



ESKİŞEHİR OSMANGAZI ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI

**KADINLARIN OKUL YÖNETİCİSİ OLMASININ ÖNÜNDEKİ  
ENGELLER**

Feride MERİÇELLİ

Yüksek Lisans Tezi

Eskişehir, 2017

ESKİŞEHİR OSMANGAZİ ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI

**KADINLARIN OKUL YÖNETİCİSİ OLMASININ ÖNÜNDEKİ  
ENGELLER**

Feride MERİÇELLİ


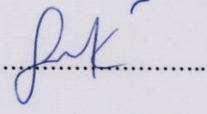
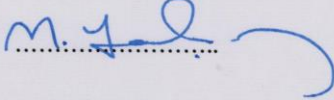

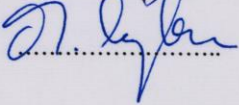
Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Semra KIRANLI GÜNGÖR

Eskişehir, 2017

ESKİŞEHİR OSMANGAZİ ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

“Feride MERİÇELLİ” tarafından hazırlanan “KADINLARIN OKUL YÖNETİCİSİ OLMASININ ÖNÜNDEKİ ENGELLER” başlıklı bu çalışma, 22.05.2017 tarihinde *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği*'nin ilgili maddesi uyarınca yapılan **Tez Savunma Sınavı** sonucunda **başarılı** bulunarak, jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

<u>Görevi</u>	<u>Ünvanı ve Adı-Soyadı</u>	<u>İmza</u>
Jüri Başkanı	Doç. Dr. Halis Adnan ARSLANTAŞ	
Danışman	Yrd. Doç. Dr. Semra KIRANLI GÜNGÖR	
Üye	Yrd. Doç. Dr. Mikail YALÇIN	
Üye	Yrd. Doç. Dr. Hamit ÖZEN	
Üye	Yrd. Doç. Dr. Müyesser CEYLAN	

ENSTİTÜ ONAYI  
22.05.2017

  
Prof. Dr. Eyüp ARTVİNLİ

Enstitü Müdürü

## **ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ**

Bu tezin bizzat tarafımdan hazırlanan, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın tüm aşamalarında (hazırlık, veri toplama, analiz, bilgilerin sunumu ve raporlaştırma vb.) bilimsel etik ilke ve kurallara uygun olarak hareket ettiğimi; bu çalışma kapsamında elde edilmeyen tüm veri, bilgi vb. için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara çalışmamın kaynakçasında yer verdiğimi; bu çalışmamın Eskişehir Osmangazi Üniversitesi tarafından kullanılan “Bilimsel İntihal Tespit Programı’yla tarandığımı ve hiçbir “intihal içermediğini” beyan ederim. Herhangi bir zamanda, herhangi bir biçimde bu çalışmamla ilgili yukarıdaki beyanıma aykırı bir durumun saptanması halinde, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara razı olduğumu bildiririm.

Feride MERİÇELLİ

### **Teşekkür**

Çalışmalarım süresince emek veren, desteğini hiçbir zaman esirgemeyen tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Semra KIRANLI GÜNGÖR'e ve jüri üyelerine teşekkür ederim.

Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Bilimsel Araştırma Projesi olarak 2016-21A114 nolu, 2016-1247 kodlu A1 Yüksek Lisans Tez Projesi kapsamında aldığım destekten dolayı Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Birimine ve tez danışmanıma teşekkür ederim.

Hayatım boyunca beni yetiştiren, bana destek olan anneme ve babama teşekkür ederim. Her zaman manevi desteğim olan Eşim Suat Zafer MERİÇELLİ'ye ve biricik oğlum Ender Kaan MERİÇELLİ'ye sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Feride MERİÇELLİ

22.05.2017

## İçindekiler

Teşekkür.....	IV
Tablolar Listesi .....	VIII
Özet .....	IX
Abstract .....	X
<b>BİRİNCİ BÖLÜM</b> .....	11
1. Giriş.....	11
1.1 Problem Durumu .....	11
1.2 Araştırmanın Amacı .....	15
1.2.1 Alt amaçlar .....	15
1.3 Araştırmanın Önemi .....	15
1.4 Varsayımlar/Sayıtlar.....	16
1.5 Sınırlılıklar.....	16
1.6 Tanımlar .....	16
1.7 Kısaltmalar .....	17
<b>İKİNCİ BÖLÜM</b> .....	18
2. Kavramsal/Kuramsal Çerçeve .....	18
2.1 Tarihsel Süreç İçerisinde Türk Toplumunda Kadının Yeri.....	18
2.2 Feminizm ve Feminist Teori .....	25
2.3 Ataerkil Toplumsal Kültürün Kadın ve Erkek Üzerindeki Etkisi .....	29
2.4 Toplumsal Cinsiyet Ayrımı .....	35
2.5 Kadın-Erkek Öğretmenler ve Kadın-Erkek Yöneticiler .....	38
2.6 Kadın Yöneticilerin Önündeki Engeller ve Eğitim Yönetiminde Kadın .	42
2.7 Cam Tavan Sendromu- Kalıp Yargılar .....	49
2.8 Kraliçe Arı Sendromu .....	53
2.9 İlgili Araştırmalar .....	55
2.9.1 Yurtiçinde yapılan çalışmalar .....	55
2.9.1.1 Nicel araştırmalar .....	55
2.9.1.2 Nitel çalışmalar .....	59
2.9.1.3 Teorik çalışmalar.....	60
2.9.2 Yurtdışında yapılan çalışmalar .....	61
2.9.2.1 Nicel çalışmalar.....	61
2.9.2.2 Nitel çalışmalar .....	61
2.9.2.3 Teorik çalışmalar.....	62

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM .....	64
3. Yöntem.....	64
3.1 Araştırmanın Deseni.....	64
3.2 Araştırmanın Çalışma Grubu .....	65
3.3 Veri Toplama Araç Teknikleri .....	65
3.4 Verilerin Toplanması .....	66
3.5 Verilerin Çözümlemesi .....	67
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM .....	71
4. Bulgular.....	71
4.1 Yönetici Olma Kararına İlişkin Bulgular .....	71
4.2 Yöneticilikte Yeterli ve Yetersiz Olunan Yönlerde İlişkin Bulgular .....	78
4.3 Yöneticiliğin Gerektirdiği Vasıflara İlişkin Bulgular .....	86
4.4 Yöneticiliğin Kadın ve Erkek Cinsiyetine Bağlılığına İlişkin Bulgular ..	93
4.5 Yöneticilikte Problem Çözmede Cinsiyetin Etkisine İlişkin Bulgular ..	101
4.6 Kadın ve Erkek Yöneticilerin Yönetimsel Karar Alma Biçimlerine İlişkin Bulgular .....	107
4.7 Kadınların ve Erkeklerin Öğretmenlik veya Yöneticiliği Tercih Etme Nedenlerine İlişkin Bulgular .....	113
4.8 Kadın ve Erkek Yöneticinin Yöneticilik Başarısına İlişkin Bulgular ....	129
4.9 Mevcut Yöneticilerin Yönetici Ekibinde Kadın ve Erkek Yöneticiler ile Çalışma Tercih Sebeplerine İlişkin Bulgular .....	137
4.10 Öğrenci Hayatındaki Liderlik/ Yöneticilik Çalışmasına İlişkin Bulgular .....	141
BEŞİNCİ BÖLÜM.....	143
5. Sonuç, Tartışma ve Öneriler .....	143
5.1 Sonuç ve Tartışma.....	143
5.1.1 Yönetici olma kararlarına ilişkin sonuç ve tartışma .....	143
5.1.2 Yöneticilikteki yeterli ve yetersiz olunan yönlerde ilişkin sonuç ve tartışma .....	145
5.1.3 Yöneticiliğin gerektirdiği vasıflara ilişkin sonuç ve tartışma.....	146
5.1.4 Yöneticiliğin kadın ve erkek cinsiyetine bağlılığına ilişkin sonuç ve tartışma .....	148
5.1.5 Yöneticilikte problem çözmede cinsiyetin etkisine ilişkin sonuç ve tartışma .....	149

5.1.6 Kadın ve erkek yöneticilerin yönetsel karar alma biçimlerine ilişkin sonuç ve tartışma .....	150
5.1.7 Kadınların ve erkeklerin öğretmenlik veya yöneticiliği tercih etme nedenlerine ilişkin sonuç ve tartışma .....	151
5.1.8 Kadın ve erkek yöneticilerin yöneticilik başarısına ilişkin sonuç ve tartışma .....	155
5.1.9 Mevcut yöneticilerin yönetici ekibinde kadın ve erkek yöneticiler ile çalışma tercih sebeplerine ilişkin sonuç ve tartışma.....	157
5.1.10 Öğrenci hayatındaki liderlik/ yöneticilik çalışmalarına ilişkin sonuç ve tartışma .....	158
5.2 Öneriler .....	158
5.2.1 Uygulayıcılara öneriler .....	159
5.2.2 Araştırmacılara öneriler .....	159
6. Kaynakça.....	160
EKLER.....	170



### Tablolar Listesi

Tablo Numarası	Başlık	Sayfa Numarası
Tablo 4.1	Yönetici Olma Kararına İlişkin Bulgular .....	71
Tablo 4.2	Yöneticilikteki Yeterli Ve Yetersiz Olunan Yönler .....	78
Tablo 4.3	Yöneticiliğin Gerektirdiği Vasıflar.....	86
Tablo 4.4	Yöneticiliğin Kadın ve Erkek Cinsiyetine Bağlılığı.....	93
Tablo 4.5	Yöneticilikte Problem Çözmede Cinsiyetin Etkisi.....	101
Tablo 4.6	Kadın ve Erkek Yöneticilerin Yönetimsel Karar Alma Biçimleri.....	106
Tablo 4.7	Kadınların ve Erkeklerin Öğretmenlik Veya Yöneticiliği Tercih Etme Nedenleri.....	113
Tablo 4.8	Kadın ve Erkek Yöneticinin Yöneticilik Başarısı .....	129
Tablo 4.9	Mevcut Yöneticilerin Yönetici Ekibinde Kadın ve Erkek Yöneticiler ile Çalışma Tercih Sebepleri.....	136
Tablo 4.10	Öğrenci Hayatındaki Liderlik/ Yöneticilik Çalışması.....	141

## Özet

### Kadınların Okul Yöneticisi Olmasının Önündeki Engeller

Feride MERİÇELİ

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Mayıs, 2017

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Semra KIRANLI GÜNGÖR

**Amaç:** Bu araştırma ile Bilecik ilinde görev yapan kadınların okul yöneticisi olmasının önündeki engellerin belirlenmesi amaçlanmıştır.

**Yöntem:** Fenomenolojik yaklaşım (olgubilimi) modelinde desenlenen araştırmada nitel araştırma yöntemine dayalı birebir görüşme tekniğinden yararlanılmıştır. Araştırma 2016-2017 öğretim yılı bahar döneminde Bilecik İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı merkez ilçede 30 resmi okul öncesi, ilköğretim ve ortaöğretimde görev yapan 16 erkek ve 14 kadın okul yöneticisinin katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma verileri olgubilime dayalı içerik analizi yöntemiyle çözümlenmiş, araştırmanın alt amaçları temel alınarak bulgular tanımlanmış ve yorumlanmıştır.

**Bulgular:** Kadınların isteksizliği, annelik rolleri, ev sorumlulukları, yöneticiliğin erkeklere uygun bir alan olarak görülmesi, kadınların kişilik özellikleri, kadınların hemcinslerine destek vermemeleri kadınların yönetici olmaları için engel teşkil etmektedir.

**Sonuç ve Tartışma:** Kadınlar yönetici olmak isteseler de kadınlara karşı gösterilen önyargılar ve bundan kaynaklanan özgüven eksikliği kadınların daha çok çalışmasına ve yıpranmasına sebep olmaktadır. Toplumsal rollerin, toplumsal kültürün, kraliçe arı sendromunun ve cam tavan sendromunun kadınların okul yöneticisi olmasının önündeki engeller olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar kelimeler:** Eğitim Yönetimi, Kadın Yöneticiler, Liberal Feminizm, Cam Tavan Sendromu, Kraliçe Arı Sendromu

## Abstract

### The Obstacles on Woman's Path to School Administration

Feride MERİÇELİ

Department of Educational Sciences

Eskisehir Osmangazi University Institute of Educational Sciences

May, 2017

Advisor: Ass. Prof. Dr. Semra KIRANLI GÜNGÖR

**Purpose:** This study aims to determine the reasons why the number of the woman principals in the school administration is low in Bilecik.

**Method:** The study was conducted in spring term of 2016-2017 academic year with the participation of sixteen man principals and fourteen woman principals, serving in thirty public pre-schools, primary and secondary schools in Bilecik. Designed as phenomenology model, as qualitative research methods the study has employed focus on one on one interview techniques. The content analysis of the data was carried out based on a phenomenology method and the data were described and interpreted considering the sub-goals of the study.

**Results:** The most important results of this study is that the obstacles of woman principals to find place in administration stem from the eagerness of the women to be a principal. There are many reasons behind this eagerness. The mother roles, the household chores, the idea that the administration is suitable for the men, the fact that the women do not support their same gender are some of the obstacles for women not to prefer being principals.

**Conclusion and Discussion:** Even if women want to be principal, the prejudice shown to them and the lack of confidence resulting from the prejudice cause the women work harder and consume away. It has been concluded that the social roles, the social culture, the patriarchy, the queen bee syndrome and the glass ceiling syndrome are the reasons which prevent the women to go forward in administration.

**Key words:** Education Administration, Woman Principals, Feminism, Glass Ceiling Syndrome, Queen Bee Syndrome

## BİRİNCİ BÖLÜM

### 1. Giriş

Cumhuriyet döneminde kadını erkek gibi toplumun esaslı “organı” sayan Atatürk, kadına gerekli önemin verilmesini şu şekilde dile getirmiştir:

*"Şuna inanmanız gerekir ki, yeryüzünde gördüğümüz her şey kadının eseridir. Bir toplumda cinslerin yalnız birinin çağdaşlık gereklerine uyması halinde o toplum yarı yarıya düşkünlük içinde kalır. Bir ulus gelişmek ve uygarlaşmak isterse bu noktayı temel ilke olarak bilmek zorundadır. Bizim toplumumuzun başarısızlığı kadınlarımıza karşı kayıtsızlığımızdan ve kusurlu davranışlarımızdan kaynaklanmaktadır (Demir, 2008, s.8)."*

Kadınların toplumda oldukça faal olmasına rağmen yönetici konumlarında az sayıda bulunmaları kadınlardan mı yoksa erkeklerden mi kaynaklanmaktadır?

Araştırmanın bu bölümünde; araştırmada ele alınan problem durumu açıklanmış, araştırmanın amacı ve önemi ortaya konularak, varsayımlar ve sınırlılıklar belirlenmiş ve araştırmayla ilgili temel terimlerin tanımlarına yer verilmiştir.

#### 1.1 Problem Durumu

Eğitim ve öğrenim alanında tüm dünyada yaşanan hızlı ilerleme ve gelişmelere rağmen, dünyanın birçok bölgesinde kadınların eğitimi hala çeşitli sorunlar barındırmaktadır. Kadınlar ve kız çocukları eğitim fırsatlarından erkeklerden daha az yararlanmakta, sonuç olarak toplumsal cinsiyete dayalı eşitsizlikler devam etmektedir. Oysa kadınların ekonomik, sosyal, kültürel ve siyasal yaşamdaki konumlarını güçlendirmek, hak, fırsat ve imkânlardan eşit biçimde yararlanmalarına fırsat vermekle mümkün olacaktır (KSGM, 2008).

Değişen ülke standartları ve değişen kültüre uyum sağlamak, toplumların vatandaşlarına vereceği eğitimin niteliği ve etkinliği ile mümkündür. Nüfusun yarısından fazlasını oluşturan ve gelecek nesillerin yetişmesinde, dünyaya gelmesinde büyük sorumluluğa sahip kadınların eğitimi hem daha iyi bir nesil hem de daha iyi bir ülke beklentilerini artırırken, bütün bu değişimlere uyum sağlanmasında da önemli bir şarttır.

Yasalarda ve uluslararası belgelerde cinsiyet ayrımı yapılmaksızın kadın erkek tüm çalışanlara çalışma hayatının tüm alanlarında fırsat eşitliği sunan maddelere rağmen, kadınlar iş hayatında açıkça ifade edilmeyen görünmez engellere maruz kalmaktadırlar (Korkmaz, 2014).

Eğitimin erkekleri ve kadınları kapsamı, eğitimde ve toplumsal yaşamda eşitlikçi tutumun yerleşmesi için uğraşmak gereklidir. Kadınların eğitimine önem verilmedikçe, hak ve özgürlükler cinsiyete göre değiştikçe, ülkelerin hedeflediği yere yaklaşması neredeyse imkânsızdır (Can, 2008).

Kadınlar hayatın birçok alanında kendilerini göstermeye başlasalar da, özellikle yöneticilik görevlerinde yeterince temsil edilememekte, halen etkin nüfus istihdamında kadın-erkek rolleri arasında önemli farklılıklar dikkati çekmektedir. Bu farklılık, özellikle de “yöneticilik” görevlerinde önemli ölçüde kendini göstermektedir (Acuner ve Sallan, 1993).

2014-2018 dönemini kapsayan Onuncu Kalkınma Planı’na bakıldığında, başta gençler ve kadınlarda olmak üzere işgücüne katılımın ve istihdamın artırılması, işsizliğin azaltılması, kayıt dışı istihdamın önlenmesi, işgücü niteliğinin yükseltilmesi hususlarının önemini korumakta olduğu dile getirilmiştir. Buradan yola çıkarak, kadınların karar alma mekanizmalarında daha fazla yer almaları, istihdamının artırılması, eğitim ve beceri düzeylerinin yükseltilmesi ile aile ve iş yaşamının uyumlaştırılması 10. Kalkınma planı hedefleri arasında yer almaktadır.

Yaşamın her döneminde ve toplumun her kesiminde, kadınlar ve erkekler birlikte çalışmışlar, ancak yaptıkları katkılar aynı ölçüde kabul görmemiş ve kadınlar ikinci planda kalmışlardır. Daha düşük statülü işlerde çalışmaları nispeten daha doğal karşılanırken, yöneticilik gibi yüksek güç, itibar ve statü sağlayan mesleklere girişleri ve bu mesleklerde yükselmeleri oldukça güç olmuştur. Kamuda ve özel kesimde kadın yöneticilerin azlığı bütün yönetim kademelerinde kendini göstermektedir (Çelikten, 2004). Günümüzde rahatsızlık duyulan konulardan biri de kadınların iş yaşamında erkeklerle eşit koşullarda çalışmaları ve mesleki yükselmeleriyle alakalıdır (Korkmaz, 2014).

Eğitim, bireyin doğumundan itibaren başlayan bir süreçtir. Bu süreçte, en başta annenin rolü büyüktür. Birey, daha sonra öğretmen rehberliğinde resmi eğitime devam eder. İşte bu iki rolün özdeşleştirildiği rol de; kadın öğretmenlerce sağlanır. Özellikle okul öncesi ve sınıf öğretmenliği alanındaki öğrencilerin yaş aralıkları ve kişisel gelişimleri için kadın öğretmenlerin daha verimli olacağı kanısının toplumda yaygınlaştığı görülmektedir. Birçok gözlemci, kadınların yaşam biçiminin ve iş yönelimlerinin bu mesleğe çok uygun olduğunu belirtmişlerdir (Tezcan, 1991).

