

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



**KADIN YÖNETİCİLERİN VE KADIN YÖNETİCİLERLE
ÇALIŞAN ÖĞRETMENLERİN DENEYİMLERİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Aysel Cansu ÖZKORUM

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı
Eğitim Yönetimi Bilim Dalı

KASIM, 2023

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



**KADIN YÖNETİCİLERİN VE KADIN YÖNETİCİLERLE
ÇALIŞAN ÖĞRETMENLERİN DENEYİMLERİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Aysel Cansu ÖZKORUM
(Y2112.490017)

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı
Eğitim Yönetimi Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Ayşe NEGİŞ IŞIK

KASIM, 2023

ONAY FORMU

ONUR SÖZÜ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum " Kadın Yöneticilerin Ve Kadın Yöneticilerle Çalışan Öğretmenlerin Deneyimleri" adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadar ki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça 'da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim.
(10/10/2023)

Aysel Cansu ÖZKORUM

ÖNSÖZ

Öncelikle bu çalışmamı bilimsel temeller ışığında şekillendiren, sabrıyla ve bilgisiyle bana önderlik eden, her sorunun cevabını kendisinde bulduğum tez danışmanı hocam Sayın Doç. Dr. Ayşe NEGİŞ IŞIK' a teşekkürlerimi sunuyorum. Ayrıca her zaman sevgisiyle yanımda olan biricik eşim Adem ÖZKORUM' a teşekkür ediyorum. Bu çalışmamı, beni koşulsuz seven, bugünkü beni oluşturan, giderek kendisine dönüştüğüm annem Leyla MENEKŞE 'ye ithaf ediyorum.

Kasım, 2023

Aysel Cansu ÖZKORUM

KADIN YÖNETİCİLERİN VE KADIN YÖNETİCİLERLE ÇALIŞAN ÖĞRETMENLERİN DENEYİMLERİ

ÖZET

Bu araştırmada kadın yöneticilerin ve kadın yöneticilerle çalışan öğretmenlerin deneyimleri incelenmiştir. Araştırmada nitel araştırma deseni kullanılmıştır. Örneklemenin belirlenmesinde amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme yöntemi kullanılmış, ölçüt olarak 1- Okul yöneticisinin kadın olması, 2- Okul yöneticisinin en az bir yıldır o okulda görev yapıyor olması, 3- Okul yöneticisinin araştırmaya katılmaya gönüllü olması dikkate alınmıştır. Ayrıca bu okullarda çalışan farklı cinsiyetlerdeki öğretmenler araştırmaya dâhil edilmiştir. Araştırmada veri toplama aracı olarak verilere ulaşmak amacıyla görüşme tekniğinden yararlanılmıştır. Bu araştırmanın çalışma grubunu 6 kadın yönetici 9 öğretmen olmak üzere 15 kişi oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda, kadın yöneticilerin yöneticiliği seçme nedenlerine ve çalıştıkları okuldaki deneyimlerine ilişkin farklı bulgular elde edilmiştir. Kadın yöneticilerin yöneticiliği tercih etme nedenlerine bakıldığında ev ve okullarının birbirinden farklı ilçede olması gibi ulaşım problemi, meslek hayatları boyunca yöneticiliği en az bir kez tecrübe etme istekleri veya hâlihazırda kötü yöneticiyle çalışmalarını sebep gösterilmiştir. Kadın yöneticiler yönetici olurken çoğunlukla ailelerinden destek alırken ev ve iş yoğunluğunun problem yarattığına vurgu yapmışlardır. Kadın yöneticiler cinsiyetlerinin yönetimlerini etkilemediklerini belirtip erkeklere göre daha detaycı ve hassas olduklarını bu sebeple yine de kendilerinin kadın bir yöneticiyle çalışmak istemediklerini belirtmişlerdir. Bu duruma sebep olarak kadınların mükemmeliyetçi olmaları ve detaylara çok önem vermelerini göstermişlerdir. Kadın yöneticilerin çoğu ev ve iş yaşamında rol çatışması yaşamadığını belirtmişlerdir. Kadın okul yöneticileri daha önce birlikte çalışmış oldukları müdürlerin adalet, anlayış, iyi iletişim gibi davranışlarını rol model aldıklarını ifade etmişlerdir. Kadın yöneticiyle çalışan farklı cinsiyetteki öğretmenler ise çoğunlukla aynı sebeplerle kadın müdürlerle çalışmanın

zorluklarından bahsetmiştir. Kadınları duygusal, ayrıntıya takılan, işleri zorlaştıran olarak ifade etmişlerdir buna sebep olarak kadın olarak varoluş özellikleri ya da ev sorumluluklarının onların üzerinde olmasını göstermişlerdir. Öğretmenler yöneticilerden bekledikleri özellikleri adalet, iyi iletişim, işinde uzman olması, zaman zaman inisiyatif kullanması ya da anlayış olarak sıralamışlardır. Öğretmenler kadın yöneticilerin ev sorumluluklarının işlerini etkilediğini ifade edip ev ve iş yükünün kadında olmasının yine kadınlar için dezavantaj olduğunu belirtmişlerdir.

Anahtar Kelimeler: Kadın, kadın okul yöneticisi, eğitim yönetimi, cam tavan

EXPERIENCES OF FEMALE ADMINISTRATORS AND TEACHERS WORKING WITH FEMALE ADMINISTRATORS

ABSTRACT

Women's presence in working life is affected by many factors. Women are at a disadvantage compared to men in terms of existence in business life, promotion or workload. In this research, the experiences of female administrators and teachers working with female administrators were examined. Qualitative research design was used in the research. Criterion sampling method, one of the purposeful sampling methods, was used to determine the sample. In determining the sample, the following criteria were taken into account: 1- The school principal being a woman, 2- The school principal having been working at that school for at least one year, 3- The school principal volunteering to participate in the research. Additionally, teachers of different genders working in these schools were included in the research. In the research, interview technique was used as a data collection tool to access primary data. In the research, 15 people, including 6 female principals and 9 teachers, were interviewed face to face. When we look at the reasons why female principals prefer management, transportation problems such as their homes and schools being in different districts, their desire to experience management at least once during their careers, or the fact that they currently work with a bad manager are cited as reasons. While female managers mostly received support from their families when becoming managers, they emphasized that home and workload created problems. Female managers stated that their gender did not affect their management and that they were more detail-oriented and sensitive than men, so they still did not want to work with a female manager. The reason is that women are perfectionists and pay great attention to details. Most of the female managers stated that they did not experience role conflict in their home and work lives, and the managers gave examples of justice, understanding and good communication as the characteristics they took as role models. Teachers of different genders working with female principals mostly talked about the difficulties of working with female principals for the same

reasons. They described women as emotional, detail-oriented, and making things difficult, citing their existential characteristics or the fact that they have home responsibilities as the reason for this. Teachers listed the characteristics they expect from their principals as fairness, good communication, being an expert in their job, taking initiative from time to time, or understanding. Teachers stated that the home responsibilities of female administrators affect their work and that it is a disadvantage for women to have the house and workload.

Keywords: Woman, female school principal, education administration, glass ceiling

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ONUR SÖZÜ	i
ÖNSÖZ.....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	x
ÇİZELGELER LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
I. GİRİŞ	1
A. Problem durumu	1
B. Araştırmanın Amacı.....	2
C. Araştırmanın Önemi	3
D. Varsayımlar.....	4
E. Sınırlılıklar	4
F. Tanımlar.....	4
II. TÜRKİYE’DE KADIN VE İŞ YAŞAMINDA KADIN KAVRAMI	5
A. Çalışan Kadın.....	5
B. Türkiye’de Kadının Çalışma Hayatındaki Rolü	6
C. Türkiye’de Kadının Elde Ettiği Yasal Haklar	7
D. Kadının Çalışma Yaşamındaki Yeri	8
E. Kadının Yönetici Olması Yönündeki Engeller.....	9

1. Öğrenilmiş Çaresizlik	10
2. Kraliçe Arı Sendromu	10
3. Süper Kadın Sendromu	12
4. Cam Tavan Sendromu.....	12
III. KADIN YÖNETİCİLER.....	14
A. Kadın Yönetici ve Özellikleri.....	14
B. Dünyada ve Türkiye’de Kadın Yöneticiler.....	16
C. Türk Kültüründe Kadın Yöneticilik.....	18
1. Çalışan Kadının Kadın Yöneticiye Yönelik Bakışı	19
2. Kadın Yöneticinin Çalışan Kadına Bakışı	21
D. İlgili Araştırmalar	23
IV. YÖNTEM.....	28
A. Araştırmanın Modeli ve Yöntemi.....	28
B. Katılımcılar	28
C. Veri Toplama Araçları.....	29
D. Verilerin Toplanması ve Analizi	30
E. Geçerlik ve Güvenirlik	30
V. BULGULAR.....	32
A. Kadın Okul Yöneticilerinin Yöneticiliği Tercih Etme Nedenlerine İlişkin Bulgular.....	32
1. Okul Yöneticisi Olmaya Karar Verme Süreci	32
2. Kadın Bir Yönetici İle Çalışma Deneyimi.....	36
3. Birlikte Çalışılan Yöneticilerden Alınan Rol Model Özellikler	39
B. Alınan Destekler ve Karşılaşılan Engellere İlişkin Bulgular.....	42
C. Kadın Yöneticilerin Yöneticilik Yapma Sürecine İlişkin Deneyimleri.....	44
1. Kadın Yöneticilerin Yöneticiliğe Yönelik Görüşleri.....	44

2. Kadın Okul Yönetici İle Çalışma Tercihi	47
3. Kadın Yöneticilerin Yaşadıkları Aile Ve İş Çatışmasına İlişkin Görüşleri .	49
D. Öğretmenlerin Kadınların Okul Yöneticisi Olmasına Yönelik Görüşleri	51
1. Okul Yöneticisinin Sahip Olması Gereken Özellikler ve Okul Yöneticisinden Beklentilere İlişkin Bulgular	51
2. Kadınların Yönetim Kadrolarındaki Temsil Oranına İlişkin Bulgular	53
E. Öğretmenlerin Kadın Yöneticilerle Çalışma Deneyimleri	58
1. Öğretmenlerin Kadın Bir Okul Yöneticisi İle Çalışma Deneyimlerine İlişkin Bulgular	58
2. Öğretmenlerin Kadın Yöneticilerin Aile ve İş Çatışmalarına Yönelik Görüşleri.....	61
VI. TARTIŞMA	64
A. Tartışma	64
1. Kadın Yöneticilerin Yöneticiliği Tercih Nedenleri	64
2. Yöneticilerin Aldıkları Destekler ve Karşılaştıkları Engeller.....	65
3. Kadın Yöneticilerin Yöneticilik Deneyimleri.....	67
4. Öğretmenlerin Kadınların Okul Yöneticisi Olmasına Yönelik Görüşleri ...	68
5. Öğretmenlerin Kadın Yöneticilerle Çalışma Deneyimleri	69
VII.SONUÇ VE ÖNERİLER.....	70
A. Sonuç	70
B. Öneriler	71
1. Araştırmacılara yönelik öneriler	71
2. Uygulayıcılara yönelik öneriler	72
VIII. KAYNAKLAR.....	73
EKLER.....	82
ÖZGEÇMİŞ.....	89

KISALTMALAR LİSTESİ

- MEB** : Milli Eğitim Bakanlığı
- OECD** : Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü
- TALIS** : Uluslararası Öğretme ve Öğrenme Anketi

ÇİZELGELER LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 1. Toplam İstihdam İçerisinde Orta ve Üst Düzey Yönetici Kadın Oranı 2022 (%).....	17
Çizelge 2. BİST' te işlem gören 410 şirket üzerinde yapılan bir araştırma	18
Çizelge 3. Çalışma grubunu oluşturan okul yöneticileri ve öğretmenlerin demografik bilgileri.....	29

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

Şekil 1.	Türkiye’de Cinsiyete Göre Yönetici Pozisyonları 2020(%).....	17
Şekil 2.	Okul yöneticiliği karar nedenleri.....	33
Şekil 3.	Kadın yöneticiyle çalışma deneyimi.	36
Şekil 4.	Rol model alınan özellikler.	39
Şekil 5.	Yöneticilik sürecine destek veya engel olanlar.	42
Şekil 6.	Kadın Yöneticilerin kadın yöneticilere yönelik görüşleri	45
Şekil 7.	Kadın yöneticilerin kadın yöneticiyle çalışma isteği.....	47
Şekil 8.	Aile ve iş çatışması.	49
Şekil 9.	Öğretmenlerin okul yöneticilerinden beklentileri.....	52
Şekil 10.	Kadınların yönetimdeki temsil oranı.	54
Şekil 11.	Kadın yöneticilerin temsil oranlarının nedenleri.	56
Şekil 12.	Öğretmenlerin kadın yöneticiyle çalışma deneyimi.	59
Şekil 13.	Öğretmenlerin kadın yöneticilerin aile ve iş çatışmalarına yönelik görüşleri.....	62

I. GİRİŞ

Türkiye’de istihdam konusu, devletin her zaman önem verdiği ve geliştirmek için çalıştığı alanlardan biri olmuştur. Ancak kadınlar, istihdama katılım bakımından erkeklerle karşılaştırıldığında dezavantajlı bir konumda bulunmaktadır. Cumhuriyet döneminde kadınların eğitim düzeyi yükseldikçe işgücüne katılım oranları da artış göstermiştir. ILOSTAT 2022’deki verilerine bakıldığında kadınların yönetimdeki toplam istihdam oranının toplam yönetici oranını göre % 18. 5 olduğu görülmektedir. Yasalardaki eşitlikçi hükümlere rağmen sosyal, kültürel ve ekonomik engeller nedeniyle kadınların işgücüne katılımı erkeklere göre çok düşüktür. Türkiye’de öğretmenlerin %55,8’i kadın iken, okul yöneticilerinde bu oran sadece %7,2’dir (Asat ve Deniz, 2022). Bu durumun oluşmasında toplumun yetiştirilme tarzı, erkek egemen görüşün etkin olması ve kadınların genelde geçici işleri çalışıyor olmasının etkili olduğu belirtilmiştir. Kadın çalışanların sayısında yıllara oranla artış olmasına rağmen yöneticilik pozisyonundaki artışın az olduğu görülmektedir Kadınların eğitim alanında erkek yöneticilere göre görünmeyen cam tavan engeller sebebiyle yöneticiliğe karşı önyargılı olması da araştırmalara konu olmaktadır. Kadın yöneticilerin yönetsel olarak erkeklere göre farklı olmaları beraber çalıştıkları öğretmenlerinde verimliliklerini etkilemektedir (Tanrısevdi ve arkadaşları, 2019). Bu durumun nedenleri günümüzde hala birçok çalışmaya konu olmaktadır. Bu bölümde öncelikle araştırmanın problem durumuna değinilecek sonrasında ise araştırmanın amacı, önemi, varsayımlar ve sınırlıklarına ve bazı tanımlara yer verilecektir.

A. Problem durumu

Tarihe bakıldığında kadınlar ve erkekler çalışma yaşamında farklı konumlarda bulunmuştur. Kadınların son yıllarda iş yaşamında da yönetimde de etkili olduğu görülmektedir. Ancak kadınların yönetime gelişleri erkeklere göre farklılıklar barındırmaktadır. Kadınların öğrenilmiş çaresizlikleri, toplumun

onlara yüklediği sorumluluklar ya da cinsiyet eşitsizliği karşısına sorun olarak çıkmaktadır. Ancak kadınlar bu engellere rağmen iş gücüne katılmayı başarmışlardır (Tanrısevdi ve arkadaşları 2019).

Eğitim yöneticisi olarak kadın fırsat eşitliği konusunda erkeklere göre herhangi bir sorun yaşamamasına rağmen üzerlerinde bulunan ev ve iş yükü sorumluluklarının onların önündeki görünmez bir engel olduğu gerçeğini ortaya çıkarmıştır. Bu sebeple kadınların erkeklere göre yönetimde farklı problemlerle karşılaşabildiği görülmüştür. Bu durum kadın ve erkek yönetim şekli açısından bazı farklar ortaya çıkarmıştır (Kirişçi ve Can, 2020).

Türkiye’de kadın okul yöneticisi sayısının ise erkek yönetici sayısına oranla az olduğu görülmektedir (Asat ve Deniz, 2022). Bunun asıl sebebinin kadınların önündeki görünmez cam tavan engeli, toplumsal kadın normları, ev ve çocuk bakımının çoğunlukla kadınlarda olması gibi sorunlar gösterilebilir (Aksu ve arkadaşları, 2013). Bu durumun kadınların yöneticilik pozisyonunu ve deneyimlerini hem kendileri açısından hem de beraber çalıştıkları öğretmenler açısından etkilediği görülmüştür.

B. Araştırmanın Amacı

Dünyada son yıllarda iş yaşamında gerçekleşen önemli değişimler arasında kadının çalışma hayatında yoğunlukla yer alması gösterilir. Fakat iş gören kadınların sayılarının çoğalmasına rağmen, kadınların üst düzey yönetici ve liderler arasındaki sayıları istenilen seviyede değildir. Bu çalışma Çanakkale ili merkez ilçesinde çalışan kadın yöneticilerin deneyimlerini ve kadın yöneticilerle çalışmakta olan öğretmenlerin kadın yöneticilere yönelik deneyimlerini belirlemeyi amaçlamaktadır.

Bu amaçla aşağıdaki sorulara yanıt aranacaktır;

1. Kadın okul yöneticilerinin okul yöneticiliğine ilişkin deneyimleri nelerdir?
 - a. Kadın okul yöneticilerinin yöneticiliği tercih etme nedenleri nelerdir?

- b. Kadın okul yöneticilerinin yönetici olma sürecinde aldıkları destek ya da karşılaştıkları engeller nelerdir?
 - c. Kadın okul yöneticilerinin yöneticilik yapma sürecine ilişkin deneyimleri nelerdir?
 - d. Çalışma hayatında kadın yöneticiler, aile ve iş arasındaki sorumluluklarını yerine getirmekte çatışma yaşamakta mıdır?
2. Kadın okul yöneticileri ile çalışan öğretmenlerin deneyimleri nelerdir?
- a. Öğretmenlerin kadınların okul yöneticisi olmasına yönelik görüşleri nelerdir?
 - b. Öğretmenlerin kadın bir okul yöneticisi ile çalışmakla ilgili deneyimleri nelerdir?
 - c. Öğretmenlerin, kadın yönetici olmanın aile ve iş yaşamına etkilerine ilişkin görüşleri nelerdir?

C. Araştırmanın Önemi

Türkiye’de herhangi bir kurumda yönetim kademelerindeki kadın yöneticilerin oranının oldukça düşük olduğu görülmektedir. ILOSTAT 2022 verilerine göre seçili mesleklerdeki kadın yönetici oranı %18’lerdedir. Bu oran yıllar içinde artış göstermekle birlikte gelişmiş ülkelerle kıyaslandığında oldukça düşüktür. Öğretmenlik mesleği kadınların yoğun olarak sahip olduğu bir meslektir. MEB 2022 istatistiklerine göre öğretmenlerin %40’ını erkekler oluştururken %60’ını kadınlar oluşturmaktadır. Ancak bu oranlara kıyasla çok daha az sayıda kadın öğretmen okul yönetiminde rol almaktadır. 2018 TALIS verilerine göre OECD ülkelerinde kadın öğretmen oranı %68 olmasına karşın kadın yöneticilerin oranı ise yalnızca %47’dir. Türkiye’de ise öğretmenlerin %55,8’i kadın iken okul yöneticilerinde bu oran sadece %7,2’dir. Bu durum; kadının cinsiyet özellikleri, eğitimsizlik, eşitsizlik ve ataerkil yapı nedeniyle oluşan toplumsal cinsiyet kalıp yargıları olgularına dayandırılmaktadır (Asat ve Deniz, 2022).

Eğitim örgütlerinde kadın yöneticiler üzerine Türkiye örnekleminde kadın yöneticilerin deneyimlerini (Bayır ve Dönmez, 2020), kadın yöneticilerin karşılaştıkları engeller ve fırsatları (Kalafatoğlu ve Torun 2022), cam tavan sendromunu (Kirişçi ve Can, 2020) çalışanların kadın yöneticilere tutumlarını (Ata Elçi, 2022), kadın yöneticilerin erkeklere göre güçlü ve zayıf yönlerini (Taş ve arkadaşları, 2023) ele alan çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmaların bazılarında sadece okul yöneticilerinin yönetici olma yönündeki görüşlerine, bazılarında ise sadece kadın öğretmenlerin kadın yöneticilere yönelik görüşlerine yer verilmiştir. Bu çalışmada hem kadın okul yöneticilerinin hem de bu yöneticilerle birlikte çalışma deneyimi olan kadın ve erkek öğretmenlerin görüşlerine yer verilmiş, böylece okul yöneticisi ve öğretmenlerin bir arada çalışma deneyimleri karşılaştırılmaya çalışılmıştır. Bu nedenle çalışmanın ilgili literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Elde edilen bulgular cinsiyetin yönetime etkisi, kariyer hedefi olan genç kadınlara yol gösterme, yönetici atama, yöneticilerin karşılaştıkları problemlerle ilgili politika yapıcılara bilgi sağlayacağı ve sorunların çözümüne kaynak teşkil edeceği umut edilmektedir.

D. Varsayımlar

Araştırmada kadın yönetici ve kadın yöneticilerle çalışan öğretmenlerin beyan ve görüşlerinde dürüst yanıtlar verdikleri ve var olan durumu yansıttıkları varsayılmaktadır.

E. Sınırlılıklar

Araştırma; 2022-2023 eğitim öğretim yılı ile sınırlandırılmıştır. Ayrıca araştırma Çanakkale il merkezinde görev yapan kadın okul yöneticileri ve öğretmenler ile sınırlıdır.

F. Tanımlar

Okul yöneticisi: Bu çalışmada okul yöneticisi kavramı okul müdürleri ve müdür yardımcılarını ifade etmek için kullanılmıştır.

II. TÜRKİYE’DE KADIN VE İŞ YAŞAMINDA KADIN KAVRAMI

Bu bölümde Türkiye’de kadın ve kadının çalışma hayatındaki yeri, elde ettiği yasal haklar, kadının yönetici olmasının önündeki engellerden, cam tavan, öğrenilmiş çaresizlik, kraliçe arı ve süper kadın sendromu tanımlarından çalışan kadın ve kadın yönetici arasındaki ilişki, dünyada ve Türkiye’de kadın yöneticiler, kadın yöneticinin çalışan kadına bakışı ve kadın yöneticilerden bahsedilmiştir.

Türk Dil Kurumunda kadın, “Erişkin, dişi insan” olarak tanımlanmaktadır. Bir başka ifadeyle “gelişimini tamamlamış ve 18 yaşını doldurmuş her dişi birey, kadındır” (TDK, 2020).

Çalışmamızın ana konusunu oluşturan kadın, genel olarak değil, çalışma hayatındaki görünümü açısından ana hatlarıyla incelenecektir.

A. Çalışan Kadın

Kadın, geçmişten günümüze, her zamanın şart ve niteliklerine göre farklılaşan şekil ve statülerde çeşitli ekonomik faaliyetlere katılmıştır. Bununla birlikte kadınlar, tam anlamıyla, ilk kez sanayi devrimi ile, “ücretli” olarak ve “işçi” statüsü altında çalışma yaşamında var olmuşlardır (Sefer, 2006).

Kadınların iş hayatına atılmaları, kadınların çalışmasına karşı olan geleneksel değerler ile karşı karşıya kaldıkları zaman onlara sorunlar çıkarabilmektedir. Bu sorunlar ise kadınları bir tercih yapmaya zorlamaktadır. Kadınlar bu tercihleri ile ya çalışma hayatını seçmekte ya da geleneksel baskılara boyun eğmektedirler. Kadının ev ve iş hayatındaki yeri olarak ifade edebileceğimiz bu iki ayrım kadınların boşanmasına, geç evlenmesine ve geç çocuk sahibi olması gibi durumlara yol açabilmektedir (Aytaç, 2001).

Kadınların ev ve çalışma yaşamındaki rolleri 3 tür gerilim ve çatışmayı beraberinde getirmektedir (Aytaç, 2001);

- Kadının çatışan rollerinin yarattığı stres,
- İş yoğunluğundaki zaman baskısına dayalı stres,
- İki alanda da farklı davranışı sonucu oluşan davranışa dayalı stres.

Özdevecioğlu ve Doruk (2009) yapmış oldukları araştırmalarında çatışan rollerin yarattığı gerilimin; kadının bir yaşam alanındaki yoğunluğu ve stresi ile diğer yaşam alanındaki sorumluluklarını yerine getirmedeki olumsuz etkilere yol açtığını ve toplumsal rollerin çatışmasına neden olduğunu saptamışlardır. Çelişen roller sonucu oluşan gerilim yoğun stres meydana getirebilmektedir.

Zaman baskısı altına yaşadığı gerilim; kadının bir görevi yerine getirebilmesi için uygun olduğu vakitle diğer işlerinin denk gelmesi durumunda oluşan gerilimdir. Kadının toplumdaki görevleri ev ortamında da kadının işlerinin yoğunluğuna bağlı olarak, aile ortamında sıkıntı oluşturmaktadır. Bu çatışmaya bağlı olarak yalnızca kadın ya da erkekten oluşan aile sayısı giderek artmaktadır. Toplumun kadına yüklediği görevler iş ortamına da yansıdığı için sorunların çözümü de zorlaşmaktadır (Özdevecioğlu ve Doruk, 2009). Bu problemler çözülmediği takdirde kadının iş yaşamındaki özgüvenine zarar vermektedir.

Barut ve arkadaşları (2010) çalışan ve çalışmayan kadınların başa çıkma mekanizmalarını harekete geçiren bir araştırma yapmış ve çalışan kadınların çalışmayan kadınlara göre daha yüksek özgüvene sahip olduğunu bulmuştur. Ayrıca sosyoekonomik durum düştükçe boyun eğici davranışların görüldüğünü gözlemlemişlerdir. Bu bağlamda, çalışan kadınların eğitimden bekledikleri özgüvenlerinin ve sosyal destek arama beklentilerinin de etkilediği tespit edilmiştir. Öte yandan, Um ve Dancy (1999) Kore'de çalışan kadınlar üzerinde bir araştırma yapmışlar ve çocuk bakımları ve ev sorumluluklarındaki artışın artan kaygıya yol açtığını ortaya koymuşlardır.

B. Türkiye’de Kadının Çalışma Hayatındaki Rolü

Türkiye’de yapılan araştırmalarda cinsiyet ne olursa olsun kadınların çalışmaması gerektiğine dair genel bir kanaat olduğu görülmektedir. Toplumdaki bu ortak inanış aslında kadın algısının ve onlara biçilen geleneksel rollerin önemli ölçüde değişmediğini göstermektedir (Kılıç ve Öztürk, 2014). Ancak bazı

durumlarda kadınlar işgücüne katılmaktadır ve bunun nedenleri ekonomik ve sosyal açılardan incelenebilir. Ekonomik olarak, zorlu yaşam koşulları nedeniyle ek gelir ihtiyacı ve çocuk sahibi olmanın getirdiği sorumluluk, kadınların işgücüne girme nedenleri olarak gösterilebilir. Toplumsal açıdan bakıldığında, kadının eğitimi sonucunda toplum içinde statüsünün yükselmesi, prestij kazanması gibi bireysel kendini gerçekleştirme ön plana çıkmaktadır (Öztürk ve Çetin, 2009: 2673).

Geçmişten bu zamana kadınların çalışma hayatında varoluşu tarım toplumunda yüksek iken sanayileşme ve sonucunda gelen kentleşme ile azaldığı görülmüştür. Daha sonra ise eğitim seviyesinin artışıyla çalışma hayatında kadın sayısının arttığı gözlenmiştir (Işığışok, 2005). 2022 yılı edinilen bilgilere bakıldığında Türkiye’de kadınların çalışma hayatına katılma oranı %34,9 dur (TÜİK, 2022). Oysa 2020 yılında bu oran İzlanda’da %80,7, İsveç’te %80,3 ve İsviçre’de %80,0’dır (Namal ve Taşkesen, 2022).

Teknolojik ve ekonomik olarak gelişmiş ülkelere bakıldığında işveren olarak kadının sayıca fazla olduğu görülmektedir. Ancak gelişmemiş ülkelerde kadınlar genellikle işçi statüsünde az ücretle çalışmaktadır (Şimşek ve arkadaşları, 2008).

