) και με τη χρήση λογαριθμικών μετασχηματισμών για την εξαρτημένη μεταβλητή (λόγω της ασυμμετρίας της κατανομής της). Βρέθηκε ότι μόνο το εκπαιδευτικό επίπεδο σχετιζόταν σημαντικά με την επιθυμία των

συμμετεχουσών να αναλάβουν μια διοικητική θέση. Συγκεκριμένα, οι συμμετέχουσες με μεταπτυχιακό Δίπλωμα Ειδίκευσης/ Διδακτορικό Δίπλωμα είχαν 2,44 φορές μεγαλύτερη πιθανότητα να επιθυμούν να αναλάβουν μια διοικητική θέση σε σύγκριση με εκείνες που ήταν πτυχιούχοι βασικού πτυχίου/ διδασκαλείου/ δευτέρου πτυχίου ΑΕΙ (OR=2,44, 95% ΔΕ=1,03 – 5,79, p=0,044).

Στον πίνακα που ακολουθεί δίνεται η άποψη των συμμετεχουσών για το κατά πόσο διαθέτουν την ικανότητα και τις γνώσεις για να αναλάβουν μια διοικητική θέση ανάλογα με τα δημογραφικά και εργασιακά τους στοιχεία.

Πίνακας 4.8

Βαθμός γνώσεων και ικανοτήτων των γυναικών για ανάληψη διοικητικής θέσης ανάλογα με τα δημογραφικά και εργασιακά τους στοιχεία

		Διαθέτω την ικανότητα και τις γνώσεις για να αναλάβω μια διοικητική θέση.		P Kruskal-Wallis test
		Μέση τιμή (SD)	Διάμεσος (ενδ. εύρος)	
Ηλικία	20-29	2,31 (0,93)	2 (2 – 3)	0,097
	30-39	1,93 (0,7)	2 (1 – 2)	
	40 και πάνω	1,89 (0,92)	2 (1 – 2)	
Σπουδές	Βασικό πτυχίο/ Διδασκαλείο/ Δεύτερο πτυχίο Α.Ε.Ι	2,05 (0,97)	2 (1 – 3)	0,743+
	Μεταπτυχιακό Δίπλωμα Ειδίκευσης/ Διδακτορικό Δίπλωμα	2,05 (0,81)	2 (2 – 2)	
Έτη διδακτικής εμπειρίας	0-10	2,15 (0,9)	2 (2 – 3)	0,274
	10-20	1,9 (0,54)	2 (2 – 2)	
	20 και πάνω	1,89 (1,1)	2 (1 – 2)	

+Mann-Whitney test

Δεν διέφερε σημαντικά η άποψη των συμμετεχουσών για το κατά πόσο διαθέτουν την ικανότητα και τις γνώσεις για να αναλάβουν μια διοικητική θέση ανάλογα με τα δημογραφικά και εργασιακά τους στοιχεία.

Στον πίνακα που ακολουθεί δίνεται η άποψη των συμμετεχουσών για το κατά πόσο θα μπορούσαν να ανταπεξέλθουν σε μια διοικητική θέση ανάλογα με τα δημογραφικά και εργασιακά τους στοιχεία.

Πίνακας 4.9

Βαθμός ικανότητας γυναικών να ανταπεξέλθουν σε διοικητική θέση ανάλογα με τα δημογραφικά και εργασιακά τους στοιχεία

		Κατά πόσο πιστεύετε θα μπορούσατε να ανταπεξέλθετε σε μια διοικητική θέση;		P Kruskal- Wallis test
		Μέση τιμή (SD)	Διάμεσος (ενδ. εύρος)	
Ηλικία	20-29	1,8 (0,63)	2 (1 – 2)	0,632
	30-39	1,79 (0,73)	2 (1 – 2)	
	40 και πάνω	1,69 (0,75)	2 (1 – 2)	
Σπουδές	Βασικό πτυχίο/ Διδασκαλείο/ Δεύτερο πτυχίο Α.Ε.Ι	1,77 (0,78)	2 (1 – 2)	0,859+
	Μεταπτυχιακό Δίπλωμα Ειδίκευσης/ Διδακτορικό Δίπλωμα	1,75 (0,63)	2 (1 – 2)	
Έτη διδακτικής εμπειρίας	0-10	1,8 (0,71)	2 (1 – 2)	0,751
	10-20	1,67 (0,48)	2 (1 – 2)	
	20 και πάνω	1,74 (0,87)	2 (1 – 2)	

+Mann-Whitney test

Δεν διέφερε σημαντικά η άποψη των συμμετεχουσών για το κατά πόσο θα μπορούσαν να ανταπεξέλθουν σε μια διοικητική θέση ανάλογα με τα δημογραφικά και εργασιακά τους στοιχεία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Συμπεράσματα