Öğretmenlik mesleği, genel olarak bir “kadın mesleği” olarak tanımlanır ve algılanır. Meslek hiyerarşisinin alt basamaklarına inildikçe ya da öğrencilerin yaşları

küçüldükçe bu tanım daha da açıklık kazanır. Türkiye’de öğretmenlik, kadınlar için en çok istenilen, en eski meslek geleneğini oluşturan; kamu görevleri arasında en fazla kadın istihdam eden; gelecekte de bu algıların artarak süreceğinin işaretlerini veren bir alan niteliğindedir (Tan, 1996).

Yönetim kadrolarındaki kadın oranlarının düşük olması akla iki seçeneği getirmektedir: Kadınların bu kadrolarda çalışmaya uygun olmadıkları ve ekonomik verimliliği düşürdükleri veya erkeklerin kadınlara karşı tutumlarının henüz yeterli düzeyde değişmediği şeklindedir (Arıkan ve Yıldırım, 1993).

Yönetim görevlerini üstlenenlerin homojenleştikleri özelliklerden biri de cinsiyettir. Son yirmi yıl içinde iş dünyasında kadınların ağırlığı giderek artmasına rağmen üst düzey yönetici pozisyonlarında kadınların sayısının istenilen düzeye ulaşmadığı belirtilmiştir (Aksu, Çek ve Şenol, 2013). Araştırmalarda örgütsel hiyerarşinin üst basamaklarına çıkıldıkça erkekler ile kadınların oranının, erkeklerin lehine büyük bir artış gösterdiği belirlenmiştir. Kadınların aleyhine olan bu eşitsizlik, tarihsel ve karmaşık birçok örgütsel ve toplumsal etkenle ilişkilidir (İnandı ve Tunç, 2012).

Dünyada ve Türkiye’de nüfusun yarısını oluşturmasına rağmen kadınlar, ekonomik faaliyetlerde ve iş hayatında erkeklerle aynı oranlarda temsil edilmemişlerdir. Şirketlerin yönetiminde özellikle üst düzeylere çıkıldıkça kadınların sayısı erkeklere oranla son derece sınırlı kalmıştır (Çetin ve Atan, 2012).

Cinsiyet açısından bakıldığında, eğitim yönetiminin de erkek egemen bir alan olduğu söylenebilir. Birçok ülkede okul kadrosunun çoğunluğunu kadınlar oluşturmasına rağmen, kadınların küçük bir oranı okul yöneticisidir (Ergün, 1996). Bu ülkelerden bir tanesi de Türkiye’dir. Zaman geçse de oranların bu süreç içerisinde çok az değişim gösterdiği dile getirilebilir.

Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı’na bağlı olarak Kadın Statüsü Genel Müdürlüğü bulunmaktadır. KSGM’nin (2017, s.21) misyonu şu şekildedir:

*“Birey, aile ve toplum refahını artırmak amacıyla dezavantajlı kesimler öncelikli olmak üzere tüm toplumu hedefleyen katılımcı anlayışla, adil ve arz odaklı bütüncül sosyal politikalar üretmek, uygulamak ve izlemek.”*

KSGM 2016-2017 öğretim yılı verilerine göre;

- Okulöncesi eğitimde görev yapan 76.384 öğretmenin % 94,7’si (72.352),
- İlkokul düzeyinde görev yapan 298.520 öğretmenin % 60,9’u (181.887),
- Ortaokul düzeyinde görev yapan 325.992 öğretmenin %56,3’ü (183.590),

- Ortaöğretimde görev yapan 343.534 öğretmenin ise %49'u (168.604) kadınlardan oluşmaktadır.

Tezcan (1991), Tan (196), Ergün (1996) verilerinde Türkiye'de öğretmenlerin daha çok kadın olduğunu ortaya koysalar da KSGM 2016-2017 verilerinde ortaöğretim düzeyinde dahi öğretmen sayısının erkeklerin lehine olduğu görülmüştür.

MEB (2017) Strateji Geliştirme Başkanlığının Şubat 2017 verilerine göre MEB bünyesinde merkez teşkilatında görevli görevli ve/veya kadrolu statüde görev yapan 1.239 yöneticinin 499'u (%40,27) kadındır.

Taşra teşkilatı yöneticileri sayıları çerçevesinde durum ise aşağıda belirtilmektedir:

- 81 İl Millî Eğitim Müdürünün 1'i (%1,23),
- 714 İlçe Millî Eğitim Müdürünün 5'i (%0,7) kadındır.

Okullarda görev yapan 28.299 okul müdürünün 2.238'i (%7,91), 1.936 müdür başyardımcısının 115'i (%5,94), 37.042 müdür yardımcısının ise 7.431'i (%20,04)'ü kadındır.

MEB (2017) faaliyet raporu değerlendirildiğinde, Millî Eğitim Bakanlıklarında, İl Millî Eğitim Müdürlüğünde, İlçe Millî Eğitim Müdürlüklerinde ve okul müdürlüklerinde kadın yöneticilerin çok az olduğu görülmektedir.

Türkiye, eğitim yönetimindeki kadın oranlarının düşük olduğu ülkeler arasında yerini almıştır. Atama, yükseltmeyle ilgili herhangi bir hukuksal engel bulunmamasına ve kadınların en azından erkek meslektaşları kadar iyi eğitim almış olmalarına rağmen eğitim yönetiminde aynı oranlarda üst kademelere gelemedikleri açıktır (Çelikten, 2004).

Baytun ve Özerem (2013), tüm ülkelerde kadınların erkeklere göre yönetim kademelerinde çok düşük oranlarda buldukları olumlu sayılabilecek örneklerde bile %15 ve bu %15'inde genelde orta düzey yöneticilik konumunda ortaya çıktığını vurgulamışlardır.

Boydak-Özan ve Akpınar'ın (2002) araştırmalarında, yöneticilik yapan kadınların sayısının azlığını vurgulamışlardır. Yapılan araştırmalarda, kadınların yöneticiliğe terfilerinde birçok engeller olduğu da belirtilmiştir.

Türkiye'de yöneten, icra eden konumu her zaman erkeklere atfedilen bir rol olduğu için kadın yöneticilerin sayısı erkek yöneticilerin sayısından az olduğu görülmektedir. Bu sorunun Bilecik ili içinde geçerli olduğu düşünülmektedir.

## 1.2 Araştırmanın Amacı

Bu araştırma ile kadınların okul yöneticisi olmasının önündeki engellerin neler olduğuna veya neler olabileceğine ilişkin kadın ve erkek okul yöneticilerin görüşlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaca ulaşmak için aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

### 1.2.1 Alt amaçlar

- 1.Okul yöneticilerinin yönetici olma karar sürecine ilişkin görüşleri nelerdir?
- 2.Okul yöneticilerinin yöneticilikteki yeterli ve yetersiz olunan yönlelere ilişkin görüşleri nelerdir?
- 3.Okul yöneticilerinin yöneticiliğin gerektirdiği vasıflara ilişkin görüşleri nelerdir?
- 4.Okul yöneticilerinin yöneticiliğin kadın ve erkek cinsiyetine bağlılığına ilişkin görüşleri nelerdir?
- 5.Okul yöneticilerinin yöneticilikte problem çözmede cinsiyetin etkisine ilişkin görüşleri nelerdir?
6. Okul yöneticilerinin yönetsel karar alma biçimlerine ilişkin görüşleri nelerdir?
- 7.Okul yöneticilerinin kadınların ve erkeklerin öğretmenlik veya yöneticiliği tercih etme nedenlerine ilişkin görüşleri nelerdir?
- 8.Okul yöneticilerinin kadın ve erkek yöneticilerin yöneticilik başarısına ilişkin görüşleri nelerdir?
- 9.Okul yöneticilerinin yönetici ekibinde kadın ve erkek yöneticiler ile çalışma tercih sebeplerine ilişkin görüşleri nelerdir?
- 10.Okul yöneticilerinin öğrencilik hayatlarındaki liderlik/ yöneticilik çalışmasına ilişkin görüşleri nelerdir?

## 1.3 Araştırmanın Önemi

Okul yönetiminde kadın yönetici oranlarının artırılması için kadınların önündeki engellerin neler olduğunun birebir görüşmeyle elde edilmesinin büyük bir öneme sahip olduğu düşünülmektedir. Eğitim yönetimi alanında kadınların okul yönetimde azınlıkta olmalarına yönelik yapılan araştırmalarda katılımcıların çoğunlukla öğretmenler olduğu ve bu araştırmaların nicel çalışmalar olduğu görülmektedir. Bu araştırmayla Bilecik il merkezinde kadın ve erkek yöneticilerin bu konu hakkındaki görüşlerinin öğrenilmesi amaçlanmıştır. Araştırma, kadınların okul yöneticisi olmasının önündeki engellerin neler olduğunun bizzat bu durumu yaşayan kişilerin görüşlerine göre incelenmesi, Bilecik ilinde okul yöneticileriyle yapılması ve nitel bir araştırma



olması nedeniyle önemli görülmektedir. Araştırma sonuçları Bilecik İl Milli Eğitim Müdürlüğü ile paylaşılacaktır. Böylece, Bilecik için tasarlanacak öğretmen ve yönetici eğitim seminerleri planlama aşamasında, eğitim yöneticisi atamalarında kendilerine görüş kazandırılacak olması açısından da önem taşımaktadır.

#### 1.4 Varsayımlar/Sayıtlar

- Araştırmada kullanılacak olan görüşme formundaki sorulara okul yöneticilerinin samimi ve doğru cevapladıkları varsayılmaktadır.
- Görüşme formunun tüm görüşleri ortaya çıkaracak nitelikte olduğu varsayılmaktadır.

#### 1.5 Sınırlılıklar

Bu araştırma 2016-2017 öğretim yılında Bilecik merkez ilçede;

- Anaokulu, ilköğretim ve ortaöğretim okullarında görev yapan 16 erkek ve 14 kadın okul yöneticisinin görüşleri ile sınırlıdır.
- Veri toplama amacıyla yararlanılan görüşme formu ile sınırlıdır.
- Araştırmada uygulanan içerik analizi yöntemi ile sınırlıdır.

#### 1.6 Tanımlar

*Eğitim Yönetimi:* Eğitim sisteminin amacını gerçekleştirebilmek için, eğitim örgütlerinde yer alan insan gücü, sermaye, zaman, malzeme ve yer unsurlarının daha verimli, daha ekonomik ve daha iyi bir biçimde kullanılabilmesi anlamına gelir (Okutan, 2012).

*Kadın Yönetici:* Okulun öğrenci, her türlü eğitim ve öğretim, yönetim, personel, tahakkuk, taşınır mal, yazışma, eğitici ve sosyal etkinlikler, temizlik, düzen, nöbet, halkla ilişkiler ve benzeri görevleri yapmakla yükümlü olan kadınlardır (MEB, 2014).

*Liberal feminizm:* Toplumun var olan yapısını ciddi bir biçimde sorgulamaksızın, kadınlara daha ileri haklar ve olanaklar sağlanması gerektiğini savunan bir feminizm türüdür (Dikici, 2016).

*Cam tavan sendromu:* Kadınların başarı ve liyakatlerine bakmaksızın ilerlemelerinin engellendiği, görünmeyen, şeffaf ve aynı zamanda da geçilemeyen engelleri tanımlanmaktadır (Alican ve Gül Sallan, 2008).

*Kraliçe arı sendromu:* Kadın meslektaşlarına karşı ayrımcı olan kadınlarla ilgili kalıp yargıyı (stereotipi) anlatmak için kullanılan bir kalıptır. Kadın liderlerin (bilinçaltında ve bilinçli olarak) kendi konumunu korumak için üst yönetim

pozisyonlarındaki diğer kadınları engel olarak kabul edip, onları uzaklaştırmalarıdır (Karakuş, 2014).

### **1.7 Kısaltmalar**

EY: Erkek Yönetici

KSGM: Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü

KY: Kadın Yönetici

TOKAGEDER: Toplumsal Konuları Araştırma ve Geliştirme Derneği

TÜİK: Türkiye İstatistik Kurumu

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. Kavramsal/Kuramsal Çerçeve

#### 2.1 Tarihsel Süreç İçerisinde Türk Toplumunda Kadının Yeri

Tarih boyunca kurulan Türk devletlerinde kadınlar hem toplumsal hem de siyasi hayatta önemli roller üstlenmiştir. Zaman ve mekâna bağlı olarak yaşadıkları coğrafyada farklı kültürler ve inandıkları farklı dinlerin de etkisiyle kadınların rollerinde değişiklikler görülmektedir.

İslam öncesi Türk toplumunda ve devletlerinde kadının rolüne ve önemine baktığımızda, bu süreçte kadının temel nitelikleri “annelik” ve “kahramanlık” olarak karşımıza çıkmaktadır (Gündüz, 2012). Her şeyden önce kadın bir eştir ve annedir. Toplumun en küçük yapı taşı olan aile denen müesseseyi kuran iki taraftan biridir. Kadının toplumda önemi Türk tarihi boyunca dikkat çekmektedir.

Kadınlara verilen önem mitolojik dönemlere kadar ulaşmaktadır. Tarih kaynaklarında Türklerin kutsal gördükleri ve önem verdikleri haklara “ana hakkı” ve bunu da “Tanrı Hakkı” ile eş tuttukları görülmüştür (Ergin, 1958). Eski Türk geleneğinde kadın ve erkek arasında tam bir eşitlik vardı. Er meydanında erkek gibi savaşan kadın eşinin de kendisi gibi yiğit olmasını, hatta yiğitlikte kendisinden üstün olmasını isterdi. Aile kurulurken bu durum göz önüne alınırdı. Dede Korkut hikâyelerindeki Banu Çiçek bu duruma örnektir (Seyidoğlu, 1992). Türk mitolojisinde kadın gayet yüksek bir mevkide tasvir edilmektedir. Yaradılış Destanı’na göre Tanrı’ya insanları ve dünyayı yaratması ilhamını veren Ak-Ana bir kadındır. Oğuz Kağan’ın ilk karısı ışıktan, ikinci karısı ağaçtan doğmuş kutsal kadınlardır (Gültepe, 2015).

İslam öncesi dönemlerde, Türk devletlerinde kadın önemli hak ve yetkilere sahip bulunmaktadır. Hatta bu türlü faaliyetlerde öylesine büyük yetkilerle hareket etmişlerdir ki Büyük Hun İmparatorluğu adına Çin ile ilk barış antlaşmasını Mete’nin hatunu imzalamıştır (Gündüz, 2012).

Kağan’ın evlendiği ilk kadın “Hatun” ünvanını taşımaktadır. Siyasi hayatta kadın “Hatun” sıfatıyla devlet başkanının en büyük yardımcısı olarak karşımıza çıkmaktadır. Göktürklerde ve Uygurlarda kağanın karısı hatun devlet işlerinde kocasıyla birlikte söz sahibidir. Emirnamelerin yalnız Kağan adına değil kağan ve hatun adına ortaklaşa imza edilmektedir.

Bu bilgilerin ışığında, kadının eski Türklerde diğer toplumlara göre daha önemli bir konuma sahip olduğu söylenebilir. İslamiyet'te, kadının sosyal ve siyasi hayata katılımı konusunda açık hüküm bulunmamakla beraber, çeşitli sahalardaki faaliyetinin hoş karşılandığı görülmektedir. Mesela hastalara bakma ve yardım amacıyla ilk kadın topluluğu bu devirde oluşturulmuştur (Kurnaz, 1991).

Cumhuriyet öncesi kadının durumuna bakıldığında, Osmanlı devlet hayatında kadınlarla ilgili çıkarılan fermanlar, kadınları daha ziyade eve kapatmayı amaçlamıştır (Demir, 2008). Kadınların tatlıcı dükkânlarına, mesire yerlerine gitmelerine, sokağa çıkmalarına, ferace giymelerine yasaklar getirilmiştir. Buna karşılık, meşrutiyet döneminden sonra fikri gelişmelerle birlikte, savaşların getirdiği ekonomik buhran, kadını kendiliğinden ekonomik hayatın içine soktu. Böylece 1913-1914 yıllarında ilk defa bir Türk kadını memurluğa başlamış oldu (Kurnaz, 1991). Bu sürecin savaştan önce erkeklerin sayısı artana kadar geçerli olması planlanmıştı. Fakat kadınlar çalışma konusunda istekliydi ve daimi iş istiyorlardı.

Cumhuriyet döneminde kadının durumunda belirgin değişiklikler dikkati çekmektedir. Cumhuriyet aslında bir kadın devrimidir. Daha önceki dönemlerde, eğitim, sosyal, hukuk ve siyaset alanında erkekler ile arasındaki eşitsizlikler gittikçe artarken Cumhuriyet ile birlikte Türk kadını çağ atlamıştır. Atatürk'ün desteğini alarak 20 Nisan 1924 tarihinde kabul edilen T.C. Anayasası müteakiben 4 Ekim 1926 yılında yürürlüğe giren 743 sayılı Türk Medeni Kanunu tam bir 'devrim' niteliğinde sayılabilecek hakları kadınlara tanınmaktadır (Demir, 2008). Bugün de anayasamızın temel ilkelerinden olan "kanun önünde eşitlik" ilkesinin bir gereği olarak, kadın-erkek eşitliğine dayanan ve devletin denetim ve koruyuculuğuna bağlı bir "aile hukuku" oluşturulmuştur (Gündüz, 2012).

Bu eşitlik ilkesi, Cumhuriyet döneminde siyasi hak ve özgürlüklerin tanınmasında kendini göstermiştir. Batı ülkelerinde kadınlar "eşit oy hakkı", "eşit işe eşit ücret" gibi isteklerle uzun süre mücadele vermişlerdir. Ancak kurtuluş savaşında önemli roller üstlenen Türk kadınına siyaset alanındaki bu haklar karşılıksız, emeksiz ve zahmetsiz birer hediye gibi sunulmuştur. Örneğin Türk kadınları Atatürk'ün tanımış olduğu fırsatla ilk defa 1930 yılında Belediye seçimlerine seçmen olarak katılma hakkı kazanmış olurlarken, 5 Aralık 1934 tarihinde parlamentoya seçme ve seçilme hakkını kazanmışlardır (Oktay Koçoğlu ve Asar, 2000).