C. Türkiye’de Kadının Elde Ettiği Yasal Haklar

Türkiye’de kadınlar, 10 Haziran 2003 tarihli “Yeni İş Kanunu” ile önemli haklar elde etmiştir. Bu kanun ile “işveren ve işçi ilişkisinde cinsiyet dâhil hiçbir nedenle temel insan hakları bakımından ayırım yapılamayacağı belirtilmiştir (Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı, 2019). Bu kapsamda; iş hayatında yer alan bütün kadınların cinsiyet ayrımcılığına maruz kalmaması adına önemli bir adım atılmıştır. Bu yasal düzenleme ile kadınlar; “İş sözleşmesinin yapılmasında, uygulanmasında ve sona erdirilmesinde cinsiyet veya gebelik nedeniyle doğrudan veya dolaylı farklı işlem yapılamayacağı”, “Cinsiyet nedeniyle eşit değerde iş için daha düşük ücret verilemeyeceği”, “Cinsiyet, medeni hal ve aile yükümlülükleri, hamilelik ve doğumun iş akdinin feshi için geçerli sebep oluşturamayacağı” gibi hakları elde etmiştir (Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı, 2019).

D. Kadının Çalışma Yaşamındaki Yeri

Örgütlerin en değerli kaynaklarından biri olan insanoğlu, örgütsel amaçların başarılmasında son derece önemli bir rol oynamaktadır. Bir örgüt finansal kaynaklar, makine teçhizat ve teknoloji açısından ne kadar iyi durumda olursa olsun, insan kaynaklarını etkili bir şekilde kullanamadığı takdirde, başarılı olamayacaktır (Çelikten, 2004: 94). Ancak insanlık tarihine bakıldığında dünya nüfusunun öbür yarısı olan kadınların çalışma hayatında hiçbir zaman tam olarak etkin olmadığı, hep arka planda kaldığı gözlenmektedir. "Kadının yeri evidir" yargısı yüzyıllardır kadının ayağına adeta bir pranga gibi vurulmuştur. Erkeklerin ve kadınların ekonomik durumu toplu olarak incelendiğinde aradaki fark göze çarpmaktadır. Tarih boyunca erkeğin ekonomik konumu gittikçe uzmanlaşan bireylerin hizmetlerinin mübadelesine ve birleştirilmesine dayanmıştır. Kadının yapmasına izin verilen işler ise daha ilkel ve en eski işlerdendir. Tarih boyunca erkekler kadınlardan ekonomik konum açısından binlerce yıl ilerde olmuşlardır (Çelikel, 2006: 49-50).

Gelişmekte olan 41 ülkeden toplanan veriler, 1960'ların ortalarından beri, yoksulluğun kadınlar arasında daha hızlı arttığını göstermektedir. 1965-1988 arasındaki dönemde kırsal kesimde yoksulluk sınırının altında yaşayan erkek sayısı %30 oranında artarken, kadın sayısı %47 artmıştır. Yoksul ülkelerde kadınların oranı %57'den %60'a çıkmıştır (Toksöz vd, 2001:11). Çalışan kadınların sektörler arasındaki dağılımına bakıldığında ise yaklaşık dörtte üçünün (%72) tarımda, %15'unun sanayide, %56'sinin hizmet sektöründe çalıştığı görülmüştür (TÜİK, 2022).

Çalışma hayatındaki oranları düşük olmakla birlikte yönetim kademelerinde de kadının yeterli rol almadığı görülmektedir. Avrupa'da orta ve alt yönetim kademesinde çalışan kadınların oranı %10'dur. Üst yönetim de ise %5'ten azı çalışmaktadır. İngiltere de alt yönetim kademesinde bulunanların %26'sı kadındır, bu kadınların ancak %2'lik bir kısmı üst yönetimde görev almaktadır. Bu oran İrlanda da %17,4, Fransa da %25 (%9,8'i mühendislik ve teknik yönetici) alt kademede yöneticiyken %10'u tepe yönetimdedir. Almanya Kamu sektöründe tepe yöneticilerinin %11,2'si kadın (Toplam %23,3), özel sektör yöneticilerinin ise %5'i kadın, ancak %0,7'si direktör pozisyonundadır. Sağlık

sektöründe çalışanların %86'sı sosyal hizmetlerde çalışanların %79'u, perakende hizmetlerde çalışanların %62'si eğitim hizmetleri alanında çalışanların %48'i kadındır. Dolayısıyla kariyer şanslarının bu sektörlerde daha yüksek olduğu görülmektedir. Yine yöneticilerin İtalya'da %3'ü (genç tepe yöneticisi), İspanya'da %5'i (özel sektörde üst pozisyonda yönetici), Yunanistan'da %8'i (kadınların işgücüne katılma oranı %45.4), Danimarka'da %10'u (özel ve kamu sektöründe orta kademe yönetici), Finlandiya'da %21'i (bankacılık ve kamu sektörü), ABD'de %4'ü (tepe yöneticisi) Japonya'da %1'i (işgücünün %45'i kadın) kadındır. Türkiye işgücü içinde kadınların %19,3'ü üst kademe yönetici olduğu ifade edilmektedir (TÜİK, 2021). Grant Thornton şirketinin yaptığı araştırma sonucuna göre de, 2017 yılında dünya genelinde çalışan kadınların üst yönetimde temsil oranı % 25 olarak bulunmuştur (Gül ve Beyşenova, 2018).

E. Kadının Yönetici Olması Yönündeki Engeller

İnsanlığın başlangıcından beri çalışma olgusu kapsamında kadınlar köle, çırak, yamak gibi roller üstlenirken günümüzde kadınların çalışma yaşamına girişi 18. yüzyılın sonlarına rastlamaktadır. Sanayi devrimi ile ortaya çıkan üretimin örgütlenmesiyle ihtiyaç duyulan ve düşük ücretle çalıştırılabilecek işgücü gereksiniminin belirmesi bunda en önemli faktör olmuştur. Değişen bu koşullar tarımsal üretimde çalışan kadınların, ekme-biçme dışındaki işlerde de istihdam edilmesine özellikle üretilen ürünlerin satışı noktasında hizmet sektöründe yer almalarına neden olmuştur. Bu dönemde özellikle büyük ölçekli tekstil fabrikalarında nitelikli işgücü gerektirmeyen üretimin yaygınlaşmasıyla kadın evden, ücretsiz aile işçiliğinden ve tarımsal alandan dışarı çıkmıştır. Ancak, niteliksiz kadın işgücü yine bu dönemde uzun çalışma saatleri ve düşük ücretlerle erkek işgücünün ikamesi olarak görülmüştür (Yılmaz ve arkadaşları, 2008: 91).

Kadınların çalışma hayatına girmeleri, onlara ekonomik bağımsızlıklarını kazandırmıştır. Ama iş yaşamında kadınlar ve erkekler arasındaki eşitsizlik dikkat çekmektedir. İş hayatındaki bu ayrılığın nedenleri arasında; kadının eğitim düzeyinin düşüklüğü ve beceri isteyen işlere yönelik eğitim alamaması, bazı iş ve mesleklere kadınların alınmaması, belli iş ve mesleklerde kadın istihdamının doldurulmuş olması, işe alım ve iş yerinde ayrımcı uygulamalar, ücretlerde yapılan ayrımcı uygulamalar, evlenme ve çocuk doğurma durumlarında işten

çıkarma, krizlerde ve ekonomik gerileme durumlarında, özellikle evli kadınların erkeklerden daha önce işten çıkarılması, yönetim kadrolarında kadınların çok az temsil edilmesi öncelikli olarak yer almaktadır (Dalkıranoglu, 2006: 42).

Buna rağmen günümüzde, iş yaşamına girip kariyer yapmak isteyen, erkeklerle aynı platformda yarışma amacı güden kadınlar da çoğalmaya başlamıştır. Çalışma yaşamına hangi nedenle girmiş olursa olsun, kadın ekonomik bağımsızlığını kazanarak daha özgür, güçlü ve bilinçli olmaya başlamış; ancak kariyeri boyunca hem iş hem de aile hayatında cinsiyetinden kaynaklı pek çok sorunla mücadele etmek zorunda kalmıştır.

Kadının yönetici olması önündeki engelleri kısaca şu başlıklar altında değerlendirebiliriz.

1. Öğrenilmiş Çaresizlik

Bireyin karşılaştığı bir takım hal veya hadise durumunda çoğu kez hayal kırıklığına uğramasıyla hadiselerin kontrolünden çıktığını, müdahale etse bile değiştiremeyeceğini bu konuyla ilgili başarı sağlayamayacağını hayal edip umutsuzluğa kapılmasıyla hiçbir şey yapmaması “öğrenilmiş çaresizlik” olarak değerlendirilmektedir (Gökkaya, 2015).

“Öğrenilmiş çaresizlik” kişilerde hissi, bilişsel, motivasyon durumlarında kontrolsüzlüğüne sebep olan bir anlam taşımaktadır. “Öğrenilmiş çaresizlik” gerek içsel gerekse dışsal etkenlerden meydana gelebilmektedir. Kadınların, sosyal rolü nedeniyle “öğrenilmiş çaresizlik” yaşama ihtimalleri erkeğe göre daha yüksektir. (Gül ve Oktay, 2009). Geleneksel aile temellerinde oluşan kalıplar ve “toplumsal cinsiyet ayrımı” kadını “öğrenilmiş çaresizlik” durumuna sokabilir. Çalışma yaşamında devamlı kısıtlamalarla karşı karşıya kalan kadınlar, savaştan kaçabilir ve çaresizliği algılayabilir. “Öğrenilmiş çaresizlik” kadının, üst yönetici kadrolarına gelemeyeceğine inanmasına, bu durumu kabullenip savaş vermemesine neden olabilmektedir (Korkmaz, 2019).

2. Kraliçe Arı Sendromu

Kadınların iş hayatında yaşadığı fakat son yıllara kadar adı koyulmamış sorunlardan biri de kraliçe arı sendromudur. Bu sendrom cam tavan sendromu ile sıkça karıştırılmaktadır. Bu iki kavram sergilenen davranışlar açısından oldukça

benzemektedir fakat kraliçe arı sendromu, cam tavan sendromundan farklı olarak, sadece kadınların kadınlara koyduğu engelleri ifade etmektedir. Kraliçe arı sendromu, kadın meslektaşlarına karşı ayrımcı davranan kadınlarla ilgili yargıları ifade etmek için kullanılmaktadır (Akdemir, 2017:343).

Kavram, ilk kez 1973 yılında Michigan Üniversitesi araştırmacılarından Carol Tavris, Toby Epstein Jayarante ve Graham L. Staines'in ortaklaşa yaptığı çalışmalar ile ortaya çıkmıştır. Bu üç araştırmacı, 1974 yılında 20 binden fazla kadınla yapılan anketlerden elde ettikleri bulguları derleyerek Psychology Today Dergisi'nde bir rapor yayımlamış ve "Kraliçe Arı Sendromu" literatürdeki yerini almıştır. Takip eden dönemlerde yapılan birçok bilimsel araştırma sonucunda, bu sendromu yaşayan kadın yöneticide;

- Kendine rakip gördüğü diğer kadınları küçümseyerek bertaraf etmeye çalışmak,
- Erkek tutumlarını benimseyerek en sert şekliyle kadın çalışanlara karşı kullanmak,
- Kendisinin dahil olmadığı çalışmaların başarılı sonuçlarını göz ardı etmek, gibi davranışlar gözlemlenmiştir.

Yukarda belirtilen araştırmalar bir kraliçe arı ile çalışan kadınların:

- Kaba davranışlara maruz kaldığını
- Kariyer fırsatları ve terfi süreçleri söz konusu olduğunda bu kişiler tarafından küçümsenip, engellendiğini
- Motivasyon bozukluğu ile yoğun stres altında çalıştıklarını
- Fiziksel ve psikolojik olarak diğer çalışanlara oranla daha fazla yıprandıklarını göstermektedir.

Çünkü kraliçe arılar; kuralları kendileri belirlemek, sınırları kendileri çizmek, çalışanlarını kendilerine rakip olamayacak şekilde kontrol altında tutmak istemektedirler. Kraliçe Arı Sendromu yaşayan kadın yöneticilerin, kendisi haricindeki aynı iş ortamındaki çalışan kadınların terfi almasına, başarılı olmasına, kendisinin kariyer olarak önüne geçmesine asla sıcak bakmamaları en dikkat çeken özelliklerindedir. Özetle, kraliçe arı sendromu yaşayan kadın

yönetici; yönettiği bölümün ve çalıştığı şirketin başarısından çok, “rakip gördüğü kadın çalışanların başarısızlığına” odaklanmaktadır (Özülke, 2016)

3. Süper Kadın Sendromu

Kariyerinde iyi bir yerde olan kadınların hem iş hayatının gerekliliklerini hem de anne ve eş olma rolünün gerekliliklerini en iyi şekilde yapmak için çabalaması süper kadın sendromu olarak tanımlanabilir (Soysal, 2010). Kadın hem iş hayatında yer almak hem de cinsiyet rollerini ve annelik görevlerini bir arada yürütmesi gerektiğini düşünmektedir. Aile rolüyle birlikte kadın, çocuğuna olan mesuliyetlerini iş yaşamının yoğun temposunda tam olarak yerine getirmeye çalışmaktadır. Kadın kendisinden beklenen işleri tam anlamıyla yapmak için “süper kadın” biçiminde rol almaya çalışmaktadır. Fakat genelde çoğu kadın bunu kaldıramaz ve oluşan sonuçlardan sonra “depresyon, halsizlik, boşanma, stres ve psikolojik sorunlar” ile boğuşmak zorunda kalırlar (Palmer ve Hyman, 1993). Bu tip sendrom genelde mükemmeliyeti arayan, azim ve hırs sahibi kadın yöneticilerde daha fazla görülmektedir (Gündüz, 2017).

4. Cam Tavan Sendromu

Cam tavana maruz kalma durumunda, mağdur olan kişilerin, motive olabilme konusunda da kayıp yaşadıkları belirtilmiştir. Bireyleri isteksizleştiren kariyer basamaklarında ilerleyememeleri olmakla birlikte bu durumun etkisi ile kadınlarda işe karşı yabancılaştığı ve bunun da iş tatminsizliğini beraberinde getirdiği dile getirilmektedir. Sonrasında ise yaptığı işten memnuniyet duyamayan bireyin, yaptığı işte de isteksiz olduğu görülmüştür. Bu durumun da çalışan bireyin işine olan bağlılığını azaltmaya başladığından söz edilmektedir (İpçioğlu ve arkadaşları, 2018: 1-6). Kadın yöneticilerin tepe yönetim pozisyonlarına ulaşmalarını engelleyen ve “cam tavan” olarak nitelenen çok çeşitli engeller bulunmaktadır. Gerek dünyada gerekse Türkiye’de, konu ile ilgili yapılan çalışmalarda cinsiyet temelli bu engellerin farklı şekillerde sınıflandırıldığı görülmektedir (Karaca, 2007: 52).

Kadın, önünde bir engel olarak cinsiyete dayalı ayrımcılığı, en çok yükseltmelerde ve terfilerde yaşamıştır. Kadınlar, sırf cinsiyetleri nedeni ile ülkemizde genel anlamında bir "cam tavan" etkisiyle karşılaşmaktadır (Durgun, 2002: 52).

Cam tavan kavramı ile kadınların yaşlarına, eğitim düzeylerine medeni hallerine bakılmaksızın sırf “cinsiyetleri” dolayısıyla iş yaşamında ilerlemelerini engelleyen, görünmez ama güçlü bir engel ifade edilmektedir. Bu kuruma bağlı olarak, kadın yöneticilerin üst düzey işleri başaramayacaklarından değil, “kadın” olmalarından dolayı engellendiği düşünülmektedir (Çiçek, 2008: 34). Cam tavan, bir kadın yönetici olarak belirli bir noktaya kadar yükseldikten sonra, önemli bir terfi beklediği anda, adını tam olarak ortaya koyamadığı nedenlerden ötürü, istediği terfi alamama durumu şeklinde de açıklanmaktadır (Çetin ve Atan, 2012: 125).

Birçok gelişmiş ülke kanununda ve uluslararası dokümanlarda cinsiyet ayrımı yapılmaksızın tüm çalışan bireylere iş hayatının her alanında fırsat eşitliği sunulması gerektiğine dair hükümler olmasına rağmen kadınlar, çalışma hayatında açıkça ifade edilmeyen görünmez engellere maruz kalmaktadırlar.

III. KADIN YÖNETİCİLER

A. Kadın Yönetici ve Özellikleri

Ülkelerin birbiri arasında birtakım farklar olsa bile genelde yönetici kadınların “genç, bekar ve orta sınıf” özelliklerinden geldiği bilinmektedir. Kadın yöneticiler genellikle “hizmet sektörü, yönetim, insan kaynakları” alanlarında faaliyet göstermektedir. Yönetimin genel düzeylerinde daha az, uzmanlık alanlarında daha çok yoğunlukta olmaktadır. Yönetici erkeklere nazaran yönetici kadınlar ücreti düşük işlerde çalışarak üst yönetim pozisyonlarında fazla temsil edilememektedir (Bayat, 2018: 21-22).

Ülkemizdeki yönetici kadınların ortak özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Kabasakal, 1998: 304);

- Ön planda olamamak,
- Kontrol mekanizmasını ön plana çıkarıp kadınsı görünümüne sahip çıkmak,
- Feminist olmamaya gayret göstermek
- Sosyal ve ekonomik olarak üst sınıfa üye olmak,
- Kuvvetli bir şahsiyete sahip bulunmak,
- Üst düzey başarı dürtüsüne sahip olması,
- Aile ve çocuk sahibi bir hayat yaşamak

Rosemary Burr sevecenlik ve hassasiyet vasıflarına ilişkin olarak “Zengin İş Kadınları” kitabında erkekler ve kadınlar arasındaki önemli ayrımları ortaya koymuştur. Burr kadın patronların davranışlarından ortaya çıkardığı bu farklılıkları anlatabilmek için kitabında şu cümlelere yer vermiştir (Lunneborg, 1990: 167): “Kadınlar çalışanlarıyla aralarında herhangi bir bariyer bulsun istemiyorlar, bu yüzden bariyer koymuyorlar. Eğer ki çalışanları tarafından böyle bir bariyer konulursa çözümsel olarak ortadan kaldırmaya çalışıyorlar. Kadınlar

erişilebilir olmak istiyorlar. Sorunların nasıl aşılabileceğini çalışanlarına anlatarak anlamalarını ve bu şekilde davranmalarını sağlamak yerine sorunlara çalışma ortamında onlarla çözüm üretmeyi tercih ediyorlar.”

Martínez ve arkadaşları (2021) çalışmalarında kadınların yönetici olurken erkeklere göre çok daha fazla efor sarf etmeleri gerektiğini ayrıca yönetici olsalar bile orada çalışmalarını sürdürmeleri için yine daha fazla çalışmaları gerektiğini belirtmiştir. Kadınların erkeklere göre yeteneklerini ortaya koyarken daha çok çabalayarak yine erkeklerle aynı pozisyona gelebildiklerini belirten araştırmacılar kadınların yönetim kalitesi daha fazla olsa da erkeklere göre daha zor başarılı sayıldıklarını da ifade etmiştir. Yönetim açısından kadınlara bakıldığında araştırmada kadınların üst yönetim pozisyonlarına başvurup başvurmama kararlarıyla bağlantılı olarak kendi kendilerine empoze ettikleri daha yüksek standartlar, kadınların genellikle kendilerini geleneksel olmayan pek çok meslek için erkeklerden daha az uygun olarak değerlendirmelerinden kaynaklanabilir. Bu da kadınların yönetimde kendilerine koydukları bariyer olarak değerlendirilir bulgularını eklemiştir.

Bayır ve Dönmez (2020) araştırmalarında kadın yöneticilerin erkek yöneticilere göre sayı olarak ilk ve ortaokulda azlığından söz ederken kadın yöneticilerin aslında erkek yöneticilere göre kadınsal özellikler sebebiyle okul ortamında daha sevecen bir tavır sergilediğini bununda çocukları için olumlu atmosfer oluşturduğunu bulgularına eklemiştir. Kadın yöneticilerin erkeklere göre daha diğer öğretmenlere de yine aynı özellikler neticesinde ılımlı yaklaşım sergilemesinin okul iklimi üzerinde olumlu sonuçlar doğurduğunu da ifade etmiştir. Araştırmada kadın yöneticilerin olumlu atmosfer sağlaması ve destekleyici tavırlar sergilemesi de erkeklere göre daha fazla olduğu belirtilmiştir. Yine aynı araştırmada kadın yöneticinin okulun fiziki şartlarıyla ve temizliğiyle de erkeklere göre daha fazla ilgilendiği ifade edilmiştir.

Bush (2021) araştırmasında okullardaki yönetici pozisyonunda kadınların erkeklere göre sayıca azlığını ele almış ve kadınların yönetim açısından büyük resmi görmeye erkekler kadar başarılı olamadığını ancak onların çocuk yetiştirme konusunda daha başarılı olduklarını belirtmiştir. Ayrıca Bush araştırmada kadınların yöneticilik konusunda potansiyellerinin kurumlarca iyi değerlendirilemediğini de vurgulamıştır. Ayrıca mevcut yetenek havuzundan iyi

yöneticileri bulmak için çifte standartlı değerlendirmeleri bir kenara bırakıp iyi kadın yöneticileri bulmanın önemini ifade etmiştir.

Wang and Gao(2022) eğitim yönetimi ile ilgili yaptıkları araştırmada okullar çoğunlukla feminist topluluklar gibi görünse de aynı şekilde kadın yönetici azlığına vurgu yapmış yarışa giren erkek ve kadın yönetici adaylarından erkek olanın yöneticiliği kazanacağını belirtmiştir. Bunun yanı sıra kadınların ise öğretmenlik mesleğinde erkeklere göre daha başarılı olacağını eklemiştir. Ayrıca çalışmada üniversitelerdeki baskın yönetimlerde kadınsı liderliğin aksine erkeksi ve bireysel liderliğin tercih edildiğini kadınlardaki empatik ve destekleyici tavrın önemsenmediğine vurgu yapılmıştır. Sonuç olarak liderlik konusunda erkeklerin kadınlara oranla daha fazla tercih edildiğini ve kadına daha çok şevkatli kişi olma ya da aile ile ilgilenme gibi rollerin verildiğini bulgularına eklemiştir.

Weinstein ve arkadaşları (2021) eğitim liderliğinde cinsiyet üzerine yaptıkları araştırmalarında güç pozisyonlarında kadınlara yeteri kadar önem verilmediğini ve ayrımcı bir bakış açısıyla hareket edildiğini belirtmiştir. Okul liderliği pozisyonlarına eşit erişimin önündeki engelleri çeşitli sebeplere dayandırmış, bunlardan bazılarını evdeki çocuklarıyla ve ailesiyle ilgilenme zorunluluğu, yaşlı bakım durumları olarak sıralamıştır. Aslında muhtemelen kadınların aileleri sebebiyle kariyer molaları verdiklerini belirtmiş ve genelde yalnız yaşayan ya da çocuklarını büyütmüş olan kadınların yöneticiliği tercih ettiğini ifade etmiştir. Aynı araştırmada kadınların yönetici olarak özelliklerine onların daha katılımcı ve işbirliğine yatkın olmasının erkeklere göre daha duygusal davrandıklarını, otorite tarzlarının daha yatay olduğunu bu bağlamda erkelerden ayrıldıklarını ifade etmişlerdir.

B. Dünyada ve Türkiye’de Kadın Yöneticiler

Türkiye’de kadınların işgücüne katılım oranı, kadınların eğitim seviyesi yükseldikçe artış gösterse de kamusal alandaki kadın yönetici sayısında önemli bir artış olamamaktadır. TÜİK, 2020 verilerine göre ülkemizde cinsiyete göre yönetici pozisyonundaki oranları gösteren tablo şu şekildedir. 2020 yılında Türkiye’de yönetici pozisyonlarındaki bireylerin % 81,8 'i erkek olurken, yalnızca % 18,2'si kadınlardan oluşmaktadır (TÜİK, 2020).



Şekil 1. Türkiye’de Cinsiyete Göre Yönetici Pozisyonları 2020(%)

Kurumlardaki her çalışma seviyesinde, her ölçekteki işletmede yapılan tüm düzenlemelere rağmen, karar verme ve liderlik yetkisinde olan kadrolarda, istihdam ve girişimcilik yönünden kadınlar erkeklerin gerisinde kalmaktadır (Durmaz, 2016: 67)

Çizelge 1. Toplam İstihdam İçerisinde Orta ve Üst Düzey Yönetici Kadın Oranı 2022 (%)

Ülkeler	2022
Avusturya	33.4
Belçika	36.4
Bulgaristan	40.8
Hırvatistan	21.6
Kıbrıs	23.1
Çek Cumhuriyeti	26.8
Danimarka	29.3
Estonya	40.2
Finlandiya	36.3
Fransa	39.9
Almanya	28.9
Yunanistan	31.3
Macaristan	37.5
İzlanda	39.6
İrlanda	38.2
İtalya	27.9
Letonya	45
Litvanya	38.6
Lüksemburg	25.5
Makedonya	28.5
Malta	33.8
Hollanda	28.4
Norveç	33.2
Polonya	42.9
Portekiz	36.9
Romanya	33
Slovakya	38
Slovenya	34.8
İspanya	37.7
İsveç	41.7
Türkiye	18.5
İsviçre	30.7

Kaynak: ILOSTAT (2022)

Kadın istihdamının artışı ile yönetici pozisyonuna kadınların gelmesi aynı oranda gerçekleşmemektedir. Tablo 2 incelendiğinde ülkelerin ekonomik gelişmişlik ve kalkınma seviyesi ile kadınların yönetici pozisyonuna gelmesi arasında da doğru bir orantı olmadığı gözlenmektedir. Kadınlar yöneticilik pozisyonları tabloda ülkelere göre değişkenlik göstermiştir.

Kadın yönetici sayısında yıllara göre düşüşlerin farklı nedenleri olabilir. İlan'a (2017:9) göre bu durumun nedenlerinden biri kadınların ev ve iş yerindeki sorumluluklarının ağırlığı ile kariyer çalışmalarının yetersiz kalması iken diğer bir nedeni de çalışma hayatına katılan kadınlar içerisinde yeterli donanımda olanların oran olarak yetersizliğidir. Ayrıca Negiz ve Yemen (2011) yaptıkları araştırmada kadınların yöneticilik pozisyonuna ne şekilde gelirse gelsin erkeklerin kadınlardan fazla ücret almasını da kadınlarda bu pozisyon için geri çekilme nedeni olarak göstermiştir.

BİST'te işlem gören 410 şirket üzerinde yapılan bir araştırmaya göre, bu 410 şirketin 168'inin yönetim kurulu tamamen erkeklerden oluşmaktadır. Yönetim kurullarını oluşturan 2813 direktörün % 14,2'si, yani 304'ü kadınlardan oluşmaktadır ve bağımsız kadın direktörlerin toplam yönetim kurulu üyelerine oranı % 6,5'tur (Uyar, 2018). Aynı araştırma verilerine göre, 2016 yılında kadın yönetim kurulu başkanlarının bütün yönetim kurulu başkanlarına oranı %7 gibi düşük bir seviyede iken halka açık şirketlerin CEO'su pozisyonundaki kadınlarda aynı oran %3,4'e gerilemektedir.

Çizelge 2. BİST' te işlem gören 410 şirket üzerinde yapılan bir araştırma

Şirket Sayısı	Toplam	Kadın (%)	Erkek (%)
Toplam Direktör	2813	304 (%14.2)	2509 (%85.8)
Yönetim Kurulu	2813	196 (%7)	2617(%93)
CİO Pozisyonu	2813	96 (3.4)	2.717 (%96.6)

C. Türk Kültüründe Kadın Yöneticilik

İnsanlık tarihinin ilk dönemlerinde kadınlar dünyaya rahimlerinde taşıdıkları yeni bir canlıyı getirmeleri, fiziksel yapıları itibarıyla erkeklerden farklı birtakım özellikler göstermeleri ve fikri olarak hassas bir yapıda olmaları nedeniyle "gizli bilgilere sahip bir varlık" şeklinde değerlendirilmiştir. Türk şaman anlatılarında da yer alan bu durum, en güçlü ve korkunç şamanların

kadınlar arasından çıktığı şeklinde ifade edilmiştir. Erkeklik ve kadınlık doğuştan gelen doğal bir durum olmakla birlikte bunun nasıl yaşandığını içinde bulunulan toplum belirler. Eski çağ ve Orta Çağda Türk kadını belli bir mekâna hapsolmaktan ziyade Avrupa’da yaşayan diğer kadınlara göre toplum içerisinde ve devlet yönetiminde oldukça aktif bir rol oynamıştır (Bayat, 2018: 21-22).