Το ζήτημα της ισότητας των δύο φύλων φαίνεται να απασχολεί ακόμα την κοινωνία της Ελλάδας, καθώς παρόλο τη θέσπιση του νόμου σχετικά με ίσα δικαιώματα και υποχρεώσεις και στα δύο φύλα, οι προκαταλήψεις σχετικά με τη θέση της γυναίκας σε υψηλόβαθμες θέσεις της διοίκησης επικρατούν ακόμα. Το γεγονός αυτό, δυσκολεύει τη γυναίκα στη διεκδίκησή της για επαγγελματική ανέλιξη, λόγω πολλαπλών παραγόντων που προκύπτουν στο δρόμο τους.

Με βάση την έρευνα που έγινε, σχεδόν το μισό ποσοστό δείγματος που συμμετείχε πιστεύουν ότι υπάρχει ακόμα διάκριση ανάμεσα στον άντρα και στη γυναίκα όσον αφορά τη διοίκηση, καθώς ακόμη και σήμερα η διοίκηση είναι ταυτισμένη με το αντρικό φύλο. Πράγματι, μέσα από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση και συγκεκριμένα τις έρευνες της Schein (1994) επιβεβαιώνεται το γεγονός ότι τα χαρακτηριστικά υπευθυνότητα, ηγετική ικανότητα και αποφασιστικότητα, ανήκουν σε διευθυντές αρσενικού φύλου και πολύ λιγότερο σε γυναίκες. Επομένως, παρά τις εξελίξεις που υπάρχουν στο χώρο της εκπαίδευσης σχετικά με τη διευθυντική θέση, ακόμα υπάρχει η νοοτροπία ότι η διοίκηση είναι συνυφασμένη με τον άντρα. Αξιοσημείωτο είναι, ότι ένα σημαντικό ποσοστό των συμμετεχουσών πιστεύουν ότι τα στυλ ηγεσίας ανάμεσα στον άντρα και στη γυναίκα διαφέρουν ως ένα βαθμό. Το συγκεκριμένο, ερευνητικό ερώτημα επιβεβαιώνεται και από την αντίστοιχη βιβλιογραφία καθώς όπως αναφέραμε η γυναίκα μπορεί να είναι πιο φιλική, λιγότερο ανταγωνιστική και παρακινεί τους συναδέλφους για συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων. Αντιθέτως, ο άντρας διευθυντής μπορεί να γίνει ανταγωνιστικός, λαμβάνει αποφάσεις μόνος του και είναι «διεκπεραιωτής» των καθηκόντων.

Στο επόμενο ερευνητικό ερώτημα σχετικά με τα εμπόδια που υπάρχουν σήμερα για μια γυναίκα εκπαιδευτικό στην προσπάθειά της για ανάληψη διοικητικής θέσης σε μια σχολική μονάδα, διαπιστώθηκε ότι ο σημαντικότερος ανασταλτικός παράγοντας είναι οι οικογενειακές υποχρεώσεις. Πράγματι, σύμφωνα με την Μαραγκουδάκη (1997), η κοινωνία θεωρεί ακόμα ότι η γυναίκα είναι υπεύθυνη για την ανατροφή των παιδιών και γενικότερα για το νοικοκυριό, κάτι το οποίο οδηγεί σε έλλειψη κινήτρων για εκείνες ώστε να ανελιχθούν επαγγελματικά. Λόγω, λοιπόν, αυτής της νοοτροπίας της «συντηρητικής» κοινωνίας στην

Ελλάδα, η αυτοπεποίθηση των γυναικών μειώνεται και προτιμούν το επάγγελμα της εκπαιδευτικού παρά να προσπαθήσουν για μια διευθυντική θέση.

Ενδιαφέρον παρουσιάζει, ότι η πλειοψηφία των συμμετεχουσών με μεταπτυχιακό δίπλωμα ή διδακτορικό σε αντίθεση με τις εκπαιδευτικούς με βασικό πτυχίο, επιθυμούν να αναλάβουν τη διευθυντική θέση παρόλο που πιστεύουν ότι οι διοικητικές θέσεις αναλαμβάνονται ακόμη και σήμερα από τους άντρες. Με βάση, λοιπόν, αυτή τη διαπίστωση συμπεραίνει κανείς ότι οι γυναίκες σήμερα αντιτίθενται στην κοινωνική πραγματικότητα που θεωρεί ακόμη και σήμερα τον άντρα πιο ικανό σε υψηλόβαθμες διοικητικές θέσεις και επιθυμούν να διεκδικήσουν αυτές τις θέσεις και οι ίδιες. Η θετική αυτή έκβαση της έρευνας, δείχνει ότι γίνονται σημαντικά βήματα για ουσιαστική ισότητα μεταξύ των δύο φύλων.