KSGM (2015, s.1) tarafından yayınlanan çalışmada süreç şu şekilde dile getirilmektedir:

- “1843 Tıbbiye mektebi bünyesinde kadınlar ebelik eğitimi almaya başladılar.”
- “1847 Kız ve erkek çocuklara eşit miras hakkı tanıyan İrade-i Seniye yayımlandı.”
- “1858 Arazi Kanunnamesinde mirasın kız ve erkekler arasında eşit olarak paylaştırılacağı hükmü yer aldı. Böylece kadınlar ilk kez miras yoluyla mülkiyet hakkını kazandı.”
- “1858 Kız Rüştüyeleri açıldı.”
- “1869 Kadınlar için ilk sürekli yayın olarak nitelenen (haftalık) Terakk-i Muhadderat dergisi yayımlandı.”
- “1869 Kızların eğitimine ilk kez yasal zorunluluk getiren Maarif-i Umumiye Nizamnamesi yayımlandı. 1870 Kız öğretmen okulu Dar-ül Muallimat açıldı.”
- “1897 Kadınlar ücretli işçi olarak çalışmaya başladı.”
- “1913 Kadınlar ilk kez devlet memuru olarak çalışmaya başladı.”
- “1914 Kadınlar tüccarlık ve esnaflığa başladı.”
- “1914 İnas Darülfünunu adı altında kızlar için bir yükseköğretim kurumu açıldı.”
- “1922 Yedi kız öğrenci Tıp Fakültesine kayıt yaptırarak eğitime başladı.”
- “Haziran 1923 Nezihe Muhittin’in başkanlığında ilk kadın partisi olan Kadınlar Halk Fırkası’nın kurulması girişiminde bulunuldu, kadınlara oy hakkı tanımayan 1909 tarihli Seçim Kanunu gereğince valilikçe partinin kuruluşuna onay verilmediğinden dernekleşmeye gidildi.”
- “29 Ekim 1923 Cumhuriyet ilan edildi. Cumhuriyetin ilanıyla birlikte kadınların kamusal alana girmesini sağlayan yasal ve yapısal reformlar hızlandı.”
- “3 Mart 1924 Tevhid-i Tedrisat Kanunu (Öğrenim Birliği) çıkarıldı. Böylece eğitim laikleştirilerek tüm eğitim kurumları Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlandı. Kız ve erkekler eşit haklarla eğitim görmeye başladı.”
- “17 Şubat 1926 Türk Medeni Kanunu’nu kabul edildi. Kanun ile erkeğin çok eşliliği ve tek taraflı boşanmasına ilişkin düzenlemeler kaldırıldı, kadınlara boşanma hakkı, velayet hakkı ve malları üzerinde tasarruf hakkı tanındı.”
- “4 Nisan 1926 tarihli Resmi Gazetede yayımlanan kanun 4 Ekim 1926 tarihinde yürürlüğe girdi.”
- “1930 Belediye yasası çıkarıldı. Yasa ile kadınlara belediye seçimlerinde seçme ve seçilme hakkı tanındı.”
- “1930 Kadın ve çocukların korunmasına ilişkin ilk düzenleme Umumi Hıfzısıhha Kanunu ile yapıldı.”
- “1930 Doğum izni düzenlendi.”
- “10 Haziran 1933 Kız çocuklarına mesleki eğitim vermek amacıyla Kız Teknik Öğretim Müdürlüğü kuruldu.”
- “26 Ekim 1933 Köy Kanunu’nda değişiklik yapılarak kadınlara köylerde muhtar olma ve ihtiyar meclisine seçilme hakları verildi.”
- “5 Aralık 1934 Anayasa değişikliği ile kadınlara seçme ve seçilme hakkı tanındı.”

“8 Şubat 1935 Türkiye Büyük Millet Meclisi 5. Dönem seçimleri sonucunda 17 kadın milletvekili ilk kez meclise girdi, ara seçimlerde bu sayı 18’e ulaştı.”

“8 Haziran 1936 İş Kanunu yürürlüğe girdi. Kadınların çalışma hayatına düzenleme getirildi.”

“22.02.1966 Eşit değerde iş için kadın ve erkek işçiler arasında ücret eşitliğini sağlayan 1951 tarihli 100 sayılı ILO sözleşmesi onaylandı.”

“26.03.1971 İlk kadın bakan (Türkan Akyol) atandı.”

“1985 Türkiye, Birleşmiş Milletler Kadınlara Karşı Her Türli Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesini (CEDAW) imzaladı ve sözleşme 1986 yılında yürürlüğe girdi.”

“1985 5. Beş Yıllık Kalkınma Planı’nda kadın konusu ilk kez bir sektör olarak yer aldı ve bu konuda politikalar belirlendi.”

“1987 Devlet Planlama Teşkilatı’nda Kadına Yönelik Politikalar Danışma Kurulu kuruldu.”

“1989 İstanbul Üniversitesi’nde ilk Kadın Sorunları Araştırma ve Uygulama Merkezi kuruldu. Bugün üniversiteler bünyesinde kurulan bu merkezlerin sayısı yurt çapında 13’e ulaştı.”

“24 Ocak 1989 İçişleri Bakanlığı kaymakamlık sınavlarına kadınların da alınacağını açıkladı. “

“29 Kasım 1990 Kadının çalışmasını kocanın iznine bağlayan Medeni Kanun’un 159. maddesi Anayasa Mahkemesi’nce iptal edildi. İptal kararı 2 Temmuz 1992 tarih ve 21272 sayılı Resmi Gazete’de yayımlandı.”

“1991 48. Hükümet döneminde ilk kadın vali (Lale Aytaman) Muğla iline atandı.”

“1993 Türkiye Cumhuriyeti Hükümeti ile Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı işbirliği ile “Kadının kalkınmaya Katılımını Güçlendirme Ulusal programı Projesi” uygulamaya başlandı. Kadının Statüsü ve Sorunları genel Müdürlüğü’nün yürüttüğü proje kapsamında; eğitim programları, araştırma projeleri, pilot projeler ve istatistik/yayın faaliyetleri yürütüldü. 16 araştırma projesinin yanı sıra pek çok eğitim programı ve pilot proje desteklendi, araştırma projelerinin bir kısmı ve toplumsal cinsiyet temelinde farklı konularda oluşturulan özet göstergeler kitap haline getirildi.”

“Ayrıca cinsiyete dayalı veri tabanı oluşturulması amacıyla Devlet İstatistik Enstitüsü’nde Toplumsal Yapı ve Kadın İstatistikleri Şubesi kuruldu.”

“1993 İstanbul Üniversitesi’nde ilk Kadın Araştırmaları Ana Bilim Dalı açıldı ve yüksek lisans programı vermeye başladı. Bugün Kadın Çalışmaları Ana Bilim Dalı açarak Yüksek Lisans Programı veren üniversite sayısı dörde ulaştı.”

“25.06.1993 Türkiye’nin ilk kadın başbakanı (Tansu Çiller) hükümeti kurdu.”

“Toplumsal cinsiyet yaklaşımını ana plan ve programlara yerleştirmek için resmi, özel ve sivil toplum kuruluşları çalışanlarına yönelik olarak kullanılması planlanan ve

*modüler bir eğitim materyali olan Toplumsal Cinsiyet Eğitim paketi hazırlandı ve pilot uygulamaları yapıldı. Haziran 2000 tarihinde proje sonuçlandı.”*

*“1996 Kadın Çalışmaları alanında ilk yüksek lisans diploması İstanbul Üniversitesi Kadın Çalışmaları Ana Bilim Dalı tarafından verildi.”*

*“22 Mayıs 1997 Kadının evlendikten sonra kocasının soyadını almakla birlikte, kendi soyadını da kullanabilmesi Medeni Kanun’un 153. maddesinde yapılan değişiklikle sağlandı.”*

*“19.11.1997 Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü’nün önerisi üzerine İçişleri Bakanlığı’nca nüfus cüzdanlarında medeni hal kısmında “evli/ bekar/ dul/ boşanmış” gibi ifadelerin yerine sadece “evli” veya “bekar” ifadelerinin kullanılmasını düzenleyen genelge yayımlandı.”*

*“1998 Türkiye Büyük Millet Meclisi’nde, Kadınlara Karşı Her Türü Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesi’nin ana hedefleri çerçevesinde Türkiye’de kadının durumunu değerlendirmek amacıyla bir Araştırma Komisyonu kuruldu ve hazırlanan rapor kitap olarak Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü’nce yayımlandı.”*

*“1998 Gelir Vergisi Kanunu’nda yapılan bir değişiklikle aile reisinin beyanname vermesi esası kaldırılarak kadınların kocalarından ayrı olarak beyanname vermesi sağlandı.”*

*“1999 İstanbul Barosu Kadın Hukuku Komisyonu Kadın Hakları Uygulama Merkezi’ni kurdu.”*

*“5-9 Haziran 2000 Türkiye, Pekin Deklarasyonu ve Eylem Platformunun sonuçlarının değerlendirilmesi, tam olarak uygulanmasının sağlanması, yeni eylem ve girişimlerin belirlenmesi amacıyla New York’ta yapılan “Kadın 2000: 21.Yüzyıl İçin toplumsal Cinsiyet Eşitliği, Kalkınma ve Barış” konulu Birleşmiş Milletler Genel Kurul Özel Oturumuna katıldı. Türkiye tarafından teklif edilen, kadın erkek eşitliği bakış açısının ana plan ve politikalara yerleştirilmesi, kota uygulamaları ve diğer araçlarla olumlu ayrımcılık politikalarının geliştirilmesi, erken ve zorla evlendirme ile namus cinayetlerinin kadınlara yönelik şiddet türleri arasında yer almasının yanı sıra diğer temel konulardaki önerilerin Sonuç Belgesinde yer alması sağlandı.”*

*“1 Ocak 2002 Kadın-erkek eşitliği bakış açısı ile hazırlanmış olan ve eşlere eşit hak ve yükümlülükler getiren Yeni Türk Medeni Kanunu yürürlüğe girdi.”*

*“29 Ocak 2003 Kadınlara Karşı Her Türü Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesinin taraf ülkelerce uygulanmasının denetlenmesi konusunda, Ayrımcılık Sözleşmesi Komitesine; Sözleşmenin tanıdığı hakların ihlali durumunda bireylerce veya gruplarca veya onların rızası ile onlar adına yapılan şikayetleri kabul etme ve inceleme yetkisini tanıyan, “İhtiyari Protokol” yürürlüğe girdi.”*

*“Temmuz-Ağustos 2003 Birleşmiş Milletler Kadınlara Karşı Her Türü Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesinin 18. maddesi uyarınca, kadına ilişkin durum tespiti ve gelişmelerin izlenebilmesi için üye ülkelerin Kadınlara Karşı Her Türü Ayrımcılığın Önlenmesi Komitesine her dört yılda bir ülke raporlarını sunma yükümlülüğü*

kapsamında, Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğünün kamu kurum kuruluşları ve sivil toplum kuruluşlarının katkıları ile hazırladığı “Birleştirilmiş Dördüncü ve Beşinci Ülke Raporu” BM Sekretaryasına gönderildi.”

“12 Haziran 2003 Kadın-erkek eşitliği bakış açısı ile Türk Vatandaşlığı Kanununda değişiklik yapılarak yürürlüğe girdi.”

“10 Haziran 2003 İşveren işçi ilişkisinde cinsiyet dahil hiçbir nedenle temel insan hakları bakımından ayırım yapılmayacağı, iş 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 hükümleri içeren İş Kanunu yürürlüğe girdi.”

“26 Eylül 2004 Cinsiyet eşitliği ve kadına karşı şiddet konusunda çağdaş düzenlemeler içeren Yeni Türk Ceza Kanunu kabul edildi.”

“15 Ocak 2004 Personel alımlarında cinsiyet ayrımcılığı yapılmamasına ilişkin “Personel Temininde Eşitlik İlkesine Uygun Hareket Edilmesi” başlıklı 2004/7 sayılı Başbakanlık Genelgesi Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe girmiştir.”

“2006 Avrupa Birliği’nde bu yıl “aile içi şiddetle mücadele yılı” ilan edildi.”

“19 Haziran 2008 Birleşmiş Milletler Güvenli Konseyi’nde kadınlara karşı ayrımcılığın kaldırılmasına ve kadına yönelik şiddetin önlenmesine dair sözleşme ve bildirelere gönderme yapılarak “silahlı çatışmalarda” kadınlara yönelik her türlü cinsel şiddete son verilmesi istenmiştir.”

“Haziran 2009’da Avrupa İnsan Hakları Mahkemesi (AİHM) ilk kez bir devleti (Türkiye’nin) aile içi şiddet konusunda gerekli tedbirleri almamak ve kadın mağduru koruyamamaktan dolayı tazminat ödemesine karar verdi. AİHM’in oybirliği ile verdiği karar, 47 ülke için emsal oluşturacaktır.18 Mahkeme, Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesi’nin yaşama hakkını güvenceye alan (2. madde), işkence ve insanlık dışı ve fena muamele yasağını düzenleyen (3. madde) ve her türlü ayrımcılığı yasaklayan (14. Madde) üç ayrı maddesinin ihlal edildiğine hükmetti.”

“Avrupa Konseyi Bakanlar Komitesi tarafından 11 Mayıs 2011 tarihinde İstanbul’da imzaya açılan “Kadına Yönelik Şiddetin ve Aile İçi Şiddetin Önlenmesi ve Bunlarla Mücadeleye Dair Sözleşme” uluslararası hukukta kadına karşı şiddet ve aile içi şiddet konusunda yaptırım gücü olan ilk sözleşme niteliği taşıyor. Sözleşmede, şiddetin kadın erkek eşitsizliğinin bir sonucu olduğu vurgulanmıştır.”

“Sözleşme’nin 3. maddesinde “toplumsal cinsiyet” tanımı yapılmıştır. “Toplumsal cinsiyet: kadınlar ve erkekler için toplum tarafından uygun görülen ve sosyal olarak inşa edilen roller, davranışlar, eylemler ve nitelikler anlamına gelir” denildikten sonra “kadına yönelik toplumsal cinsiyete dayalı şiddetin, kadına kadın olmasından dolayı uygulanan ve kadınları orantısız biçimde etkileyen şiddet anlamına geldiğine” açık ifadelerle yer verilmiştir. Ancak, bu tanıma 8 Mart 2012 tarihinde TBMM’de



*kabul edilen 6284 sayılı “Ailenin Korunmasına ve Kadına Yönelik Şiddetin Önlenmesine Dair Kanun”da yer verilmemiştir.”*

*“2014-2018 dönemini kapsayan Onuncu Kalkınma Planı’na bakıldığında ise, başta gençler ve kadınlarda olmak üzere işgücüne katılımın ve istihdamın artırılması, işsizliğin azaltılması, iş kazalarının ve kayıt dışı istihdamın önlenmesi, işgücü niteliğinin yükseltilmesi ve kırılgan istihdamın azaltılması hususlarının önemini korumakta olduğu ifade edilmektedir.”*

Atatürk kadının gelişen bir ülke için önemli olduğunu ve kadınların eğitimsiz kalmasının ülkemizin geleceği bakımından hiç de olumlu sonuçlar doğurmayacağını vurgulamıştır. Atatürk, özellikle Ulusal Kurtuluş Mücadelesine etkin bir biçimde katılmış olan ve sonunda da kurulan Ulusal Cumhuriyet’te “Türk Kadını” olarak yer alan kadının yerini, kadının doğası gereği “Yüksek” bir mevki olarak tanımlamıştır (Yılmaz, 2010). Atatürk’ün sadece üreme süreci içinde değil, üretim süreci içinde de kişilikli ve sağlıklı bir toplum yaratma amacına uygun düşmeyen bu duruma bulunan çarelerse eğitim alanında yapılan yeniliklerdir.

Türklerde kadına verilen önemin aksine, başka ülkelerde kadınlar zorlu süreçlerden geçmişlerdir. 16. ve 17. Yüzyıllarda doğayla ilişki kurduğu ve şifalı bitkilerle tedavi yöntemleri geliştirdiği için cadı avı altında başlatılan bir süreçle birlikte yargılanmış, dışlanmış ve yakılmışlardır. Kadınlara gösterilen önyargılardan çekinen birçok kadın yazar, yazdıkları kitaplarda kendi isimlerini kullanmak yerine takma erkek isimleri tercih etmişlerdir. Fransa’da kadınlara seçme seçilme hakkı Türk kadınlarından çok sonra verilmiştir (Yapar-Gönenç, 2006). Dahası, Roma’da evin reisinin istediği her şeyi hatta eşini bile satabilmesi, Arabistan’da doğan kız çocuklarının diri diri gömülmesi, İran’da kadınların tek başına araba kullanamaması kadınların statüsüne yapılmış saldırılardan bazılarıdır (Sadık, 2000).

Atatürk kadının önemini Cumhuriyet’in ilanından dokuz ay önce Şubat 1923’te şu şekilde dile getirmiştir:

*“Bizim sosyal toplumumuzun başarısızlığının sebebi, kadınlarımıza karşı gösterdiğimiz ilgisizlikten ileri gelmektedir. Yaşamak demek faaliyet demektir. Bundan dolayı bir sosyal toplumun, bir organı faaliyette bulunurken, diğer bir organı işlemezse, o sosyal toplum felçlidir (Çetinkaya Apatay, 1996, s.24).”*

Görüldüğü gibi geçmişten günümüze Türk kadınları önemli statülere sahip olmuşlardır ve başka ülkelerdeki kadınlara göre eşitlik ve hak konusunda çok çaba sarf etmeden elde etmişlerdir. Bunu en çok da ileri görüşlü, ülkenin kaderini belirleyen kişi olan Atatürk’e borçludur. Çünkü Atatürk’e göre Türk Devrimi, çağın gerektirmesine

karşın kadınların daha önce elde edemedikleri hakların kazanımının gerçekleştirilmesini gerekli görüyordu (Yılmaz, 2010).

Günümüzde kadınlar istedikleri eğitimi almakta, istedikleri işlerde çalışmaktalar ve erkekler ile eşit haklara sahip olmaktadır. Ancak Türkiye’de yaşayan kadınların büyük çoğunluğunun yaşamı erkek egemen kurumlara bağlanmış gibi görünse de, kadının eve kapanışı ve erkeğin öncelikli rollerinden kabul edilen korunmaya muhtaç insan biçimindeki geleneksel anlayış kendini göstermektedir.

Kadına tanınan haklara rağmen, toplumsal ilişkilerin içinde, kadının birey olma yönündeki çabaları da kültür, gelenekler ve görenekler tarafından engellenmektedir. İyi kadın tanımı, iyi anne ve iyi eş anlamına getirilmektedir. Bu kasıtlı kültürlenme kadın gibi düşünme, kadın gibi davranma rolünü kadınlara benimsetmektedir (Oktay Koçoğlu ve Asar, 2000).

Daha öncesinde “Aile kadını: İyi anne ve eş” olarak yetiştirilen Osmanlı kadınına karşılık Ulus Devlet asri kadını inşa etmekteydi. Bu kadının en temel özelliği; çağın gereklerine ayak uydurmuş olması, eğitim görmüş olması; toplumsal hayata ve üretime katılabiliyordu. Fakat bunca çaba ve gelişmeler kadınların “daha iyi annelik” yapabilmeleri kaygısı ile gerçekleştirilmekteydi (Tuna, 2009).

Türk devrimi, Osmanlı’nın kadına yönelik algısında ilerici olmakla birlikte, diğer taraftan da hala egemen bir anlayışa sahipti. Öyle ki, devrimleri benimseyecek olan toplum Ataerkil köklerden gelmekteydi ve bu anlayışı sürdürmekteydi. Dahası erkeklik, kadına verilen yeni toplumsal konumunu onunla paylaşabilecek bilinçte değildi. İşte bu yüzden kadının var olan toplumsal cinsiyet algısından tümüyle kopması beklenemezdi (Yılmaz, 2010).

Ataerkil toplum yapısı içerisinde kadınların haklarının kazandırılması sağlanmaya çalışılmıştır. Dolayısı ile kadının statüsü, her ne kadar ileri seviyelere götürülmeye çalışılsa da geleneksel kaygıları üzerinden atamayan ve erkek egemenliğini ön planda tutan bir toplumda yeniden şekillendirilmeye çalışılmıştır.