Tarihte birçok toplum, güçlü bir aile yapısına sahip olmadıklarından ötürü tarih sahnesinden yok olup gitmiştir (Gündüz, 2012: 130). Ancak Eski Türk devlet geleneğinde durum tam tersidir. Eski Türklerin kadına verdiği önemi, o dönemde başka hiçbir topluluğun vermediğini ifade etmek abartı olmayacaktır. Bilinen en eski Türkçe kaynak olan Orhun Abideleri’nden Kültigin Abidesi’nde, Tanrı’nın Türk milleti yok olmasın diye yarattığı kişiler arasında ikinci Göktürk devletinde kağanın eşi İlbilge Hatun’un adına yer verilmiştir. Eski Türk devlet geleneğinde kadının siyasi konumu gösteren bu durum, Türk toplumunda kadına verilen değer bir ifadesi olarak değerlendirilmiştir (Tellioğlu, 2016:219). Kadının mevkiine dair bir örnek vermek gerekirse; Bilge Kağan kitabesinde: “Tanrı Türk milleti yok olmasın diye babam İl-teriş Kağan ile anam İl-bilge Hatun’u yükseltti” ifadesi, Türk kültüründe kadının siyasi ve toplumsal değerinin ne kadar yüksek olduğunu göstermektedir (Kafesoğlu, 2015: 141).

1. Çalışan Kadının Kadın Yöneticiye Yönelik Bakışı

Literatüre bakıldığında, çalışan kadınların, çalışmış oldukları resmî kurumlardaki veya özel iş yerlerindeki kadın yöneticilere yönelik tutum ve davranışlarının, erkek yöneticilere göstermiş oldukları davranışlara nazaran, hemcinsleriyle daha rahat ilişki kurdukları görülmektedir. Meslek seçiminde de ataerkil yapı çalışan kadının önüne engel olarak çıkmaktadır (Kirişçi ve Can, 2020). Çalışan kadınlar, hem kadın yöneticilerin olduğu iş ortamlarında, kendilerini erkek yöneticilerin olduğu iş ortamlarına nazaran daha güven altında hissettiklerini ve erkek yöneticilerin olduğu iş yerlerine nazaran bu durumun daha belirgin olduğu belirtmektedirler (Akbaş ve Korkmaz, 2017). Diğer yandan kadın çalışanların kadın yöneticilerle çalışmayı genellikle tercih etmedikleri ifade edilmekte ve bu durumun nedenleri hem toplumsal cinsiyet rollerine ilişkin kalıp yargılara hem de sosyal kimlik teorisi perspektifiyle kraliçe arı sendromu gibi olgulara dayandırılmaktadır. Zira, literatürde kadın yöneticilerin kadın

çalışanlarına yönelik mobing davranışlarını inceleyen araştırmalar bulunmakla birlikte konuyu olumlu ve olumsuz yönleri ile ele alan ve nitel araştırma verileri ile bunları destekleyen çalışmaların sayısının yeterli olmadığı düşünülmektedir.

Yapılan literatür taramasında, genellikle kadın çalışanların kadın yönetici ile çalışma tercihlerini inceleyen araştırmalara rastlanmış ve aradan geçen pek çok yıla karşılık söz konusu tercihlerde önemli bir değişiklik olmadığı gözlemlenmiştir. Bu konudaki en eski araştırmalardan biri, Kanter'in 'Men and Women of the Corporation' isimli kitabında yer almaktadır. Kanter (1993), 1942 yılında Donald Laird tarafından 521 kadın çalışan üzerinde yapılan bir araştırmanın sonuçlarını aktarmıştır. Bu çalışmada kadın çalışanların yüzde 99,8'i, kadın yöneticilerin çok kıskanç olduğu, her şeyi çok kişisel aldıkları, sağduyulu olmadıkları, etkililikle ve rutin detaylarla aşırı ilgilendikleri, sistemin kölesi oldukları, ufak detaylara takılıp kaldıkları, yakından denetledikleri, çok fazla hata buldukları, aşırı eleştirel oldukları, kendilerinin önemli bir birey olduğunu göstermek için astlarına bağırdıklarına inandıklarını ve bu nedenlerle erkek yöneticiyle çalışmayı tercih ettiklerini belirtmişlerdir. Kadın yöneticilere yönelik bu kalıp yargıları Laird 'aşırı tepki' olarak değerlendirirken Kanter 'düşmanca' bulduğunu ifade etmiştir.

Kalafatoğlu ve Torun (2022) araştırmasında çalışan kadınların çocuklarının annelerini örnek aldıklarını ve bu durumun bu da ilerleyen yaşlarda bu çocukların yönetimde veya çalışma konusunda erkelerle kendileri arasında fark görmediklerini ve cinsiyet rollerine inanmadıklarını belirtmiştir. Ayrıca bu kadınlar ev ve iş yükünü kendi omuzlarında görmeyip evlerine yardımcılarından destek aldıklarını belirtmişlerdir.

Aktan ve arkadaşları (2023) çalışmalarında yöneticiliği belirli amaçlar doğrultusunda görevini gerçekleştirmeye çalışan kişi olarak tanımlayan araştırmacılar, yöneticiliğin tanımında herhangi bir cinsiyet unsurunun olmadığını belirtmiştir. Toplumun bize yüklediği belirli kalıplar arasında kalan yöneticilik konusunda kadınların erkeklere göre geride başladığını ifade etmiştir. İstendik bir eğitim ortamı için verimlilik ve kaliteye bakılmalıdır, ancak bazen kadın çalışanlarda kadın yöneticilere karşı olumsuz önyargı taşıyabilmektedir. Fakat kadınlar arasında kibarlık, acıma, adanma duygusunun kadınlarda daha gelişkin

olduğu da kabul edilmektedir. Zaman zaman kadınlar arasında rekabete yol açan durumlar olsa da kadınların kadın yöneticilerden cesaret aldığı da belirtilmiştir.

Asat ve Deniz (2022) araştırmasında kraliçe arı sendromu olarak da tanımlanan kadın yöneticinin erkek egemen iş toplumunda kendini kabul ettirmek amacıyla daha bireysel işler peşinde koştuğunu ve yılmadan çalıştığını belirtmiştir. Ancak yöneticiler çalışanlara karşı kendilerini kabul ettirmek için daha sert davrandığını bunun çalışanlar tarafından kadın yöneticiyi üstlerinin emirlerine karşı erkeklere göre daha itaatkâr algısını yaratmaktadır. Ayrıca bu durumda çalışanlar kadın yöneticiyi iş beğenmez, mükemmeliyetçi ve itaatkâr ve kendini kabul ettirebilmek için erkek davranışı sergileyen kişi olarak görür şeklinde ifade etmiştir.

2. Kadın Yöneticinin Çalışan Kadına Bakışı

Çalışan kadınların tersine, kadın yöneticilerin astları olan kadınlara karşı daha olumsuz tutumları olduğu görülmektedir. Zira çalışmamız içerisinde kraliçe arı sendromu başlığında da belirttiğimiz üzere, kadın yöneticiler kadın astlarının kendilerinin üzerine çıkmamaları için genel anlamda birçok noktada engelleyici, fevri tutum içerisine olmaktadır. Kadın yöneticiler, kendileri altında çalışan kadınların başarılı olmasını çok sıcak bakmadıkları görülmektedir. Çalışan kadınlara karşı tutum ve davranışları erkek çalışanlara karşı daha sert ve belirgindir (Akbaş ve Korkmaz, 2017).

Türkiye’de var olan cinsiyet rollerine göre, erkekler “baskın, bağımsız, rekabetçi ve liderlik yeteneğine sahip” olarak görülmektedir ve kadınlar bölgesel görevlerde ve çocuk yetiştirme konusunda itaatkâr, bağımlı, büyümelerinden sorumlu olarak ifade edilmektedir. Kadın yöneticilerinde zaman zaman aynı yanılığa kapıldığı durumlar ortaya çıkmıştır. Buda yönetici kadrolarındaki erkek üstünlüğünün zamanla kadın yöneticilerin de düşüncesi haline gelmesinden dolayı olduğu görülmektedir (Koç, 2023).

Kemer ve Aslan (2022) çalışmalarında erkeğin iş yaşamına sosyalleşmesi normal karşılaşılrken, kadının ev ortamına yönelik sosyalleşmesi beklendiğini ve bu durumun kadın yöneticiler arasında rol karmaşasına sebep olduğu bu nedenle hemcinsine yönelik olumsuz tutumlar sergilediği belirtilmiştir. Yöneticilikte çalışma saatlerinin uzunluğu, yönetici pozisyonuna gelirken gösterilen çaba, ev

yaşantısına yeterli zaman ayıramama gibi sorunlar kadının yönetimini olumsuz etkilediği belirtilmiştir. Kadınlar arasındaki rekabet duygusu yönetici çalışan arasında da devam ettiği ve yönetici olsa da kadının dedikodu ve benzeri şeylerden kaçınmak için erkeklerle daha çok arkadaşlık kurduğu ifade edilmiştir.

Çelikten (2004) araştırmasında kadınların yönetimde azlığına vurgu yaparak eğitim fakültelerinde kadınların sayıca erkeklerden fazla olmasına karşın yönetimde azlığını konu almıştır. Çalışma ortamlarında kadın ve erkeklerin birbirlerinden öğrenecekleri çok şey olduğunu belirtip eğitim yönetim dahil tüm basamaklarında eşit sayıda olması gerektiğini ifade etmiştir. Kadın yöneticiler kendi yaşadıkları sorunlar neticesinde yöneticiliğin ayrı bir okulu olmadığı görüşünün yaygın olarak benimsendiği Türkiye’de kadınlara destek olunarak yöneticilikte eşit fırsatlara sahip olunması gerektiğini belirtmiştir.

Kılıç (2023) araştırmasında kadın yöneticilerin çalışanlarına karşı bazen olumsuz tavırlar sergilediğini ifade etmiştir. Kadın çalışanın kendine rakip olarak kadınlar çalışanına sen yoksun tavrıyla yaklaştığını, zaman zaman onlara kötü davrandığını, işyerlerine sevimsiz ve verimsiz hale dönüştürdüğünü, kadın çalışanı rahatsız hissettirmek için kaba konuşarak işten ayrılmasına kadar gidebilecek tavırlar ortaya koyduğunu da belirtmiştir. Kadın yöneticiler kendi konumunu korumak için diğer kadınları tehdit olarak görebilir, davranışlarını değiştirebilir ve çirkinleşebilir. Çok sayıda zorluğun üstesinden geldikleri için bu konumda olduklarına inanan kadınlar, iş yerinde diğer kadınlara uygunsuz davranmakta haklı olduklarına inanarak başkaları üzerinde baskı uygulayabilir. Bu durumu aslında kraliçe arı sendromuna yakalan kadın yönetici olarak tanımlayan araştırmacılar kadın yöneticilerin çoğu zaman bu davranışlarından haberdar olmadıklarını da bulgularına eklemiştir.

Torun (2023) cam tavan üzerinde yaptığı araştırmada kadın yöneticilerin buldukları konumlara zor erişmesinin verdiği rahatsızlıkla çalışma koşullarında verimsizleşme, iletişim becerilerinin iyi yönde kullanılamaması, motivasyon düşüklüğü gibi olumsuz sonuçlar doğurduğunu belirtmiştir. Kadın yöneticilerin aslında kadın çalışanlara pozitif davranış sergilediğinde verimlerinin arttığını bilmesine rağmen üst yönetimdeki genel homojenlik sebebiyle bulunduğu konuma zor ulaştıkları için sergiledikleri olumsuz tavır sebebiyle ihtiyaç duyduğu kadın çalışan desteğini bulamadığını belirtmiştir.

D. İlgili Araştırmalar

Bu başlıkta kadın yöneticiler ile ilgili olarak yurt içi ve yurt dışında yapılmış olan bazı araştırmalara yer verilecektir.

Durgun (2002) yaptığı "Çalışma Yaşamında Kadın Yöneticiler ve Muğla Örneği" adlı çalışmasında, ataerkil aile düzeninin kadınların yükselmelerini engelleyici bir faktör olduğu, kadınların cinsiyetlerinden ötürü zaman zaman mesleki ayrımcılıklarla karşılaştıkları, çalışılan kurumların yerleşik kültürlerinin de kariyer engelleri olarak kadınların karşısına çıkabildiği sonuçlarına ulaşmıştır.

Tüzel'in (2014) "Eğitim örgütlerinde kadın yöneticilerin kariyer engellerinin incelenmesi: Ankara ili örneği" adlı araştırması sonucunda elde edilen bulgular genel olarak değerlendirildiğinde; kadın öğretmenlerin okul yöneticisi olmaya ilişkin isteklilik ve uyum düzeylerinin erkek öğretmenlere oranla daha düşük düzeyde olduğu, kadın öğretmenlerin okul yöneticisi olmaya ilişkin en yüksek düzeydeki bireysel kariyer engelinin ise okul yöneticiliğinin statü ve kazanımını yetersiz bulmalarından kaynaklandığı belirlenmiştir.

Oplatka (2004), "The Arrival Of a New Women Principal and Teacher"s Self Renewal: Reflections From Life Stories of Mid-Career Teachers" başlıklı çalışmada, İsrail'de kariyerlerinin ortasındaki öğretmenlerin okullarına yeni bir kadın yöneticinin gelmesinden sonra yaşadıkları kişisel yenilenme sürecini göstermeye çalışmıştır. Öğretmenlerle yapılan röportajlar sonucunda, yeni yöneticinin gelişi ile öğretmenler eski eğitimsel bakış açılarına tekrar kavuştuklarını, gayret ve verimliliklerinin arttığını, kendilerini daha enerjik hissettiklerini bildirmişlerdir. Yeni yönetici, kadınsı bir liderlik tarzı ve yönlendirmesini benimseyerek, gelişinin olumsuz etkilerini azaltmıştır.

Grant Thornton Şirketinin her yıl yaptığı uluslararası "Kadın yöneticiler 2015" araştırması sonucuna göre ebeveynlik görevini kadınların yönetici olarak tercih edilmesi önündeki en büyük engel olarak ifade eden katılımcıların oranı %28, diğer ailevi yaptırım ve baskıları birer engel olarak ifade edenlerin oranı %24, uygun yönetim pozisyonları açıldığında kadın aday eksikliğini bir engel olarak ifade edenler %20 ve cinsiyetlere yönelik önyargıları birer engel olarak düşünenler katılımcıların %19' dur (Thornton, 2015).

Ruderman ve arkadaşlarının (2002) yarısı evli ve çocuklu yarısı bekâr kadınlarla yaptığı araştırmada kadınların ev ve iş yaşamındaki dengeyi kurmada aslında zorlansalar da bu gibi zorlu rollerin onların yönetimlerinde üstün başarı sağladığını da belirtmiştir. Çünkü bu tür zorlu roller onları düşünmeye ve sıkıntılarla baş etmeye itmiştir. Rol zenginleşmesi kurumda denge sağlama konusunda uzmanlaştırır ve profesyonelliği artırır. Ayrıca kadınlarda liderlik özelliğini geliştirir, iş performansını artırır. Ayrıca katılımcılarında kendilerini iletişim becerisi, dayanıklılık ve mesleğe ilişkin ilgili beceriyi artırma çabası açısından etkili bulduklarını da belirttikleri bulgularına yer vermiştir.

Hoştut (2020) araştırmasında kadınların siyasal yaşamda eksik temsil edilmesine sebep olarak yetersiz istihdam, eğitim sorunları, toplumun yapısı, ücret politikaları, siyasi partilerin bakış açısı olarak değerlendirmiştir. Ekonomik fırsatların iyileştirilmesi kadınların yaşam kalitesinin ve eğitim seviyesinin artmasıyla yönetimdeki sayılarının artacağına vurgu yapmıştır.

Taşar (2022) yaptığı çalışmada devlet üniversitelerinin yönetim kadrolarındaki kadın sayısının erkek sayısına oranla oldukça düşük olduğunu gözler önüne sermiştir. Üniversitelerde görev yapan kadın akademisyenlerin yüzde olarak oranı 44,39 olsa da üniversite yönetim kadrolarında ancak yüzde 16,15 kadın akademisyen bulunmaktadır bulgusuna yer vermiştir. Bu durum kadın yöneticilerin yönetimde azlığını ortaya koymaktadır.

Soyutürk (2023) araştırmasında kadının yönetime geçmesinin önündeki en büyük engelinin evliliği ve çocukları olduğunu ifade etmiştir. Kadınların hem evlilikte hem de yönetim alanında başarılı olması için erkeklere göre çok daha fazla çaba göstermesi gerektiğini ancak bu durumun kadın için zor olduğunu bu sebeple de erkeklerin yönetim kadrolarında fazla olduğunu belirtmiştir. Toplumda kadını destekleyen çok fazla unsurun artık hayatımıza girdiğini belirten Soyutürk kadın liderlerin yine de öne çıkmasının çok uzun zaman alacağını ifade etmiştir. Kadının önündeki sayısız engellere bakıldığında kadına karşı toplumsal örgütsel ayrımcılık, evlilik ve çocuk, kadına yönelik önyargılar, kadının öğrenim durumu ve mesleki tercihi olarak sıralamıştır.

Köse ve İnce (2022) araştırmalarında kadın yüksek mevkilerdeki durumlarını erkeklere göre incelediğinde kadınların oransal olarak azlığına dikkat

çekmiştir. YÖK te kadın yöneticinin bu zamana kadar bulunmaması kadın dekanların azlığı, okullarda kadın yöneticilerin sayıca azlığına vurgu yapmıştır. 2018 TALIS verilerine göre OECD kadın öğretmen oranını % 68 olarak belirten araştırmacılar kadın yöneticilerin oranı ise yalnızca %47 olduğunu ifade etmişlerdir.

Jogulu ve Franken (2023) farklı kültürlerde kadının karşılaştığı engeller ve ilerleme durumlarına engel olan şeyler üzerine yaptığı araştırmada kadınların her ne kadar çaba gösterse de ancak 20. Yüzyıldan sonra kendilerine karşı bakışın biraz değişebildiğini ifade etmiştir. Kadının çoğu yabancı kültürde aynı önyargılara maruz kaldığını ve ev sorumluluklarının onların liderlik pozisyonlarında önlerine geçtiğini ifade etmişlerdir. İlişki inşasına dikkat çeken araştırmacılar iş konusunda erkek ve kadının bir arada olması gerektiğini bunun performansa olumlu olarak yansıtacağı bulgusunu kaydetmişlerdir.

Eğitim de yönetim açısından bakıldığında kadınların yeniliğe ve farklı fikirlere açık olmaları oldukça modern birer yönetici lider olabilecekleri düşünülmektedir. Ancak çok daha samimi davranmaları özellikle erkek yöneticilere oranla daha fazla suistimale uğramalarına neden olmaktadır. Fakat ahlaki değerler, eğitim türü ve düzeyi, toplum yapısı, politik çevre bakımından bakıldığında kadın ve erkek arasında yönetimde cinsiyet bakımından fark yaratacak bir unsur olmadığını belirtmiştir. Ancak toplumun cinsiyet olarak ayrımcı bir bakış açısının olması kadınların önünde bir engel olarak görülmektedir. Ayrıca kadınlar iletişimde sıcak ilişkilere ve tek bir odağa önem vermesine rağmen erkeklerin ilişki düzeyi faydacıdır. Erkekler erkek kökenli ve profesyonel organizasyonlarda kendilerine kariyer ilerlemesi için zemin hazırlamaktadır. Ancak kadınlar kurdukları ağ ile başkalarına destek olma ve bağlantı kurma amacı taşımaktadır (Koç, 2023).

Liderlik rollerinin iktidarla özdeşleştirilmiş olduğu düşünüldüğünde yönetici pozisyonlarının erkek erişimine daha açık olduğu yorumu yapılabilir. Aslında örgütsel yapılar cinsiyetten arınmış ve herkesin eşit olduğu yapılar değildir. İçerisinde toplumsal yapı sebebiyle cinsiyetleşmeler ortaya çıkmıştır. Eğitimde yönetim söz konusu olduğunda da aynı durum geçerlidir. Kadının eğitim düzeyi aynı olmasına karşın yönetim kadrolarında sayıları oldukça azdır. Kadın-erkek cinsiyet eşitliğini sağlamada Türkiye özelinde hazırlanan

programlar, eylem planları ve eğitimler azımsanmayacak sayıda olmasına rağmen eril tabanlı kültür sebebiyle kadınların önündeki engeller bir türlü aşılamamaktadır (Terzi ve Deniz, 2022).

Weinstein ve arkadaşları (2021) eğitim liderliğinde cinsiyet üzerine yaptıkları araştırmalarında güç pozisyonlarında kadınlara yeteri kadar önem verilmediğini ve ayrımcı bir bakış açısıyla hareket edildiğini belirtmiştir. Kadınların erkeklere göre daha duygusal davrandıklarını ancak iş arkadaşlarıyla daha işbirlikçi hareket ettiklerini, yönetim konusunda adil davranmaya çalıştıklarını fakat ev ve iş sorumluluklarının fazla olması sebebiyle yönetici olmayı daha az tercih ettiklerini ifade etmişlerdir. Ayrıca kadınların daha yatay bir otorite sergileyip daha az hiyerarşik düzende hareket ettiklerini belirtmişlerdir.

Abonyi ve arkadaşları (2022) yönetimde cinsiyet eşitliği araştırmasında kadınların kurumsal olarak yönetimlerde erkelere nazaran büyük fark yarattıklarını benzersiz liderlik tarzlarından dolayı okullarda ılımlı iklim yarattıklarını ve kadın yöneticilerin yönettikleri okullara daha fazla ilgi ve bağlılık gösterdiklerini ifade etmiştir. Özellikle kız öğrenciler için kadın yöneticiler daha fazla motivasyon kaynağı olduğunu bu durumun onların öğrenmelerini de olumlu etkilediğini daha fazla sevgi ve bağ içerdiğini belirtmiştir.

Asat ve Deniz (2022) devlet okullarındaki kadın öğretmenlerin kadın okul yöneticisi kavramına ilişkin yaptığı araştırmada eğitim kurumlarındaki kadın öğretmen sayısının giderek artmasına rağmen kadın yönetici sayısının azalmasına dikkat çekmiştir. Kadına olan geleneksel bakışın eğitim kurumlarında da devam ettiğini kadının sorumlulukların yönetim için uygun görülmediğini ve kadın yönetici kavramına yönelik bir güçlüğün varlığını belirtmiştir. 2008 ve 2018 TALIS verilerine göre kadın yönetici sayısı %8.8 den %7.2 ye düştüğünü ifade etmiştir. Kadınların yönetimine bakıldığında ise erkeklere göre kadın yöneticilerin dönüşümcü liderlik, demokratik lider özelliklerini daha fazla taşıdığını ifade etmiştir.

Gaus (2011) yaptığı araştırmada her ne kadar kadının ev içindeki sorumlulukları onları yönetici olma yolunca geri plana atsa da, eğitim seviyesi

yüksek eşlerde bunun az olduğu gerçeğini ortaya koymuştur. İyi aile ilişkisinde bireylerin sorumluluğu ortak paylaştığı ve bu konuda bir ayrımın yapılmadığını bunun da kadının önünde engel teşkil etmediğini ifade etmiştir. Fakat kadının yönetici olması yönünde eğitimi, yaşı, medeni durumu gibi birçok faktöründe etkili olabileceğini aktarmıştır.

IV. YÖNTEM

Bu bölümde çalışmanın modeli, yöntemi ve çalışmanın katılımcıları, veri toplama araçları, verilerin analizleri ve yorumlanması ve çalışmanın geçerliği ve güvenilirliğinden bahsedilmiştir.

A. Araştırmanın Modeli ve Yöntemi

Bu çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırmalarda derin anlama ve algılama süreçlerinden oluşur. Nitel araştırmalar nicel araştırmalara göre daha derinlikli oluşu ile felsefi bir bakış açısına sahiptir. Nitel araştırma yapanlar araştırmanın ne kadar olduğu veya ne kadar iyi gibi sonuçlara ulaşmaktan çok, daha geniş bir bakış açısı kazanmak isterler (Büyüköztürk ve arkadaşları, 2008). Bu araştırma da hem kadın yöneticilerin hem de onlarla çalışan kadın ve erkek öğretmenlerin deneyimleri ve görüşlerini derinlemesine incelemek amacıyla nitel araştırma yöntemi tercih edilmiştir.

B. Katılımcılar

Bu araştırmanın evrenini Çanakkale il merkezinde bulunan okullarda çalışan kadın okul yöneticileri ve kadın yöneticilerle çalışan farklı cinsiyetteki öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmada çalışma grubunun belirlenmesinde ölçüt örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Ölçüt örnekleme örneklemin problemle ilgili olarak belirlenen niteliklere sahip kişiler, olaylar, nesnelere ya da durumlardan oluşturulmasıdır (Büyüköztürk ve arkadaşları, 2008). Örneklemin belirlenmesinde, 1- Okul yöneticisinin kadın olması, 2- Okul yöneticisinin en az bir yıldır o okulda görev yapıyor olması, 3- Okul yöneticisinin araştırmaya katılmaya gönüllü olması dikkate alınmıştır. Bu amaçla öncelikle Çanakkale il merkezinde bulunan okullardaki kadın okul yöneticileri ve bu okul yöneticilerinin buldukları okullardaki görev süreleri belirlenmiş ve ilgili okullardan araştırmaya katılmaya gönüllü okul yöneticileri ve kadın okul yöneticileri ile

çalışan öğretmenler araştırmaya dahil edilmiştir. Bu araştırmanın örneklemini 9 öğretmen 6 kadın yönetici oluşturmaktadır. Katılımcı sayılarının belirlenmesinde verilerin doygunluğu dikkate alınmış (Merriam, 2015), yeni bir bilgi gelmediği noktada görüşmelere son verilmiştir.

Çizelge 3. Çalışma grubunu oluşturan okul yöneticileri ve öğretmenlerin demografik bilgileri

Görev	Cinsiyet	Kademe	Kıdem	Yöneticilik Kıdemi	Okuldaki Kıdem	Okuldaki Öğrenci Sayısı
Müdür Yardımcısı	Kadın	Ortaokul	19	1	1	95
Müdür Yardımcısı	Kadın	Lise	23	1	2	814
Müdür Yardımcısı	Kadın	İlkokul	18	2	3	820
Müdür	Kadın	ilkokul	20	5	9	820
Müdür Yardımcısı	Kadın	Ortaokul	11	9	8	1318
Müdür	Kadın	Ortaokul	22	4	7	397
Öğretmen	Erkek	Lise	24	-		814
Öğretmen	Kadın	Ortaokul	15	-	1	95
Öğretmen	Kadın	lise	22	-	4	814
Öğretmen	Kadın	Ortaokul	8	-	1	95
Öğretmen	Kadın	Ortaokul	6	-	4	1117
Öğretmen	Kadın	Ortaokul	24	-	13	397
Öğretmen	Erkek	Ortaokul	8	-	4	397
Öğretmen	Erkek	Lise	35	-	17	814
Öğretmen	Erkek	Ortaokul	15	-	5	397

C. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak birincil verilere ulaşılması amacıyla görüşme tekniğinden yararlanılmıştır. Görüşme soruları tez danışmanı ile literatür incelerken konuyla ilgili ayrıntılı bilgi edinilecek şekilde oluşturulmuştur. Sorular oluşturulduktan sonra uzman görüşü alınmak üzere 2 farklı eğitim yönetimi alanında uzman öğretim üyesine gönderilmiştir. Uzmanlardan alınan dönütlere göre sorular tekrar şekillendirilmiştir. Sorular kadın yöneticiler için ve kadın yöneticiler ile çalışan farklı cinsiyetteki öğretmenlere sorulmak üzere iki ayrı grup için hazırlanmıştır. Kadın okul yöneticilerine alt sorularda olmak üzere 4 soru sorulmuştur. Öğretmenlere ise alt soruları da olmak üzere 3 soru

sorulmuştur. Katılımcıların konu hakkındaki kişisel deneyimlerini, bakış açısını ve düşüncelerini kendi ifadeleri ile anlatmasına olanak tanınması açısından yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşmeler hem yapılandırılmış soruları hem de yapılandırılmamış soruları içermektedir. Böylece yapılandırılmış görüşmenin sahip olduğu her katılımcıya aynı soruları sorma ve yapılandırılmamış görüşmenin ele alınan konu üzerinde derinlemesine veri toplayabilme özelliklerini bir arada kullanabilmek mümkün olmuştur (Büyüköztük ve arkadaşları, 2008).

D. Verilerin Toplanması ve Analizi

Verilerin elde edilmesi sürecinde daha önceden belirlenen okullarda çalışmakta olan okul yöneticilerine ve öğretmenlere telefon edilerek randevu alınmış ve belirlenen randevu saatinde okullara gidilmiştir. Görüşmeler sessiz ortamda okul yöneticisinin odasında veya öğretmenler odasında yapılmıştır. Görüşme esnasında çalışmanın bilimsel olması açısından katılımcıdan izin alınarak ses kayıt cihazı kullanılmıştır. Görüşmeler baştan sona kaydedilmiş ve katılımcıya hiçbir şekilde müdahale edilmemiştir. Görüşmeler ortalama 20 ile 25 dakika arası sürmüştür.