Τέλος, με βάση τα παραπάνω συμπεράσματα θα μπορούσε να διατυπωθεί μια πρόταση για μελλοντική έρευνα που θα εξετάζει τα κίνητρα που χρειάζεται να εφαρμοστούν για να αποκτήσουν οι γυναίκες εκπαιδευτικοί την αυτοπεποίθηση να διεκδικήσουν διευθυντικές θέσεις. Άλλωστε, όπως αναφέρθηκε προηγουμένως οι γυναίκες είναι πρόθυμες για επαγγελματική ανέλιξη, όμως θα πρέπει τα εμπόδια που συναντούν ακόμη και σήμερα να εξαλειφθούν ώστε και τα προσωπικά κίνητρα αλλά και τα κοινωνικά να συντελέσουν στην εξασφάλιση της ισότητας των φύλων στην ανάληψη διοικητικής θέσης σε σχολική μονάδα.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Ερωτηματολόγιο

1. Ηλικία *

- 20-29
- 30-39
- 40 και πάνω

2. Σπουδές *

- Βασικό πτυχίο
- Διδασκαλείο
- Δεύτερο πτυχίο Α.Ε.Ι
- Μεταπτυχιακό Δίπλωμα Ειδίκευσης
- Διδακτορικό Δίπλωμα

3. Έτη διδακτικής εμπειρίας *

- 0-10
- 10-20
- 20-30
- 30 και πάνω

4. Έχετε υπηρετήσει ή υπηρετείτε τώρα ως: *

- Διευθύντρια
- Υποδιευθύντρια
- Προϊσταμένη Γραφείου ή Διεύθυνσης
- Τίποτα από τα παραπάνω

5. Πιστεύετε ότι οι άντρες είναι περισσότερο ικανοί σε σχέση με τις γυναίκες να ανταπεξέλθουν σε μια διοικητική θέση σε μια σχολική μονάδα; *

- Ισχύει πολύ
- Ισχύει αρκετά
- Ισχύει λίγο
- Δεν ισχύει καθόλου

6. Πιστεύετε ότι ο τρόπος διοίκησης μιας σχολικής μονάδας διαφέρει ανάμεσα στα δύο φύλα; *

- Πολύ
- Αρκετά
- Λίγο
- Καθόλου

7. Η ηγεσία είναι ταυτισμένη με το ανδρικό φύλο. *

- Συμφωνώ πολύ
- Συμφωνώ αρκετά
- Συμφωνώ λίγο
- Δε συμφωνώ καθόλου

8. Πιστεύετε ότι υπάρχει σήμερα διάκριση ανάμεσα στον άντρα και τη γυναίκα όσον αφορά τη διοίκηση μιας σχολικής μονάδας; *

- Πολύ
- Αρκετά
- Λίγο
- Καθόλου

9. Παρόλο που η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών είναι γυναίκες, έχει παρατηρηθεί ότι τις διευθυντικές θέσεις τις κατέχουν περισσότερο οι άντρες. Ποιοι είναι οι λόγοι, κατά τη γνώμη σας, που οι γυναίκες δεν αναλαμβάνουν τη θέση της διευθύντριας; *

- Οικογενειακές υποχρεώσεις
- Προσωπική επιλογή
- Ανδροκρατούμενος χώρος
- Απώλεια αυτοπεποίθησης
- Other:.....

10. Θα επιθυμούσατε να αναλάβετε μια διοικητική θέση σε σχολείο; *

- Ναι
- Όχι

11. Διαθέτω την ικανότητα και τις γνώσεις για να αναλάβω μια διοικητική θέση. *

- Συμφωνώ πολύ
- Συμφωνώ αρκετά
- Συμφωνώ λίγο
- Δε συμφωνώ καθόλου
- Άλλο:.....

12. Κατά πόσο πιστεύετε θα μπορούσατε να ανταπεξέλθετε σε μια διοικητική θέση; *

- Πολύ
- Αρκετά
- Λίγο
- Καθόλου

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

Αθανασούλα-Ρέππα, Αναστασία (2002) Το ζήτημα των ίσων ευκαιριών στην ελληνική εκπαιδευτική διοίκηση: Προβλήματα, τάσεις και προοπτικές, στο Πασιαρδής, Πέτρος / Σαββίδης, Γιάννης (επιμ.) *Η Γυναίκα στην Εκπαιδευτική Διοίκηση*, Λευκωσία, σσ.64-77.