## 2.2 Feminizm ve Feminist Teori

*“Kaç kişi olduğumuzun önemi yok, yapmamız gereken, dalgalar yaratmak”*

*-Jane Spence*

Latince kadın anlamına gelen femine sözcüğünden türetilen feminizm Fransızca Feme- kadın sözcüğünden türetilmiştir (Sevim, 2005). Feminist düşünce, politik, sosyal, kültürel ve kadına yönelik baskının diğer türleriyle ve bu baskıların patriarki (ataerkillik) ile ilişkisiyle ilgilenmektedir. Feminizmin kesin bir tanımı

bulunmamaktadır. İşte bu sebeple Öztürk'e (2007, s.18) göre feminizmin bütüncül bir tanifi şöyle yapılabilir:

*“Felsefi anlamda feminizm, kadının hemen tüm Avrupa tarihi boyunca ezilmesinden, cadı addedilip yakılmasından, İncil'e dahi el sürmesinin yasaklanmasından, miras, boşanma, mülkiyet gibi pek çok haklarının elinden alınmasından sonra; Aydınlanma Çağının, Fransız Devriminin ve İnsan Hakları Bildirgesinin de kadına beklediğini vermemesi üzerine kadınların kendi haklarını aramak için doğal haklar bildirgesinden yola çıkarak 19. Yüzyılda ortaya attıkları, fakat 21. yüzyıla kadar pek çok farklı kollara ayrılmış bulunan bir felsefi ekol ya da kuramdır.”*

*“Feminizmin sosyolojik açıdan tanifi ise şöyle yapılabilir. Feminizm, ilhamını doğal haklar bildirgesinden alan; aile ve toplum içinde kadından yana bir değişimi, kadınların, erkeğin kamusal alanda sahip olduğu tüm haklara sahip olması gerektiğini, erkek ve kadının ev içinde işbölümü yapması gerektiğini, aile planlamasını ve işyerinde de kadının çalışmasına uygun ortamlar hazırlanması gerektiğini savunan; bu çerçevede de çevre ve barış hareketlerine destek veren ve son iki yüz yılda da pek çok sosyal değişime öncü olan toplumsal bir hareket ve bu hareketin temsilcilerinin fiili çabaları neticesinde de sosyolojik araştırmalara konu olan sosyal bir olgudur.”*

Kadın hareketi olarak anlam kazanan feminizm akımı ile birlikte kadınların toplumsal cinsiyet bağlamında sahip oldukları rollerinin önemini vurgulamayı ve erkek hegemonyası altındaki kadının cinsiyet rollerini ortaya koyabilmek amaçlanmıştır. Bu nedenle feminizmin ortaya çıkışını, basit bir tabirle, kadının erkek karşısındaki konumunu/statüsünü daha sağlam zeminlerde inşa etmek, kadın-erkek arasındaki eşitsizliğin ortadan kalkmasını sağlayabilmek amacıyla gerçekleştiğini söyleyebiliriz (Dikici, 2016).

Feminist akademisyenlere göre, uluslararası ilişkiler alanında bir erkek-kadın ikilemi oluşturularak kadın “ötekileştirilmiş”, temel teorik kavramlar erkekler tarafından geliştirilmiş ve tanımlanmıştır. Feminizm ve cinsiyet eksenli yaklaşımlar birer fantezi olarak değil, dikkate alınması gereken teorik yaklaşımlar olarak değerlendirilmelidir. Çünkü cinsiyet, hem toplum hem de kimlik kavramının oluşumunda ve işlevlerinde önemli bir yer tutmaktadır (Ataman, 2009).

Feminizm, erkeğe ayrıcalık tanıyarak güçlendiren düşünce sistemi ve sosyal ilişkiler ile kadınların deneyimlerini değersizleştiren, güçsüzleştiren, haklarını elinden alan cinsiyetler arası ilişkileri konu almaktadır (Tunç, 2013).

Feministlere göre, iktidar sahiplerinin erkekler olması dolayısıyla dünyadaki tarih, iktisat ve siyaset bilimleri kadınların değişim ve gelişimlerini görmezden gelmektedir. Kadınların toplum ve devlet içindeki rolleri hep geri planda kalmaktadır.

Ancak erkeklerin bulunmadığı durumlarda kadınların istihdamı söz konusudur. Kısacası, hem kamusal hem de özel alan ile ilgili bir kavram olan feminizm, iktisadi, hukuki, siyasi ve toplumsal araçlar ve düzenlemeler yoluyla kadınların dışlanmışlık ve ezilmişliği kavramlarını temel alan bir doktrindir (Ataman, 2009).

Hartsock feminizmin, sadece kadınların ezilmesi üzerine nihai sonuçları içeren bir kuram olmayıp feminizm hayata, politikaya, felsefeye, bilime eleştirel yaklaşan bir kuram, bir analiz biçimi olduğunu öngörürken, Grosz ise bunun da ötesine geçerek feminist kuramı feminist kılan olgu onun araştırmayı seçtiği konular değil, onun yöntemi ve perspektifi şeklinde yorumlamaktadır (Akt. Doğrusöz, 2011).

Liberal feminizm de bu perspektiflerden bir tanesidir. Liberal feminizm, toplumun var olan yapısını ciddi bir biçimde sorgulamaksızın, kadınlara daha ileri haklar ve olanaklar sağlanması gerektiğini savunan bir feminizm türüdür (Dikici, 2016). Liberal feminizm, kadının ikinci planda olduğunu ve yeterli eşitliğe sahip olmadığını düşünen ve bu konularda çalışma yapan bir feminizm koludur. Yönetimin erkeklerin elinde olmasından dolayı kadınların baskı altında kaldığını öngörür (Doğrusöz, 2011). Liberal feministler, doğal nitelikleri itibariyle erkeklerle aralarında fazla bir fark olmadığı düşünülen kadınların, aynı eğitimden geçmeleri durumunda kadınların erkeklerle aynı işleri yapabileceklerini savunurlar (Sevim, 2005). Kadınların da erkeklerle eşit haklara sahip olduğunu, fakat erkeklerin ırk, sosyoekonomik düzey ve diğer faktörleri dikkate alınarak hakların dağıtımında eşitsizliklerin meydana geldiğini düşünmektedirler (Tunç, 2013). Liberal feminizmde, ataerkil toplum yapısına meydan okumaktan ziyade erkek ve kadın arasındaki rekabeti eşitlemek için kamusal hayata eşit haklar yerleştirmeye çalışır. Eğitim hakkı, seçme hakkı, kariyer yapma hakkı bu kapsamdaki haklardır (Dikici, 2016).

Liberal feministlerin görüşlerinin zamanla genişlediği görülür. Liberal feministler, 19. yüzyılda kanun önünde eşitlik, mülkiyet ve oy kullanma hakkı gibi konular üzerinde durmuşlar, 20. yüzyılda ise çalışan kadınlara doğum ve çocuk emzirme izni gibi birtakım hakların devlet tarafından verilmesi gerektiğini savunmuşlardır. Liberal feministlerin günümüzdeki mücadele konusu daha çok toplumsal cinsiyet adaletini sağlama yönündedir (Demir, 1997).

Conway'e (2000) göre, liberal feminizm, iki temel noktada diğer feminist anlayışlarından ayrılmaktadır. Birincisi, erkeklerle aynı medeni, ekonomik ve siyasi haklar verilmekte olmasına rağmen, kadınların maruz kalmaya devam ettikleri böyle bir ayrımcılığı ortadan kaldırmak için, piyasanın kısıtlanmasının gerekli veya arzu edilir bir

şey olup olmadığıdır. İkincisi, yaygın bir şekilde sürmekte olan geleneksel cinsiyet rollerinin varlığının ve bunun onaylanmasının, kadınların ev dışı hayata katılmalarındaki fırsat eşitliğinin reddedilmeye devam edilmesinin kendiliğinden bir parçasını oluşturup oluşturmadığı ya da buna katkıda bulunup bulunmadığıdır (Akt. Ataman, 2009).

Türklerde kadın hareketi ve feminizm konularına bakıldığında, Eski Türklerin hem demokrat hem de feminist oldukları dikkati çekmektedir. Bu bağlamda kadına verilen önem ortada olup; Türklerde kadına verilen önem araştırmanın alanyazınında daha önce dile getirilmiştir.

Kadınların özgürlüğü ve temel hakları noktasından başlayıp, 1980'ler öncesinde ikinci dalga feminizmin etkisiyle ortaya çıkan hak talepleri ile devam eden Türkiye'de feminizmin tarihi, 1990'larda kadın hareketlerinin, feminizm ya da kadının kurtuluşu hareketi olarak ortaya koyduğu kadın meseleleri her kesimde tartışılır hâle gelmiştir (Kara, 2006). 2000'li yıllarda sosyo-ekonomik ve politik gelişmelerin de etkisiyle oldukça sancılı bir sürece girmiştir (Toprak, 2014). Feminizm, çağdaşlık ölçütü haline gelince her örgütlenme içerisinde demokratik kitle örgütleri, sendikalar ve meslek kuruluşlarında bir kadın birimi oluşturulmaya başlanmıştır. Siyasal parti programlarında kadın sorunlarına yer verilmiştir. Feminist hareketler bir örgüt olarak değil, ama farklı görüşlerin toplandığı çoğul bir hareket olarak yayılmaya başladı (Kara, 2006).

Bilindiği üzere ilk olarak özellikle II. Meşrutiyet döneminde "eşitlik", "özgürlük", "uluslaşma", "modernleşme" gibi kavramlar detaylı biçimde tartışılır olmuştur. Bu tartışmaların odak noktalarından biri de kadındır. Öyle ki, önceleri sadece ailenin bir parçası sayılan, kişisel özgürlük alanı son derece kısıtlı olan ve siyasi hakları olmayan kadının, günümüze gelindiğinde modernleşmesi anlamına geliyordu (Toprak, 2014).

1984'ten sonra ise liberal feministlerle buluşan orak söylemlerin artmasıyla işlenen konularda özgür ve bireyci bir insan olarak kadın kimliği etrafında yoğunlaşılması nedeniyle liberal çerçevede- kendilerini feminist olarak tanımlamaya başlamışlardır (Kara, 2006).

Feminizm farklı teori ve pragmatik anlayışlar ile farklı uluslararası bağlamlara ve farklı dinamik gelişmelere dayanır. Feminist araştırma yaklaşımları kadınların farklı durumlardaki sorunları ve bu durumları çevreleyen kurumları konu alır (Creswell, 2013). Feminist literatürde hâkimiyet teması önplanda ise, konu genellikle ataerkil bir

toplumdaki cinsiyet hâkimiyeti ile ilgilidir. 1960'lardan günümüze feminizm kadın ve erkek arasındaki eşitsizlikleri açıklamak için perspektifler geliştirmiştir (Tunç, 2013).

Kadınlar üzerine yapılan araştırmalarda konu genelde mitolojik, antropolojik, sosyolojik, psikolojik ve ideolojik açılardan ele alınmıştır. Yine genelde, ya feminist açıdan bakılarak, kadının erkek egemen bir toplumda siyasî ve ekonomik anlamda geri planda kaldığı, kendi kimliğini ifade edemediği ya da bunun tam tersine muhafazakâr bir bakışla, kadının tarihte ve günümüzde, toplumsal ve siyasî olarak erkek karşısında eşit konumda bulunduğu üzerinde durulmuştur. Bu iki yaklaşım tarzında da ideolojik bir tek yönlülük vardır. Bu konuya geniş açıdan bakıldığında, erkek ve kadın egemen, hatta kutsal yapının, tarihsel süreçte, toplumlarda birbirinin içine geçmiş bir şekilde yaşadığı belirtilebilir (Kaya, 2014).

Toplumsal cinsiyetin farklı kavramlaştırması, feminist analiz ve kadınların çıkarlarının temsil edilmesi açısından çelişkiler ve karmaşıklıklar yaratmaktadır. Fakat yine de, toplumsal cinsiyet kavramlaştırması hem aile içinde ve dışındaki sosyal ilişkilerin neler olduğunun, hem de bu ilişkilerin neye göre tanımlandığının, mücadele sürecine girdiğinin ve üzerine pazarlık edildiğinin anlaşılması açısından önemlidir (Dedeoğlu, 2000).

Toplumsal cinsiyet, sosyal ilişkileri anlamak için önemli bir açılım sağlamaktadır. Bu açılım ideoloji, güç ve toplumsal sınıflar gibi kavramların daha iyi anlaşılmasına neden olur ve yine bu bakış açısı, hem ailede hem de toplumda var olan egemen tiplerin nasıl yeniden üretildiği konusunda ipuçları vermektedir.

### **2.3 Ataerkil Toplumsal Kültürün Kadın ve Erkek Üzerindeki Etkisi**

Ataerkillik kavramı, yalnızca kadın emeğinin değil, aynı zamanda kadının cinselliğinin, bedeninin ve doğurganlığının denetlendiği bir toplumsal sistemi de ifade etmektedir. Bu sistemin özünde ise, bir cins olarak erkek çıkarlarının korunması önceliklidir. Bununla birlikte ataerkil sistemin var oluşu, erkeklerin iradelerinden bağımsız nesnel bir gerçeklik olarak ortaya çıkmaktadır (Berktay, 1996).

Bu terimi sosyolojide kullanılmasını başlatan Ann Oakley'e göre 'cinsiyet'(sex) biyolojik erkek-kadın ayrımını anlatırken, 'toplumsal cinsiyet' (gender) erkeklik ve kadınlık arasındaki buna paralel ve toplumsal bakımdan eşitsiz bölünmeye gönderme yapmaktadır. İlk defa 1972 yılında kullanılan kavram, kadın ve erkek arasındaki farklılığın biyolojik unsurlar yanında toplumsal ve kültürel olarak oluşturulduğunu, inşa edildiğini belirtir (Oakley, 2015).

Toplumsal cinsiyet rolleri temelde ailede öğrenilmekte ve okul ortamında pekiştirilmektedir. Çocuklar ders kitapları, sınıf içi uygulamalar ve öğretmen tutumları aracılığı ile toplumsal kalıp yargılarına uygun davranışları öğrenmekte ve özümsemektedirler (Çetin Gündüz, Tarhan ve Kılıç, 2015). Çocuklar, toplum tarafından kız ya da erkek olarak etiketlenmelerin ardından, cinsiyetin kültürel anlamlarını diğer bir ifade ile toplumsal cinsiyet rollerini de öğrenmeye başlarlar (Dökmen, 2006). Bu nedenle bir toplumda kadın ve erkeklerin toplumsal hayata katılım biçimi, oranı, görünürlüğü ve temsil biçimi büyük ölçüde o toplumda geçerli olan toplumsal cinsiyet algısından etkilenir (Ökten, 2009).

Ataerkil sistemi anlamak, kadın ve erkek arasındaki günümüz ilişkilerini anlamak açısından son derece önemlidir. Ataerkil sistem erkek egemenliğini ifade eder. Aslen belirli bir “erkek-egemen aile” türünü tarif etmek için kullanılmıştır (Bhasin, 2003: akt: Koyuncu, 2011). Ataerkil sistem erkekler etrafında kurulmuştur; çoğunluğu erkek olmakla birlikte her iki cinsiyetin de yer alabileceği bir alandır. Fakat kuralları erkekler belirler. Kadınlar bu sistem içerisinde yer alabilmek için ataerkilliğin belirlediği kuralları benimsemek ve bunlar doğrultusunda davranmak zorundadırlar (Demren, 2001) çünkü kontrollü biçimde erillik ve dişilik ikiliğini ataerkil bir yapıyı meşrulaştırmak ve dengede tutmak için karşıtlık haline getirmek cinsiyet ayrımcılığını oluşturur (Soyşekerci, 2006).

Ataerkil sistem, hem toplumsal bir yapı hem de erkeklerin üstün olduğunu iddia eden bir inanç sistemidir. Türkiye’yi, erkek soyundan devam eden geniş aile içerisinde, yaşlı erkeğin elinde bulundurduğu “klasik ataerkillik ”in tarihsel bölgesi içerisine yerleştirmiş, ataerkilliğin yapısal özelliklerini şu kelimelere dökmüştür:

*“Saygınlık kalıpları yaşa dayalıdır, kadınlar ve erkekler için farklı hiyerarşiler söz konusudur, cinslerin faaliyetleri ayrılmıştır. Kadınların emeğine ve üreme kapasitelerine evlenerek dâhil olduğu erkek soyu tarafından el konulur”(Kandiyoti, 1997: akt: Koyuncu, 2011, s.10).*

Günümüzde kadın konusu; kadının statüsü, aile içi ve ev dışındaki kadın ve erkeğin rolündeki değişimler, kadının ezilmişliği, erken evlilikler, cinsiyetler arasındaki farklar, kız ve erkek çocukların eğitimi başlıkları altında tartışılmaktadır. Söz konusu konuların bugün de tartışılıyor olması kadın ve aile ile ilgili sorunların geçmişte olduğu gibi günümüzde de devam etmesinden kaynaklanmaktadır (Aktaş, 2013).

Kadının yaşadığı toplumsallaşma süreci, toplumsal cinsiyet rollerine ait, “annelik”, “kadınlık”, “kendini eşine ve çocuklarına adama” olarak belirtilebilir.

Kadınların ev içinde kendilerinin, ailelerinin ve toplumun yeniden üretimi için yaptıkları onların asli görevi kabul edilmektedir (Özçatal, 2011). Erkeğin toplumsallaşma sürecinde ise aileyi geçindirme ve koruma gibi görevleri belirleyici olur. Bu görevler çerçevesinde toplum, kadından iyi bir eş ve anne olmasını beklerken, erkekten ise bir işe sahip olmasını ve başarıyı bekler (Bütün, 2010). Ataerkil toplumun geleneksel değerleri modern toplumsal yapıda da önemli ölçüde varlığını devam ettirdiğinden kadın için iyi bir eş, iyi bir anne olmak önem taşımakta ve böylece kadın için çifte sömürü veya çifte egemenlik koşulları yaratılmaktadır.

Dolayısıyla kadın üzerinde baba ve eş üstünlüğünün yanı sıra, ataerkil toplum değerleri de egemenlik ve baskı aracı olabilmektedir. Bu noktadan baktığımızda kadına ilişkin mevcut tartışmalar, kadın sorunuyla ilgilenen yeni söylem ve pratiklerin ortaya çıkmasına neden olmuştur (Aktaş, 2013). Kadın iş gücünün çalışma yaşamına sınırlı katılımını ve erkeklere göre ikincil konumunu açıklamak amacıyla geliştirilen çeşitli kuramlar vardır. Bu kuramlar kadının bireysel tercihlerine vurgu yapmaktadır. Kadınlar ev işleri ve çocuk bakımından sorumludur, bu nedenle kadınların işe giriş ve çalışma saatleri açısından esnek işleri seçmeleri rasyonel bir davranıştır ve doğal olarak kadınların iş tecrübeleri azdır çünkü kadınlar çocuk ve yaşlı bakımı için çalışma hayatlarını kesintiye uğratırlar (Özçatal, 2011).

Kadınlar, ataerkil ağ içerisinde genelde belirli alanlar içerisinde tanımlanmıştır. Bu alanların en yaygın olanı ev içi alanıdır. Kadınların tanımlandığı roller de genelde bu ev içi yaşamın barındırdığı rollerdir. Başlıca rolleri annelik ve eş olmaktır. Bu roller bir kadının neredeyse tüm yaşamı boyunca devam etmektedir. Çalışan bir kadın bile, toplumda daha çok yaptığı işle değil, yukarıda sayılan rollere göre yer alır. Hatta anne olmayan kadın yarım kadın olarak nitelendirilir. Daraltılan, sınırları çizilen bu alan kadının hayatının şekillenmesini, seçimlerinin kısıtlanmasını sağlar. Böylelikle anneleri gibi toplumun gerektirdiği şekilde belirli bir düzen takip ederek yaşarlar (Demren, 2001).

Kadınların iş yaşamlarını ve kariyerlerini olumsuz etkileyen aileye bağlı sorunların başında iş yaşamına ilişkin rollerle aileye ilişkin rollerin çatışması, ev işleri ve çocuk bakıcılığının kadınların sorumluluğunda görülmesi gelmektedir. İş ortamından kaynaklanan sorunlar ise eğitimde kadınların aleyhine olan cinsiyet eşitsizliği, iş bulma, terfi, ücretlendirme ve sosyal haklardan yararlanma gibi eşitsizlik sorunlarıdır (İraz, 2007: akt: İpek ve Yarar, 2010).