Kaydedilen veriler önce Word dosyasına aktarılmış daha sonra Excel de analizi yapılmıştır. Verilerinin analizinde içerik analiz yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntem, hazırlanan görüşme soruları yardımıyla elde edilecek verilerin, araştırma sorularının ait oldukları temalara göre kategorileştirilerek sunulmasına olanak vermektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2006). Analiz sürecinde ilk aşamada ses kayıtları bilgisayar üzerinde yazılı metne dönüştürülmüştür. Yazılı metin okunarak ifadeler aynı ana fikri taşıyan ifadeler tek bir daha önce belirlenen paragraflar tek bir satırda olacak şekilde düzenlenmiştir. Excel programı üzerinden her bir satırın ifade ettiği temalar belirlenmiştir. Temalar belirlendikten sonra ise temalara göre kodlar oluşturulmuştur.

E. Geçerlik ve Güvenirlik

Nitel araştırmalarda geçerlik ve güvenirlik kavramları yerine inanırılık, tutarlık, nakledilebilirlik kavramları kullanılmaktadır (Merriam, 2015). Bu

araştırmada i geçerliliği veya inanırlığı ve güvenirliği veya tutarlığı sağlamak için öncelikle veri kaynağı çeşitlenmesi kullanılmış araştırma kapsamında hem okul yönetici hem de öğretmenlerin görüşlerine başvurulmuştur. Örneklem sayısının belirlenmesinde verilerin doğunluğa ulaşmasına dikkat edilmiş, araştırmacı benzer cevaplar almaya başladığı noktaya kadar görüşmelere devam etmiştir.

Bu araştırmanın i güvenirliği sağlamak için araştırmacı ve danışmanı tarafından bir katılımcıya ait veriler ayrı ayrı analiz edilmiş, elde edilen kategoriler ve kodların tutarlığı, görüş ayrılığı ve görüş birliği yöntemiyle belirlenmiştir (Miles ve Huberman, 1994). Güvenirlik = Görüş Birliği/(Görüş Birliği + Görüş Ayrılığı) güvenirlik formülünden yararlanarak tutarlık.99 olarak hesaplanmıştır. Dış güvenirlik için de analizler tamamen tarafsız bir Şekilde yorumlanmıştır. Ayrıca doğrudan alıntılara da sık sık yer verilmiş olup bununla birlikte ses kayıtları ve ham veriler dosyaları saklanmıştır.

Araştırmada ayrıca görüşme sorularının oluşturulması ve verilerin analizinde uzman incelemesi ve değerlendirmesinden yararlanılmıştır. Görüşme sorularının hazırlanması sürecinde araştırmanın amaçları dikkate alınarak sorular hazırlanmış ve sorular tez danışmanı dışında eğitim yönetimi alanında iki uzmanın görüşüne sunulmuştur. Uzmanlardan gelen öneriler doğrultusunda görüşme sorularında düzeltmeler yapılmıştır. Veri analizi sürecinde araştırmacı ilk olarak temaları belirlemiş, sonrasında belirlenen ilk temalar tez danışmanı ile tartışılmış yeniden uygun olan temalar belirlenmiştir.

Araştırmanın dış geçerliğini (nakledilebilirliğini) arttırmak amacıyla görüşmelerden elde edilen ham verilere bulgular bölümünde yer verilmiştir. Görüşülen bireylerin kimliklerini saklamak amacıyla ham veriler görüşülen kişiye ilişkin bilgileri içeren kodlarla sunulmuştur. Bu kodlar oluşturulurken görüşülen kişinin görevi; Okul yöneticisi için “Y” , ğretmen için “” kısaltmaları kullanılmış, ayrıca kıdemleri yazılmıştır. rnek olarak 11 yıllık kıdeme sahip erkek okul yöneticisi için “Y-11-E” Şeklinde kodlama yapılmıştır.

V.BULGULAR

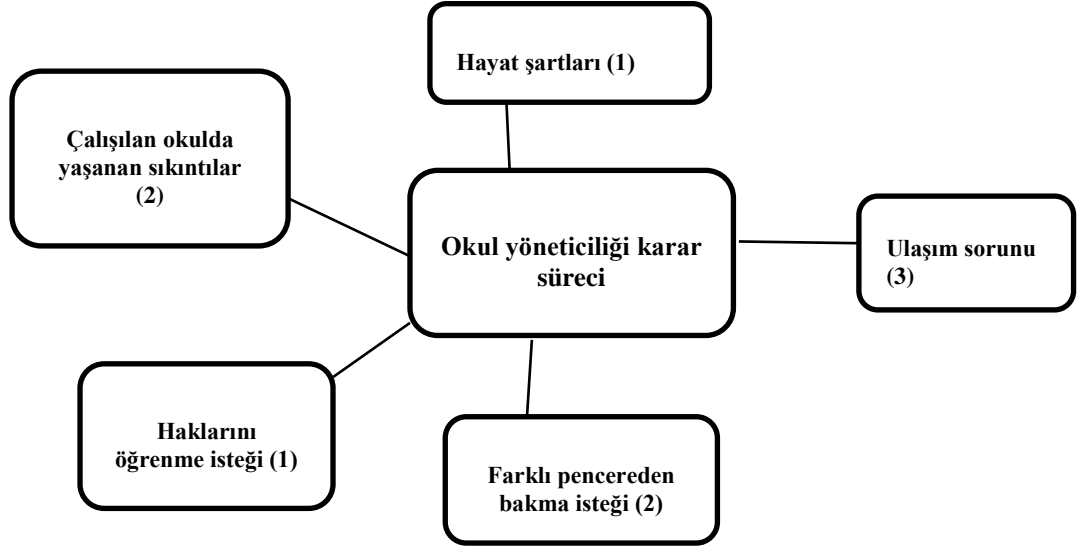
Araştırmanın nitel verileri yarı yapılandırılmış görüşme formunu aracılığı ile toplanmış elde edilen veriler metin haline getirilip sonrasında anlamlı olanlar dikkate alınacak şekilde içerik analizi ile analiz edilmiştir. Elde edilen veriler alt problemler dikkate alınarak başlıklandırılmıştır. Yönetici ve öğretmenlerden alınan cevaplara uygun şekilde görsel tablolar oluşturulmuştur.

A. Kadın Okul Yöneticilerinin Yöneticiliği Tercih Etme Nedenlerine İlişkin Bulgular

Bu alt problem kapsamında kadın okul yöneticilerine yöneticiliğe nasıl karar verdikleri, daha önce bir kadın okul yöneticisi ile çalışma deneyimleri olup olmadığı ve çalıştıkları okul yöneticilerinin hangi özelliklerini model aldıkları sorulmuştur. Aşağıda her bir soruya ilişkin elde edilen bulgular başlıklandırılarak verilmiştir.

1. Okul Yöneticisi Olmaya Karar Verme Süreci

Okul yöneticilerine ilk olarak okul yöneticisi olmaya nasıl karar verdiniz sorusu sorulmuştur. Okul yöneticilerinden alınan cevaplarda ilk sırayı ulaşım sorunu almıştır. Yöneticilerden 3 kişi yaşadıkları ilçeye gelebilmek için yöneticilik sınavlarına girerek evlerinin yakınlarına geldikleri görülmüştür. 2 yönetici çalışılan okulda sorun yaşadığı için, 1 yönetici haklarını öğrenmek için, 1 yönetici ise yöneticilik penceresinden öğretmenliğe bakabilmeyi denemek için istediğini belirtmiştir.



Şekil 2. Okul yöneticiliği karar nedenleri.

Okul yöneticilerinin yöneticiliği tercih etme nedenlerinde ilk sırayı ulaşım sorunu almıştır.3 yönetici yaşadığı yer ile çalıştığı okul arasında kilometreler olmasının zor olduğunu dile getirmiştir. Bulduğu ilçede yeterli öğretmen kadrosu olmaması sebebiyle müdür veya müdür yardımcısı olarak evinin bulunduğu yere tayin olabilmektedir. Bu sebeple yöneticilik sınavlarına girerek evlerine yakın okulda yönetici olmayı tercih etmişlerdir.

“Lapseki eee merkezde oturuyorduk. 2 çocuğum var. Çocuklarımın okul çağı geldiği zaman gel git yapmak benim için sıkıntı olmaya başladı. Eşim vardiyalı çalıştığı için okul anlamında onları bırakamazdım.”(Y-K-20).

Okul yöneticilerinin yöneticiliği tercih nedenlerini arasında dile getirdikleri bir diğer neden “hayat şartları” olmuştur. Ev sıkıntısı çocuklarının okuluna uzak okulda çalışma zorluğu, eve geç saatte varma sorunu gibi sebepleri örnek göstermişlerdir. Böylelikle katılımcılar okul değişikliği yapabilmek için, çocuklarının okulunu, evlerini, eş durumlarını bir düzene geçirmede yöneticiliği aşama olarak düşündüklerini belirtmişlerdir.

“Böyle beni şartlar hayat şartlarını yani başka sebebimiz yoktu. Bu çocukların okul çağına gelmesi ya ben buraya gelecektim ya evi tekrar Lapseki’ye taşıyacaktım. 2 yıl oturmuştum orada orada oturmak eşimi mutlu etmediği için merkeze ailelerimizi ikimizin de

ailesi burada. O yüzden merkeze geldik. Birazda bende iyi yapabilirim diyerek başladım. Eee mecburen işimi buraya almak zorunda kaldım.” (Y-K-20).

“Eşim lapseki de çalışıyordu ve ben bir türlü Lapseki'ye gelemiyordum öğretmen olarak. nasıl yapabilirimi düşündüğümde evet idareci olarak olabilir dedim ve şansımı denedim. İlk olarak da Lapseki'de göreve başladım bu şekilde yönetici oldum ve 5 yıldır da devam ediyorum”(Y-23-K).

Ayrıca 2 yönetici, yöneticiliği tercih ederken bulunduğu okulda yaşadığı sorunları dile getirmiştir. Yönetici olursa bu tür sorunları çalışma arkadaşlarına yansıtmayacağını söylemiş bu sebeple müdür olduğunu belirtmiştir. Yönetici olduğunda kendi yaşadığı problemleri öğretmenlere yaşatmayacağını ve kendisi bir şeyleri düzene koyabileceğini düşünerek bu yola girdiğini belirtmiştir.

“Çalıştığım Kurumlardaki idarecilerin yetersiz olduğunu düşünerek karar verdim. İşte nasıl olmalı? o nasıl olmalıyım ben nasıl yapabilirim? Şeklinde düşünerek acaba ben nasıl yaparım ben daha adaletli olur muyum neden bu şekilde bir tavır ya da düşünce var idareciler hep mi kötü diye bakmak için bu yola girdim diyim. Aslında çok fazla kötü yönetim görünce de böyle oluyor kendin nasıl yaparsın düzeltir misin düzeni diye düşünüyorsun.”(Y-22-K).

“En önemli unsur buydu yani yöneticilerinden genelde hep çok çektim, öyle söyleyeyim yani atıyorum, Lapseki' de çalıştım. 15 yıl kadar 19 yıllık meslek hayatımda 15 yılının Lapseki'de çalıştım, ve yani hiç iyi niyetli yöneticilerle çalışmadım. Öyle söyleyeyim, tek saat için okula gittim. Hep boş gün 10 16 saat dersime 4 gün 5 gün okula gittiğim oldu. Yani haliyle böyle şey düşündüm. Ben bu işi daha iyi yaparım diye düşünüyorum. Çünkü bence iyi niyet çok önemli.”(Y-19-K).

“benzer bir soru? Evet. Ya çok sert yaklaşan yönetici arkadaşları gördüğüm için belki. Bundan hoşlanmadığım için, çok kaba despot öğrenciye veya veliye daha yakın, insancıl yaklaşılmayan uygulamalar gördüğüm için ben en azından böyle olmam. Bir yerden

başlarsam şunları yaparım. Daha insancıl, daha öğrenciyi tanıyan aileye dokunan işler yaparım diye yaklaşıyorum diye düşündüm açıkçası. Ben neden daha iyisini yapmamayım diye düşündüm istediğim şeyi bakalım ben yapayım dedim. Bundan dolayı. Evet.”(Y-18-K).

Görüşmelere bakıldığında katılımcılardan 2 yönetici öğretmenlikten çıkıp uzun meslek yaşamlarında bir yönetici gözünden eğitime bakmak istediklerini belirtmişlerdir. Yönetici kadrolarında öğretmenlerin nasıl görüldüğünü ve yönetim işlerinin nasıl idare edildiğini deneyimlemek istediklerini belirtmişlerdir.

“30 yıllık meslek hayatımda idareci olmadan mı emekli olacağım? Yani idareyi de görmemiz gerekiyor işte oradaki yaşam nasıl idare edebilme nasıl yani? Farklı bir pencereden bakabilmek farklı bir. İmm nasıl diyim? Çalışma standardını görmek için e istedim diyebilirim ama ilk tercihim tabii ki merkeze gelebilmek içindi.”(Y-11-K)

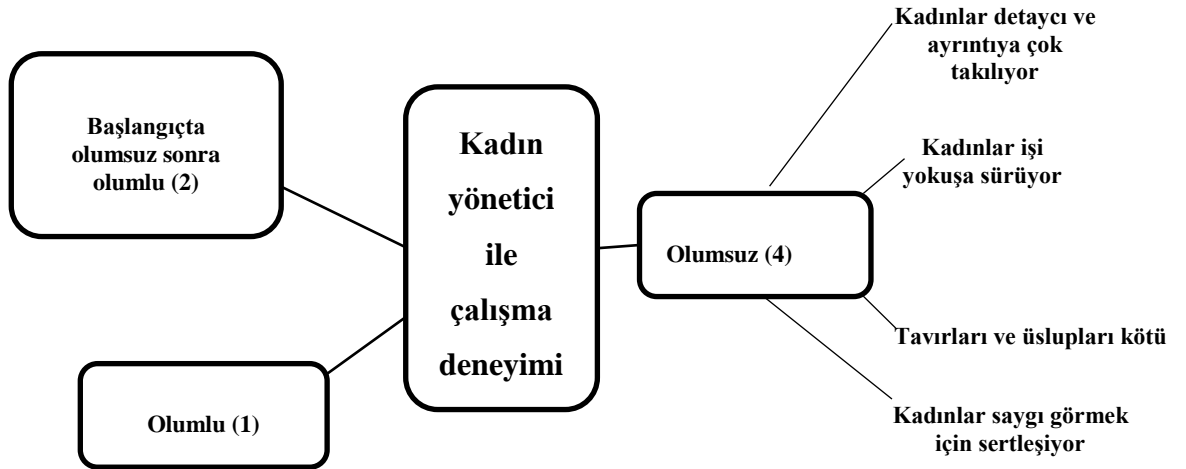
“Eee işte az önce bahsettiğim gibi etkili olan unsurlar tamamen bu deneyimi yaşamak istememdi. Yani o pencereden baktığımda öğretmenler nasıl görülüyor işte işler nasıl ilerliyor. Bizim düşündüğümüz gibi öğretmenler işte adil davranılıyor mu? Program yapılırken işte nelere dikkat ediliyor ya da farklı yerlerden bir baskı geliyor mu? Bizden istenen bazı şeyler gerçekten isteniyor mu yoksa işte laf olsun diye mi yapılıyor? Bu gibi şeyleri görmek istedim. Eee bir de dediğim gibi, yani farklı bir pencereden bakabilmek. 30 yıllık bir meslek hayatında mutlaka bir deneme yapmak istedim diyebilirim.”(Y-11-K).

Okul yöneticisi olmayı tercih etme nedenlerine bakıldığında katılımcıların çoğunluğunun okul yöneticisi olmayı okul değiştirmenin bir yolu olarak gördükleri için tercih ettikleri görülmektedir. Ayrıca Çanakkale il içinde yer değiştirmenin öğretmenler için oldukça zor olduğunu söyleyen yöneticiler, müdür veya müdür yardımcısı olarak şehir merkezine veya istedikleri ilçeye gitmeyi bir basamak olarak gördüklerini ifade etmişlerdir. Katılımcılardan sadece biri ise yönetici olma deneyimi yaşamak istemesini bir neden olarak göstermiştir. Bu

bulgular kadınların okul yöneticiliğini tercih etmelerinde kişisel hayatları ve yaşam koşulları ile ilgili değişkenlerin ön planda olduğu göstermektedir.

2. Kadın Bir Yönetici İle Çalışma Deneyimi

Araştırma probleminin bir diğer sorusunda okul yöneticilerine “Daha önce kadın bir yönetici ile çalışma deneyiminiz oldu mu?” sorusu yöneltilmiştir. Kadın yöneticiler daha önce bir başka kadın yöneticiyle yaşadığı deneyimlerinden bahsetmişlerdir. Kadın yöneticilerin bu soruya verdiği cevaplar çeşitlilik göstermiş olup yöneticilerden 4 ‘ü, kadın yöneticiyle çalışmanın olumsuz olduğunu, 1 yönetici olumlu olduğunu 2 yönetici ise durumun başlangıçta olumsuz sonradan olumluya döndüğünü belirtmiştir. Bu durumun sebeplerini de çeşitli şekilde dile getirmiştir.



Şekil 3. Kadın yöneticiyle çalışma deneyimi.

Kadın yöneticilere daha önce kadın bir yöneticiyle çalışıp çalışılmadığı sorulduğunda yalnızca bir yöneticinin çalışmadığı diğerlerinin çalıştığı bilgisine ulaşılmıştır. Kadın yöneticiyle çalışma deneyimlerinde çoğunlukla kadınların çok fazla ayrıntıya takılarak detaylarla zaman kaybettiğini belirtmişlerdir. Detayların kadınlar için erkeklere göre daha önemli olduğunu ve üzerinde çok fazla durarak zaman kaybettiklerini ifade etmişlerdir. Bunun yanı sıra olumlu deneyime sahip olanda vardır.

“Öyle söyleyeyim bana yani Ne gibi sıkıntı mesela, mesela zümre yapıyorum. Düşünün normalde zümre de ne vardır? Hani formaliteden çoğu şey hazır evraklar üzerinde işte kendimize uyarlayarak yapıyoruz. Hepimiz bu şekilde yapıyoruz, zümreleri doğru ama gittim çizmiş hepsini başka kimseye bu tavrı yok. Sadece bana işte hepsinin çizmiş tek tek altlarına bunu böyle bu böyle şu böyle yani zaman kaybı sadece böyle erkekler bakar geçer.”(Y-19-K).

Kadın yöneticilerden 2 ‘si kadınların erkeklere göre daha mükemmeliyetçi olduğunu ve işi yokuşa sürdüklerini belirtmiştir.

“Erkeklere karşı daha rahat hareket edebiliyoruz ama kadınlara karşı daha dikkatli yaklaşıyoruz işte yaşadıklarımız mesela bir kadın size izin vermeyebilir ama karşı cins daha rahat izin süreci yaşatıyor halledebilirlik deyim kadınlarda iş yokuşa sürülüyor gibi oluyor.”(Y-22-K).

“Birde şöyle kadın müdürlerimiz hep mükemmeli arıyor yok ki öyle bir şey erkeler mükemmel olalım derdinde değil işler yürüsün derdinde. O yüzden de erkeğe göre farkı. Duygu açısından. Erkeğe göre farkı bu. Yani şu an böyle net şunu yaşadım diyemiyorum ama bunu çalışan arkadaşlar da mutlaka yaşamışlardır. Erkek olan yöneticiler burada daha dingin, daha erteleyebiliyorlar durumları. Ama kadınlar biraz daha aceleci ve olduklarından belki, bilmiyorum..”(Y-23-K).

Görüşmede kadın yöneticilerden 1 kişi kadın yöneticilerin yönetimdeki varlıklarını kabul ettirebilmek için eril davranış sergilediğini veya sert tavır sergilemek durumunda olduğunu belirtmiştir. Bu sebeple önceki kadın yöneticiyle çalışma deneyiminin olumsuz olduğunu ifade etmiştir.

“Eee evet oldu. Kadın yöneticiyle çalıştım açıkçası. Pek olumlu değildi diyebilirim yani? Çalıştım ama nasıl çalıştım? Yani zor bir süreçti. Eee biraz sert bir kadındı, müdür yardımcısı, müdürle çalıştım, müdür yardımcısıyla da çalıştım, ikisi de sanki. Böyle idareci olmak, yönetici olmak. Eee sert olmayı gerektiriyor işte erkek olmadığın zaman daha da sert olman gerekiyor. Çünkü idareci hani

erkektir ya genelde bu sebeple sanırım hani bize bir baskı yapmak amacıyla daha sertleştiği zamanlar oldu. Hani sanki bir saygı duymayacağım da ona kadın olduğu için e sadece erkeklere saygı duyuyoruz işte. O yüzden bize kendine saygı duyun duyulması gerekiyormuş gibi bir izlenim verdi açıkçası yani. Deneyimim bu şekilde çok var. Tabii anlatsam.”(Y-11-K).

Kadın yöneticilerden 1 kişi deneyimlerini anlatırken erkek yöneticilerin kadın yöneticilere göre üsluplarının daha iyi olduğunu belirtmiştir.

“Hatta ilkokula gittim ben burayı yazmayı düşünüyorum diye hocam sakın yazmayın falan şeklinde bir tavır sergiledi, buraya işte bir arkadaşımız gelecek ya diyorum ben KPSS den hani sonuçta birisi atanacak yani buraya ben olmazsam başkası atanacak yok olmaz. Ve o kadının tavırları bütün yöneticilik süreleri boyunca devam etti. Bu şekilde rahatsız edici yani benim için işi tavırlarıyla zorlaştırmak için çabaladılar diyebilirim. Pek hoş bir tecrübe değildi.”(Y-19-K).

Yöneticilerden 2 kişi kadın yöneticiyle çalışma deneyimini anlatırken başlangıçta olumsuz başlayıp sonradan olumlu bir bakış açısına dönen bir deneyim yaşadıklarını ifade etmiştir.

“şimdi hep genelde kadın yöneticiler için daha sert, daha ketum yakıştırmaları ve şeyleri var katılık ve çalıştığım okul yöneticisi de başlangıçta belki öyleydi. Ama sonrasında hani benim her işi düzgün bir şekilde yapıyor olmam idarecilik vasıflarını taşıyor olmamdan dolayı o kendi duvarlarını indirdi ve hiç problem yaşamadım daha sonrasında.”(Y-18-K)

“Yani kendince hak verdim. Erkek beden eğitimi öğretmeni istiyordu, istiyormuş ve okula da şarttı. Çünkü çok büyük bir okuldu 3.500 öğrencisi olan bir okuldu. 130 tane öğretmeni vardı gibi erkek beden eğitimi olmasında fayda vardı. Kendince haklı hiç herhangi bir şey hissetmedim. sadece iyi bir başlangıç olmadı. Yani kin min duymadım düzeldi yani benim de işime geldi açıkçası. Başta oldu da düzeldi sonra”(Y-20-K).

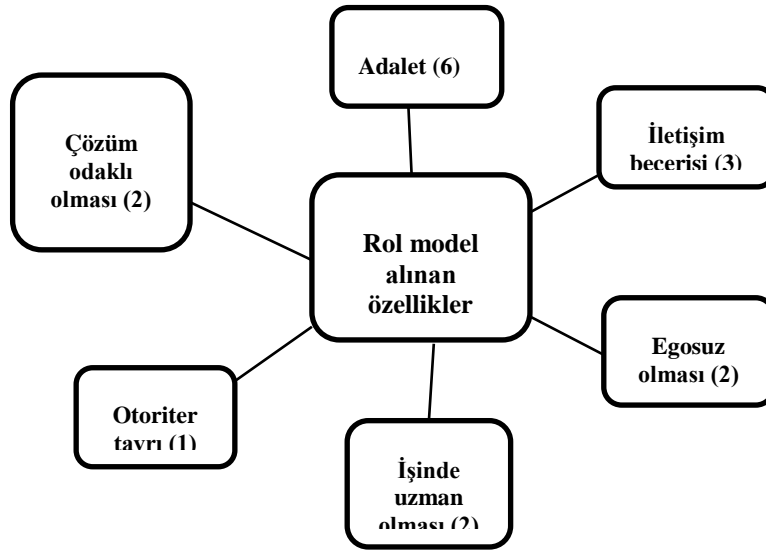
Yöneticilerden 1 kişi deneyiminin olumlu olduğunu bununda yöneticinin uyumlu olmasına bağlı olduğunu belirtmiştir.

“Bir de şube müdürüyle kadın şube müdürüyle beraber, hani amirim olarak çalıştım. Onunla da bir problem yaşamadım. Oda iyidir uyumlu biriydi, uyumlu biriydi çünkü.”(Y-19-K).

Okul yöneticilerine kadın yöneticiyle çalışma deneyimleri sorulduğunda 4 kadın yönetici durumu olumsuz karşılarken buna neden olarak kadınların detaylara çok fazla düşkün olması, ayrıntılar üzerinde çok zaman harcamaları, işleri yokuşa sürmeleri veya erkekler kadar saygı görmek için sert tavırlar sergilediklerini göstermişlerdir. Kadın yöneticilerden 2 tanesi başta olumsuz görülen tavrın sonra zamanla olumluya döndüğünü belirtirken,1 yönetici erkek veya kadın ayrımı olmaksızın normal karşılandıklarını ifade etmiştir.

3. Birlikte Çalışılan Yöneticilerden Alınan Rol Model Özellikler

Kadın yöneticilere yöneticilik yaparken kendilerine rol model aldıkları yöneticilerin olup olmadığı ve hangi özelliklere sahip oldukları sorulmuştur. Bu soruya verilen cevaplar farklılık göstermiştir.



Şekil 4. Rol model alınan özellikler.

Yöneticilere bu zamana kadar birlikte çalıştıkları okul yöneticilerinde hangi özellikleri rol model aldıkları sorulmuştur. Bu soruya yöneticilerin birçoğu öncelikle yöneticinin adaletli olması gerektiğini ve bu özelliğin rol model alındığını belirtmiştir. Adaletli bir ortamda çalışmanın iş verimini arttırdığı ifade

edilmiştir. Program yaparken, görev ve sorumlulukların paylaşımında ya da diğer önemli konularda herkese eşit yaklaşımına vurgu yapılmıştır. Birçok yönetici müdürde veya müdür yardımcısında anlayış, insanlık, çözüm odaklı olma, egosuzluk, işine hâkim ve işinde uzman olması gibi özelliklere sahip olması ve bir yöneticinin öğretmenlerle iletişimin kesinlikle iyi olması gerektiğine vurgu yapmıştır. Sert ve anlayışsız tavırların birlikte çalışılan öğretmenleri çoğunlukla demotive ettiği ifade edilmiştir.

Kadın yöneticilerden en az 2 kişi işini iyi yapan yöneticileri örnek aldığını ifade etti.

“Var. Direkt aklıma gelen bir yöneticim var. İsmi vermeyeyim ismine gerek yok. Onda örnek aldığım her şeyi başarması. Bir bayandı. Yani hani böyle nasıl diyeyim? Erkek gibi kadın, erkek işini de yapar. Kadın işini de yapardı Her konuya hakimdi. İş bilirdi. Onu çok örnek alırdım. Bazen iletişim dili sert olurdu ama o kısmını örnek almıyorum”.(Y-18-K).

Kadın yöneticilerden 2 kişi yöneticilerin egolarının olmaması gerektiğini, iletişimlerinin iyi olması gerektiğini belirtmiştir.

“Zamanın nasıl işte, gittiğini bilmediğin, çalışırken de çalışmış gibi olmadığın bir dönem yaşadık. Onunla ve çok güzeldi. Güler yüzlüydü. Sabah mutlaka güler yüz gösterirdi bize. Yani haftada bir gün mutlaka öğretmenler odasına gelir. Bizimle birlikte çay içerdi Eee ne diyeyim kapris mi yoktu artık öyle bir durum yani onun bu özellikleri hakikaten herkesi mest etmişti diyebilirim.”(Y-11-K).

Yöneticilerin çoğu okul yöneticilerinin adaletli olması gerektiğine vurgu yapmıştır. Adaletli olma özelliğinin ise program düzenleme, izinlerde adalet, görev ve sorumluk dağılımında adalet gibi önemli konularda olması gerektiğini belirtmişlerdir.

“İşte adaletli olduğundan eminsin, diyelim ki sana bir program geldi eline işte ya da bir proje geldi önüne bunu müdür bey istiyor. Düşünüyorsun ki mutlaka işte bunun müdür bey kendisi düşünüp tartışmıştır. Olabilecek her olasılığı değerlendirmiştir ama eninde sonunda işte sana yüklemek zorunda kalmıştır. Bu görevi ya da bir program yapıyorsa işte ben istemişimdir. Cuma gününü bana boş

biraksın Ama o yapamamıştır. Bunu biliyorsun ki o bunu gerçekten yapamamıştır. Yani bunda bir art niyet asla yoktur ya da bir”(Y-11-K).