Ανδρικογιαννοπούλου, Α. (2010). *Διερεύνηση των αντιλήψεων των εκπαιδευτικών σχετικά με την παρουσία των δύο φύλων στην οργάνωση και διοίκηση των σχολικών μονάδων της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. Η περίπτωση του Ν. Αχαΐας στις κρίσεις του 2007*. Διπλωματική εργασία. Πάτρα: ΕΑΠ

Βόζεμπεργκ Ε., (2015). *Σχετικά με τη σταδιοδρομία των γυναικών στις επιστήμες και στο πανεπιστήμιο, και το φαινόμενο της γυάλινης οροφής με το οποίο βρίσκονται αντιμέτωπες*, Επιτροπή δικαιωμάτων των Γυναικών και Ισότητας των Φύλων.

Δαμουλιάνου, Χριστίνα (2006) *Τα στερεότυπα ναρκοθετούν την πορεία των γυναικών προς την ηγεσία*, Εφημερίδα Καθημερινή, 8/1/2006, σ.11.

Δαράκη, Ε. (2007). *Οι γυναίκες στη διοίκηση σχολικών μονάδων*. (Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας). Βόλος.

Δημητρόπουλος Ε., (1997), *Οι εκπαιδευτικοί και το επάγγελμα τους*. Αθήνα: Γρηγόρης.

Ευρωπαϊκή Επιτροπή, EACEA & Eurydice (2010). *Διαφορές των Φύλων στο Εκπαιδευτικό Επίτευγμα: Μελέτη για τα μέτρα που λαμβάνονται και την κατάσταση που επικρατεί στην Ευρώπη σήμερα*. Βρυξέλλες: Έκθεση Ευρυδική.

Ιγγλέση, Χρύση (1993) *Πρόσωπα Γυναικών Προσωπεία της Συνείδησης: Συγκρότηση της Γυναικείας Ταυτότητας στην Ελληνική Κοινωνία*, Αθήνα: Οδυσσέας, (3η έκδοση).

Κουτούζης, Μ., (1999). *Γενικές αρχές μανάτζμεντ, τουριστική νομοθεσία και οργάνωση εργοδοτικών και συλλογικών φορέων*, Τόμος Α, Πάτρα: ΕΑΠ

Μαραγκουδάκη, Ε., (1997). *Οι γυναίκες διδάσκουν και οι άνδρες διοικούν*. Στο Β. Δεληγιάννη, & Σ. Ζιώγου, *Φύλο και σχολική πράξη: συλλογή εισηγήσεων* (σ.σ. 258-292). Θεσσαλονίκη: Βάνιας

Νάκος, Ν., (2005), *Φύλο και διοίκηση στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση (από τη σκοπιά των εκπαιδευτικών)*, στο Πρακτικά 2ου Πανελλήνιου Συνεδρίου Διοίκησης Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, Άρτα 2005.

Νόμος 3848/2010 «Αναβάθμιση του ρόλου του εκπαιδευτικού – καθιέρωση κανόνων αξιολόγησης και αξιοκρατίας στην εκπαίδευση και λοιπές διατάξεις» (ΦΕΚ 71/Α/19-5-2017).
<https://www.e-nomothesia.gr/kat-ekpaideuse/n-3848-2010.html>

Παπαδοπούλου Κ. (2018), *Το φαινόμενο της Γυάλινης Οροφής*, psychology ,
<https://www.psychology.gr/work-psychology/3022-to-fainomeno-tisgyalinis-orofis.html>

Παπασταμάτης, Α. (2008) *Η σημασία της ηγεσίας και του μανατζμεντ στην εκπαίδευση*. Πρακτικά του συνεδρίου «Επιμόρφωση στελεχών εκπαίδευσης: ΔράσειςΑποτελέσματα-Προοπτικές», Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, Βόλος, σσ. 247-257

Πασιαρδής, Πέτρος (2004) *Εκπαιδευτική Ηγεσία: Από την Περίοδο της Ευμενούς Αδιαφορίας στη Σύγχρονη Εποχή*, Αθήνα: Μεταίχμιο.