Usluer'in (2000) çalışmasında kadın öğretmenlerin yönetsel konumlara atanmalarını engelleyen etmenleri araştırmıştır. Ataerkil değerlerin kadın ve erkek öğretmen üzerinde etki oluşturduğunu belirtmiştir. Çocuk bakım sorumluluğunun ve ev işlerinin kadının görevi olarak görülmesi de kadın öğretmenlerin yönetici kadrolara gelememesinin nedenleri olarak gösterilmektedir.

Arpacı'nın (2004) evli kadın öğretmenlerin ev ve okul yaşamındaki stres kaynakları ile yorgunluk ve zaman sınırlaması açısından stres kaynaklarını belirlemeye yönelik yaptığı araştırmada; kadın öğretmenlerin haftada 31–40 saat çalıştığı, konutun bakımı ve temizliği ile ilgili işlerden evin toplanması, süpürülmesi, toz alma gibi ev işlerini kadın öğretmenlerin üstlendiği belirtilmiştir.

Durgun Şahin'in (2002) araştırmasında, toplumumuzda ataerkil aile yapısı ile örgüt kültürünün kadınların yükselmelerini engelleyici bir faktör olduğu gözlenmiştir.

Erkekler, ataerkil ağ içerisinde kadınlar gibi kısıtlanmış değillerdir. Çünkü erkekler ailenin direğidir, savaşıyor ve ekmek getirendir, koruyandır. Kadınsa erkeğin kontrolünde korumasına muhtaç olarak algılanır. Tüm hareketleri o erkek ve onun üstünde olarak da tüm ataerkil sistem tarafından denetlenmekte ve sınırlandırılmaktadır (Demren, 2001). Cinsiyete dayalı işbölümü, kadına ev içinde gerçekleştirilmesi gereken işleri (ev işi, çocuk bakımı) erkeğe de ev dışındaki işleri vermiştir.

TÜİK (2006) tarafından yapılan bir başka ankette ise, yemek yapma, ütü yapma ve sofranın kurulup kaldırılması gibi geleneksel ev işlerinde kadınların daha fazla rol üstlendiği görülürken, faturaların ödenmesi ve bakım onarım işlerinin yapılması konusunda erkeklerin oranı daha fazla çıkmıştır. Nedeni ise gayet açıktır. Modern toplum olma yolunda ilerlerken hala ataerkilliğin etkilerini görmek mümkündür. Ataerkilliğe göre kadın evcimendir, evle ilgilenir. Erkek ekmek getirendir, ev dışında mücadele verendir.

Toplumda kadına biçilen roller ve bunun etrafında şekillenen aile ve sosyal ortam kadının iş gücüne katılımını etkilemektedir (Önder, 2013). Kadına ilişkin kültürel tanımlamaların aile ve toplum tarafından şekillendirildiği ve kadını toplumsal yaşamdan dışlayan geleneksel eğilimin kadının yaşam alanlarını da sınırladığı gerçeğidir (Aktaş, 2013). Çocuk ve yaşlıların bakımını geleneksel olarak sadece kadının görevi olarak gören, erkekleri ise ailenin geçimini sağlamakla görevli sayan cinsiyete dayalı iş bölümü kadın erkek eşitsizliğinin en büyük nedenlerindedir (Önder, 2013). Böylelikle erkek egemen anlayışı üzerine inşa edilmiş geleneksel yapı kadını baskılayıp annelik ve

ev kadınlığı rolüyle sınırlarken kadına yönelik yaşamsal fırsatları da dar sınırlar içerisine hapsetmektedir (Aktaş, 2013).

Kadınların belirli mesleklere daha eğilimli olup bazı meslekleri pek tercih etmedikleri; tercih ettikleri mesleklerde bile yöneticilik pozisyonlarında yeterince yer almamalarının meslek hayatlarında karşılaştıkları cinsiyet ayrımcılığı sorunundan kaynaklandığı tespit edilmiştir (İpek ve Yarar, 2010). Çünkü kadınların kariyer gelişiminin erkeklerin kariyer gelişiminden oldukça farklı ve karmaşık olduğu bilinmektedir (Totan ve Doğan, 2010).

Gündüz'ün (2010) araştırmasında, kadınların yaşamış olduğu en büyük kariyer engeli olarak “toplumsal yapımızın, kariyer yapmayı erkek işi olarak kabul etmesi olduğu” sonucunu ortaya çıkarmıştır. Ayrıca, öğretmenler en büyük engel olarak “kariyer yapma faaliyetlerine yöneticilerin genellikle erkekleri uygun görmesini” vurgulamışlardır.

Güç mesafesi yüksek olan bir kültüre sahip gelişmekte olan ülkelerde, insanlar sıklıkla otokratik kararları destekleyici davranışla birleştiren “ataerkil” bir stil tercih ederler (Dickson vd, 2003; Dorfman vd,1997: akt: Yukl, 2013 ). Yüksek seviye liderlik pozisyonlarını doldurmada kadınlar yerine erkekleri öncelikli görmenin güçlü eğilimi “işyerinde kadınların, azınlıkların ve diğer grupların yükselmesindeki engeller” olarak adlandırılır (Korkmaz, 2014). Köroğlu'nun (2006) araştırmasında katılımcılar, kadınların kendi kişilik yapılarını; toplumda kabul edilen sosyo-kültürel değerleri ve yöneticilik mesleğinin kendine has özellikleri, kadın öğretmenlerin yöneticilik talepleri üzerinde orta düzeyde etkili bulmuştur.

Poulpunitha ve Murugan (2015), çalışmalarında yöneticiliğin genel olarak erkekler tarafından işgal edildiğini, kadınların çok nadir rol alabildiğini belirtmişlerdir. Eğitim alanında kadınların öneminin göz ardı edilemeyeceğini bu yüzden de kadınların hak ettikleri yerlere gelmeleri gerektiğini vurgulamışlardır.

Madhavi'nin (2013), çalışmasında kadın yöneticileri herhangi bir hiyerarşi seviyesinde karşı cinsle aynı seviyede olduğunu kabul etmenin zor olduğu belirtilmiştir. Erkek yöneticiler karşısında kadın yöneticilerin kendini kabul ettirme çabası oldukça zor bir iştir. Çünkü bir tarafta ilgilenilmesi gereken geleneksel sorumluluklar varken diğer taraftan yeni yeni öğrenmeye çalıştığı işi, beklentiye karşılık vermek için çabalayan kadın yöneticiyi zorlamaktadır.

Hedefler her yönetici için aynı olsa da başarıma şekilleri cinsiyete göre değişmektedir. Çalışma yöntemleri de herkes için aynı gözükmemektedir. Resmî

yollarla üstlerini memnun etmek için kadın yöneticilerin kendilerini ispatlamaya çok çalışmaları gerekmektedir. Merdivenin üst seviyelerindeki kadın sayısına baktığımız zaman erkeklerin sayısıyla kıyaslanamayacak kadar az olduğunu görebiliriz. Sadece az sayıda bir milletin kadın bir devlet başkanı (örn. başbakan, cumhurbaşkanı) vardır ve son yıllarda artıyor olmasına rağmen, büyük iş örgütlerindeki üst yönetici pozisyonlarındaki kadın sayısı da oldukça azdır (Adler, 1996; Catalyst, 2003; Powel ve Graves, 2003; Raghs, Townsend ve Mattis, 1998: Akt: Yukl, 2013).

Türk kadını, devlet memurluğuna ilk kez Osmanlı toplumunda öğretmen olarak girmiştir. Kadınların öğretmenlik mesleğindeki bu önceliği Cumhuriyet döneminde Atatürk ile devam etmektedir. Atatürk'ün "*Öğretmenler, yeni nesil sizlerin eseri olacaktır.*" sözü de öğretmenliğin yeni nesli şekillendirmedeki önemini vurgulamaktadır. Bu durumda da kadınlar yeni nesli şekillendireceklerdir.

Kadını çocuğun bakımına, ev hizmetlerine, erkeğin çalışmasına bağımlı kılan olgu, kadının fizyolojisi değil, toplumda egemen yaşama biçimidir (Atabek, 2002). Türkiye'de kadınların çalışma yaşamında karşılaştıkları sorunlar ve yöneticiliğe yönelme engelleri, ülkemizin geleneksel, ekonomik ve sosyo-kültürel yapısı ile yakından ilgilidir (Aslan, 2015). Bu yüzden Türkiye'de kadınlar için en uygun meslek denildiğinde ilk akla gelen meslek öğretmenliktir. Kadın öğretmen yetiştirilmesine tarihsel açıdan baktığımızda, kadınların "iyi anne" ve "iyi eş" olmaları yolunda kadınlara öğretmenlik mesleğinin kapıları açılmış, özellikle nesillerin yetiştirilmesinde kadının rolü vurgulanmıştır (Koyuncu, 2011). Nedeni ise öğretmenlik mesleğinin annelikle bağdaştırılması; çocuk yetiştirmeye ilişkilendirilmesi olarak görülebilir. Ancak kadınlara özgü olarak bilinen ve kadınların yeterince yer aldığı mesleklerde bile kadın yönetici oranının çok düşük seviyelerde olması yöneticilikte cinsiyet eşitsizliği sorununu ön plana çıkarmaktadır (İpek ve Yarar, 2010).

Okullarda yöneticilikte erkeklerin tercih edilme nedenleri arasında disiplin de gelmektedir. Velilerin çocukları hizaya sokması açısından disiplin sembolü olan erkek yöneticileri tercih etmektedirler. Kadınlarsa disiplinden ziyade toleranslı, affeden kişi olarak kabul görmesi, onun annelik görevinin bir uzantısı olarak kabul edilir. Otorite, güç denetim gerektiren mesleklerin erkeklere; bakma, besleme ve hizmetle ilişkili mesleklerin ise kadınlara özgü olduğu varsayılmaktadır (Bhasin, 2003: akt: İnandı ve Tunç, 2012).

Kadınların oranı, özellikle örgütsel hiyerarşinin üst basamaklarına doğru çıkıldıkça, belirgin olarak azalma göstermektedir. Çok sayıda çalışma okul

yöneticilerinin büyük ölçüde erkeklerden oluştuğu ve kadınların eğitim yönetiminin üst basamaklarına çıkıldıkça oranlarının azaldığını ortaya koymaktadır (İnandı ve Tunç, 2012).

Kadınların üst basamaklara gelememelerine ilişkin açıklamaları iki grupta sınıflandırılabilir. Birincisi, işe alma, işte tutma, özendirme gibi cinsiyet eşitsizliklerini kolaylıkla azaltabilecek örgütsel pratiklerin yaratmış olduğu engellerdir (Oakley, 2015). İnandı, Peker, Özkan ve Atik (2009), eğitim düzeyi, çalışma saati, yaş, medeni durum gibi örgütsel nedenlerin, kadınların kariyer geliştirme sürecinde önemli rol oynadığını belirtmektedirler.

Ataerkil bir toplumda kültürün gerektirdikleri nedeniyle kadınların ve erkeklerin izleyecekleri yollar çizilmektedir. Bu roller erkeklerin üstünlüğünü belirlerken kadınları ikici plana atmaktadır. İşte kadınlara biçilen bu roller toplumsal cinsiyet ayrımı başlığı altında ayrıntılı bir şekilde verilmektedir.

#### **2.4 Toplumsal Cinsiyet Ayrımı**

Yönetim görevlerini üstlenenlerin homojenleştikleri özelliklerden biri de cinsiyettir. Birçok araştırmada örgütsel hiyerarşinin üst basamaklarına çıkıldıkça erkekler ile kadınların oranının, erkeklerin lehine büyük bir artış gösterdiği görülmüştür (Oakley, 2015; Aycan, 2004; Çelikten, 2004). Çeşitli nedenlerden dolayı erkek egemenliğinin üst kadrolarda baskın olması bariz olan bir gerçektir. Kadınların aleyhine olan bu eşitsizlik, tarihsel ve karmaşık birçok örgütsel ve toplumsal etkenle ilişkilidir (İnandı ve Tunç, 2012).

Türkiye’de ve dünyada son yirmi yıldaki toplumsal dönüşümler her alanda olduğu gibi aile ve toplum içinde kadına ilişkin incelemeleri gerekli kılmıştır. Kadınların aile ve toplum içinde kişisel anlamda güçlenmelerini sağlayacak kaynaklara ulaşım için eğitimin gerekliliği yine bu dönemde vurgulanmaya başlanmıştır. Fakat her ne kadar eğitim alınsa da eğitilmiş olursa da kadının üstünden atamadığı, yapmak zorunda hissettiği belirli görevler bulunmaktadır. Bu nedenle toplumların yaşamış oldukları değişimi anlamamanın bir yolu, kültürel aktarımda önemli bir rol üstlenen kadın olgusuna ilişkin sorunları ve buna yönelik çözümlenmeleri doğru bir şekilde ortaya çıkarabilmektir (Koyuncu, 2011).

En güncel anlamıyla ilk olarak Amerikalı feministler cinsler arasındaki ilişkinin toplumsal olarak örgütlenmesini kastetmek için “toplumsal cinsiyet/gender” kavramını kullanmaya başlamışlardır. Toplumsal cinsiyet, kadınlara ve erkeklere ilişkin uygun

rollerin tamamen toplumsal olarak üretildiğini ifade eden “kültürel inşalar” a işaret etmenin bir şeklidir (Oakley, 2015). Erkeklerin ve kadınların öznel kimliklerinin sadece toplumsal kökenlerinin bir yolu olan “toplumsal cinsiyet” Scott’un (2007) ifadesiyle cinsiyeti olan bir bedene zorla kabul ettirilmiş bir toplumsal kategoridir. Toplumsal cinsiyet, toplumun kadın ve erkeğe cinsiyet nedeni ile biçtiği rol ve beklentiler olarak tanımlanabilir (Akt: Akın, 2007).

Toplumsal cinsiyet bir toplumun üyelerinin kadınlık ve erkeklik ile ilgili sosyal konumlara ve kişisel özelliklere parmak basmaktadır. Kadın ve erkeğin sınırlarını çizerler. Toplumsal cinsiyet bizim diğerleriyle nasıl etkileşim kurduğumuz ve kendimiz hakkında nasıl düşündüğümüzü şekillendiren toplumsal örgütlenmenin bir başka çeşididir (Kahraman, Ozansoy-Tunçdemir, Kekillioğlu ve Özcan, 2015).

Cinsiyet ayrımcılığı, doğrudan ve dolaylı cinsiyet ayrımcılığı olmak üzere iki biçimde kendini göstermektedir. Doğrudan cinsiyet ayrımcılığı, bir bireyin bir kadına cinsiyetini esas alarak bir erkeğe davrandığı ya da davranacağından daha olumsuz davranması veya daha az olumlu davranmasıdır. Dolaylı cinsiyet ayrımcılığı ise, biçimsel olarak eşitlikçi gözükken davranış veya uygulamaların sonradan kadın üzerinde ayrımcı etkiler oluşturmasıdır (Demirbilek, 2007). Cinsiyet ayrımcılığı da kendini eğitim yönetiminde belirgin bir şekilde göstermektedir çünkü kadın öğretmen sayısı bu kadar çokken, kadın yönetici sayısının azlığı, yönetsel hiyerarşide yükselmek isteyen kadınlara karşı çeşitli engeller olduğunun anlamlı ifadesidir (Çelikten, 2004) .

13. Yüzyıl sonlarında başlayan ve 20. Yüzyılda yoğunlaşan kadın hakları savaşına rağmen, kadının aile ve toplum içindeki rolü, her zaman çocuk bakımı ve doğurganlık ile bağlantılı olarak ele alınmıştır. Doğduğu ve yaşadığı yere bile “anavatan” diyebilen insanoğlu bu analık kavramını, kadınla özdeşleştirmeyi zaman zaman bilinçli olarak nitelemiştir (Doğramacı, 1982; Koyuncu, 2011). Türk toplumunda da kadının toplumsal cinsiyet rolleri, değişmeyen temel unsurlarıyla, yüzyıllardır toplumsal bir olgu olarak kendini göstermektedir. Sur kemerlerinde bile kilit taşı olan kadın figürleri kadının aile düzenindeki önemini de gösterirken, kadının öneminin iş hayatıyla değil sadece aile bakımıyla sınırlandırılması da çelişki barındırmaktadır.

Can (2008) araştırmasında, Türkiye’de eğitim sektöründe kadınların yöneticiliği için yasal bir engel olmadığı belirtilmiştir. Bireysel olarak da kadınların yöneticiliğine karşıtlık bulunmadığı da vurgulanmıştır. Temelde geleneksel, sosyal ve kültürel yapı ve anlayışlar, kadınların yöneticiliğe yönelmelerinin engelini oluşturmaktadır. Sonuç olarak, yöneticiliğin fazla mesai gerektirmesi, kadınların ev ve okul işlerini birlikte

yüklenmek zorunda olması ve üst yöneticilerin erkek yöneticilerle çalışmayı tercih etmeleri temel engellerdendir. Ancak kadınların sayısı her meslekte olduğu gibi yöneticilikte de gelişme eğilimi göstermektedir. Kadınlar daha çok eğitim aldıkça iş yaşamında daha aktif rol almaya başlamaktadırlar.

Yapılan çalışmalar göstermiştir ki kadınlar, evde çocukların bakımına ve ev içi sorumluluklara yönelik görevleri kendi doğal görevleri olarak algıladıkları için erkeklere göre kendilerini daha değersiz ve önemsiz görmektedirler. Erkekler tarafından da onaylanarak devam ettikçe aile içi eşitsiz ilişkiler tekrar tekrar şekillendirilerek nesilden nesile aktarılmaktadır. Dolayısıyla kadın ve erkek arasında erkek bakış açısına göre belirlenmiş olan aile içi ilişkiler, ev işleri ve çocuk bakımına ilişkin geleneksel işbölümüne dayalı olarak tanımlanmış; kadın-erkek rolleri ailede kız ve erkek çocuklarının cinsiyetçi rolleri kabullenip bu çerçevede büyümelerine sebep olmuştur.

Kadınlar ile erkekler arasındaki farklılıkların biyolojik farklılıklar ile açıklanamayacağını, kadın ve erkeklerin rolleri söz konusu olduğunda çeşitli kültürler arasında büyük farklılıklar olduğuna dikkati çeken toplumsal cinsiyet çalışmaları bunun toplumsal düzlemde kurulduğunu savunurlar. Dolayısıyla bir toplumda kadın ve erkeklerin toplumsal hayata katılım biçimi, oranı, görünürlüğü ve temsil biçimi önemli oranda o toplumda geçerli olan toplumsal cinsiyet algısından etkilenir. Başka türlü ifade edilecek olursa, bir toplumda kadın ve erkeğin toplum içindeki statüsü ve buna uygun rollerini büyük oranda toplumsal olarak kurulan toplumsal cinsiyet rejimi cinsiyet rolleri belirler (Ökten, 2009). Cinsiyet çalışma yaşamında önemli değişkenlerden biri olmayı sürdürmektedir. Çünkü cinsiyet kadın liderlere bir engel olarak kabul edilmektedir. Bazı kadınlarsa bu durumu olması gereken gibi kabul edip o şekilde davranmaya zorlanırlarken, erkeklerin yönlendirmelerine izin vermektedirler (Grove ve Montgomery, 1999).

Cinsiyetin en büyük etkisi de tüm işkollarında kadın ve erkek çalışanların oranı farklılaşırken, bu farklılaşma belirli sektörlerde ve belirli istihdam pozisyonlarında kadınların aleyhine büyük bir artış göstermesidir (İnandı ve Tunç, 2012). Bu artışın görüldüğü iş alanlarında ise genelde toplumda kadına biçilen rollerle benzerlik göstermektedir.