“Adalette önemli. İlk görev yerimdeki bir müdürüm vardı. Onun adaletini mesela gözüme çarpmıştı. Ben beden eğitimciyim işte dediğim gibi egzersizimiz olur, Bizim antrenmanlarımız olur. Başka branş öğretmenleri de egzersiz yazabiliyorlar. O sene oradaki Türkçe öğretmeni yazmıştı tiyatroya üzerine.”(Y-20-K).

Yöneticilerden 2 kişi yöneticinin kesinlikle çözüm odaklı olup, işleri zorlaştırmaması gerektiğini ifade etmiştir. İşler zorlaştıkça öğretmenlerin okula gelme istediği azaldığı için verimlerinin düştüğü belirtilmiştir.

“Öğretmenlerine her zaman iyi niyetli, yaklaşan, halini hatırlayan soran veya onların moral durumlarını önemseyen yani. Çünkü bence burada hani hepimiz devletin işini yapıyoruz, Evet nasıl daha iyi yapabiliriz düşünse herkes yani problem çıkartmaktansa problem çözen hâline gelse zaten bir sorun olmayacak. İş yapılırsa sorunlar çözülsün diye bakmalı işe. İş zorlaştıracak şekilde hareket edildiğinde öğretmeninde şevki kırılıyor. Ben de hani onu sadece örnek alıyorum öyle söyleyebilirim.”(Y-19-K).

“Şimdi birlikte çalıştım Rıza Hocam onu rol model alıyorum bu konuda. işine hakim. herhangi bir problemle karşılaştığında çözüm odaklı herhangi bir duygusal duruma kapılmıyor. Bu benim için hani iş çözüme yönünden ciddi anlamda örnek aldım özelliği, iş bitiricilik.”(Y-K-22).

Kadın yöneticilerden 1 kişi bir yöneticinin otorite sahibi olması gerektiğini dile getirmiştir.

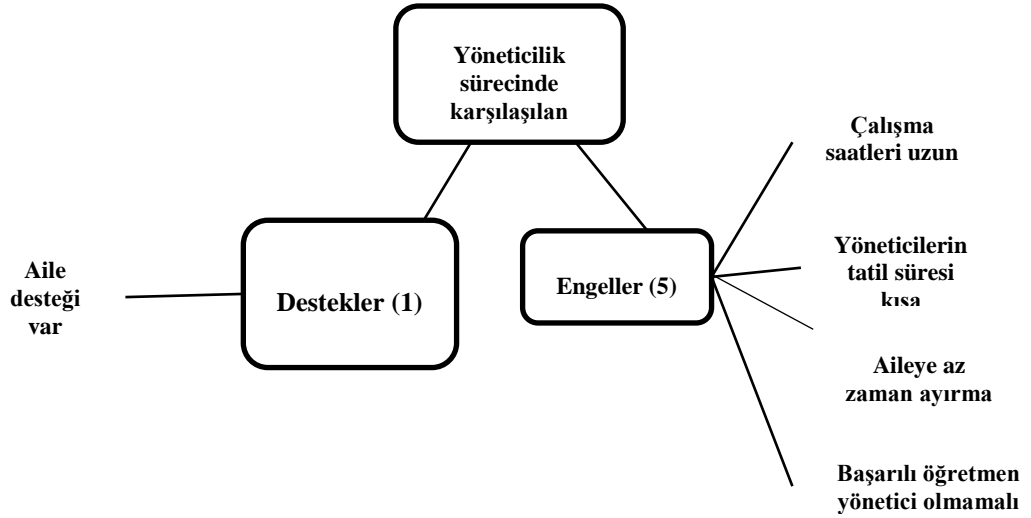
“sert olması gerekirdi kendini kabul ettirmesi gerekir sözün dinlenmesi için sert tavır olması gerekirdi. Dışarıdan görüntüsü öyleydi tabii canım düşünüyordum. Yani sert bir mizaç olması gerektiğini düşünüyorum yönetebilmek için”(Y-K-20).

Yöneticilere okul yöneticisinden beklentileriniz nedir sorusu yöneltildiğinde kadın yöneticiler en çok adaletli bir şekilde yönetilmek istediklerini bunun iş verimi ve barışı için çok önemli olduğunu söylemişlerdir. Ayrıca yöneticiler

hoşgörüyü, iyi bir iletişimi, egolarıyla hareket etmeyen yöneticileri benimsediklerini ve beraberinde çözüm odaklı olan, işinin ehli olan müdür veya müdür yardımcılarının çalışmak istedikleri yöneticinin özellikleri olarak belirtmişlerdir.

B. Alınan Destekler ve Karşılaşılan Engellere İlişkin Bulgular

Araştırmanın 2. alt problemi doğrultusunda kadın yöneticilere kadın okul yöneticilerinin yönetici olma sürecinde aldıkları destek ya da karşılaştıkları engellerin neler olduğu sorulmuştur.



Şekil 5. Yöneticilik sürecine destek veya engel olanlar.

Kadın yöneticilere, yönetici olurken karşılaştıkları problemler sorulduğunda çeşitli cevaplar vermişlerdir. Kadın yöneticilere, yönetici olurken size destek veya engel olanlar var mıydı sorusu yöneltildiğinde müdürlerden çoğu ailesinden genel olarak destek aldıklarını fakat bazı konularda sürecin onlar için zor olduğunu belirtmişlerdir. Zor olan süreci ise çoğunlukla çalışma saatlerinden kaynaklı olan bölümü olarak belirtmişlerdir. Mesai saatlerinin uzunluğunu, yöneticiliğin öğretmenliğe göre dezavantajlı olan tarafı olarak göstermişlerdir.

“Aynı süreçte eşimle desteki tabi yani onun alışma süreci ama annem, babam ve ailem desteki. Yani onun haricinde arkadaşlarım yapabileceğimi söylüyorlardı desteklediler bide o günler ve dediğim gibi 10 aylık deneme süreci bence iyi yalnız staj olarak nitelendiriyor.

yapabilecek miyim bu işi gibi deneme süreci. Oradaki çalışma arkadaşlarım. Aynı şekilde bu işi yapabileceğime devam etmem gerektiğini söylediler. Tabi o başladıktan sonraki kısım yani kadrolu gelmeden önceki. Onların da desteğini gördüm. Böylelikle motivasyonunu desteklerini ama ailen sonuna kadar destekti ama ara ara arıza çıkarsa da eşim ev işleri aksıyor diye. yani işte işin azından çoğa çıkması Dediğim gibi 3 günden 5 güne çıkması evde daha yorgun geliyor olman gibi. Hem ev hem okul işleri üzerimizde. Bunlar yani o da sıkıntı yaratıyor. Tabi ki kişisel karı koca arasında.”(Y-20-K).

“Ailem tarafından hani tabii yani genel anlamda destek oluyor insanlar. Destek olduğunu söylüyorlar ama yönetici olarak senin yüklerinin artmış olmasını normalden çok daha fazla çalıştığını bir okulu kapatıp gittikten sonra akşam bile kafamda o okulla beraber yönetici olarak olduğum için sorunlarıyla devam ettiğini çok anlayamıyor çevren.” (Y-18-K).

Öğretmenlik mesleğine göre yöneticiliğin iş yükünün daha fazla olması, yönetici olma talebi önünde engel teşkil eden bir durum olarak görüldüğünü ifade eden yöneticiler olmuştur.

“yönetici evet, yönetici olduğum süreçte iş pardon soruya bir bakmak istiyorum, iş ya da aile çevrenizden aldığınız tepkiler evet yönetici olduğunda ailemden bir tepki aldım mı almadım yani eşim ve ailem destekledi ama tabi şöyle bir durumda oldu, yani öğretmenlik tabi nispeten yöneticiliğe göre daha az iş yükü var ama eee bizim de hedeflerimiz vardı. Yani öyle söyleyeyim, hani bunu da görmek istiyoruz. Belki ilerleyebiliriz gibi bir durum söz konusuydu. Beynimizde sanırım bir tepki almadım. Kötü bir tepki ama tabii tatilimizin daha kısalıyor oluşu eve mesai saatlerinin uzaması daha geç gelişimiz. Bu konularda biraz olumsuz söylemler duydum yani”. (Y-11-K).

Kadın yöneticilerden 1 kişi yönetici olma sürecinde velilerden aldığı tepkiden bahsetmiştir. Velilerin çoğunlukla algısının başarılı bir öğretmenin

yönetici olmaması gerektiğini, başarılı ise neden müdür veya müdür yardımcısı olmak istediklerini anlamadıklarını ifade etmiştir.

“Velilerimden sanki başarılı bir öğretmenin idareci olmaması gerekiyormuş hissiyatı. İşte sizin gibi bir öğretmen idareci olmamalı. Ama ikisi o kadar birbiriyile bağlantılı şeyler ki. O zaman hani belli bir şekilde yeteneklerini kullanmayan insanların idareci olmasını mı isteyeceğiz? Yani aynı yerdeyiz. Hepimiz aynı gemideyiz deyim. Dolayısıyla hepsinin aynı özelliklere sahip olması gerektiğine inanıyorum”(Y-22-K).

Yönetici olma sürecinde kadın yöneticilere size engel olmak isteyenler veya sürece destek olmak isteyenler var mıydı? sorusu sorulduğunda yöneticiler, yöneticiliğin zorlu bir süreç olduğunu hem çalışma saatlerinin uzun olması, mesai kavramının olmaması, kadınların evdeki iş yüklerinin de bu sürece etki ettiği için aile tarafından pek de hoş karşılanmadığını ama genel olarak desteklendiklerini belirtmişlerdir. Ancak toplumdaki algının başarılı öğretmenlerin öğretmen olarak kalması gerektiği gibi bir algıda olduğunu söylemişlerdir.

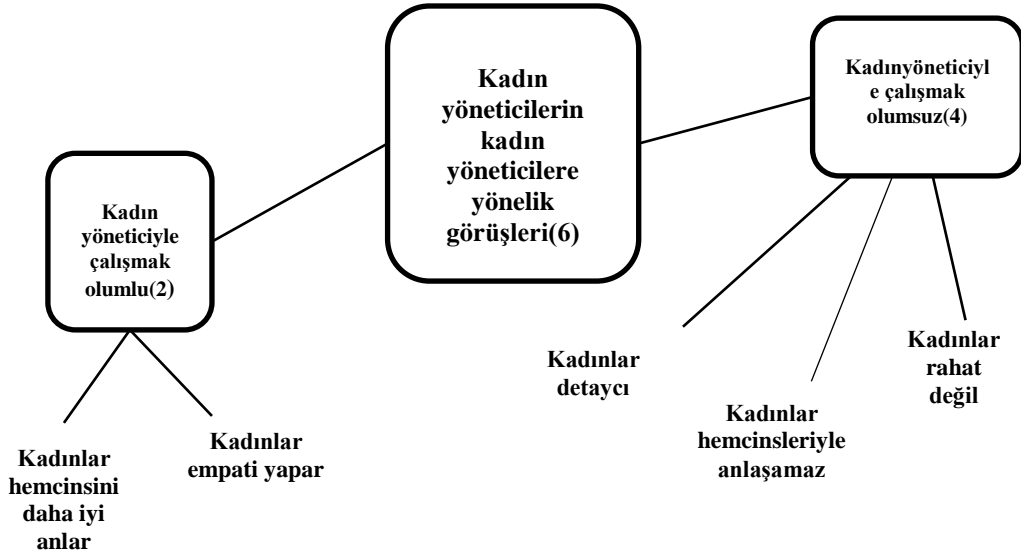
C. Kadın Yöneticilerin Yöneticilik Yapma Sürecine İlişkin Deneyimleri

Kadın okul yöneticilerinin yöneticilik yapma sürecine ilişkin deneyimleri nelerdir? Alt problemine ilişkin olarak kadın okul yöneticilerine yönelik görüşler ve kendi deneyimlerini göz önünde bulundurarak kadın okul yöneticileri ile çalışmak isteyip istemedikleri ve bir okul yöneticisi olarak iş-yaşam dengesini nasıl kurdukları sorulmuştur. Her bir soru için elde edilen veriler ayrı ayrı başlık halinde aşağıda sunulmuştur.

1. Kadın Yöneticilerin Yöneticiliğe Yönelik Görüşleri

Kadın yöneticilere yöneticilik deneyimleri kapsamında cinsiyetlerinin yönetimlerini etkileyip etkilemediği ve kadın yöneticilere yönelik kendi görüşlerinin ne olduğu sorusu sorulmuştur. Kadın yöneticiler bu soruya cinsiyetlerinin yönetim konusunda olumsuz bir durum yaratmadığı aksine kadın olarak olumlu taraflarının olduğu dile getirmişlerdir. Yöneticilik konusunda kötü deneyimler yaşamadıklarını belirten cümleler kurmuşlardır ancak kadın yöneticilerin birçoğu, kendilerinin yine de kadın yöneticilerle çalışmak

istemediklerini belirtmiştir. Buna gerekçe olarak da kadınların detaycı oluşları, duygusal oluşları ve hemcinsleriyle girebilecekleri çatışmadan dolayı istemediklerini belirtmişlerdir.



Şekil 6. Kadın Yöneticilerin kadın yöneticilere yönelik görüşleri

Kadın yöneticilerle yapılan görüşmelerde onlara kadın yöneticilerle olan deneyimleri sorulmuştur. Kadın yöneticilerin çoğunluğu ise kadın yöneticiyle çalışmak istemediklerini farklı sebeplerle ifade etmişlerdir.

Kadın yöneticilerden 1 kişi, kadınların kadın meslektaşlarını daha iyi anlayabileceğini ifade etmiştir. Kadın yöneticilerden 1 kişi kadınların empati özelliğinin daha fazla olduğunu dile getirmiştir.

“Olumlu etkenlerinden aslında biraz önce de bahsettim. Dediğim gibi biz biraz daha ayrıntıcı hani biraz daha toparlayan cinsiyet yapımız olarak fitratımız öyle. Biraz daha iletişimciyiz belki. Belki mesela bir öğretmenin halinden daha iyi anlayabiliyorsun. Özellikle kadının yaşadığı bir problemse bu Onu anlama açısından daha şey yaklaşabiliyorsun. İşte doğum yaptı, emziriyor. Bu süreçleri kendinde yaşamış birisi olarak anlayabiliyorsun”. (Y-18-K)

“Yani hep böyle fazla empati kurmaya çalışıyorum. Mesela insanlarla İyi bir şey bence de iyi bir şey benim çok yüksek. Yani biri suya dalarken ben nefesimi tutarım. Yani görüyorum mesela filmde

suya dalıyor .Hissedebilmek için onları istemez onu yapıyorum. Yani fazla empati yönüm biraz fazla gelişmiş, o da benim hareketlerime yansıyor ister istemez. Ama ben bunun olumlu da olduğunu düşünüyorum. Yani karşımızdakinin yerine koyup kendimizi hareket ettiğimizde pek çok sorunun, sorunun bile çıkmadığını sorun ortaya çıkmadan yok olduğunu düşünüyorum o yüzden. Olumlu olduğunu düşünüyorum “(Y-22-K)

Yöneticilerden 1 kişi kadınların erkeklere göre kıskançlık özelliğinin daha fazla olabileceğini ifade etmiştir.

“Yani bazı yöneticilerimiz var işte. Personeliyle zıtlaşan kılığından, kıyafetinden, güzelliğinden bilmem ne böyle şeyleri yüzünden kıskanan benim öyle egoların olmadı hiçbir zaman.” (Y-20-K).

“Biz şimdi fazla empati kurabiliyorsun. Dediğim gibi okulun temizliğinden, düzeninden Hani işte bir yerin nasıl görüldüğünden daha ince düşünceli ol. Erkeklerde bu yoktur demiyorum. Hani onlarda da olabilir. Ama kadınların genel olarak fitratında bu olduğu için hani bunu avantaja dezavantaj değil avantaja çevirebiliyorlar okullarında diye düşünüyorum. Hı hı.” (Y-18-K).

Yöneticilerden 1 kişi kadın yöneticilerin erkeklere göre daha detaycı olup ayrıntıya çok takıldıklarını belirtmiştir.

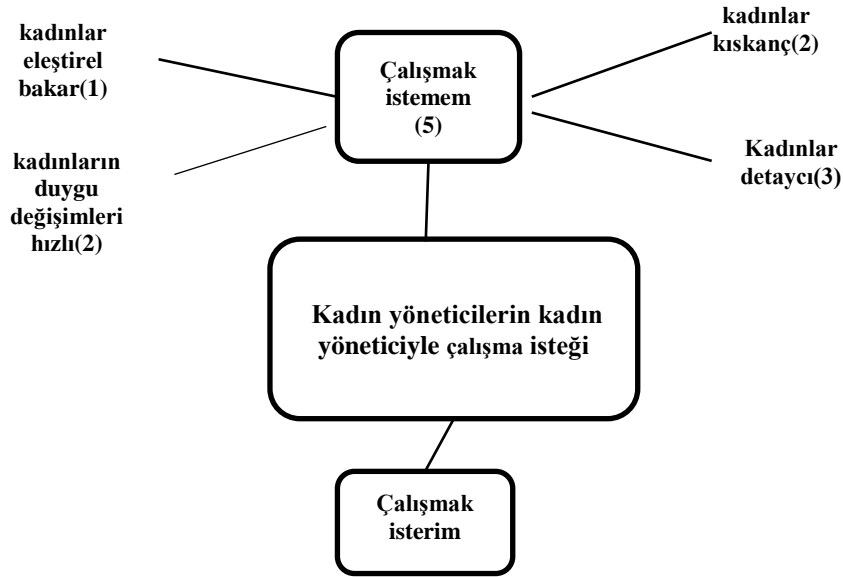
“Öyle söyleyeyim bana yani Ne gibi sıkıntı mesela mesela zümre yapıyorum. Düşünün normalde zümre de ne vardır? Hani formaliteden çoğu şey hazır evraklar üzerinde işte kendimize uyarlayarak yapıyoruz. Hepimiz bu şekilde yapıyoruz, zümreleri doğru ama gittim çizmiş hepsini başka kimseye bu tavrı yok. Sadece bana işte hepsinin çizmiş tek tek altlarına bunu böyle bu böyle şu böyle yani sadece böyle uzun uzun yani ne gerek var ki. Erkekler bu derece bakmıyor yaptın mı yaptın teşekkürler.”(Y-19-K)

Kadın yöneticilerin kadın yöneticilere yönelik görüşleri sorulduğunda ise yöneticiler kendileri de kadın olarak kadınların oldukça detaycı olduğunu bu sebeple çoğunlukla kendilerinin de kadın yöneticilerle çalışmak istemediklerini

ifade etmişlerdir. Kadınların rahat olmadıklarını ya da hemcinsleriyle zor anlaşabildiklerini belirtmişlerdir. Yöneticilerden iki tanesi ise kadınların daha iyi empati yaptıkları için veya hemcins olmaları sebebiyle aslında kadınlarla daha iyi anlaşabileceğini belirtmiştir.

2. Kadın Okul Yönetici İle Çalışma Tercihi

Bir başka soruda kadın yöneticilerin kendilerinin bir kadın yönetici ile çalışmak isteyip istemedikleri sorulmuştur. Verdikleri cevaplara göre kadın yöneticilerin 8 kişi bir kadın yönetici ile çalışmak istemediğini belirtmiş, 1 kişi ise çalışmanın herhangi bir sorun oluşturmayacağını ifade etmiştir.



Şekil 7. Kadın yöneticilerin kadın yöneticiyle çalışma isteği.

Kadın yöneticiler, kadın yönetici ile çalışmak ister misiniz sorusuna, 1 yönetici evet çalışmak isterim cevabını vermiştir. Yöneticilikte iyi olmanın cinsiyete bağlı olmadığı, kişinin iletişimi ve o işi iyi yapabilmesiyle alakalı bir durum olduğundan söz etmiştir. Cinsiyet farkının yönetimde önem teşkil etmeyeceğini ayrıca kadınların titiz oluşunun yönetime olumlu anlamda etki edeceğini ifade etmiştir.

“Ya ben cinsiyetçi değilim. Yani kadın ya da erkekle işini yapan, işini doğru yapan, iyi yapan Kadın olur, erkek olur ya da cinsiyetsiz olur. Hiç fark etmez. Yani ben işini doğru iyi yapan herkesle çalışmak isterim. Hı hı. Doğru iletişim kurabilen, yüksekte bakmayan, rekabet

kaygısı olmayan, yani benim için cinsi özelliğin bir önemi yok. Cinsiyetin bir anlamı yok. Ama mesela cinsiyetin plana çıkaran bir kadın da olsa, bir erkek de olsa çalışmaktan hoşlanmam. Hı hı. Yani bu kendim de doğru bir tabirimi bilmiyorum. Kadın milliyetçisi diyebileceğim bir gruptayım ama hani milliyetçilik ve Atatürk milliyetçiliği böyle ayrılır ya birbirinden. Benimki o kadar koyu değil. Yani en nihayetinde insan olmamız yeterli. Doğru bir şeyler yapabilmek için hani kadını, erkeği yok.”(Y-K-22).

Kadın yöneticilere, kadın yöneticilere çalışmak ister misiniz? sorusuna 5 yönetici çalışmak istemem cevabını vermiştir. Cevaplara bakıldığında yöneticiler kadınların daha duygusal hareket ettiğini bazen işlerine duygularını karıştırabildiklerini ve detaylara çok önem verdikleri için işlerin uzamasına neden olduklarını belirtmişlerdir. Yöneticilerden bazıları kadınların kadınlar arasında kıskançlıklar yaratabildiğini ve bununda işe olumsuz olarak etki ettiğini ifade etmişlerdir.

“Evet bazen o dengeyi kuramayabiliyor. Kadın yöneticilerimiz yani yoksa tabi ki hani sonuçta kendimden de pay biçtiğim zaman düşündüğümde hani çok iyi yapanlar da vardır eminim ama benim edindiğim tecrübeler, denk geldiğim durumlar çok pozitif olmadığı için o yüzden. Çok da tercih etmem diye düşünüyorum. Biraz duygusalız işte o duygu biraz bozuyor işi sanki .ama tabi ki olabilir. Çok iyi kadın yöneticilerde eminim vardır.”(Y-K-19)

Kadın yöneticilerden biri kadınların kendince belirli sebeplerden dolayı kadınlarla anlaşamayacağını bu sebeple kadın yöneticiyle çalışmak istemediğini belirtmiştir.

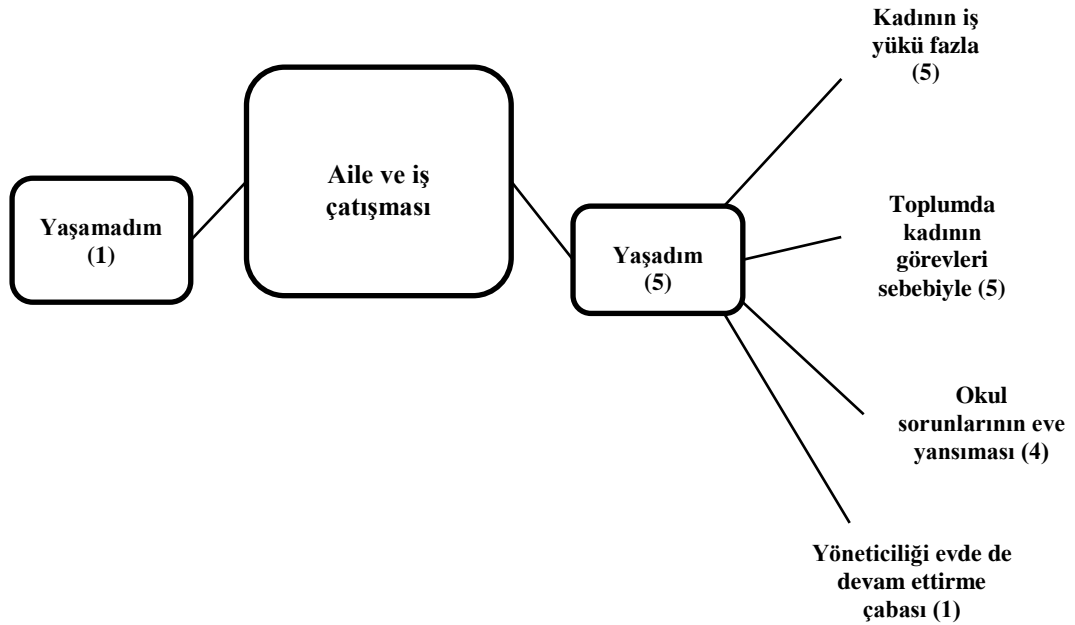
“Ben bir kadın okul müdürüyle çalışmayı tercih eder miydiim? Etmezdim. Etmezdim eee hani Çünkü dediğim gibi bazı sebeplerden dolayı etmeyebilirim. Yani ben kendim iyiyim. Tamam ama. Çok da hani olumlu şeyler yaşadın mı? Dediğim gibi çok da olumlu şeyler yaşamadım. Kadın yöneticilerle ilgili sebepleri de kendimce malum kadın kadınla pek anlaşamaz aynı cins kadınlar bide kıskanç yaa olmuyor”.(Y-11-K).

Kadınların erkeklere göre daha fazla ayrıntıya önem verdiği ifade edilmiştir.

“Bazen duygu değişimlerimiz çok hızlı oluyor erkeklere göre. Erkekler çok ayrıntılı düşünmezler. Benim gözlemlediğim yani kadın ne iş yaparsa yapsın, daha ayrıntılı, daha disiplinli düşünür. Bazen duygusal değişimlerin de işine yansıtıyor. Bence bundan. Yani daha duygusal oluşları erkeklere göre farklılık gösteriyor doğal olarak zor oluyor erkeklere göre çalışması.”(Y-18-K).

3. Kadın Yöneticilerin Yaşadıkları Aile Ve İş Çatışmasına İlişkin Görüşleri

Kadın yöneticilere çalışma hayatlarında, aile ve iş yaşantısı arasında gel git yaşayıp yaşamadıkları, evde yaşanan sorunlarla okulda yaşanan sorunların birbirini etkileyip etkilemediği soruları sorulmuştur. Kadın yöneticilerin çoğunluğu evde yaşanan sorunun okula çok fazla yansımadığını belirtse de kadının iş yükünün hem evde hem okulda fazla olması sebebiyle etkilenebileceğini ifade etmiştir. Okulda yaşanan sorunun eve daha çok yansıdığı belirtilmiştir. Ayrıca kadın yöneticiler ev ve yöneticilik arasında rol çatışması yaşamadıklarını ifade etmişlerdir.



Şekil 8. Aile ve iş çatışması.

Kadın yöneticiler iş yoğunluğunun ev ve iş yaşantısı arasında zorluk oluşturduğunu okulda geçen zamanın aileden kayıp olarak gördüklerini çocuklarının ihmaline kadar giden zor bir durum yarattığını belirtmişlerdir. Çalışma saatlerinde zaman kavramının olmaması yöneticilikte çatışma konusu olduğunu söylemişlerdir.

“Şimdi ben mesela kendi açımdan da düşünüyorum. Kadın yönetici açısından da düşünüyorum. Yani şimdi bu kadının yükü zaten toplumda çok ağır. Evde çocuk bakıyor, evi temizliyor. Eee işte çocuğun ödevlerine yardım ediyor, yemek hazırlıyor, misafir bir de gelecekse bir de ona ayrı bir hazırlık yapıyor. Bu sırada erkek işte ya maç izliyor ya dışarıda, kahvede işte, arkadaşlarıyla okey oynuyor. O yükü zaten üstünde. Bir de onun üstüne bir okulun yükünü taşıyorsa eğer şimdi bir yandan da benim gibi gecenin saat ikisinde telefonla arayıp ya hocam bu projenin şurasında ne yazacağız diyen birisi varsa şimdi bu kadın çocuğuna mı baksın? Yemeği mi hazırlasın, evimi temizlesin, bir de okulun işini mi yapsın?”(Y-18-K).

Kadın yöneticilerden biri okulda yaşadıkları sorunların gün sonunda evdeki çocuklarına yansıdığını onlara karşı daha tahammülsüz olduklarını belirtmişlerdir.

“Okulda yaşadıklarım evdeki kararlarımı etkiliyor mu? Yaşantımı etkiliyor mu? Onu dediğim gibi daha gaddar oldum. Çocuklarıma karşıda daha gaddar oluyorum. Yani oradaki. Çünkü akran çocuklarım kendi yaşitlarından birinde okutuyorum, orda gördüklerimi uyguladığım oluyor”(Y-20-K).

Kadınlar işte ilerleme düşüncesine rağmen evdeki işlerini aksatmama zorunluğu yaşadığını çoğu işin kadının yükü olduğunu ve onlara kaldığını belirtmiş, bu durumunda evi aksatma durumlarının olmadığını hem işi hem evi idare etme işinin yine kadında olmasının zorluğundan bahsetmişlerdir.