Ρεντίφης, Γ. (2016). *Οι αντιλήψεις των διευθυντών των σχολικών μονάδων για τα κριτήρια επιλογής. Εμπειρική έρευνα*.
<https://eproceedings.epublishing.ekt.gr/index.php/edusc/article/viewFile/354/316>

Σαιτης , Χ. (2007). *Οργάνωση και λειτουργία των σχολικών μονάδων*, Αυτοέκδοση, Αθήνα

Σαιτης, Χ. (2008). *Ο διευθυντής στο δημόσιο σχολείο*. Αθήνα: ΥΠ.Ε.Π.Θ. - Παιδαγωγικό Ινστιτούτο

Στραβάκου, Π., (2003). *Ο διευθυντής της σχολικής μονάδας πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης ως κινητήρια δύναμη λειτουργίας της*. Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη

Ταλιαδώρου, Ν., & Πασιαρδής, Π. (2016). *Άσκηση Ηγεσίας και Επαγγελματική Ικανοποίηση των Εκπαιδευτικών: Ο ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης και της πολιτικής ικανότητας των διευθυντών σχολείων Δημοτικής Εκπαίδευσης*. *Επιστήμες Αγωγής*, 3, 39-59.

Χατζηπαναγιώτου, Π. (1997) *Η συμμετοχή των εκπαιδευτικών σε θέματα διοίκησης και διαχείρισης της σχολικής μονάδας: επίδραση του παράγοντα φύλου*, στο Δεληγιάνη, Βασιλική / Ζιώγου, Σιδηρούλα (επιμ.) *Φύλο και Σχολική Πράξη: Συλλογή Εισηγήσεων*, Θεσσαλονίκη: Βάνιας, σσ.293-302.

Ξένη

Alimo-Metcalf, B. (1995). An investigation of female and male constructs of leadership and empowerment. *Women in management review*.

Ballenger, J. (2010). *Women's Access to Higher Education Leadership: Cultural and Structural Barriers*, Forum on Public Policy Online (Vol. 2010, No. 5).

Burke, R. & Mckeen, C. (1994). Career Development Among Managerial and Professional Women. In M. Burke & R. Davidson. *Women in Management. Current Research Issues*. London: Paul Chapman Publishing. 65-79

Chliwniak, L.(1997).*Higher education leadership: Analyzing the gender gap*. ERIC Clearinghouse on Higher Education <https://eric.ed.gov/?id=ED410847>

Coleman, M., (2002). *Women as Headteachers: Striking the Balance*. Trentham Books Ltd

Eagle, A.H. & Carli, L.L. (2007). *Through the Labyrinth: The truth about how women become Leaders* [eBook version]. [https://books.google.gr/books?id=b2kf_B_4f0kC&printsec=frontcover&dq=Eagle ly](https://books.google.gr/books?id=b2kf_B_4f0kC&printsec=frontcover&dq=Eagle+ly)

Ferrario, M. (1994). Women as Managerial Leaders. In Davidson, M. & Burke, R. (eds). *Women in Management.Current Research Issues*. London: Paul Chapman Publishing. 110-125.

Growe, R. and Montgomery, P. (1999), *Women and the Leadership Paradigm: Bridging the Gender Gap*, ERIC Clearinghouse, Columbus, Ohio

Hunt, J., & Fitzgerald, M. (2018). *Styles of leadership. Leadership: Global and regional perspectives*, 62-98.

Kanter, R.M, (1997). *Men and Women of the corporation*. New York, Basic Books

Kaparou, M. & Bush, T., (2007). *Invisible barriers: the career progress of women secondary school principals in Greece*. *Compare: A Journal of Comparative and International Education*, 37(2), σ.σ. 221-237

Kontogiannopoulou,P.& Zambeta, E. (1997) Women in educational Management in Greece, in Wilson, Maggie (ed.) *Women in Educational Management: A European Perspective*, London: Paul Chapman, pp.78-96.

Kyriakoussis, Andreas / Saiti, Anna (2006) *Underrepresentation of women in public primary school administration: The experience of Greece*, *International Electronic Journal for Leadership in Learning*, 10, 5.

Lloyd, R., & Aho, W. (2020). *The Four Functions of Management-An essential guide to Management Principles*.

Odumeru, J. A., & Ogbonna, I. G. (2013). *Transformational vs. transactional leadership theories: Evidence in literature. International review of management and business research*, 2(2), 355.

Radu, C., Deaconu A., & Frăsineanu, C. (2017). *Leadership and Gender Differences—Are Men and Women Leading in the Same Way?* <https://www.intechopen.com/chapters/52779>

Schein, V. (1994). *Managerial Sex Typing: A Persistent and Pervasive Barrier to Women's Opportunities*. In M. Davidson and R. Burke (eds). *Women in Management. Current Research Issues*. London: Paul Chapman Publishing.

Shakeshaft, Ch. (1987). *Women in Educational Administration* . Newbury Park : Sage Publication

Warrilow. S (2012) *Transformational Leadership Theory - The 4 Key Components in Leading Change & Managing Change*. http://EzineArticles.com/?expert=Stephen_Warrilow