Genel olarak bakıldığında dünya üzerinde ortaya çıkan sorunların başlangıcı kadınların maruz kaldıkları eşitsizliktir. Günümüzde ise kadınların karşı çıktıkları ve mücadele etmek zorunda kaldıkları birçok sorunun toplumsal cinsiyetle ilişkili olduğu yönünde yaygın bir kanaat olduğu tartışılmaktadır. Toplumsal cinsiyet; biyolojik

cinsiyetten farklı olarak toplumsal ve kültürel olarak belirlenen ve dolayısıyla içeriği toplumdan topluma olduğu kadar tarihsel olarak da değişebilen “cinsiyet konumu” ya da “cins kimliği”dir. Bu anlamıyla toplumsal cinsiyet yalnızca cinsiyet farklılığını belirlemekle kalmaz, aynı zamanda cinsler arasındaki eşitsiz güç ilişkilerini de vurgular (Berktaş,2009).

Cinsiyeti doğa belirlerken; toplumsal cinsiyeti kültür belirler (Üner, 2008). Toplumun kadınlara atfettiği roller sadece kadının aile hayatını etkilemekle kalmayıp sosyal hayatını ve iş hayatını da etkilemektedir. Toplum da öyle bir algı oluşmaktadır ki yöneticilik sadece erkeklere özel bir alan gibi kabul edilmektedir. Bu da kadın sayısının öğretmenlikte fazlayken yöneticilikte az olmasını açıklamaktadır. Bu fark öğretmenler ve yöneticilere kadın ve erkek açısından bakıldığında daha anlaşılır hale gelecektir.

## **2.5 Kadın-Erkek Öğretmenler ve Kadın-Erkek Yöneticiler**

Araştırma sonuçlarına göre erkekler ve kadınlar arasındaki farklılıkların zaman zaman değişiklik göstermesine rağmen cinsiyete özgü kalıp yargılar güçlü bir şekilde değişime direnebilmektedir. Kadınların üst yönetim kadrolarında yer almaları, aile kurumunu ve toplumsal cinsiyet rollerini ilgilendiren normlar ve değerlerdeki uygun değişmelerin gerekli düzeye ulaşamaması sebebiyle yeterli hızda gerçekleşmemektedir (Arıkan ve Yıldırım, 1993).

Çalışan kadın sayısının ve iş dünyasında kadınların etkinliğinin giderek artmasına karşın, üst düzey yönetici ve liderler arasında kadınların sayısı halen istenilen düzeyde değildir. Türkiye’de yönetici konumuna gelmiş kadın sayısı erkeklere kıyasla oldukça azdır (Bingöl, Aydoğan, Şenel, ve Erden, 2011).

Geç Osmanlı döneminden itibaren öğretmenlik, kadınların doğal kabul edilen besleme ve bakım rollerine koşut giden ebelik, hastabakıcılık, hemşirelik gibi onların kamusal alanda çalışmalarına fırsat tanıyan ilk mesleklerden biridir. Geleneksel olarak “kadın mesleği” olarak kabul edilme eğiliminin ötesinde, kadın öğretmenlerin meslekleri ve özel yaşamları ile cinsiyet kimlikleri arasındaki ilişkileri tarihsel bağlamda çözümleyen çalışmaların alanda önemli bir boşluğu dolduracağı varsayılmaktadır (Dilek ve Işık, 2014).

Eğitim sistemlerindeki temel insan gücü kaynakları arasında öğretmen ve okul yöneticileri başı çekmektedir. Türkiye’de kadın mesleği olarak kabul gören öğretmenlikte kadın öğretmen sayısının erkek öğretmen sayısından fazla olduğu, ancak yöneticilikte erkek ve kadın yönetici sayıları arasında erkeklerin lehine adeta bir uçurum

olduğu bilinmektedir (İpek ve Yarar, 2010). Araştırmalar kadın öğretmenlerin, erkek öğretmenler kadar yöneticiliği istediklerini ve yöneticilikte erkekler kadar başarılı olduklarını göstermektedir (Çelikten, 2004).

Toplumsal yaşamda erkek ve kadınlar bir bütünlüğü oluşturan, birbirini tamamlayan bir şekilde değil de erkeğin kadına üstünlüğü ile belirlenen bir yapıda olduğu dikkat çekmektedir. Bu ayırım ve tek taraflı belirleme, kişilerin özel yaşantılarının olduğu kadar kamusal yaşantılarında da belirleyici rol oynamaktadır. Ailede, çalışma yaşamında ve kamusal yaşamda bu yapay ayrımlar aynı sistemin parçası olarak toplumsal cinsiyete, cinsiyet ayırımına dayalı bir bütünlüğü oluşturur. Dolayısıyla kadının ikinci plana atıldığı toplumlarda yalnızca belirli bir alanda değişime ve dönüşüme gidilerek, toplumun bütününde köklü bir değişim olmadan toplumsal cinsiyetin yarattığı eşitsizliklerin ortadan kaldırılamayacağı açıkça görülmektedir (Aktaş, 2013).

Toplumsal cinsiyet rol kalıplarının ve kadınların benlik algılarının, onların iş yaşamlarında ve kariyer sürecinde etkisini ortaya koyan çalışmalar bulunmaktadır. İnandı vd. (2009) toplumda kadınların öncelikli görevlerinin annelik, ev hanımlığı ve eş olarak sınıflandırılması nedeniyle, kariyer geliştirme faaliyetlerinin erkek işi olarak algılandığını belirtmektedirler. Yine aynı çalışmada kadınların, yöneticilik konusundaki özgüvenlerinin düşük olmasının, kadın öğretmenlerin en başta gelen kariyer engellerinden biri olduğu belirtilmiştir. Kadınların yönetici olmalarındaki en önemli engelin, yöneticilikte başarılı olamayacakları kabullenilişi olduğunu ifade etmişlerdir. Çalışmada kadınların benlik algısının, kadınların kariyerleri konusundaki cinsiyet rol kalıplarının ve tutumlarının ilişkisinin altı çizilmiştir.

Günümüzde kadınların kendilerini geri planda tutma çabaları baş gösterince, kadınların yönetici konumlarına gelebilme oranlarını saptamaya çalışan araştırmaların da sayıları artmaya başlamıştır. Bu alanda yapılan çalışmaların ortak olarak vardıkları sonuç biraz yüksek görünmekle beraber, yine de tüm ülkelerde erkeklere göre kadınların yönetim kademelerinde çok düşük oranlarda bulduklarıdır. Bu dünya, erkek yöneticilerin hâkim olduğu ve kalıpların onlarca çizildiği bir ortamı yansıtmaktadır. Dolayısıyla da, var olan durumda “üst yönetim pozisyonlarına yükselme başarısını gösteren bir avuç kadın yöneticinin erkek meslektaşlarıyla” aynı davranışları gösterdiğini, kadın ve erkek yöneticiler arasında davranışlarla birlikte kişilik özelliklerinin de aynı ya da çok az farklı olduğunun görülmesi şaşılacak bir durum değildir (Demirci Güler, 1991).



Çelikten'in (2004) araştırmasında, geleneksel rolleri benimseyen kadınların, kamusal alandaki rollerini ikinci plana atmakta olduklarını ve yönetici olmayı değil, öğretmen olmayı kendilerine daha uygun gördüklerini belirtmektedir. Bu durumda, kadınların geleneksel ailevi rolleri konusundaki beklenti, belirleyici olmaktadır.

Kadın öğretmenlerin evde kendi çocuklarına bakmalarına imkân sağlayan yarım gün çalışma saatleri, şubat tatili, yaz tatillerinin iki ay gibi uzun olması öğretmenlik mesleğinin çekici duruma gelmesinde bir başka etkidir (Tezcan, 1991).

Okulların, erkek öğretmenlerin, yönetici olmaları gerekliliğinin vurgulandığı toplumsal norm ve yargıların yeniden üretildiği ve muhafaza edildiği yerler olduğunu belirtmektedir (Thomson, 2003: Akt: İnandı ve Tunç, 2012). Ailelerin de, erkeklerin yönetici olması gerektiği yönündeki toplumsal norm ve inançların oluşumunda önemli bir etkiye sahip olduklarını vurgulamaktadır (Coleman, 2005: Akt: İnandı ve Tunç, 2012).

İpek ve Yarar'ın (2010) yaptıkları çalışmalarında ulaştıkları sonuçlardan bir tanesi kadın öğretmenlerin okul yöneticiliğinde yeterince yer almalarının önünde, kişisel tutum ve görüşlerden çok toplumsal tutum ve görüşleri bir engel olarak algıladıklarıdır. Dahası, araştırma öğretmen adaylarının üniversite öğrenimine başladıklarında, kadınların okul yöneticiliği yapmaları konusunda kişisel olarak daha az olumsuz tutuma sahip olduklarını, ancak bu konudaki olumsuz tutumlarının öğrenim gördükleri sürede azalacağı yerde arttığını göstermektedir.

Oakley (2015), geleneksel bürokratik örgütlerin, fiziksel güç ve cinsiyet farklılıkları temelinde yapılanmasının, kadınların aleyhine bir durum yarattığını belirtmektedir. Örgütsel yapılardan kaynaklı engeller, endüstriyel ve endüstriyel olmayan sektörlere göre değişim göstermektedir. İkinci kategoride ise kalıp yargılar (stereotypes), simgecilik (tokenism), güç, liderlik tarzları ve kadın-erkek ilişkilerindeki psiko-dinamikler gibi davranışsal ve kültürel nedenler bulunmaktadır. Kariyer önceliklerinin gerçekleştirilmesinde, cinsiyete ilişkin kalıp yargılar, özgüven ve kararlılık, ailevi ve örgütsel destek önemli belirleyicilerdir (İnandı ve Tunç, 2012).

Ayrıca öğretmenliğin "kadın mesleği" olarak algılanması ve kadınların sayıca üstün olmasına dair birçok çalışma bulunmaktadır (Altınışık, 1995; Can, 2008; Çermik, Doğan ve Şahin, 2010; Koyuncu, 2011). Hatta kadınların sayıları o kadar fazladır ki öğretmen yetiştirme programına katılan erkeklerin kendilerini kadınlara ait bir alana girmiş hissetmeleri gayet normaldir. Bu tür kariyer engellerinin ve zorlukların yanı sıra, kadınların yöneticilik değil de öğretmenliği tercih etme nedenleri de dikkat çekicidir.

Tezcan (1991, s.24)'a göre, kadınların annelik içgüdüleriyle bağdaştırılan öğretmenlik mesleğini, kadınların seçme amaçları şöyle sıralanabilir:

1. *Kadın öğretmenler için çocuk sevgisi, bu mesleğin seçiminde birinci derecede rol oynamaktadır. Çocuğun gelişimine yardımcı olmak da bunu içerir.*
2. *Toplumun kadın yaşam biçimine bakış açısının ve iş yönelimlerinin bu mesleğe çok uygun olduğu görülmektedir.*
3. *Öğretmenlik mesleğinde güven fazladır. Bu husus öğretmenlerin çoğunun kamu kuruluşlarında devlet güvencesi ile memur olma arzularından kaynaklanmaktadır.*
4. *Tatillerin diğer mesleklere oranla daha uzun olması da önemli bir etkidir."*

Öğretmenlik mesleğinin tercih edilmesinde üç farklı motivasyon olduğu vurgulanmaktadır. Birincisi dışsal motivasyon; iş garantisi, para, tatiller, sosyal güvence, atama ve rahatlıktır. İkincisi ise motivasyon; doyum, istek ve meslek aşkıdır. Üçüncüsü ise özverisel motivasyondur; insana, topluma ve ülkeye hizmet etmektir (Yüce, Şahin, Koçer ve Kara, 2013). İngiltere'de yapılan bir araştırmada kadınlar ve erkeklerin öğretmenliği tercih nedenleri arasında farklılıklar görülmüştür. Kadınlar öğretmen mesleğini seçerken içsel nedenlerden etkilenirken, erkeklerse dışsal nedenlerden etkilenirler. Mesela, kadınlar çocuklarla çalışmak için tercih ederken, erkekler maaş nedeninden dolayı tercih ettiği ortaya çıkmıştır (Johnston, 1999: akt: Çermik vd. 2010).

Kadınların yönetici konumlarına yükselmelerine engel olabilecek kendilerinden ve çevrelerinden kaynaklanan çeşitli faktörler bulunmaktadır. Kadın sorunlarına yönelik yapılan çalışmalarda kadınların yöneticilik yapmama nedenleri şu şekilde sıralanmaktadır (Wirth, 2001, s.12 ; Durgun- Şahin, 2002, s.43):

1. *Kadınların erkekler kadar güvenilir işçi olmadıkları düşüncesi,*
2. *Cam tavan sendromu,*
3. *Mesleklere yönelik kalıp yargılar: Yöneticiler erkektir, hemşireler kadındır gibi,*
4. *Yönetici statüsündeki erkeklerin kendi cinslerini kayırmaları,*
5. *Aile içinde iş bölümü, çocuk doğurma, çocuk bakımı gibi durumsal kısıtlamalar,*
6. *Erkek ve kadın arasında kişilik farklılıkları olduğu inancından kaynaklanan, cinsiyet özellikleri ile ilgili ön yargılar (kadınların daha duygusal, bağımlı ve pasif; erkeklerin daha rasyonel ve daha hırslı olduğunun düşünülmesi),*
7. *Kraliçe arı sendromu."*

Louisiana'da yapılan bir araştırmada bir okul bölgesinde, Erkek yönetici kadınların, gerekli liderlik özelliklerinden eksik olduklarını düşündüğü için, yönetici olmaları konusunda cesaretlerini kırdığını dile getirmektedir. Dahası yönetici olmak

isteyen kadınları ne kendi kurumları ne de içinde buldukları bölge insanları desteklemektedir, böylelikle sisteme girmelerini zorlaştırmaktadırlar (Growe ve Montgomery, 1999).

Kadınlar ataerkillik bağlamında cinsiyet eşitsizliğini bariz anlamda yaşamaktadır. Toplumsal rollerinden dolayı kadınlar bazı rollerle bağdaşmıştır. Günümüzde de öğretmenlik mesleğinin prestiji oldukça düşmüştür. Bu itibar kaybından dolayı kadınlar umursanmazken, erkekler mümkün oldukça bu alandan çıkmaya çalışmaktadır (Yüce vd. , 2013).

Erkeklerin başarı, entelektüel uğraşı gibi değerlere, kadınların ise sevgi, samimi ilişkiler ve aileye daha fazla önem verdiğini düşünülürse, aynı doğrultuda erkeklerin mesleki ilgileri daha ağırlıklı olduğu ifade edilmelidir. Meslekî olmayan hususlarda ise erkeksi olanları tercih etmesi söz konusudur. Örneğin meslekî açıdan bir erkek, çiçekçi olmaktan çok kamyon şoförü olmayı ister. Yine meslek dışında dansa gitmekten çok futbol maçına gitmeyi ister. Erkeklerin daha çok macera, makine ve ilimle, kadınların ev işleri, sanat vb. mesleklerle ilgili oldukları; aynı zamanda yarışmacı, atılgan, konuşmalarında ve duygularında sert yapılı oldukları tespit edilirken, kadınlar ise daha heyecansal, estetik bakımdan duyarlı ve ahlâkî normlar üzerinde daha ciddi durdukları tespit edilmiştir (Ersoy, 2009).

Her yerde, kadınların egemen olduğu mesleklerde bile kadınlar erkeklere tabidir. Bu yüzden kadınlar çalışma hayatları boyunca erkek merkezli işlerde çalıştıkları için gerçek becerilerini gösterememekte ve becerilerinin altında işlerde çalışabilmektedirler (Totan ve Doğan, 2010).

İllerde müdürler tarafından yapılan eğitim toplantılarında katılımcı öğretmenlerin büyük çoğunluğunu kadın öğretmenler oluştururken, toplantıyı yapan müdürler ve yöneticiler erkektir. Bu zıtlık diğer alanlarda da mevcutken, eğitim yönetiminde oldukça fazladır. Bunun arkasında, kadın yöneticilerin önündeki engellerin ne olduğu konusunu ele almak gerekmektedir.

## **2.6 Kadın Yöneticilerin Önündeki Engeller ve Eğitim Yönetiminde Kadın**

Kadınların üst yönetim kadrolarında yer almaları, aile kurumunu ve toplumsal cinsiyet rollerini ilgilendiren normlar ve değerlerdeki uygun değişmelerin gerekli düzeye ulaşamaması sebebiyle istenen seviyeye ulaşamamıştır (Arıkan ve Yıldırım, 1993).

Çelikten'e (2004) göre 1970'li yıllardan itibaren işgücüne katılan ve bunun paralelinde yönetsel ve profesyonel kariyer hedefleyen kadınların sayısında büyük artış olmakla birlikte, araştırmalar göstermektedir ki, kadınlar mesleğe erkeklerle aynı şartlarda, aynı özlemlerle girmekte, fakat hemen sonra mesleki tecrübeleri ve kariyer yolları ayrılmaktadır. Türkiye'de değişik sektörlerde görev yapan kadınların konumlarına bakıldığında her geçen gün örgütün orta ve üst kademelerinde biraz daha ilerleme kaydetmelerine karşın ne yazık ki, aynı olumlu düşünceyi eğitim yönetimi alanındaki kadın yöneticiler için söylemek pek de mümkün değildir. Diğer bir deyişle, kadınlar iş hayatına girdikten sonra erkeklerle her ne kadar aynı haklara sahip oldukları dile getirilse de kadınların sorumlulukları erkeklere göre çok daha fazladır ve bu sorumluluklar da kadınların yöneticilik kademesine gelmelerine engel teşkil etmektedir.

Babcock ve Laschever'in (2003) bir çalışması kadınların yükselme isteği ve bunu destekleyecek görüşme çeşitlerini başlatmak için erkeklerden daha az eğilimli olduğunu göstermiştir.

Lyness ve Heilman'ın (2006) bir çalışması, kadınların yönetici pozisyonlarına ilerlemek için erkeklerden daha fazla gerekli becerilere ihtiyaç duyduklarını ve geleneksel olarak erkeklerin sahip oldukları iş statüleri çeşitleri için kadın-erkek cinsiyet farkının daha büyük olduğunu ortaya koymuştur.

Toplumun kadına yüklediği veya ileride yükleyeceği roller, kadınların iş yaşamındaki etkinliklerini etkilemektedir. Genel olarak kadınların kariyer yapma bağlamında önünde bir takım engeller bulunmaktadır. Bu engellerin başında ise kadının cinsiyet rollerinden biri olan çocuk doğurma gelmektedir. Çalışan kadınların çocuk doğurmaları durumunda işyerlerinden belirli bir süre uzaklaşması gerekmektedir. İş yeri açısından bu durumların çoğu zaman olumsuz olarak değerlendirildiği, kurumların kariyer kararlarında kadınların bu durumundan dolayı onlara haksızlık yaptığı hususunda tartışmalar bulunmaktadır (Türkkahraman ve Şahin, 2010). Geçmişte, bu durum genellikle Tanrı buyruğu ya da biyolojik farklılıkların kaçınılmaz sonucu olarak kabul görürken; bu gibi gerekçeler uzun süre ikna edici olamamış, erkeklerin kadınlar üzerindeki egemenliği gerçeği ile eşitlik ideali arasında önemli bir açık ortaya çıkmıştır. Sosyolojik yaklaşımlar, söz konusu açığın nasıl oluştuğunu farklı bakış açılarından ortaya koymaya çalışmıştır (Demirbilek, 2007).