“Çünkü her çalışan bayan gibi yorulmuş bir şekilde evine gidiyorsun. Evde de başka işlerin devam ediyor. Yani yine toplumumuzda yerleşmiş olan belki yavaş yavaş aşılabilecek bir şey var ki sanayi toplumu olmakla birlikte kadınların iş yaşamına girmesi

evet toplumda kabullenildi. Pek çok alanda artık kadınlar çalışıyor, yönetici oluyor, üst düzey yönetici oluyorlar, yükseliyorlar. Ama toplum şu tarafta hala aaa ev işi mi kadının görevi çalışıyor olsa da üst düzey yönetici olsa da evine geldiğinde yemeğini yapacak sofrasını kuracak. İşte kaldıracak, edecek hepsine. Yine kadın yetişecek.”(Y-18-K).

Ama tam tersi okulda yaşadığım bir problem, mesela bir problemi çözemediysem öğretmenimle bir sıkıntı yaşadysam, onun bir sıkıntısını çözemediysem arada bir yanlış anlaşılma olduysa gibi sorunlar mesela o beni normal özel hayatımda da etkiler. Hani akşamleyin aklımda kalır. Bunu nasıl çözerim diye düşünürüm. E tabii düşündüğün esnada hani o bana yani normal ortamıma yansiyabilir sorun haline getirmem ama o kendim beynimde sürekli olarak döndüğü için hani okul yaşamım daha çok etkiliyor diyebilirim size, motive olamam. Ama özel hayatım okul hayatımı etkilemiyor.”(Y-18-K).

D. Öğretmenlerin Kadınların Okul Yöneticisi Olmasına Yönelik Görüşleri

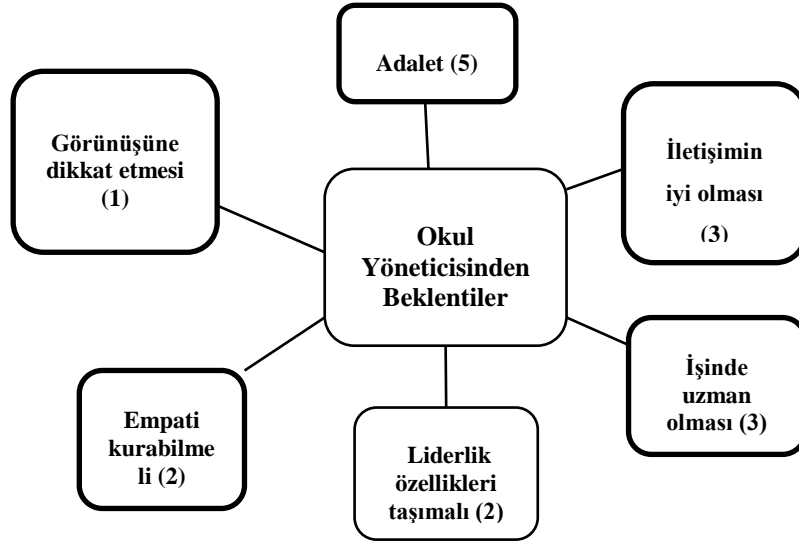
Bu alt problem kapsamında öğretmenlere okul yöneticilerinden beklentileriniz nelerdir? Kadın okul yöneticisi ile deneyimlerinizden bahsedermisiniz? Yöneticinizin ev ve iş çatışması yaşadığını düşünüyor musunuz? soruları yöneltilmiştir.

1. Okul Yöneticisinin Sahip Olması Gereken Özellikler ve Okul Yöneticisinden Beklentilere İlişkin Bulgular

Öğretmenlere öncelikle “okul yöneticisinin sahip olması gereken özellikler ve okul yöneticisinden beklentiler nelerdir?” sorusu sorulmuştur. Bu soru ile öğretmenlerin bir okul yöneticisinde hangi özellikleri aradıkları ve onlardan beklentileriyle ilgili duygu ve düşüncelerini saptamak amaçlanmıştır.

Katılımcılara okul yöneticilerinden beklentileri sorulduğunda 5 öğretmenin adalet, 4 öğretmenin iletişiminin iyi olması, 3 öğretmenin işinde uzman olması, 1 öğretmenin görünüşüne dikkat etmesi, 2 öğretmenin empatiye önem verdiği, 2

öğretmenin liderlik özellikleri taşıması gerektiğine inandıkları görülmüştür. Yapılan analizde en çok payın adalette olduğu görülmüştür.



Şekil 9. Öğretmenlerin okul yöneticilerinden beklentileri.

Katılımcıların cevaplarından öğretmenlerin yöneticilerden bekledikleri şeyler herkese eşit ve adil davranmaları, görev ve sorumluluklar paylaşılırken yakın arkadaşlarını kayırmadan hareket etmeleridir.

“Şimdi bence en önemli özelliği idarecinin adaletli olması. Yani çünkü bir ekiple çalışıyor ve ekip içerisinde eğer bazı arkadaşlar adaletli bir görev dağılımının ya da ödüllendirme konusunda ya da ceza konusunda da olabilir, idarecinin adaletli olduğunu düşünmüyorsa eğer bir şey yaparken hani hep aklında bir soru işareti olur.”(Ö-E-15).

“Biraz idarecilerin tutumu bu anlamda öğretmenin motivasyonunu etkileyebiliyor. O şekilde düşünüyorum. Beklentim şu olabilir. karşılıklıdır aslında bence birçok şey. Hani bazen bizler tarafından belki ders dışında yapılması gereken şeyler olabilir. Onlarında adil paylaşılması falan gibi Seve seve destek oluruz zaten adilde olursa.”(Ö-8-K).

Öğretmenlerin yöneticilerden bekledikleri özellikler arasında ikinci sırayı yöneticilerin iletişimlerinin iyi olması gerektiği almaktadır. Okul yöneticisinin öğretmenler arasında geçen diyalog, onlara görev ve sorumlulukları verirken ki

tavrı, gün içerisinde geçen diyaloglar öğretmenlerin motivasyonlarını ve çalışma isteklerini etkilediği anlaşılmıştır.

“Yani benzer benzer yine aynı iletişimde bir kere çok iyi olmalı. Hırslarını bir kenara bırakıp kurum için çalışmalı. Bir okul kültürünü olup kurum kültürü, okul kültürünü oluşturabilecek işler yapmalı. Bunun için de ne yapması gerekiyor? görev dağılımına eşit Sağlamalı. Öğretmenlerine eşit mesafede olmalı. Arkadaşlık ve yakın arkadaşlık ilişkileriyle iş ilişkilerini karıştırmamalı. Ve yine az önce söylediğim gibi kriz yönetimi, problem çözme, iletişim çatışma yönetimi bunlarda iyi olması gerekiyor.” (Ö-24-E).

“Ha ben öyle olmasını istemiyorum demektense yani o insanın karşısına alıp da onunla konuşması işte o işin eksilerini, artılarını, sonuçlarını neler olabileceğini tartışması ve hani illa ki onun istediği değil de aklın, mantığın, bilimin hani neyi ortaya çıkardığı Pozitif bir düşünce tarzıyla baktığı zaman. Neyin ortaya çıkardığını görürse görebiliyorsan eğer, bence bu idarecinin hani en önemli özelliklerinden birisi.” (Ö-15-K).

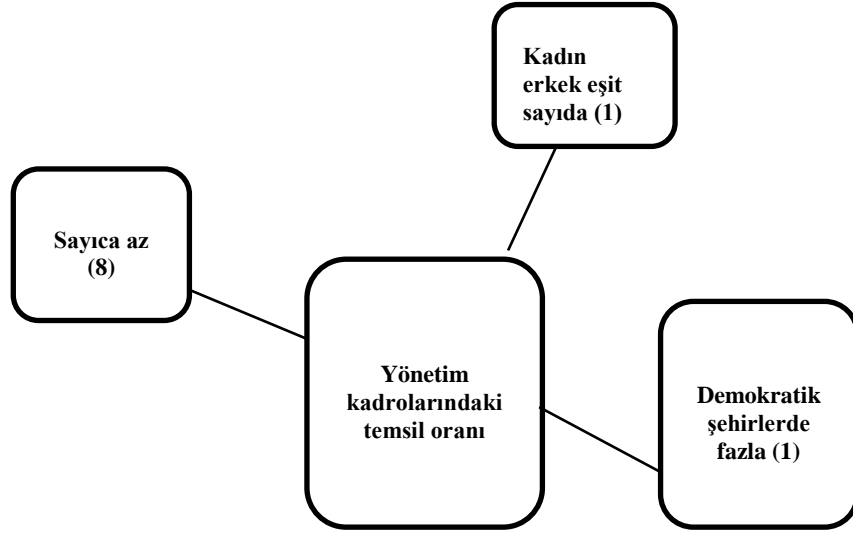
Öğretmenlerin yöneticilerde aradıkları özellikler arasında işlerinde uzman olması gerektiği de önemli bir yer edinmiştir. Öğretmenler çalıştıkları yöneticilerin işlerini bilen ve konusunda uzman olmaları gerektiğini belirtmiştir. Bu durumun öğretmenler arasında yöneticiye olan saygıyı belirlediği belirtilmiştir.

“İşinin ehli olmalı. Yetkin olmalı, yani o işi yapabilecek yetkinlikte olmalı. Yani oraya birileri tarafından getirilmiş olmamalı ya da hak etmediği, hak etmediği halde o mevkide olmamalı. Benim aklıma gelenler bunlar.” (Ö-24-K).

2. Kadınların Yönetim Kadrolarındaki Temsil Oranına İlişkin Bulgular

Farklı cinsiyetteki öğretmenlere kadınların yönetim kadrolarındaki temsil oranı ile ilgili ne düşünüyorsunuz sorusu sorulduğunda 8 öğretmen kadınların yönetimdeki oranını erkeklere göre az bulduğunu söylemiştir.1 öğretmen kadın yöneticilerin dağılımının demokratik olduğunu düşündüğünü özellikle şehirlerde

fazla olduğunu belirtmiştir. 1 öğretmen ise bir ayırım yapılmaksızın eşit olduğunu söylemiştir.



Şekil 10. Kadınların yönetimdeki temsil oranı.

Öğretmenlerden 8 kişi kadınların yönetimde yeterince var olmadıklarını sayılarının yönetimde az olduğunu ifade etmişlerdir.

“Yani niye şimdi mesela kadınla erkek oranı %50 eğer yani bir insanın kadın ya da erkek doğma şansı % 50 ise eğer yani bu idareci pozisyonunda %50 olabilir. Mesela ilkokullara baktığımız zaman. Eee, merkezdeki ilkokullarda bile kadın öğretmen sayısı çok fazla. Şimdi bu idareciler dışarıdan gelmiyorlar. Yani bu idareciler o kurumun içerisinde seçiyorlar. Yani 35 öğretmenin 25 tanesi kadın, 10 tanesi erkek kurumda 2 müdür yardımcısı bir müdüre bakıyorsun, onlar da erkek. Hani bir kadın idarecinin içeride olması onları biraz daha tedirgin etti, rahatsız ediyordu içeride. Çünkü istedikleri gibi sohbet edemiyorlardı. Öyle bir durum vardı. Hani erkek erkeğe iken biraz daha rahat konuşup daha rahat tartışabiliyorlardı ama şimdi bakıyorum bu mesela erkek hegemonyası Çanakkale merkezde yok. Yani Çanakkale merkezde 100 tane idareci varsa belki 20 tanesi kadın 50 50 değil ama bence bizim az yani kesinlikle çok az” .(Ö-K-15).

“Sanki kadınların sayısı biraz daha az gibi geliyor yani daha önceki çalıştığım okullarda bayan idareci hiç yoktu. Şu anki bu okulumuzda sizce yeterince temsil ediliyorlar mı hımm Yani bayanlar

olarak aslında biraz daha yetki alabiliriz diye düşünüyorum. Yani becerebiliriz. Gayet. Sayı olarak biraz daha erkek yöneticilere göre sayımız az”.(Ö-K-8).

Öğretmenlerden 1 ‘i Çanakkale ili için dağılımın demokratik olduğunu düşündüğü, özellikle şehir merkezinde kadın, erkek yöneticinin eşit oranda olduğunu belirtmiştir.

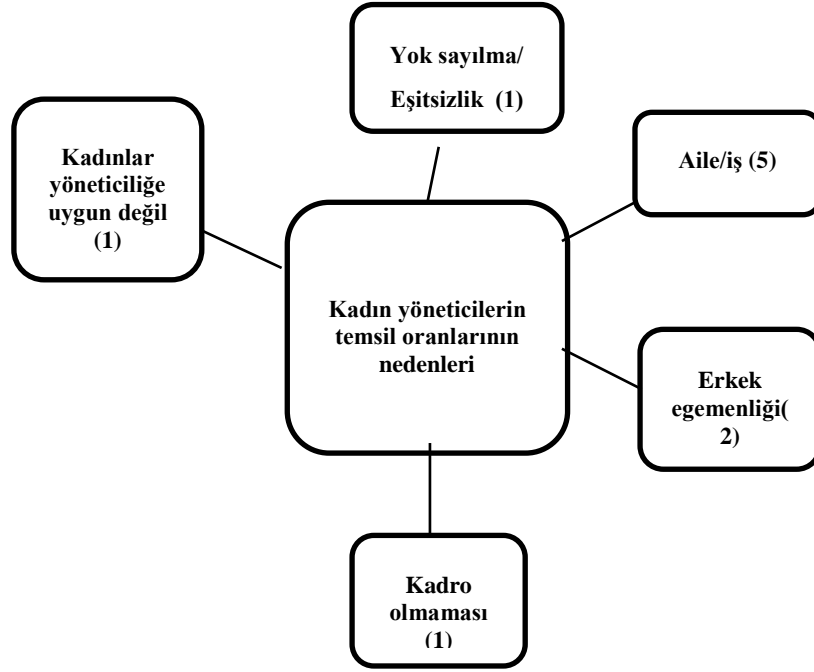
“Tabii son zamanlarda bayanların büyük bir ilgisi var. Ve bu konuda da çok başarılı olduklarını neden acaba bu ilgi? Yani sadece erkeklere mahsus bir idarecilik anlamının taşımadığını bunlara bir bayanların da yapabileceğini bence gösterdikleri için diye düşünüyorum. Yöneticilik açısından şimdi bizim okula baktığımız zaman işte nereden baksan bir, iki, üç dört tane falan var sayıca fazlalar şuanda herhalde olması lazım daha fazla. Müdür yardımcısı var Bayan idareci var. Evet. Doğru yani çok var daha fazla hatta Çanakkale bu konuda iyi çünkü demokratik”.(Ö-E-40).

Öğretmenlerden 1 kişi kadın yöneticilerin sayılarının erkeklerle eşit olduğunu düşündüğünü kadınların yönetim kademesine gelmek istiyorlarsa bu konuda bir engelle karşılaşacağını düşünmediğini dile getirmiştir.

“Sayı olarak yani sayı olarak bence ediliyorlar. Yani eğer yapmak istiyorsanız idarecilik bunu cinsiyetiniz buna engel olmaz. Yani kadın olarak ben idareciliğe soyundum. Bunu yapmak istiyorum dediğinizde sizin önünüze bir engel çıkacağını düşünmüyorum ve dolayısıyla var yani kadın müdür yardımcılarımız da var aynı oranda.”(Ö-K-24).

Öğretmenlere, yönetim kadrolarındaki kadın yöneticilerin temsil oranlarının nedenlerine ilişkin görüşleri sorulduğunda çeşitli cevaplar verilmiştir. Öğretmenlerden 5 kişi kadınların evdeki iş yüklerinin ve sorumluluklarının erkeklere göre çok fazla olmasının onları yönetim kadrolarında az olmasına sebep olduğunu 1 öğretmen kadınların yok sayıldığını, 1 öğretmen kadınların duygusal olmaları sebebiyle yöneticiliğe uygun olmadığını, 2 öğretmen erkeklerin hala günümüzde yöneticilikte egemen olduğunu, 1 öğretmen ise kadınların

buldukları yerde kadro olmaması sebebiyle yöneticilerin az olduğunu belirtmiştir.



Şekil 11. Kadın yöneticilerin temsil oranlarının nedenleri.

Kadınların yönetimdeki temsillerinin az olmasında en çok değinilen nokta, kadınların evdeki iş yükünün erkeklerinkine göre daha fazla olması olmuştur.

“Bu fikrinize göre şu olabilir diye düşünüyorum. Bayanların evde ve okul haricinde iş yükü biraz daha fazla olduğu için çocuk olsun, ev işi olsun. Hani biraz idarecilerimizin çalışma saatleri daha fazla. Öğretmenlere göre O yüzden de bayanlar sanki idareciliği çok tercih etmiyorlar gibi hissediyorum. O olabilir yani nedenlerinden biri. Toplum kadına yüklemiş olduğu rol ve sorumluluklardan ötürü kadınlar daha çok bu anlamda yükselmeye dair çaba sarf edemiyor. İşte evlilik ve çocuk hayatı muhtemelen bunları etkiliyor

Ayrıca toplumun bakış açısının ve kadınlara verilen bu anlamdaki fırsatların yeterli olmadığını düşünüyorum. Bundan ötürü de kadınlara yeterince temsil edemiyor”(Ö-8-E)

Kadınların çeşitli sebeplerle yöneticiliğe uygun olmadığını düşünen 1 öğretmen olmuştur.

“Ama profesyonelliğe baktığımızda erkekler daha iyi. Bu durumda. Yani burada bir çelişki var. Aslında kadın müdürlerinin daha fazla olmasını istiyoruz ama kadın müdürlerin bazı konularda yetersizliklerinin bir şekilde giderilmesi gerekiyor ki aslında yönetimde daha fazla olması gerekirler. Ama bu sorunların da yaşanmaması gerekiyor. Yani kapalı kapılar ardında dışarıya yansımayan, okullardaki bu sorunların çözülmesi gerekiyor. Bazı yetersizlikleri yüzünden yaradılış mı desem ne desem sayıları az Hı hı. Eğitimle”.(Ö-22-K)

Kadınların ev ile ilgili yükümlülüklerinin dışında erkek egemenliği ve eşitsizlik gibi sorunların kadın yöneticilerin temsil oranlarının az olmasına sebep gösterilmiştir.

“Evet. Yani yeterince temsil yani daha mı fazla olmalı? Ken kendi okulumuzla ilgili ise Şu anda temsil açısından bayanlar daha fazla olarak görüyorum yani. İfade ettiğim doğrultuda değerlendirebilirsiniz bunu. Hı hı. Ama genel bir kanı sanki erkeklerden idareci olur müdür olur algısı var toplumda yöneticilik konusunda yeterli değil algısı olur mu olur.”(Ö-24-E)

“Yani şimdi şöyle bir şey, 100 yıl, 150 yıl önceye gittiğimiz zaman nüfus sayımlarında sayılmayan, seçimde oy kullanmayan bir kitleden bahsediyoruz. Yani Belediye Başkanı seçilecek diyorlar ki sen kadınsın, sen bilmezsin, sen oy kullanma kadının oy hakkı bile yok. Yani bence hani cumhuriyetten sonra hani ben kendi öğrencilerime de söylüyorum, herkes Mustafa Kemal'e bir kere teşekkür edecekse kız öğrencilerimin 2 kere teşekkür etmesi lazım diyorum. Çünkü onların 2 teşekkür hakkı var, o mecburlar buna baktığınız zaman sen 100 sene 150 sene önce seçimde oy kullanamıyorsun. Seçilmeyi bırak seçemiyorsun bile Ya öyle bir hakkın yok. Hatta nüfus sayımlarına baktığınız zaman dönün geriye dünyada bu böyle yani Fransa'da İngiltere'de de bu böyle. Nüfus sayımlarına baktığımız zaman kadınlar sayılmamıştır bile. Şimdi bu kadar zaman içerisinde bence hani 100 yıllık bir Cumhuriyet macerası içerisinde kadınlar yine iyi

bir yerlere geldiler gibi gözüküyor ama yine çok az yani sayı yine çok az erkeklerin sayısı fazla .” (Ö-15-K).

Sadece bir öğretmen ise kadro azlığını gerekçe göstermiştir. Yıllarca süren görevlendirmelerin yeni kadroların az olmasına sebep olduğunu belirtmiştir.

“Süregelen bir anda algılama bu algılayış yani şu anki müdürlerin hiçbiri 2-3 senelik müdür değil bakarsınız. 10 senelik, 20 senelik, 40 senelik, 30 senelik müdürler ve sürekli dönüyor. Yani sirkülasyon halinde bugün burdalar 5 sene sonra başka bir yerdeler. 5 sene sonra başka bir yerde. Peki kendi aralarında rotasyon gibi düşünün bunu sürekli dönüyor. O yüzden belki kadınlar hani oraya ulaşamıyor olabilir ama müdür yardımcısı olarak çok fazla var.”(Ö-24-E)

Kadın yöneticilerin yönetimdeki temsil oranlarının nedenleri sorulduğunda öğretmenler kadro oranlarının yeterince olmadığını ifade etmişlerdir. Buna sebepte yöneticilikte erkek egemenliğinin olduğunu, bir eşitsizlik söz konusu olduğunu ve yöneticilikte hizmet sürelerinin fazla olmasının yeni kadrolara izin vermediğini belirtmişlerdir.

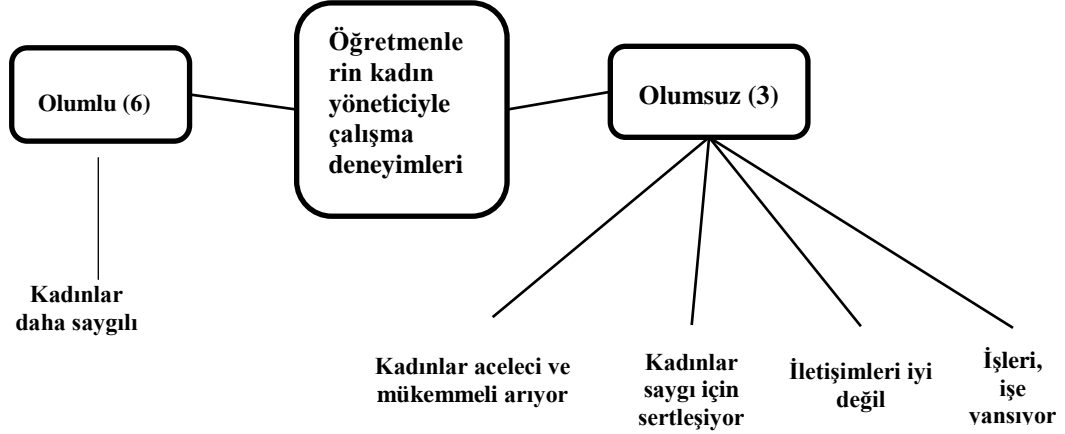
E. Öğretmenlerin Kadın Yöneticilerle Çalışma Deneyimleri

Araştırmanın 5. Alt problemi olan Öğretmenlerin kadın bir okul yöneticisi ile çalışmakla ilgili deneyimleri nelerdir? Sorusuna istinaden öğretmenlere çeşitli sorular yöneltilmiştir. Aşağıda elde edilen bulgular görüşme soruları dikkate alınarak başlıklandırılmış ve sunulmuştur.

1. Öğretmenlerin Kadın Bir Okul Yöneticisi İle Çalışma Deneyimlerine İlişkin Bulgular

Öğretmenlere kadın bir okul yöneticisiyle çalışma konusundaki deneyimleri sorulmuştur. Farklı cinsiyetteki öğretmenlerin tecrübelerine göre olumlu ya da olumsuz cevaplar alınmış sebepleri belirtilmiştir. Öğretmenlerden 3 tanesi kadın yöneticiyle çalışmayı olumsuz olarak düşündüğünü söylemiş kadınların bazen kendilerine saygı duyulmasını sağlamak amacıyla daha sert ve eril tavırlar sergilediğini söylemiştir. Ayrıca öğretmenlerin bazıları kadınların iletişim ve

üslup konusunda sıkıntı yaşadığını veya okuldaki ve iş yerindeki iş yükleri sebebiyle gerginliklerini okula yansıttıklarını belirtmiştir.



Şekil 12. Öğretmenlerin kadın yöneticiyle çalışma deneyimi.

Öğretmenlerin çoğunlukla kadın yöneticilerle olumlu çalışma deneyimleri olduğu görülmüştür. Kadın yöneticilerle olumlu deneyimlerine bakıldığında farklı sebepler ifade edilmiştir.

“Yani okul yöneticisi olarak daha önceki çalıştığım okullarda dediğim gibi bayan yöneticim yoktu. Sadece şu an bu okulda var. Bu okuldaki bayan yöneticimiz çok çok anlayışlı elinden geleni iş olarak yapmaya çalışıyor eksik olan yönleri varsa hepimizin tamamlamaya çabılıyor. hem öğretmenleri teşvik ediyor bu anlamda. Hem kendisini daha öğrenmeye, çalışmaya teşvik ediyor yani o an bilmediğimiz bir şey bile olsa onu hemen araştıralım, öğrenelim şeklinde.”(Ö-19-K)

Kadın yöneticilerin öğretmenlere karşı tavırlarının ve üsluplarının iyi olması öğretmenlerin çalışırken mutluluğunu ve iş yapma isteğini arttırdığı ifade edilmiştir.

“Mesela yeniliğe açık bir insan personeliyle beraber çalıştığı öğretmen arkadaşlarıyla beraber fikir alışverişi yapmaktan çekinmeyen bir insan emir vermektense amir sonuç olarak kurumun amiri mülki amir yani amir dediğin emirdir zaten emir verebilir, sana görev verebilir. Yani ben şunu biliyorum mesela Berna Hanım'ın ben tübitak projelerine hazırlandığımız zamanlarda gece ikide aradığımı biliyorum. Yani hocam işte şuraya kadar yazdım. Burada kaldım

buraya ne yazmam lazım, nasıl yazayım, ne dersiniz yani gece ikide benim whatsapp'tan yazdığımı cevap yazdığını biliyorum. Yani bu açıdan da mesela yine bir olumsuz durum yaşandığı zaman da herkes içinde onu konuşmaktansa kendi odasına yine davet eder, oturacağım der yani o şeyi alırsın, enerjiyi alırsın, elektriği alırsın, hani seni azarlamak aşağılamak Küçük görmektense hocam bir sıkıntı var. 2 oldu dikkatimi çekiyor. Sen sen nasılsın, iyi misin, bir problemi mi var, nasıl bir durumun var? Bizim yapabileceğimiz bir şey var mı? Gibilerinden bir üslup takılır.”(Ö-15-E)

Kadın yöneticilerin öğretmenlerin özel sorunları konusunda birbirini anlayan tavrı, kadın öğretmenleri mutlu etmekte ve olumlu karşılandığı belirtilmiştir.

“Şu anda yani okul haricinde bir mesela ders çalışacak olduğunuz zaman öğrencimizle ders haricinde bir ekstra bir çalışma yapacak olduğumuzda ya da bir proje vesaire çalışması yapacak olduğumuzda Biraz daha mesela bebeğimin bakım saatlerine uygun olanı hani bana da daha uygun olanı tercih etme yoluna giriyor. Hani direkt şu saat olsun. Hocam sizin şu saatiniz boş. Bu saat demek yerine bana da danışıyor nasıl yapalım saat olarak sizin için daha nasıl uygun olur? Bebeğin bakım bebeğe bakacak biri var mı? Hani şöyle yapsak daha iyi olur mu şeklinde bu benim çok hoşuma gidiyor açıkçası. Hatta ders harici de belki üstüme vazife olmayan ricaları da seve seve Böyle bir yaklaşım olduğu için kabul ediyorum ama her şeyin de karşılıklı olduğunu düşünüyorum. Yani biraz birbirimize bu anlamda kavır yapabilmek, idare edebilmek.” (Ö-8-K).

Kadın yöneticilerle olumsuz deneyim yaşayan öğretmenlerde olmuştur. Bunu çeşitli sebeplerle açıklamışlardır. Kadınların erkekler kadar saygı görmek için eril hareketler sergilediklerini, sert tavırlar gösterdiklerinde ise daha çok saygı göreceklerini düşünen yöneticiler olduğunu söylemişlerdir.

“Kadın yöneticiyle çalıştım açıkçası. Pek olumlu değildi diyebilirim yani çalıştım ama nasıl çalıştım? Yani zor bir süreçti. Eee biraz sert bir kadındı, müdür yardımcısı, müdürle çalıştım, müdür

yardımcısıyla da çalıştım, ikisi de sanki. Böyle idareci olmak, yönetici olmak. Eee sert olmayı gerektiriyor işte erkek olmadığın zaman daha da sert olman gerekiyor. Çünkü idareci hani erkektir ya genelde bu sebeple sanırım hani bize bir baskı yapmak amacıyla daha sertleştiği zamanlar oldu. Hani sanki bir saygı duymayacağım da ona kadın olduğu için e sadece erkeklere saygı duyuyoruz işte. O yüzden bize kendine saygı duyun duyulması gerekiyormuş gibi bir izlenim verdi açıkçası yani. Deneyimim bu şekilde çok var. Tabii anlatsam.”(Ö-11-K)

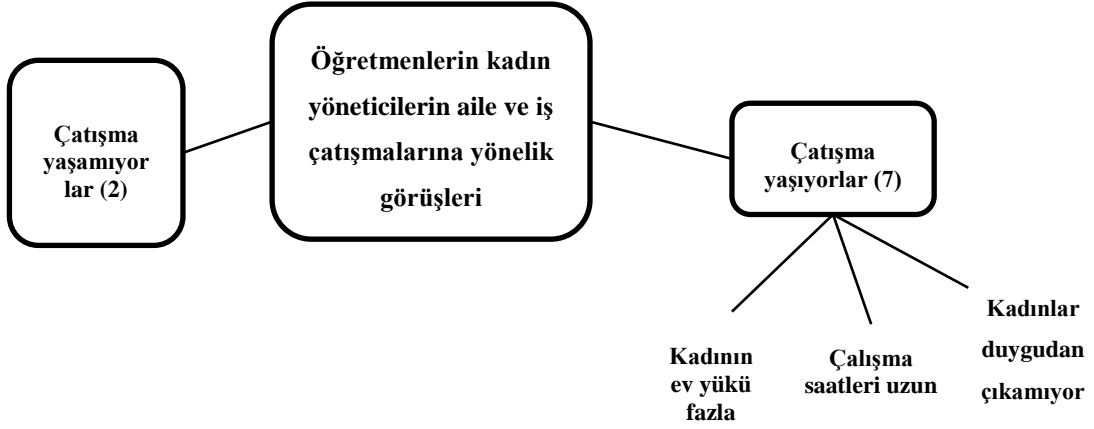
Öğretmenler yöneticilerin iletişimlerinin iyi olması gerektiğini üslubun onları etkilediğini ifade etmişlerdir.

“Yani şu ana kadar üç tane kadın çalıştım ve şu anda hala çalışmaktayım. Yani iyi bir yönetici vasıflarına sahip değillerdi. Hangilerinden Bahsedeyim. Bunlar benim deneyimlerim tabii ki Ne vardı başka? Mesela iletişimde çok kötüydüler. Yani bir öğretmenle konuşmuyor sanki karşısında. Bir öğrenciyle konuşur gibi azarlamalar, hani kendini farklı görmeler yine ben tezimde çalıştığım zaman kadın müdürleri ele aldığımda bazı örnekler verilmişti. Onları söylemem işinize yarar mı bilmiyorum ama. Tabii.”(Ö-22-K)

“Genel olarak mesela bazen gözlemlediğim Özellikle bizim okulumuzdaki bayan idarecilerden Normalde daha iyi üslup kullanmaları gerekir diye düşündüğümüz. Ama daha böyle emir vari perdeden isteklerine ya da öğretmen görevlilerini belirttikleri konuşurken çok fazla değil ama özellikle yazı şu whatsapp'ta şudur, budur gruplarında gözlemliyoruz diyebilirim. . Birçok arkadaşım da bundan işte şikayetçi.”(Ö-29-K)

2. Öğretmenlerin Kadın Yöneticilerin Aile ve İş Çatışmalarına Yönelik Görüşleri

Öğretmenlere ayrıca kadın yöneticilerin iş ve aile çatışması yaşayıp yaşamadığı sorulmuştur. Öğretmenler yöneticilerin ev ve iş yaşantılarına ilişkin farklı görüşler ifade etmişlerdir.



Şekil 13. Öğretmenlerin kadın yöneticilerin aile ve iş çatışmalarına yönelik görüşleri.

Farklı cinsiyetteki öğretmenlere kadınların yöneticilik pozisyonundayken aile ve iş arasında çatışma yaşayıp yaşamadığı sorulduğunda verilen cevapların 7 tanesi yaşıyor olmuştur. Kadınlar evdeki sorumlulukların ağırlığı okuldaki iş yükü de üzerine bindiğinde onları oldukça etkilemekte olduğu ifade edilmiştir. Ayrıca kadınların erkeklerden farklı duygu durumlarına sahip oluşu da bu çatışmayı etkilemektedir.

“Şimdi ben mesela kendi açımdan da düşünüyorum. Kadın yönetici açısından da düşünüyorum. Yani şimdi bu kadının yükü zaten toplumda çok ağır. Evde çocuk bakıyor, evi temizliyor. Eee işte çocuğun ödevlerine yardım ediyor, yemek hazırlıyor, misafir bir de gelecekse bir de ona ayrı bir hazırlık yapılıyor. Bu sırada erkek işte ya maç izliyor ya dışarıda, kahvede işte, arkadaşlarıyla okey oynuyor. O yükü zaten üstünde. Bir de onun üstüne bir okulun yükünü taşıyorsa eğer şimdi bir yandan da benim gibi gecenin saat ikisinde telefonla arayıp ya hocam bu projenin şurasında ne yazacağız diyen birisi varsa şimdi bu kadın çocuğuna mı baksın? Yemeği mi hazırlasın, evimi temizlesin, bir de okulun işini mi yapsın?”(Ö-15-E)

Çalışma saatlerinin fazla oluşu ev ve iş yoğunluğunun kadın üzerinde olması yöneticilerin çatışma yaşamasına sebep gösterilmiştir.

“Şahsen ben kendim yönetici olmak ister miyim şu an? istemem. Biraz da çalışma saatlerinin yoğunluğundan dolayı istemem. Muhtemelen daha fazla sorumluluk olduğu için belki istemem. Bu da

bir etken olabilir. Bayanların zaten evde de birçok sorumluluğu olduğu için daha fazla sorumluluk almak istemediklerinden kaynaklı olabilir diye düşünüyorum. Ve de daha geç çıktıkları için okuldan Saat olarak bir çatışma olabiliyor”.(Ö-8-K)

Kadınlar erkeklere göre farklı duyguları yaşıyor ve bu duygudan erkeklere göre daha zor çıkabiliyor düşüncesi belirtilmiştir.

“Evet düşünüyorum. Duygudan çıkamıyor. Çünkü yani daha önce erkek ya da kadın yöneticilerimin hepsinde gördüğüm şu. Annesinin de yaşadığı bir sorunu ister istemez hem mesaisini aksatarak hem de o duygu durumundan çıkamayıp bunu personele, personeline, personellerine, işine yansıttıklarını gördüm. Hem yani bu iki alanda da etkiliyor. Bence onların işi şanssızlığı yükleri fazla işte yaşadığını eve götürüyor illaki ben kendi eşimde de görüyorum müdürümde de var bir boşanma olsun bir ölüm olsun mutlaka işte bize yansır bence evine de yansiyordur bilmesek de dediğime çıkıyor işte yaradılış farklı bide çabuk adapte de olunamayabiliyor.”(20-Ö-K).

Öğretmenlerin kadın yöneticilerin aile ve iş çatışmalarına yönelik görüşleri sorulduğunda, 7 öğretmen kadın yöneticilerin çatışma yaşadığını belirtmiştir. Buna sebep olarak en çok çalışma saatleri ve kadının ev işlerinin yoğun olması, okuldaki işleriyle ev işlerini birlikte götürme konusunda çatışma yaşadıklarını söylemişlerdir. Ayrıca öğretmenler kadınların erkeklere göre duygularını daha derin yaşamasından dolayı da bir çatışma yaşadığını görüşünü bildirmiştir.

VI. TARTIŞMA

Bu bölümde, araştırma sonuçları ile literatürdeki çalışmalar ayrıntılı bir şekilde incelenmiş, sonuçları karşılaştırılıp, tartışılmıştır. Çıkan sonuçlara göre araştırmacı ve uygulayıcılara farklı öneriler verilmiştir.

A. Tartışma

Araştırmanın problemi ile uyumlu bir şekilde bu bölümde nitel araştırmalar neticesinde kadın yöneticilerin ve kadın yöneticilerle çalışan öğretmenlerin deneyimleri incelenip bulguları literatürdeki bulgularla birlikte değerlendirilerek tartışılmıştır. Araştırmanın sonunda ise ulaşılan sonuçlar ifade edilmiştir.

1. Kadın Yöneticilerin Yöneticiliği Tercih Nedenleri

Araştırma doğrultusunda okul yöneticilerine yöneticiliği tercih etme nedenlerinin nelerdir sorusu yöneltildiğinde alınan cevaplara göre yöneticiler farklı sebepler göstermiştir. Yöneticiler çoğunlukla yöneticiliği ulaşım sorununu çözmek amacıyla tercih ettiklerini, buldukları ilçede öğretmen olarak yer değiştiremedikleri için yöneticilik sınavlarına girerek istedikleri ilçede veya merkezde yönetici olup evlerinin yakınına gelerek bu sorunu çözdüklerini ifade etmişlerdir. Öğretmen olarak bulunduğu yerde yer değiştiremeyen öğretmenler tamamen mecbur kaldıkları için yönetici olup istedikleri yere müdür veya müdür yardımcısı olma çabasına girdiklerini belirtmişlerdir. Bir diğer cevapta ise öğretmenler çalıştıkları okulda sorun yaşadıklarını ancak kadro yokluğu sebebiyle farklı bir okula geçiş yapmak gibi bir durumlarının olmayacağını, bu sebeple de müdür olmayı istediklerini ifade etmişlerdir. Ayrıca bir diğer yöneticinin cevabı ise bir öğretmenin çalıştığı yıllar içerisinde öğretmenlikten çıkarak yöneticilik penceresini de görmesinin ve haklarını öğrenmelerinin onlar için iyi olacağı düşüncesiyle yönetici olduğunu söylemiştir. Farklı araştırmaların bulguları incelendiğinde Kalafatoğlu ve Torun (2022) araştırmasında yine çoğunlukla tayin kolaylığı sebebiyle öğretmenlerin yönetici olmak istediğini belirtmiştir. Aynı

araştırmada öğretmenlerin yönetici olmak isteme nedenleri arasında öğretmenler topluluğundan uzaklaşarak kendi hallerinde bireysel kalma isteği, karşılaşılan yöneticilerin yetersiz ve uyumsuz oluşu ya da kariyer planlarının içinde yönetici olmanın var olması sebepleri gösterilmiştir. Yönetici olma durumunda mesleki olarak doyuma ulaşılacağını düşünen öğretmenler çoğunlukla yönetici olmak istemektedir. Ayrıca okuldaki eğitim kalitesini artırma isteği sorunlara ılımlı yaklaşarak çözebileceklerini düşünmeleri ve sürekli öğretmenlik yapmanın öğretmenleri zamanla monotonluğa itmesi yine onların yöneticiliği seçmesinin nedenleri olarak gösterilmiştir (Günay ve Özbilen, 2018).

Bodalina ve Mestry (2022) çalışmalarında erkeklerin eğitim yönetimi alanında hala kadınlara oranla daha baskın olduğunu, kadınların erkekler için itaatkâr ve anne olarak temel ev sorumluluklarını yerine getirmekle yükümlü kişi olarak görüldüğünü eklemiştir. Yönetimde kadınlar etkisiz ve itaatkâr görülürken erkekler başarılı yönetici olabilir algısının baskın olduğunu belirtmiştir.

2. Yöneticilerin Aldıkları Destekler ve Karşılaştıkları Engeller

Araştırma bulgularına bakıldığında kadın yöneticilerin çoğu ailelerinden yeterli desteği alamadığını belirtmiş ve bu desteği alamamalarının nedenlerini dile getirmişlerdir. Öğretmenler yönetici olma aşamasında herhangi bir engel ile karşılaşmadıklarını belirtmişlerdir. Ancak yöneticiliğin yine de onlar için zor olduğunu farklı sebeplerle dile getirmişlerdir. Öncelikle yöneticilikte çalışma saatlerinin çok uzun olmasını, tatillerinin öğretmenliğe göre daha kısa olmasının aileleri tarafından bir olumsuzluk olarak görüldüğünü ifade etmişlerdir. Ayrıca yönetici olduğunda aileye ve çocuklara daha az zaman ayırma düşüncesinin de yöneticiliğin kendisinin önündeki asıl engel olarak göstermişlerdir. Çalışma saatlerinin belirsiz olması, mesai kavramının yokluğu, yöneticilerin ailelerinden destek almasının önüne geçen nedenler olarak çıkmıştır.

Aynı şekilde Akman (2016) da yapmış olduğu kraliçe arı sendromu araştırmasında kadın yöneticilerin ailelerinden yöneticilik konusunda destek almada sıkıntı yaşadıklarını bulgularına eklemiştir. Buna sebep olarak da toplumun kadınlara yüklediği görevlerin yönetici olurken aksatılacağı düşüncesi olduğu saptanmıştır. Bu durum gerek iş gerekse aile ortamında kadınların yöneticilik konusunda ailelerinden bekledikleri yeterli desteği alamamasının

nedeni olarak gösterilebilir. Savaşkan (2019) yaptığı araştırmada yine toplumun erkeği evini koruyan kollayan ve dışarıya karşı savaşan olarak, kadını ise evinde çocuklarıyla ve ev işleriyle ilgilenen dişi olarak gördüğünü belirtmiştir. Bununla birlikte kadınların yönetici olması yönündeki engeller konusuna bakıldığında çoğu kadın cam tavan engelleriyle karşılaştığı görülmüştür. Bu sebeple yöneticilikte erkeklerin sayıca da fazla olduğu belirlenmiştir. Bu durum kadınların kendilerine karşı önyargı oluşturduklarını tespit etmiştir. Bunun yanı sıra araştırmalar karşılaşılan bu engellerin kadınların yöneticilik karşısında daha tutkulu hale geldiklerini ve işe daha çok tutunduklarını da göstermiştir (Kalafatoğlu ve Torun, 2022). Toplumumuzda erkeklerin egemen olması, kadınların yöneticiliğe uygun bulunmaması yine kadınlar arasında kötü sonuçlar doğurmakta ve önlerine engeller çıkarmaktadır. Yine bu kültürde olduklarından daha az değer görmekte ve kendilerini kanıtlamaları için fırsat verilmemektedir. Bu durum da kadın yöneticilerin kariyer gelişimini engelleyen cam tavanların oluşumunu tetiklemektedir (Karcıoğlu ve Lelebici, 2014). Ayrıca Günay ve Özbilen (2018) çalışmasında öğretmenlerin yönetici olunca iş sorumluluğunun çok fazla artması sebebiyle ailelerinden destek alamadıklarını belirtmiştir. Öğretmenlerin idarecilere göre çok daha iyi çalışma saatlerine sahip olması çevre tarafından dezavantaj olarak görüldüğü de aktarılmıştır. Öğretmenlerinde çeşitli sebeplerle idarecilere karşı saygının azalmasıyla öğretmenlerin çoğunun yöneticiliği istemediği sonucuna varmıştır. Yine aynı şekilde kadınların karşısındakini görünmez bir engel olarak ifade eden Bulut ve Çelikten (2021) öğretmenler öğretim kısmında çokça yer almasına rağmen eğitimin yönetim kısmında çok yer edinmemesini, ataerkil yapının etkisinin günümüzde hala devam etmesi ve erkekler yöneticiliği daha iyi yapar algısı olarak açıklamıştır. Ayrıca aynı araştırmada kadın yöneticilerin 3'te 1'inin yönetici olurken çeşitli engellerle karşılaştığı belirtilmiştir. Kadınların aşırı duygusal oluşu, karar verme aşamasında çok düşünmeleri, aşırı demokrat ve adaleli olma isteği sebebiyle erkeklere göre yöneticilikte daha çok zorlandıkları belirtilmiştir. Toplumunda bu durum karşısında görüşleri aynı olup erkeklerin daha hızlı karar vermeleri sebebiyle yöneticiliğe daha uygun oldukları görüşü hakimdir. Çelikten (2004) araştırmasında kadınların başka bir engele maruz kalmasına gerek kalmadan sadece kadın olmaları bile başlı başına bir engel teşkil ettiği sonucuna varmıştır. Ayrıca araştırmasında kadınların çocukluktan itibaren evdeki iş bölümü

konusunda farklı yetiştirilmesinin yönetici olma yolundaki toplumun önyargısı ve engellerinden biri olduğunu ortaya koymuştur. Aynı araştırmada erkek müdürlerde kadınların ev sorumluluklarının, iyi anne ve eş olma gibi durumlarının yöneticilikleri önündeki bir engel olarak gördüklerini ifade etmişlerdir (Aksu ve arkadaşları, 2013). Alan yazın incelendiğinde yine Bulut ve Çelikten (2021) araştırmasında toplumun basmakalıp yargıları sebebiyle kadınlara karşı yöneticilik konusunda önyargılı bakıldığını ifade etmiştir. Bu durumun yalnızca kız lisesinde müdür olan yöneticiler için bir engel teşkil etmediği de bulguları arasına girmiştir.

3. Kadın Yöneticilerin Yöneticilik Deneyimleri

Araştırmada kadınların yöneticilik deneyimleri ve kendilerinin bu deneyimlere bakarak bir kadın yöneticiyle çalışmak isteyip istemedikleri sorulduğunda süreç boyunca herhangi bir sorun yaşamadıklarını ancak kendilerinin bir kadın yöneticiyle yine de çalışmak istemedikleri ortaya çıkmıştır. Sebep olarak gösterdikleri olgu kendi deneyimleri olumlu olsa da çoğunlukla kadınların hassas olması ve ince düşünmesi olmuştur. Kadınların erkeklere göre daha ayrıntılı düşünmesi kadınları kadın yöneticiyle çalışma düşüncesinden alıkoymaktadır. Akman (2016) da yapmış olduğu kraliçe arı sendromu araştırmasında kadın yöneticilerin hemcinslerinin birbiriyle anlaşma konusunda sıkıntı yaşadığını belirtmiştir. Bununla birlikte araştırmada kadınların duygu durumlarının değişkenliğine de vurgu yapılmıştır. Araştırmada toplumda düşünülen erkek egemenliğinin aksine kadın hemcinslerin birbirleriyle rekabet halinde olmasının onları dezavantajlı gruba sokmasına neden olduğuna vurgu yapılmıştır. Ayrıca Çelikten (2004) araştırmasında kadın yöneticilerden deneyimlerini sorduğunda büyük çoğunluğunun toplumsal ve kültürel normlardan dolayı kadın yöneticileri bir kabullenmeme durumu olduğunu, okula dışarıdan gelen birisinin yönetici olarak karşısında bir “erkek” portresi görmek istediğini belirtmişleridir. Aynı araştırmada kadınların yanında erkeklerin rahat edemediğini, erkek öğretmenlerinde karşılarında erkek müdür görmek istedikleri bulgusuna yer verilmiştir. Bulut ve Çelikten (2021) araştırmasında kadın yöneticilerin yöneticilik deneyimlerinde en çok kaygı ve duygusal olmaları, hayır diyememe ve empatik kişilikleri sebebiyle sorun yaşadıklarını belirtmiştir.

Bulgulara göre kadın okul yöneticilerin gözünden motivasyon düşürücü olay ve unsurların, motivasyonlarını artıran olaylardan fazla olması önemli bulgulardır.

Oyeniran (2018) araştırmasında kadınların erkeklere göre daha fazla takım olma eğiliminde olduklarını ve etkileşimsel iletişimlerinin erkeklere göre daha fazla olduğunu belirtmiştir. Kadınların güçlerini, güç zehirlenmesi yaşamadan kullandığını, öğrenme süreçlerinin yöneticilikte erkeklere göre daha fazla olduğunu aktarmıştır. Bu sebeple kadın müdürler yöneticilik esnasında erkeklere göre daha çok zorlandıklarını belirtmişlerdir. Alan yazın incelendiğinde araştırmadaki bulgular ile örtüştüğü belirlenmiştir.

4. Öğretmenlerin Kadınların Okul Yöneticisi Olmasına Yönelik Görüşleri

Araştırmada öğretmenlere kadın yöneticilere yönelik görüşler sorulduğunda yöneticilik kadrolarında sayılarının az olduğunu ve bunun kadro eksikliği ya da kadınların ev ve iş yoğunluğu sebebiyle erkeklere göre daha az tercih edilir durumda olduğu bilgisine varılmıştır. Öğretmenlerin yöneticilerden beklentisi sorulduğunda ise çoğu kadın ya da erkek müdürün öncelikle adaletli olması gerektiğinden söz etmiştir. Daha sonra iletişiminin öğretmenlerle iyi olması gerektiği ve işinde uzman olması gerektiğinden söz etmiştir. Öğretmenlerin yöneticilere yönelik görüşlerine bakıldığında rahat çalışma ortamlarının onların verimlerini artırdığı bulgusuna varılmıştır. Ancak kadın yöneticilerin bu gibi özellikleri zaman içinde yaradılış olarak farklı olmalarından dolayı aksattıklarını ifade etmişlerdir. Araştırmada erkeklerin kadınlara oranla daha adaletli olduğunu işlerine duygularını daha az karıştırdıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca erkeklerin yönetici olma konusunda temsil oranlarının kadınlara oranla daha düşük olduğunu ifade etmişlerdir. Buna sebep olarak da kadınların ev ve iş yükünün erkeklere göre fazla olması gösterilmiştir. Ayrıca toplum önündeki erkek yönetici algısının da sayıda etkili olduğu vurgusu yapılmıştır. Akman (2016) araştırmasında öğretmenlerin, kadınların çekememezlik kıskançlık ve güzellik algıları sebebiyle yöneticiliğe uygun olmadığını düşündüklerini ifade etmiştir. Cinsiyet eşitliğinin ve kadın yöneticiye yönelik öğretmen görüşlerinin incelendiği araştırmada kadınların çalışma konusunda ahlakının erkeklere göre daha iyi olduğu belirtilmiştir (Baştuğ, ve Çelik, 2011).

5. Öğretmenlerin Kadın Yöneticilerle Çalışma Deneyimleri

Öğretmenlere kadın yöneticiyle çalışma deneyimleri sorulduğunda çoğunluğun yöneticinin cinsiyetinin yönetimde etkili olmadığı kadınların erkeklere göre daha saygılı oldukları ancak bazen saygı beklentisi sebebiyle eril davranışlar sergilediği ya da mükemmeliyetçi tavırlar sergilediği bilgisine ulaşılmıştır. Öğretmenler kadınlarla çalışmanın isteklerini daha rahat dile getirebilme durumu sebebiyle daha anlayışlı ve ılımlı bir yönetime sahip olabildiğini de belirtmişlerdir. Kadınların okul yöneticilerine yönelik görüşleri araştırmasında Akman (2016) kadınların yöneticilik deneyimleri sırasında diğer kadın çalışanlara karşı biraz daha sert davrandıklarını bununda kadınlar arasındaki doğal rekabetten kaynaklandığını belirtmiştir. Buda öğretmenleri rahatsız edebilen bir durum olduğunu ifade etmiştir. Baştuğ ve Çelik (2011) araştırmasında öğretmenlerin, kadın yöneticilerin çalışma ahlakı ve insan ilişkileri konusunda erkeklere göre daha başarılı olduğunu düşündükleri sonucuna varmıştır. Alan yazın incelendiğinde kadın müdürlere karşı öğretmenlerin hem olumlu hem olumsuz düşünceler barındırdığı sonucuna ulaşılmıştır.

VII. SONUÇ VE ÖNERİLER

A. Sonuç

Araştırmanın sonucuna bakıldığında kadın yöneticiler okul yöneticiliğine başlarken çoğunlukla tayin olma, evlerine yakın konumdaki okula gitme veya tecrübe kazanma amacıyla ya da kariyer yapma isteği ile yönetici olsalar da yönetim konusunda erkekler kadar başarılı olabilmektedir. Ancak kadının anne olması ev ve iş yükünün onun üzerinde olması onları istemsiz olarak yöneticilik konumundan uzak kalmasına sebep olmaktadır. Aileleri tarafından destek görseler de süreç içerisinde yardım görmemelerinden kaynaklı olarak duygusal sorunlar yaşayabilmektedirler. Yönetici olurken kadınlar üzerinde toplumsal roller sebebiyle bir baskı ya da görünmeyen cam tavan engelleri olsa da bu durum kadınlar üzerinde yönetime girme konusunda ön yargı oluşturmamaktadır. Bununla birlikte yönetim kadrolarında kadınların hala sayıca yeteri kadar olmamasının da araştırılması gereken bir diğer konu olduğu sonucuna varılmıştır. Araştırmada kadınların ev iş yüklerinin yönetimlerinde herhangi bir çatışmaya sebep olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Ancak kadın yöneticilerin kendilerini toplumun yönetici erkek olur algısı sebebiyle bazen yönetimde eril davranışlar sergilemek zorunda kaldıkları da ortaya çıkmıştır. Araştırmanın bir diğer sonucu, kadın yöneticilerin kadın olmalarından dolayı görev yaptıkları eğitim örgütlerine etkili ve önemli özellikler kazandırdıkları da düşünülmektedir. Bu avantajlar kadın olmanın iletişim ve iş birliğini güçlendirmesi olarak algılanmaktadır. Katılımcıların görüşlerine göre kadın yöneticilerin erkek yöneticilere göre ayrıntılara daha fazla odaklanabilme özellikleri, iletişim ve ilişki kurma becerileri görev yapılan eğitim örgütleri açısından olumlu etkiler yaratabilmektedir sonucuna ulaşılmıştır. Erkeklerin aksine kadın yöneticilerin daha adaletli olmaya çalıştığı ancak bazen yakın arkadaşlarına daha toleranslı davranabildiği de görülmüştür. Araştırmada kadın yöneticiler cinsiyetlerinin yönetimlerine kötü anlamda etki etmediğini hatta olumlu taraflarının olduğunu belirtseler de kendilerinin bir kadın yöneticiyle çalışmayı tercih etmediği ifade etmişlerdir. Bu

duruma sebep olarak ise kadınların işleri yokuşa sürebilme ihtimalleri sebebiyle çalışırken gerginlik oluşturabilmesi gösterilmiştir. Ayrıca kadın yöneticilerin kendi yöneticilerinin kadın olmasını istememe sebeplerinin araştırılması gereken bir diğer konu olduğu sonucuna varılmıştır. Araştırmada kadın müdürler daha önce çalıştıkları müdürlerin en çok adaletli olma özelliğini daha sonra iyi iletişim kurabilme özelliklerini rol model aldıklarını söylemişlerdir. Ayrıca öğretmenler yöneticilerden beklentilerinin, yine kurumda çalışan herkese adil davranılması ve pozitif ilişkiler kurulması olduğunu ifade etmişlerdir. Yine de var olan engellere bakıldığında kadının iş ve kariyer basamaklarında yaşadığı olumsuzluklara rağmen gün geçtikçe iş hayatında daha fazla var olmaya başlaması pozitif değişimlerin yaşandığını göstermektedir. Ancak beraberinde kadın yöneticilerin öğretmenler tarafından erkek yöneticiler kadar kabul görmemesinin nedenleri araştırılması gereken bir başka konu olduğu ortaya çıkmıştır. Günümüz liderlik yaklaşımlarındaki değişimler sayesinde yine kadına özgü kalıp yargılardan bazıları yönetimde avantaj olarak da değerlendirilebilir. Kadının sevecenliği, duyarlılığı, duygusallığı, iyi bir dinleyici olması, fedakarlığı, hoşgörüsü ve sezgi gücü yönetime daha insancıl yaklaşımlarını sağlamaktadır. Kadınların bu özellikleri bilgi ve tecrübe ile desteklenerek yönetimde etkin bir şekilde kullanmaları başarı şanslarını da artıracaktır.

B. Öneriler

Araştırma sonuçlarına dayalı olarak ortaya çıkan bulgular ve sonuçlar göz önünde bulundurulduğunda yeni araştırma yapacaklara öneriler aşağıda sıralanmıştır.

1. Araştırmacılara yönelik öneriler

1. Okul yöneticilerinin okul yöneticiliğini tercih nedenlerinin verimlilikleri üzerindeki etkisi araştırılabilir.
2. Kadınlar arasında oluşan rekabet kadın yöneticilerin öğretmenlere yönelik görüşlerinde önemli etkiye sahip olduğu görülmüştür. Araştırmacılar bu konuyu ayrıntılı olarak inceleyebilir.

3. Okullarda öğretmen normu bulunmamasının sonucu olarak öğretmenlerin yönetici olmasının doğurduğu eğitimsel ve yönetsel sonuçlar yeni araştırmacılar için bir araştırma konusu olabilir.
4. Kadın yöneticilerin kadın ve erkek öğretmenlere yönetsel gücünü gösterebilmesi için eril davranışlar sergilemesinin nedenleri ve sonuçları üzerinde bir araştırma yapılabilir.

2. Uygulayıcılara yönelik öneriler

1. Atama ve yer değiştirmelerde yaşanan sıkıntılar incelenerek hem kurumun hem de öğretmenlerin ihtiyaç ve beklentilerini karşılayabilecek yeni yaklaşımlar geliştirilebilir.
2. Uygulayıcılar kadınların rol model aldıkları yönetici modeline sosyal platformlarda daha fazla yer verebilir.
3. Deneyimli olan kadın müdür deneyimsiz ve işin başlangıcında olan kadın müdürlere rehberlik edebilir. Mesleğe yeni başlayan öğretmenler ile deneyimli kadın yöneticiler bir araya getirilerek baştan uyum sağlanıp böylece kuralların öğretilmesi sağlanabilir.