Loder'ın (2005) çalışmasında da kadınların omuzlarına yüklenen çocuk bakımı ve ev işleri gibi eşit olmayan sorumluluklar kadınların okul yönetiminde yer almasında önemli bir engel teşkil ettiğini vurgulamaktadır. Aile üyelerinden eşinden gelen ya da

gelmeyen destek de onların yönetici olup olmamaları konusunda kararlarını etkilemektedir.

Ayrıca, toplumdaki diğer baskın gruplar gibi erkekler de güç ve otoritelerini sürdürmelerine hizmet edecek kurumlar oluşturmuşlardır. Erkekler, siyasi güç ve ekonomik kontrol olanağını veren konumlardan kadınları dışlayarak ve kadınlara daha düşük ücret ödenmesini sağlayarak ekonomik avantajlar elde etmek için uğraşmışlardır. Aynı zamanda erkekler, kadınların ailedeki ikincil rolünden faydalanmışlardır (Demirbilek, 2007).

Kadınların kariyer engellerine kadınların iyi birer rol modele sahip olmamaları da gösterilebilir. Vinnicombe, Doldor ve Turner'ın (2014) çalışmalarında yapmış oldukları anket sonuçlarına göre kadınların %81'inin role modele sahip olmanın yönetici olma isteklerini artıracaklarını inandıklarını göstermektedir. Dahası, kadınların kariyerlerinin her aşamasında engellerle karşılaşmaları ve kendi kurumlarında daha üst kurumlara geçmeyi başarabilen bir kadın göremedikleri için ya kariyerlerini bıraktıklarını ya da ilerlemek için çabalamayı bıraktıkları maalesef sık karşılaşılan bir durumdur.

Kadınların önündeki engellerden biri de kadınların eğitime çocukluktan itibaren çok fazla önem verilmemesidir (Shakeshaft, 1989). Brown ve Ralph'ın (1996) çalışmalarında Uganda'da neden kadınların yöneticilikte sayıca az olduklarını ve nedenlerini araştırmışlardır. Özellikle de üstünde durdukları konu kız çocukların eğitimidir. Görünürde kız ve erkekler aynı eğitime tabi tutulsalar da fırsatlar verilse de kızların okula katılımları öğrenim seviye arttıkça düşmektedir ve bunun sonucunda da eğitim yönetiminde olduğu gibi iş alanı da azınlık olarak kalmaktadırlar.

Tan (1996)'a göre Türkiye'de öğretmenlik, kadınlar için en eski meslek geleneğine sahip alanlardan biri ve ilk kamusal meslek niteliğinde olmasına karşın eğitim yöneticiliği kadınların azınlık statüsünde olduğu meslek alanlarının başında gelmektedir çünkü öğretmenliğin aksine eğitim yöneticiliği genellikle bir "kadın alanı" olarak kabul edilmez. Eğitim yönetimi, başka alanlarda olduğu gibi erkekler tarafından gerçekleştirilir, tanımlanır, erkek yaşantı ve değerlerinden oluşan pratiklerle örülür. Ancak, eğitim yönetimindeki toplumsal cinsiyet açığı ülkeler arasında önemli farklar göstermektedir.

Kadınların yöneticilik konumlarına yükselmelerinin önündeki en somut engel olarak, nesnel bir kariyer sisteminin her türü kamu ve özel bürokrasilerde işletildiği varsayımı ile kadınların çocuk doğurma, doğum sonrası ve çeşitli zamanlarda annelik ve

ev kadınlığı konumlarından kaynaklanarak gündeme getirdikleri, ev dışı çalışmaya ara vermeleri, kesintilere uğratmaları irdelenmektedir.

Doğum izni örneğinde görüldüğü gibi, kapitalizmin egemen olduğu tüm işbölümlerinde egemen ideoloji tarafından her gün, her alanda üretilmesine özen gösterilen ve esas olarak da annelik ve eşlik çerçevesinde belirlenen statüsünü korumak için sistemle mücadele yoluyla kimi haklar kabul ettirilmiştir. Kabul ettirilen bu haklar dönüp dolaşıp, meslekte yükselme bariyeri biçiminde kadının karşısına çıkarılmaktadır (Demirci Güler, 1991).

Kadınların yönetici olma konusunda kendi içlerinde besledikleri bir takım kaygılarda kadın yönetici sayısının azlığının bir nedeni olarak açıklanabilir. Toplum içinde kız çocuklarının sosyalleşme sürecinde cinsiyete dayalı yetiştirilme tarzı ve bunun içselleştirilmesi, kendilerini emir veren yönetici konumunda görmelerine engel oluşturmaktadır (Temel, Yakın ve Misci, 2006; Soyşekerci ve Yılmaz, 2007). Ayrıca kadınlar erkeklerle eşit ölçüde rekabet edebilme yeteneğine sahip olduklarını düşünmemektedirler. Bu düşüncenin altında ise sahip oldukları kişilik özellikleri yatmaktadır. Duygusal, pasif, ılımlı ve işbirlikçi özellikler kadınlar tarafından yöneticiliğin önündeki engeller olarak algılanmaktadır.

Kadına toplum tarafından yüklenen roller ve “tabiatı itibarıyla erkeğe göre daha az becerikli, başarılı olma ihtimali düşük, liderlik vasfı olmayan bireyler” şeklinde önyargılı tanımlamalar kadının liderlik davranışını göstermesini zorlaştırmaktadır. Bu nedenle kadınlar toplumda daha çok aile görevlerine uyumlu işlerle uğraşırken, erkekler yüksek statü taşıyan, karar vermeyi gerektiren iş ve meslekleri tercih etmektedirler (Terzioğlu ve Taşkın, 2008). İnandı ve Tunç’a (2012) göre kadın öğretmenlerin toplumdaki cinsiyete ilişkin kalıp yargıları kariyerleri önünde bir engel olarak görmelerinin yanında kendilerinin de bu kalıp yargıları içselleştirdikleri anlaşılmaktadır. Kadın öğretmenlerin benlik algıları, büyük ölçüde, kadınların sosyal olarak, cinsiyet rollerine ilişkin eğitilmelerinden kaynaklanmaktadır.

Dünyanın hiçbir ülkesinde kadınların çalışma hayatına girmesi kolay olmamıştır (Demir, 1997). Kadın öğretmenlerin çoğunlukta olduğu ilk ve ortaöğretim kademelerinde cinsiyet önemli bir faktördür (Acker, 1992). Diğer taraftan lise ve lise üstü okullarda gerek öğretmenlerin ve gerekse okul yöneticilerinin oranı kadınların aleyhine bozulmaktadır, erkekler daha yüksek saygınlığı olan mesleklere gelebilmektedirler. Bunun temelinde üst düzey yöneticilik mesleklerinin bir "erkek işi" olarak algılanması yatmaktadır. Birçok ülkede okul kadrosunun çoğunluğunun

kadınlardan oluşmasına rağmen, kadınların küçük bir oranı okul yöneticisidir (Can, 2008). Türkiye, atama, yükseltmeyle ilgili herhangi bir hukuksal engel bulunmamasına ve kadınların erkek meslektaşları kadar iyi eğitim almış olmalarına rağmen eğitim yönetiminde aynı oranlarda üst kademelere gelemedikleri açıktır (Çelikten, 2004). Bu durumda kadınları erkeklere daha bağımlı hale getirmektedir çünkü kadınların karar verirken bile erkeklere danışmaları gerektiği gibi bir imaj zihinlerine yerleştirilmektedir

İnanlı ve Tunç'un (2012) da belirttiği gibi kadın yöneticilerden hem yöneticilik hem de kadın olarak beklentilerin olması, onları erkeklere göre daha fazla zorlayabilmektedir. Bu tartışmalar, kadın öğretmenlerin, yöneticiliğin kadınlara uygun olmadığı yönünde çevrelerindeki genel kanı ve kendi gözlemlerinin bileşimiyle, başaramama korkusu ve özgüven eksikliği yaratarak, kadınların yöneticilikte geri planda kalma nedenlerini göstermektedir.

Liderlik pozisyonlarında kadınların temsillerinin yetersizliğini, eğitim alanında kadının kendi yükselmeme kararını birçok nedene atfetmek mümkündür. Örneğin, motivasyon eksikliği, promosyon sistemi hakkındaki bilinçsizlik, başaracaklarına dair yaşadıkları güven eksikliği, cinsiyete bağlı sosyal gruplaşma, başarısızlık korkusu ve rekabet hırsının yoksunluğu bu nedenlerdendir (Oplatka, 2006).

Kadınların kendi kendilerine koyduğu kariyer engelleri ise şöyle sıralamaktadır; kariyer yönelimli olmama, kariyerde yükselmenin gerekliliklerini göze alamama, kendine güven ve inanırlık azlığı gibi kişisel tercih ve algılardır (Karaca, 2007). Bunlara ek olarak, toplumun bakış açısı, gelenekler, ev işlerinin yoğunluğu, evlilik ve çocuk sahibi olmanın getirdiği yükümlülükler, başaramamaktan çekinme ve özellikle diğer kadın öğretmenlerin kadın yöneticilere karşı olumsuz tavır takınmaları gibi sıralanmaktadır (Çalık, Koşar ve Dağlı, 2012).

Uğurlu ve Hovardaoğlu'nun (2011) yaptığı kadın liderlere ilişkin tutumlar üzerine yapılan çalışmalara bakıldığında ise; katılımcıların kadın yöneticilere ilişkin olumlu tutumlara sahip oldukları; ancak erkek katılımcıların kadın katılımcılara göre kadın yöneticilere ilişkin daha olumsuz tutumlar sergiledikleri bulunmuştur.

Öğretmenliğin kadınların annelik rolü ile bağdaştırılmış olması erkek öğretmenlerin öğretmenlik mesleğine bakış açılarını değiştirmiş, onları idareciliğe yöneltmiştir çünkü kadınlar iş yaşamında, cinsiyetlerine bağlı olarak, gerek aile ortamından kaynaklanan, gerekse iş ortamından kaynaklanan bir takım sorunlarla karşılaşmaktadırlar (İpek ve Yarar, 2010).

Erkek ve kadının kariyer deneyimleri arasındaki farkları etkileyen ana faktörlerden bir tanesi de aile sorumluluklarıdır. Amerika’da yapılan çalışmaların çoğunda evlilik durumunun kadın yöneticilerin lise müdürlüğü görevlerini yerine getirme becerilerini etkilediklerini ortaya çıkarmıştır. Başka çalışmalarda, çocuksuz kadın yöneticilerin görevini yerine getirmede problem yaşamadıklarını belirtmiştir (Oplatka, 2006).

Kadın öğretmenlere yönetim ve denetimde görev verilmesini engelleyici herhangi bir hüküm bulunmamasına rağmen egemen tutum ve yargılar kadın öğretmenlerin engelleridir. Kadınların yetki konumlarındaki ve özellikle yüksek yönetici düzeylerindeki düşük temsili, toplumsal cinsiyet eşitsizliğinin bir örneği olmakla kalmayıp bu eşitsizliğin anlamlı bir nedeni olarak kabul edilmektedir (Tan, 1996).

Eğitim, öğretim ve bürokratik işler yanında, halkla-velilerle ilişkiler, milli eğitim müdürlükleriyle ilişkiler, okul derneğinin işlemleri, okul yapım, onarım işleri ve bunların takibi bir kadının zaman ayıramayacağı kadar yoğun ilişkiler ve işlemler gerektirmektedir. Bu yoğun çalışma temposu kadınları korkutmaktadır. Bu çekingenliğin yanında kişisel nedenler olduğu gibi, toplumsal, kültürel ve ailevi nedenler vardır. (Çelikten, 2004). Kadın öğretmenler, ya hem ev, hem iş kısıncasında sıkıştıklarından, ya da yerleşik değerleri içselleştirdikleri için, sorumluluk almaktan çekindiklerinden yönetici olmayı istememektedirler. Bunlara ek olarak maddi boyut da düşünülürse, kadın okul yöneticilerinin diğer öğretmenlere göre aldıkları ücrette büyük farklar yoktur. Milli Eğitimde kadın yöneticilerin az olmasının başka bir nedeni olarak tam gün çalışmanın zorluğu gelmektedir. Türk aile yapısında genelde evdeki işlerin kadının sorumluluğunda yürütülmesi, fazla mesai gerektiren işlere kadınların yönelmelerini güçleştirmektedir (Can, 2008). Bu nedenle de, kadın öğretmenlere okul yöneticiliği cazip gelmemektedir.

Boydak Özan ve Akpınar’ın (2002) araştırmasında okul yönetiminde kadın yöneticilerin de erkek yöneticiler kadar başarılı oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Fakat Altınışik’in (1995) araştırmasına göre, üst yöneticiler müdürlük için erkek öğretmenleri tercih etmekte ve kadın müdürlerin yönetim için gerekli zamanı ayıramadıkları hususu temel engeller arasında sıralanmaktadır. Antal ve Izraeli’e (1993) göre de dünyanın pek çok yerinde kadınların ilerlemesindeki temel engelin, yönetimi erkeklikle ilişkilendiren sürekli bir basmakalıp düşünceyi yaratan erkek egemenliği ve cinsiyete dayalı sosyal normlar olduğu belirtilmektedir (Akt: Can, 2008).



Türkiye koşullarında okulların pek çok sorununun bulunması, okul içi ve okul dışı işlemlerin ve sorunların izlenmesinin mesai haricinde de çalışmayı gerektirmesi (çevreyle ve yönetimle ilişkiler, yapım ve onarım işleri, okul derneği ve velilerle ilişkiler vb.), bu yoğun çalışmaya kadınların kendilerini hazır hissetmemeleri diğer bir neden olarak görülmektedir. Eşlerin desteğinin yeterli olmaması, eşinin çalışmasını isteyen erkeklerin de mesai saatleri en az olan işleri tercih etmeleri, Milli Eğitimde kadın yöneticilerin az olmasının başka nedenidir (Çelikten, 2004).

Kadınların eğitim yöneticiliğine girmelerini engelleyen etmenler geçmişteki toplum yapısı ve onun ideolojik yansımalarından izler taşır. Bu çerçevede okul yönetiminin “doğal” bir erkek mesleği olarak gelişmesini ve okulun bürokratik yapısının güç ve toplumsal hareketliliği hedefleyen bir erkek yönetim modeli üzerine kurulmamasını yadırgamamak gerekir (Tan, 2002).

Eğitim yönetiminde mevcut olan kadın yöneticiliği azlığına farklı ülkelerden de örnekler verilebilir. Louisiana Üniversitesinden Growe ve Montgomery (1999) yaptıkları çalışmalarında, kadınların yetiştirmek, hassas olmak, empatik, içsel, sakinleştiren, ilgi gösteren, işbirlikçi ve kalacak yer verebilen özelliklere sahip olması onların etkili birer yönetici olmasıyla bağdaştırılmaktadır. Bu özelliklerin doğuştan gelmesine ve değerli olmasına rağmen, iyi bir lider olma özelliklerine sahip kadınlar hala gittikçe artan yıpratma ve özellikle lisede daha yavaş kariyer ilerlemelerine maruz kalmaktadırlar.

Irechukwu (2010) tarafından Kigali Ruanda’da yapılan çalışmada biraz farklı bir durumla karşılaşılmaktadır. Öncelikle 1994 yılında yaşanan toplu bir kıyımın ardından ülkenin kendini toparlaması için kadınların yolları açılmıştır. Kadınlar sektörün hemen hemen her alanında yer almaktadır ve oldukça da faaldirler. Ancak, okul yönetiminde kadının durumuna bakıldığında, kadın öğretmenler kadın yöneticilerin olduğu okullarda kendilerini güçlü hissederken, erkeklerse kendilerini daha güçsüz hissetmektedirler. Dahası Ruanda da bu konu üzerinde çok fazla bilimsel çalışma yapılmamasından dolayı bazı sorular tartışma ortamına taşınılamamaktadır. Kadınların göstermiş olduğu başarılar ve bilgi eksikliğinden dolayı erkek yöneticiler kadar kadın yöneticilerin de okul yönetiminde olabileceğini gündeme getirmektedir.

Eğitim yönetiminde kadının karşılaştığı zorluklar, kadınların sıkışıp kaldığı toplumsal roller kadınların yoluna engel olarak çıkmaktadır. Bu engellere farklı bir bakış açısı da cam tavan sendromu olarak bilinen fırsat eşitsizliği, kalıp yargılardır.

## 2.7 Cam Tavan Sendromu- Kalıp Yargılar

*“Bir şeyin imkansız olduğuna inanırsanız, aklınız bunun neden imkansız olduğunu size ispatlamak üzere çalışmaya başlar. Ama bir şeyi yapabileceğinize inandığınızda, gerçekten inandığınızda, aklınız yapmak üzere çözümler bulma konusunda size yardım etmek için çalışmaya başlar.”*

*Dr. David J. Schwartz*

Birçok gelişmiş ülkenin yasalarında ve uluslararası belgelerde cinsiyet ayrımı yapılmaksızın kadın erkek tüm çalışanlara çalışma hayatının tüm alanlarında fırsat eşitliği sunan hükümlere rağmen, kadınlar iş hayatında açıkça ifade edilmeyen görünmez engellere maruz bırakılmaktadırlar. Literatürde kadınların bu tür resmi olmayan ve somut bir şekilde varlığı ortaya çıkarılamayan engelleri yaşamalarına “Cam Tavan Sendromu” denilmektedir (Korkmaz, 2014).

Cam tavan kavramı, 1970’lerde Amerika Birleşik Devletlerinde “kadınların üst kademe yönetim pozisyonlarına ulaşmasını engelleyici davranışsal ve örgütsel önyargılardan kaynaklanan, görünmez, yapay engelleri” tanımlamak için kullanılmaya başlanmıştır (Wirth, 2001). “Glass ceiling” ya da Türkçe ifadeyle cam-şeffaf tavan kavramı ilk olarak 1986’da Wall Street Journal gazetesinde “corporate women” adlı köşe yazısında iki yazar tarafından kullanılmıştır. Kavram, kadınların ilerlemelerini engelleyen, görünmeyen engelleri tanımlamak amacıyla ele alınmıştır. Cam tavan, kavramı ile kadınların başarı ve liyakatlerine bakmaksızın ilerlemelerinin engellendiği, görünmeyen, şeffaf ve aynı zamanda da geçilemeyen engelleri tanımlanmaktadır. Bir başka ifadeyle, kadınların örgütsel hiyerarşinin üst kademelerine gelemedikleri, cinsiyetlerinden dolayı ilerleyemedikleri ve daha çok orta yönetim kademesinde kaldıkları gerçeğini vurgulamak için kullanılmıştır (Alican ve Gül Sallan, 2008)

Cam tavan metaforu pirelerin aşamadıkları camı, kadınların maruz kaldıkları görünmez setlere benzetmeye dayanmaktadır. Bu sendrom, hayallerin tavan yüksekliğini göstermektedir. Aslında cam tavan sendromu bir pire deneyidir. Bilim adamları pirelerin farklı yüksekliklerde zıplayabildiklerini görürler. Birkaçını toplayıp 30 cm yüksekliğindeki bir cam fanusun içine koyarlar. Metal zemin ısıtılır. Sıcaktan rahatsız olan pireler zıplayarak kaçmaya çalışırlar ama başlarını tavandaki cama çarparak düşerler. Zemin de sıcak olduğu için tekrar zıplarlar, tekrar başlarını cama çarparak düşerler. Pireler camın ne olduğunu bilmediklerinden, kendilerini neyin engellediğini anlamakta zorluk çekerler. Defalarca kafalarını cama vuran pireler sonunda o zeminde 30 cm’den fazla zıplamamayı öğrenirler. Artık hepsinin 30 cm

zıpladığı görülünce deneyin ikinci aşamasına geçilir ve tavadaki cam kaldırılır. Zemin tekrar ısıtılır. Tüm pireler eşit yükseklikte, 30 cm zıplarla. Üzerlerinde cam engeli yoktur, daha yükseğe zıplayabilirler fakat bunu hiç denemek istemezler. Bu durumu kabullenişlerdir.