VIII. KAYNAKLAR

KİTAPLAR

- AKDEMİR, B. (2017). **İnsan Kaynakları Yönetiminde Güncel Yaklaşımlar**. İstanbul: Beta Yayınları.
- ATA ELÇİ, A. (2022). **Okul Yöneticileri Ve Öğretmenlerin Kadın Yöneticilere Karşı Tutumları**.
- AYTAÇ, S. (2001). **Çift kariyerli eşler ve çalışma yaşamındaki yeri**. Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.
- BAYAT, F. (2018). **Türk Kültüründe Kadın Şamanlar**. İstanbul: Ötüken Neşriyat.
- BULUT, S., & ÇELİKTEN, M. (2021). **Türk Eğitim Sisteminde Kadın Okul Yöneticiliği**.
- BÜYÜKÖZTÜRK, Ş., KILIÇ-ÇAKMAK, E., AKGÜN, Ö., KARADENİZ, Ş., & DEMİREL, F. (2008). **Bilimsel Araştırma Yöntemleri**. Ankara: Anı.
- KAFESOĞLU, İ. (2015). **Türk Milli Kültürü**, İstanbul: Yayınevi
- KABASAKAL, H. (1998). "Türkiye'de üst düzey kadın yöneticilerin profili", 75 Yılda Kadınlar ve Erkekler. İstanbul: Tarih Vakfı Yayınları,
- İŞİĞİÇOK, Ö. (2005). **XXI. Yüzyılda istihdam ve insana yakışır iş**. Bursa, Ezgi Kitabevi
- ÖZÜLKE, F. (2016). **İş Yaşamında Kadın Savaşları: Kraliçe Arı Sendromu**.
- PALMER, M. HYMAN, B. (1993). **Yönetimde Kadınlar**, (Çev: Vedat Üner), İstanbul: Rota Yayıncılık.
- SOYUTÜRK, M. (2023). **Yönetimde kadının yeri**. 21. Yüzyılda Eğitim ve Toplum, 12(34), 321-332.

- MERRIAM, S.B. (2015). **Nitel Araştırma Yöntemleri: Desen ve Uygulama İçin Bir Rehber** (Çev. Edt. Selahhatin Turan). Ankara: Nobel.
- MİLES, M. B., & HUBERMAN, A. M. (1994). **Qualitative data analysis: An expanded sourcebook**. sage.
- LUNNEBORG P. W. (1990): “**Women Changing Work**”, Bergin & Garvey Publishers, New York.
- TOKSÖZ, G., ÖZKAZANÇ, A., VE POYRAZ, B. (2001). **Kadınlar, Kalkınma ve Sosyal Adalet**. Ankara: Ankara Üniversitesi Kadın Sorunları Araştırma ve Uygulama Merkezi Yayını.
- TORUN, B. T. (2023). Cam Tavan Sendromu. **Yönetim Ve Organizasyon Sendromları** 2, 69.
- UYAR, M. (2018). **Birinci Dünya Savaşı’nda hicaz cephesi ve Medine savunması**. Toplumsal Tarih, (294), 42-51.
- Yıldırım, A. ve Şimşek H. (2006). **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

DERGİLER

- ABONYİ, U. K., BOATENG, F. K., ADJEİ-BOATENG, E., & ANSAAH, E. (2022). Promoting gender equity in school leadership appointments: A comparison of male and female headteachers’ instructional leadership practices in Ghana. **Educational Management Administration & Leadership**, 17411432221090746.
- AKBAŞ, G.,KORKMAZ, L. (2017). Kadın Yöneticiler: Görünmez Engellerin Gölgesinde Yükselme Çabası. **İş ve İnsan Dergisi**, 4(2). 73-86.
- AKMAN, G. İ., & AKMAN, Y. (2016). Kraliçe arı sendromu bağlamında kadın öğretmenlerin kadın yöneticilere ilişkin görüşleri. **Bartın University Journal of Faculty of Education**, 5(3), 748-763.
- AKSU A., ÇEK, F. & ŞENOL, B. (2013). Kadınların müdür olmalarının önündeki cam tavan ve cam tavanı aşma stratejileri’ne ilişkin

ilköğretim okulu müdürlerinin görüşleri. **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, (25), 133-160

AKTAN, M., SARI, Y. P., ÇİLCİ, S., VE ŞENTÜRK, A. (2023). Kadın Okul Yöneticilerinin Liderlik Rollerinin Öğretmen Görüşleri Bağlamında İncelenmesi. **Uluslararası Eğitime Özgün Bakış Dergisi**, 1(1), 110-127.

ASAT M., & DENİZ, L. (2022). Devlet Okullarındaki Kadın Öğretmenlerin Kadın Okul Yöneticisi Kavramına İlişkin Metaforik Algıları| Public School Female Teachers' Metaphorical Perceptions Towards Female School Administrators. **Akdeniz Kadın Çalışmaları ve Toplumsal Cinsiyet Dergisi**, 5(2), 468-502.

BAŞTUĞ, Ö., ÇELİK, B., & OKULU, H. Ş. İ. (2011). İlköğretimde öğretmen, müdür ve müfettişlerin kadın yöneticilere yönelik tutumları. **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, 1(1), 63-76.

BARUT, Y., ÖZKAMALI, E., TINGİR, S. (2010). Çalışan Kadınlarla Çalışmayan Kadınların Stresle Başa Çıkma Yolları. **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 3(14), 120-130

BAYIR, Ö. Ö., DÖNMEZ, A. (2020). Being a Woman School Principal in Turkey [Türkiye'de Kadın Okul Müdürü Olmak]. **Educational Administration: Theory & Practice**, 26(1), 163-201.

BODALİNA, K. N., & MESTRY, R. (2022). A case study of the experiences of women leaders in senior leadership positions in the education district offices. **Educational Management Administration & Leadership**, 50(3), 452-468.

BUSH, T. (2021). Gender and school leadership: Are women still under-represented as school principals?. **Educational Management Administration & Leadership**, 49(6), 861-862.

ÇELİKTEN, M. (2004). Okul Müdürü Koltuğundaki Kadınlar: Kayseri İli Örneği. **Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2(17), 91-118.

- ÇETİN, M. VE ATAN, E. (2012). İlköğretim okullarında görev yapan kadın okul yöneticilerinin “cam tavan” a ilişkin algılarının incelenmesi. **M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi**, 35, 123-136.
- DURMAZ, Ş. (2016). İşgücü piyasasında kadınlar ve karşılaştıkları engeller. **Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** 2(3), 67
- GAUS, N. (2011). Women and school leaderships: Factors deterring female teachers from holding principal positions at elementary schools in Makassar. **Advancing women in leadership**, 31(1), 175-188.
- GÜNAY, G., & ÖZBİLEN, F. M. (2018). Öğretmenlerin okul yöneticiliği istekliliğini etkileyen faktörlerin belirlenmesi. **Turkish Studies**, 13(19), 1331-1344.
- GÖKKAYA, V. B. (2015). Çaresizliği öğrenen kadın: öğrenilmiş çaresizlik. **Electronic Turkish Studies**, 10(14).
- GÜNDÜZ, A. (2012). Tarihi Süreç İçerisinde Türk Toplumunda ve Devletlerinde Kadının Yeri ve Önemi. **The Journal of Academic Social Science Studies**, 5(5), 130
- GÜNDÜZ Ş. (2017). Kariyer basamaklarında kadının düşmanı olarak kendisi: Süper anne sendromu, görünmez kadın sendromu ve külkedisi sendromu. **Karadeniz**, 9(35), 78-88.
- HOŞTUT, S. (2020). Türkiye’de Devlet Üniversitelerinin Yönetim Kurullarında Kadın Temsili| Women's Representation in Management Boards of State Universities in Turkey. **Akdeniz Kadın Çalışmaları ve Toplumsal Cinsiyet Dergisi**, 3(2), 250-269.
- GÜL, H., & OKTAY, E. (2009). Türkiye ve Dünya’da kadınların çalışma hayatında yaşadıkları cam tavan algıları üzerine kavramsal bir çalışma. **Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 9, 18, 421-436.
- İPÇİOĞLU, İ. EĞİLMEZ, Ö. VE ŞEN, H. (2018). Cam Tavan Sendromu: İnsan Kaynakları Yöneticileri Bağlamında Bir Araştırma. **Mehmet Akif Ersoy Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 10(25), 686-709.

- JOGULU, U., FRANKEN, E. (2023). The career resilience of senior women managers: A cross-cultural perspective. **Gender, Work & Organization**, 30(1), 280-300.
- KALAFATOĞLU, Y., TORUN, A. (2022). Kadın Yöneticilerin Karşılaştıkları Fırsatlar Ve Engeller:Nitel Bir Çalışma. **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 40(3), 633-658.
- KANTER, R. M. (1993). **Men and Women of the Corporation**, New York, Basic Books. s.101
- KARCIOĞLU, F., & LEBLEBİCİ, Y. (2014). Career barriers in women managers: An application on “glass ceiling syndrome”. **Atatürk University Journal of Economic and Administrative Sciences**, 28(4).
- TAŞAR H H (2022). Millî Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatı Üst Yönetiminde Kadın Temsili. **Mülkiye Dergisi**, 46(3), 794-815. Kadın Çalışmalarında Güncel Konular, Giresun: Eğitim Yayınevi, 429-440.
- KEMER, E., ASLAN, Z. (2022). Konaklama İşletmelerinde Kadın Yönetici Olmak: Vignette Tekniği Uygulaması. **Turizm Akademik Dergisi**, 9(1), 39-53.
- KILIÇ, D., ÖZTÜRK, S. (2014). Türkiye’de kadınların işgücüne katılımı önündeki engeller ve çözüm yolları: Bir ampirik uygulama. **Amme İdaresi Dergisi**, 47(1), 107-130.
- KILIÇ, S. D. (2023). Kadın Yöneticilere İlişkin Kadın Öğretmenlerin Görüşleri: Kraliçe Arı Sendromu Kapsamında Bir Değerlendirme. **Academic Social Resources Journal**, 8(46), 2181-2190.
- KİRİŞCİ, G., CAN, N. (2020). Eğitim ve okul yöneticilerinin cam tavan sendromuna ilişkin görüşleri. **Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 6(2), 618-636.
- KOÇ, S. E. (2023). Hizmet Sektöründeki Yönetici Kadınların Liderlik Algısı. **Artikel International Journal of Social Science**, 1(1), 27-52.

- KORKMAZ, H. (2019). Yönetim kademelerinde kadına yönelik cinsiyet ayrımcılığı ve cam tavan sendromu. **The Journal of Academic Social Science**, (5), 1-14.
- KÖSE A., İNCE S. (2022). Kadın Yönetici ve Öğretmenlerin Kariyer Engelleri. **İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 23(3), 1717-1755.
- MARTÍNEZ, M. M., MOLINA-LÓPEZ, M. M., & DE CABO, R. M. (2021). Explaining the gender gap in school principalship: A tale of two sides. **Educational Management Administration & Leadership**, 49(6), 863–882.
- NAMAL, Y., TAŞKESEN, Ö. (2022). Covid-19 Salgını'nın Kadın İstihdamına Etkileri: Oecd ve Türk Verileri Üzerine Analiz. **Safran Kültür Ve Turizm Araştırmaları Dergisi**, 5(1), 122- 141.
- NEGİZ, N., YEMEN, A. (2011). Kamu örgütlerinde kadın yöneticiler: Yönetici ve çalışan açısından yönetimde kadın sorunsalı. **Süleyman Demirel Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2011(24), 195-214.
- OPLATKA, I. (2004). The Arrival of a New Woman Principal and Teachers' Self-Renewal: Reflections from Life Stories of Mid-Career Teachers. **Planning and Changing**, 35, 55-68.
- OYENİRAN, R., & ANCHOMESE, I. B. (2018). Women's Leadership Experiences: A Study of Ivorian Women Primary School Principals. **Journal of Educational Issues**, 4(1), 148-173.
- ÖZDEVECİOĞLU, M., DORUK, N., Ç., (2009). Organizasyonlarda İş-Aile Ve Aile İş Çatışmalarının Çalışanların İş Ve Yaşam Tatminleri Üzerindeki Etkisi. **Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, (33).31.
- ÖZTÜRK, M., ÇETİN, B, I. (2009). Dünya'da ve Türkiye'de yoksulluk ve kadınlar. **Journal of Yaşar University**, 3(11), 2661-269.

- RUDERMAN, M. N., OHLOTT, P. J., PANZER, K., VE KING, S. N. (2002). Benefits of multiple roles for managerial women. **Academy of management Journal**, 45(2), 369-386.
- SAVAŞKAN, E. (2019). Kadın yöneticiler açısından toplumsal cinsiyet eşitsizliği üzerine kavramsal bir çalışma. **Artvin Çoruh Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi**, 5(2), 1-23.
- SOYSAL, A. (2010). Türkiye'de Kadın Girişimciler: Engeller Ve Fırsatlar Bağlamında Bir Değerlendirme. **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, 65(01), 83-114.
- YILMAZ, A., BOZKURT, Y. VE İZCİ, F.. (2008). Kamu örgütlerinde çalışan kadın iş görenlerin çalışma yaşamlarında karşılaştıkları sorunlar üzerine bir araştırma. **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 9(2). 89- 114.
- WANG, T., GAO, S. (2022). Systematic review of research on women and educational leadership in Mainland China, Hong Kong and Taiwan. **Educational Management Administration & Leadership**,
- WEINSTEIN, J., SEMBLER, M., WEINSTEIN, M., MARFÁN, J., VALENZUELA, P., & MUÑOZ, G. (2021). A female advantage? Gender and educational leadership practices in urban primary schools in Chile. **Educational Management Administration & Leadership**, 17411432211019407.
- TELLİOĞLU, İ. (2016). İslam öncesi Türk toplumunda kadının konumu üzerine. **A.Ü. Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü Dergisi**, 55.
- TERZİ, G., & DENİZ, L. (2022). Eğitim fakülteleri yönetiminde kadın temsilinin İncelenmesi. **Ege Eğitim Dergisi**, 23(2), 116-132.
- GÜL, H., & BEYŞENOVA, A. (2018). Kadınların Kariyer Engelleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiler: Kırgızistan'daki Hizmet Sektörü Üzerine Bir Araştırma. **Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 7(4).
- THORNTON, G. (2015). Women in business: the path to leadership. **Grant Thornton International Business Report**, 1-20.

- ŞİMŞEK, A., ÖZDAMAR, N., BECİT, G., KILIÇER, K., AKBULUT, Y., & YILDIRIM, Y. (2008). Türkiye'deki Eğitim Teknolojisi Araştırmalarında Güncel Eğilimler. **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (19), 439-458.
- TANRISEVDİ, F., SARP KAYA, P. Y., & SARP KAYA, R. (2019). Eğitim Örgütlerindeki Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Deneyimleri. **Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi**, 7(4), 1590-1617.
- TAŞ, D., TAŞDELEN, M., GÜNEŞ, Ö., VE AYBAR, Y. (2023). Okul Öncesi Eğitim Kurumlarında Kadın Yönetici Olmak: Güçlü ve Zayıf Yönler, Avantajlar ve Dezavantajlar. **Uluslararası Eğitime Özgün Bakış Dergisi**, 1(1), 193-216.
- UM, C.C., DANCY, B.L. (1999). Relationship between coping strategies and depression among employed kore animigrantwives. **Issues in Mental health Nursing** 20, 485-489

TEZLER

- ÇELİKOL, İ. (2006). Küreselleşme Sürecinde Dünya'da ve Türkiye'de Kadın Emeğinin Konumu. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi.
- ÇİÇEK, B. (2008). Kadın Öğretmenlerin Yöneticilik Rol Algıları (Elazığ – Tunceli İlleri Örneği). Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elâzığ. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi.
- DALKIRANOĞLU, T. (2006). Çalışma Yaşamında Kadın İşgücü ve Cinsiyet Ayrımcılığı: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama Anadolu Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- DURGUN Ş. N. (2002). Çalışma yaşamında kadın yöneticiler ve Muğla örneği., Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- İLALAN, İ. (2017). OECD ülkelerinde kadın işgücüne katılımın ekonomik kalkınma ve vergi yükü açısından analizi. Hacettepe Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

KARACA, A. (2007). Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

SEFER, S. R. (2006). Üsküdar ilçesindeki okullarda çalışan bazı kadın yöneticilerin mesleklerine ilişkin beklenti ve sorunları. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi], Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

TÜZEL, M. (2014). Eğitim örgütlerinde kadın yöneticilerin kariyer engellerinin incelenmesi: Ankara ili örneği. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

ELEKTRONİK KAYNAKLAR

T.C. AİLE, ÇALIŞMA VE SOSYAL HİZMETLER BAKANLIĞI (2019), *Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü*, (Çevrimiçi) <https://www.ailevecalisma.gov.tr/ksgm>, (E.T.21.01.2023).

TDK Sözlük.(2020). Erişim adresi: <http://www.tdk.gov.tr/>

TÜİK- Yönetici Pozisyonlarındaki Bireylerin Cinsiyete Göre Dağılımı, 2020 https://www.tuik.gov.tr/media/announcements/toplumsal_cinsiyet_istatistikleri_2020.pdf

TÜİK (2020). www.tuik.gov.tr

TÜİK(2021).www.tuik.gov.tr

TÜİK (2022). www.tuik.gov.tr

EKLER

Ek.1: Ölçekler

Ek.2: Anket izin yazışmaları

Ek.3: Etik Kurul Raporu

Ek.1: Ölçekler

Sayın Katılımcımız

Katılacağınız bu çalışma, Cinsiyet ve okul liderliği: kadın yöneticilerin ve kadın yöneticilerle çalışan öğretmenlerin deneyimlerine ilişkin nitel bir araştırma adıyla, Aysel Cansu ÖZKORUM tarafından 2022-2023 tarihleri arasında yapılacak bir araştırma uygulamasıdır.

Araştırmanın Hedefi: Çanakkale ili merkez ilçesinde bulunan kadın okul yöneticilerinin deneyimlerini ve kadın yöneticilerle çalışmakta olan öğretmenlerin kadın yöneticilere yönelik algılarını belirlenmeyi amaçlamaktadır.

Araştırmanın Nedeni: Tez çalışması

Araştırmanın Yapılacağı Yer: ÇANAKKALE

Araştırma Uygulaması: Görüşme

Araştırma T.C. Milli Eğitim Bakanlığının ve okul/kurum yönetiminin izni ile gerçekleştirilmektedir. Araştırma uygulamasına katılım tamamıyla gönüllülük esasına dayalı olmaktadır. Çalışmada sizden kimlik belirleyici hiçbir bilgi istenmemektedir. Cevaplar tamamıyla gizli tutulacak ve sadece araştırmacılar tarafından değerlendirilecektir. Veriler sadece araştırmada kullanılacak ve üçüncü kişilerle paylaşılmayacaktır.

Uygulamalar, kişisel rahatsızlık verecek sorular ve durumlar içermemektedir. Ancak, katılım sırasında sorulardan ya da herhangi başka bir nedenden rahatsız hissederseniz cevaplama işini yarıda bırakabilirsiniz.

Katılımı onayladıktan önce sormak istediğiniz herhangi bir konu varsa sormaktan çekinmeyiniz. Çalışma bittikten sonra bizlere telefon veya e-posta ile ulaşarak soru sorabilir, sonuçlar hakkında bilgi isteyebilirsiniz. Saygılarımızla,

Araştırmacı :Aysel Cansu ÖZKORUM

İletişim Bilgileri

Yukarıda bilgileri bulunan araştırmaya katılmayı kabul ediyorum.

.../.../.....

İsim-Soyisim İmza:

Katılımcı Adı-Soyadı :

Telefon Numarası :



Yıldırım, A., & Simsek, H. (2008). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayınları.

EK-1 (katılım kabul formu)

Sayın Katılımcı,

Bu görüşme soruları İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Bölümü Aysel Cansu ÖZKORUM tarafından verilen " Kadın Yöneticilere Yönelik algıların incelenmesi" konulu yüksek lisans tezinin uygulama kısmı ile ilgilidir. Elde edilecek veriler sadece konu ile ilgili araştırma için akademik amaçla kullanılacak olup, alınacak cevaplar kesinlikle gizli tutulacaktır. Bu nedenle isim veya herhangi tanıtıcı bilginizi yazmanıza gerek yoktur. En fazla 45 dakikanızı alacak çalışmamıza gösterdiğiniz ilgiye ve yardımlarınıza teşekkür eder, saygılarımızı sunarız.

Danışman adı: Ayşe NEGİŞ IŞIK

Öğrenci adı: Aysel Cansu ÖZKORUM

Lütfen aşağıda yer alan kişisel bilgiler bölümünü doldurunuz.

1. Cinsiyetiniz:
 Kadın Erkek
2. Yaşınız:
3. Medeni Haliniz:
 Bekar Evli
4. Çocuk Sayınız:
 Çocuğum Yok 1 2 3 ve üzeri
5. Çocuk dışında bakım hizmeti vermeniz gereken biri var mı?
6. Eğitim Durumunuz:
 Lise Ön lisans Lisans Yüksek Lisans-Doktora
7. Mesleki Deneyiminiz:
8. Halen çalışmakta olduğunuz kurumdaki süreniz (veya en son çalıştığınız kurum):
9. Unvanınız/ Statünüz:

ENT_FR31_REV_0

15/



EK 2:Veri toplama Aracı (görüşme formu)

Okul müdürüne sorulacak sorular		
Amac	Görüşme Sorusu	Uzman Görüşü
1. Kadın okul müdürlerinin yöneticiliği tercih etme nedenleri nelerdir?	1) Okul yöneticisi olmaya nasıl karar verdiniz? a) Bu kararı vermenizde etkili olan unsurlar nelerdir? Lütfen örneklendiriniz. b) Daha önce kadın bir yönetici ile çalışma deneyiminiz oku mu? i) Birlikte çalıştığınız yöneticilerden rol model aldığınız kişiler var mı? Varsa hangi özelliklerini model aldınız?	
2. Kadın okul müdürlerinin yönetici olma sürecinde aldıkları destek ya da karşılaşılan engeller nelerdir?	2) Bu süreçte iş ya da aile çevrenizden aldığınız tepkilerden bahsedebilir misiniz? Lütfen örneklendiriniz. a) Sürece destek olanlar var mıydı? b) Sürece engel olanlar var mıydı?	
3. Kadın okul müdürlerinin yöneticilik yapma sürecine ilişkin deneyimleri nelerdir?	3) Kadın bir okul yöneticisi olarak yöneticilik deneyimlerinizden bahsedebilir misiniz? a) Birlikte çalıştığınız ya da hizmet verdiğiniz (öğrencileriniz, velilerin ya da öğretmenlerin) bireylerin kadın bir okul yöneticisi olmamadan dolayı size yönelik tepkileri nelerdir? b) Siz bir kadın okul müdürü ile çalışmayı tercih eder miydiniz? i) Yönetici olmadan önceki tutumunuz olduktan sonraki tutumunuza göre değişiklik gösterdi mi? c) Sizce cinsiyetiniz yönetim şeklinizi etkiliyor mu? i) Cinsiyetiniz yöneticiliğiniz olumlu ya da olumsuz etkilediği noktalar var mı?	
4. Çalışma hayatında kadın yöneticiler, aile ve iş arasındaki sorumluluklarını yerine getirmekte çalışmaya devam etmekte midir?	4) Çalışma hayatında, aile ve iş yaşamı arasında gel git yapıyor musunuz? Lütfen örneklendiriniz. a) Yönetici olduktan sonra aile ve iş yaşamınız ve okul yaşamınız arasında rol paylaşma yapıyor musunuz? b) Evde yaşanan sorunlar okula aldığınız kararlara yansıyor mu? c) Okulda yaşadığınız sorunlar evde aldığınız kararlara yansıyor mu?	
Öğretmenlere sorulacak sorular		
1. Öğretmenlerin kadınların okul yöneticisi olmasına yönelik görüşleri nelerdir?	1) Bir okul yöneticisinden beklentileriniz nelerdir? Sizce iyi bir okul yöneticisi hangi özelliklere sahip olmalı? a) Yöneticinin cinsiyetinin saydığınız bu özelliklere sahip olmayı etkileyeceğini düşünüyor musunuz? b) Kadınların yönetim kadrolarındaki temsil oranı ile ilgili ne düşünüyorsunuz? i) Sizce yeterince temsil ediyorlar mı? ii) Bu temsil oranının nedenine ilişkin görüşleriniz neler?	
2. Öğretmenlerin kadın bir okul müdürü ile çalışmaya ilişkin deneyimleri nelerdir?	2) Kadın bir okul yöneticisi ile çalışma deneyimlerinizden bahsedebilir misiniz? a) Sizce yöneticinin cinsiyeti yönetim şeklini etkiliyor mu? b) Kadın bir yönetici ile çalışmanın size olumlu olumsuz yansımaları nelerdir?	
3. Öğretmenlerin kadın yönetici olmanın aile ve iş yaşamına etkilerine ilişkin görüşleri nasıldır?	3) Yöneticilerimizin aileleri ile ilgili sorumluluklarının iş yaşamıyla etkilediğini düşünüyor musunuz? a) Bu konuda yöneticinin cinsiyeti yapıldığı çalışmaya etkiliyor mu?	





T.C.
ÇANAKKALE VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü



Sayı : E-60305806-44-88084567
Konu : Anket Çalışması (Aysel Cansu ÖZKORUM)

25.10.2023

İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
(Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü)

İlgi : a) 18/10/2023 tarihli ve 99679 sayılı yazınız.
b) 20/10/2023 tarihli ve 87686507 sayılı Makam Onayı.

Üniversiteniz Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Aysel Cansu ÖZKORUM'un "Cinsiyet ve Okul Liderliği: Kadın Yöneticilerin ve Kadın Yöneticilerle Çalışan Öğretmenlerin Deneyimlerine İlişkin Nitel Bir Araştırma" başlıklı tez çalışması kapsamında yapılması düşünülen anket/görüşme çalışması ile ilgili alınan Makam Onayı, Komisyon Raporu ve Mühürlü Veri Toplama Araçları yazımız ekinde sunulmuştur. Bilgilerinize arz ederim.

Ferhat YILMAZ
İl Millî Eğitim Müdürü

Ek:
1-Makam Onayı (1 Sayfa)
2-Komisyon Raporu (1 Sayfa)
3-Mühürlü Veri Toplama Araçları (5 Sayfa)

Adres : Çanakkale İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Telefon No : 0286-217-11-35-117
E-Posta: teftis17@meh.gov.tr
Kep Adresi : meb@hs01.kep.tr

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/meb-ebys>

Bilgi için: Melek MORKAVUK GÜNEŞ-Memur

Unvan : Memur

Internet Adresi: Faks:



Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden **deaa-f8e7-30e7-bd86-be69** kodu ile teyit edilebilir.

Ek.3: Etik Kurul Raporu

Evrak Tarih ve Sayısı: 17.10.2023-99678



T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü

Sayı : E-88083623-020-99678
Konu : Etik Onayı Hk.

17.10.2023

Sayın Aysel Cansu ÖZKORUM

Tez çalışmanızda kullanmak üzere yapmayı talep ettiğiniz anketiniz İstanbul Aydın Üniversitesi Eğitim Bilimleri Etik Komisyonu'nun 02.10.2023 tarihli ve 2023/10 sayılı kararıyla uygun bulunmuştur. Bilgilerinize rica ederim

Dr.Öğr.Üyesi Alper FİDAN
Müdür Yardımcısı

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu : BS541JMEP4 Pin Kodu : 52162

Belge Takip Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/istanbul-aydin-universitesi-ebys?>

Adres : Beşyol Mah. İnönü Cad. No:38 Sefaköy , 34295 Kaçıkçekmece / İSTANBUL

Telefon : 444 1 428

Web : <http://www.aydin.edu.tr/>

Keş Adresi : iau.yazisleri@iau.hs03.kep.tr

Bilgi için : Tuğba SUNNETÇİ

Unvanı : Yazı İşleri Uzmanı

Tel No : 31002



ÖZGEÇMİŞ

Ad-Soyad : Aysel Cansu ÖZKORUM

Öğrenim Durumu

Yüksek Lisans: : İstanbul Aydın Üniversitesi
: Eğitim Yönetimi Alanı

Lisans: : Uludağ üniversitesi ingilizce öğretmenliği
2009-2013

Lise: : Çorum Mukadder Akaydın Anadolu Lisesi
2005_2009

Mesleki Deneyim

İlk görev yeri Mardin Kızıltepe sonrasında, sırasıyla Balıkesir Manyas _Tekirdağ Merkez_ Aydın Söke_ son olarak Çanakkale Merkez olmak üzere Türkiyenin çeşitli illerinde

İngilizce öğretmeni olarak görev yaptım