Kafalarını cama vura vura öğrendikleri bu sınırlayıcı 'hayat dersi' ne sadık halde yasarlar. Pirelerin isterlerse kaçma imkânları vardır ama kaçamazlar. Çünkü engel artık zihinlerindedir. Onları sınırlayan dış engel (cam) kalkmıştır ama kafalarındaki iç engel (burada 30cm'den fazla zıplanamaz inancı) varlığını sürdürmektedir. Bu deney canlıların neyi başaramayacaklarını nasıl öğrendiklerini göstermektedir. Pirelerin yaşadıkları bu duruma “cam tavan sendromu” denir. Bir insanın gelebileceğine inandığı en uç nokta, o kişinin cam tavanıdır (Sekman, 2016).

Wirth'e (2001) göre cam tavan, örgütsel bir takım işlem ve kararlar veya örgütteki insanların sahip oldukları önyargılar tarafından oluşturulan, kadın çalışanların örgütte üst yönetici pozisyonlarına gelmelerini engelleyen, ancak herhangi bir şekilde görünür olmayan yapay engellerdir. Genel olarak cam tavan kadınların üst yönetim kademelerine gelmelerini engelleyen görünmez yapay engeller olarak tanımlanmıştır.

Geçmişten günümüze, yaşamın her döneminde, toplumun her kesiminde, kadınlar ve erkekler birlikte çalışmalarına rağmen kadınların ortaya koydukları katkılar göz ardı edilmiştir. Kadınların hiyerarşik olarak alt düzey yöneticilik pozisyonlarında çalışmaları nispeten daha doğal karşılanırken, yöneticilik gibi yüksek güç, saygınlık ve statü sağlayan pozisyonlara adaylıkları ve iş yaşamında yükselmeleri oldukça zor olmaktadır (Çelikten, 2004). Özellikle üst düzey pozisyonlara ulaşmak isteyen kadın yöneticiler, adeta camdan bir tavan ile karşı karşıya gelmekte ve özellikle sorumluluk gerektiren yönetsel pozisyonlarda çok sınırlı sayıda temsil edilmektedirler (Arıkan, 2003: Akt: Bingöl vd, 2011) çünkü kadınlık, annelik, aile kurma gibi farklı rol ve statülere sahip olan kadınların her biri için, sahip olunan her sıfat bir çeşit cam tavan sendromuna dönüşmektedir (Karakuş, 2014). Günümüzde kadınlara karşı bariz bir ayrımcılık yapılmassa dahi, bu durum eşitsizliğin yok olduğu anlamına gelmemekte, kadınlara ilişkin ayrımcılık önyargısız gibi görünen birçok iş uygulamasında ve kültürel normda gizlenmiş olarak varlığını sürdürmektedir. Cam tavan, yaygın olduğu ve olağan sayıldığı için birçok kişi bunları sorgulamak bir yana farkına bile varmamaktadır (Aslan, 2006).

İşyerinde kadınların yükselmesini engelleyen soyut engeller; Cam Tavan Sendromu için sunulan sebepler şöyledir; (Ragins ve diğerleri, 1998; Schein, 2001; Tharenov, Latimer ve Conroy, 1994: Akt: Yukl, 2013, s.42)

*“1-İlerlemeyi mümkün kılacak pozisyon çeşitlerinde deneyim ve görülebilirlik kazanma fırsatının eksikliği,*

*2- kadınlar için, erkekler için olduğundan daha yüksek performans standartları,*

*3- ilerlemeye yardım eden resmi olmayan işlerden kadınların ayrı tutulması,*

*4- gelişimsel etkinlikler için cesaretlendirme ve fırsat eksikliği,*

*5- etkili danışmanlık için fırsat eksikliği,*

*6- liderlik pozisyonlarına erişim sağlamak için güçlü çaba eksikliği,*

*7- yarışan aile isteklerinin yarattığı zorluklar,*

*8- eşit fırsatı sağlamak için üst yönetimin güçlü eylem eksikliği,*

*9- kararları veren (erkek) yöneticilere benzer bireyleri seçmek ve ilerletme önyargısı*

*10- en güçlü pozisyonların kontrolünü kendileri için tutmak amaçlı bazı erkekler tarafından kasıtlı çabalar. Sıralanan açıklamalar özel değildir ve kadın yöneticiler için soğuk bir şirket atmosferi yaratmak için bir arada olabilir.”*

Gerek dünyada gerekse Türkiye’de, konu ile ilgili yapılan çalışmalarda cinsiyet temelli cam tavan engellerinin farklı şekillerde sınıflandırıldığı görülmektedir. Ancak bütüncü bir bakış açısıyla, örgütlerde cam tavan oluşumuna yol açan unsurlar bireysel, örgütsel ve toplumsal faktörler etrafında toplanabilmektedir (Özyer ve Azizoğlu, 2014). Türkiye’de kadın yöneticilere yönelik ayrımcılık haberlerinde, erkek egemen bir toplumda, “cam tavan” olgusunun kırılmadığı açık bir şekilde ortaya konmaktadır (Besler ve Oruç, 2010).

Kadın yöneticiler bazen ailesi ve işi arasında kalabilmektedirler. Kadınlar zaman zaman kariyerlerindeki yükselmenin getireceği bir takım sorumlulukları taşıyamayacakları düşüncelerine kapılmalarına neden olmakta, bu da kadınların kendilerinden kaynaklanan engeller olarak tanımlanmaktadır. Çoklu rol üstlenme olarak da adlandırılan bu durum, iş yaşamına giren kadınların bir yandan özel yaşantısıyla diğer yandan çalışma yaşamıyla ilgili rolleri yürütmek durumunda kalması ve bu rolleri birlikte yürütebilmek için yoğun çaba harcamasıdır (Kang ve Rowley, 2005 Akt: Özyer ve Azizoğlu, 2014).

Cam Tavan (Glass Ceiling) algısı olarak da ifade edilen bu durum, kadınlar için önemli bir kariyer engeli oluşturmaktadır. Bir anlamda toplumsal roller yüzünden ev ve ev işleri, kadınların ortak deneyimlerinin odağında durur ve kadın olma kimliğinin çekirdeğini ev içine bağlar. Böylece, kocanın ev işlerinden muafiyetine mazeret getirir; ev işini kadının yükümlülüğü ve aile vazifesi olarak tanımlamaya devam eder (Bora,

2011). Bu tür yargılar bizi “*cam tavan*” denilen, örgütsel ve toplumsal önyargılar tarafından oluşturulan ve kadınların üst düzey pozisyonlara gelmelerini engelleyen görülmeyen, yapay duvarlar olarak tanımlanan bir kavramla karşı karşıya bırakmaktadır (Wirth, 2001).

İnandı, Özkan, Peker ve Atik (2009), tarafından yapılan araştırmada öğretmenler toplumsal cinsiyet kalıp yargılarını kadınların okul müdürü olmalarının önünde önemli bir engel olduğunu ifade etmişlerdir. Aynı araştırmada kadın öğretmenler ailevi nedenlerin ve toplumsal cinsiyet kalıp yargılarının kadınların müdür olmalarını engellediğine erkek öğretmenlerden daha fazla katılmışlardır. Öte yandan, bazı araştırmalarda ailelerin kadın okul müdürü yerine erkek okul müdürlerini tercih ettikleri belirtilmektedir.

Kadınların yöneticiliğe uzak durma nedenlerinin arasında üstlendikleri sosyal ve kültürel sorumluluklar olduğu belirtilirken, neden erkekler yöneticilik konusunda sayıca bu kadar üstünler, diye düşünüldüğünde, yerleşik kalıp yargıların erkek öğretmenlere yükselme yolunu açtığı ortaya çıkmaktadır (Tan, 2002).

Kadınların yönetim kademelerinde az olmalarının nedenlerinden birinin, yönetim etkinliğinin erkeklere göre düzenlenmiş bir alan olduğuna ilişkin toplumsal kabullerin olduğunu vurgulamaktadır. Bu aynı zamanda kadınların kendileri ve erkekleri nasıl gördükleriyle de ilgili olması bakımından, yapılabilecekler ve yapılamayacaklar konusunda ayırt edici olmaktadır (Hall, 1996: akt: İnandı ve Tunç, 2012).

Toplumda kabul edilen bir takım kalıp yargıların (stereo tiplerin – önyargıların) kadınların yönetici pozisyonlarına gelmelerini engellemektedir (Bedük, 2005). İş dünyasında egemen olan maskülen yapı, erkek egemen cinsiyet kalıp yargılarını üretmekte ve iş dünyasında yer alan kadınları bu uygulamaya zorlamaktadır. Bu nedenle kadın yöneticiler erkeklerden daha az nitelikli görünmektedir. Cinsiyete yönelik bu tip kalıp yargılar, kadın yöneticilerin seçim, yerleştirme ve terfilerinde psikolojik engeller yaratmaktadır (Fullagar, Sverke, Sümer ve Slick, 2003).

Cinsiyetçi kalıp yargılar, kadınların geleneksel rollerinin (toplumsal cinsiyet rollerinin) tartışılmadığı bir kültürel ortam oluşturarak, kadınların özgüvenleri ve ideallerini etkilemektedir. Kadınlar, cinsiyetçi kalıp yargılardan hareket ettiklerinde, çevrelerinde erkeklerin yönetim kademelerindeki yaygınlığını görmekte ve kendilerinin erkekler gibi başarılı olamayacakları algısını geliştirebilmektedir (İnandı ve Tunç, 2012).

Aycan'a (2004) göre, kadınların hemcinslerine ilişkin kalıp yargıları, kadınların yönetici olmalarında ciddi bir engelle dönüşmektedir. Anneler, kızları için bir rol model olurken, yine kadınlara ilişkin erkek tutumlarının belirlenmesinde de önemli bir rol oynamaktadır. Aksu, Çek ve Şenol'un (2013) araştırmalarında, araştırmaya katılan okul müdürlerinin, genel anlamda toplumsal kalıp yargıların kadınların yönetim kademelerinde ilerlemelerinde engel oluşturduğunu düşündükleri sonucuna ulaşılmıştır.

Günümüzde, kadınlar daha çok olumsuz kalıp yargılar ve cam tavan sendromu içeren ve göze çarpmayan bir ayrımcılığa maruz kalmaktadırlar. Kadınlar bu durumu değiştirmek için uğraşmakta, yasa koyucuları etkilemeye çalışmakta, eğitim düzeylerini yükseltmekte ve çalışma yaşamında ilerlemelerinin engellenmesine karşı mücadele vermektedirler. Çatışma yaklaşımı açısından sosyal eşitlik, sadece erkekleri 'kontrolü bırakmaya' bir sınıf olarak erkekler sosyal kurumların kontrolünü 'bırakmak' yönünde istekli olmayacakları için mecbur ederek kazanılabilir (Demirbilek, 2007). Kadınların bir türlü ulaşamadığı fırsat eşitliği, kadınların iş hayatında ilerlemelerinin önünde şeffaf bir bariyer görevi görmektedir.

Kadınların liderlik ve yöneticilik özelliklerinin sınırlı olması, ailevi sorumluluklarının fazla olması ve "kraliçe arı" sendromunun (Kadınların birbirini çekememeleri) kadınların üst düzey yönetici pozisyonuna yükselememelerinin temel nedenleri olduğunu ortaya koymuştur (Örücü ve Kılıç, 2007). Kadınların birbirlerini engel olarak görmesi, birbirlerinin ilerlemelerini istememeleri ve hemcinsiyle çalışmaktansa karşı cinsi tercih etmeleri kraliçe arı sendromunu işaret etmektedir.

## **2.8 Kraliçe Arı Sendromu**

Kadın yöneticilerin, hemcinslerinin üst düzey yönetici pozisyonlarına gelmelerini istememesi (kraliçe arı sendromu) ve kadınlar arasındaki kariyer yarışının kıskançlık ve çekememezliklere sebep olması da kadınların üst düzey yönetici pozisyonuna yükselmesindeki en önemli engellerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır (Örücü ve diğerleri, 2007). Kadınların kendi kendilerine koyduğu kariyer engelleri ise şöyle sıralanmaktadır; kariyer yönelimli olmama, kariyerde yükselmenin gerekliliklerini göze alamama, kendine güven ve inanırlık azlığı gibi kişisel tercih ve algılardır (Karaca, 2007; İpek ve Yarar, 2010).

Bu noktada karşımıza örgütsel unsurlar içerisinde kadınlar tarafından ortaya konulan cam tavan faktörleri çıkmaktadır. En basit ifadeyle bunlar (Öztürk ve Cevher, 2015, s.163);

*“Kendini referans alma yanlılığı; Kadın yöneticilerin bilinçaltındaki “Ben bu noktaya nasıl geldiysem, herkes aynı şekilde gelebilir. Özel bir çabaya gerek yok mantığıdır. Kraliçe arı” sendromu; Tepe yönetimde görülen ‘tek kadın’ olmanın bir başarı ve ayrıcalık göstergesi olduğu inancıdır.”*

Kadın yöneticilerin bazılarında o noktada tek olmak, tek kalmak, dolayısıyla altında çalışan kadınların yükselmesini çok da desteklememek gibi bir durum yaşandığını göstermektedir. Bu, “kraliçe arı sendromu” olarak adlandırılabilir. Kadın yöneticiler hemcinslerini çok destekler veya kayırır gözükmemek, erkeklerle kadınlar arasında bir fark yaratmamak için kadın çalışanın kariyerinin gelişimine çok fazla destek vermiyor gibi gözükebilirler (Aycan, 2004; Zel, 2002).

Kraliçe arı sendromu yine yerinde kullanılmış bir metaforudur. Arı kolonileri incelendiğinde tüm işçi arıların, kendilerine göre daha büyükçe olan bir arıya özel bir özen gösterdikleri hemen fark edilir. Beslenmesi, temizliği, güvenliği gibi tüm ihtiyaçları diğer arılar tarafından karşılanan bu lider arı, koloninin devamlılığını sağlayacak olan "kraliçe arıdır", tektir ve varlığı diğer arılar için hayati bir önem taşımaktadır. Kraliçe arı da bu durumun farkındalığıyla, konumunu ve statüsünü korumak için elinden geleni yapar (Yürüten, 2010).

Kadınların ayak sesleri iş hayatında da duyulmaya başlanmıştır. Fakat son zamanlarda yapılan araştırmalarda hemcinsleri tarafından yönetilen kadınlarda, depresif belirtilerin ve stresin oldukça arttığı gözlemlenmiştir. Bunun üzerine bu alandaki araştırmalar daha da yoğunlaşmış ve sonuç olarak, kadınlarda Kraliçe Arı Sendromunun gelişmeye başladığı gerçeği bulunmuştur (Örücü ve diğerleri, 2007).

Erkek egemenliğinin çoğunlukta olduğu iş hayatındaki kadının zorlu mücadelesi, cinsiyet körlüğü, başarıyı yüceltme ihtiyacı, kıskançlık, hemcinslerini tehdit olarak algılama gibi davranışlar, sendromu güçlendirmeye başlamıştır. Sendromu yaşayan kadınların, çevrelerinde başka bir kadını istemedikleri fark edilmiş, davranışsal olarak zamanla erkek davranış kalıplarını benimsemeye ve benzer tepkiler gösterdikleri gözlenmiştir (Yürüten, 2010).

Kraliçe arı sendromu kadın meslektaşlarına karşı ayrımcı olan kadınlarla ilgili kalıp yargıyı (stereotipi) anlatmak için kullanılan bir kalıptır. Kadın liderlerin (bilinçaltında ve bilinçli olarak) kendi konumunu korumak için üst yönetim pozisyonlarındaki diğer kadınları engel olarak kabul edip, onları uzaklaştırmalarıdır. Bu sendrom erkek egemen ortamlarda ayrı ayrı başarılı olan ve yüksek statüye ulaşmada toplumsal cinsiyet kalıplarını onaylama olasılığı yüksek olan kadınları anlatır (Wrigley,

2002; Blau, 2007; Place, 2011: Akt: Karakuş, 2014). Bu sendrom çalışma hayatından özellikle üst kademedede bulunan kadınların, diğer kadınları ezerek, yok sayarak yönetme durumudur.

Yüzyıllardır birçok bakımdan kadınlar ve erkeklerin karşılaştırılmaları sonucunda elde edilen farklılıklar kadın ve erkek olarak cinslerin yüklenecekleri rollerin belirlenmesinde etkili olmuştur. Kadınlara ve erkeklere yüklenen belirli roller her iki cinsin de toplumsal rollerini ve hayatlarında ilerleyecekleri yönlerin belirlenmesinde yol gösterici olmuştur. Bunun sonucunda yöneten ve yönetilen grup olarak bakıldığında erkeklerin yöneten, kadınlarinsa yönetilen grup olduğu bir gerçektir. Bu durum çoğunluk olarak eğitim yönetiminde de böyledir. Çoğunluğunu kadın öğretmenlerin oluşturduğu ama sayı olarak azınlık olan erkek grubun yine yönetici olarak başta olması dikkat çekici bir nokta olmaktadır. Bunun nedenleri olarak da literatür bölümünde, ataerkil değerlerin kadın ve erkek üzerindeki etkisi, toplumsal cinsiyet ayrımı, kadın-erkek öğretmenler ve kadın- erkek yöneticiler, kadın yöneticilerin önündeki engeller ve eğitim yönetiminde kadın, cam tavan sendromu (kalıp önyargılar) ve kraliçe arı sendromu konuları ele alınmıştır.

Bu bölümde araştırmayla ilgili literatür bölümüne yer verilmiş olup; bir sonraki bölümde araştırmanın yöntem bölümüne yer verilmiştir.

## **2.9 İlgili Araştırmalar**

Bu bölümde, araştırma konusu ile ilgili yapılan çalışmalar yurtiçinde ve yurtdışında olmak üzere iki bölüm halinde özetlenmiştir.

### **2.9.1 Yurtiçinde yapılan çalışmalar**

Ülkemizde kadınların çalışma yaşamına girmesi ve giderek sayılarının artması sonucunda kadınlara yönelik araştırmalar yoğunluk kazanmıştır. Araştırmanın bu bölümünde yurtiçinde “kadın yönetici önündeki engeller” konusunu ortaya koyan araştırmalar incelenmiş ve özetlenmiştir.

#### **2.9.1.1 Nicel araştırmalar**

İnandı, Özkan, Peker ve Atik (Haziran, 2009), “ Kadın Öğretmenlerin Kariyer Geliştirme Engelleri” adlı çalışmalarında kadın ve erkek öğretmenlere göre, ilköğretim okullarında çalışan kadın öğretmenlerin ilerlemelerinin önündeki engelleri belirlemeye çalışmışlardır. Genel tarama modeli kullanılan araştırmanın çalışma evrenini, 2007-2008 öğretim yılında Adana, Mersin ve Hatay ili merkez resmi ilköğretim okullarında



çalışan kadın ve erkek öğretmenler oluşturmaktadır. 479 kadın, 515 erkek, toplam 994 öğretmen araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Araştırmanın verileri kadın öğretmenlerin kariyer engellerine ilişkin yerli ve yabancı literatür taranarak ayrıca İnanlı tarafından geliştirilen ölçek aracılığıyla toplanmıştır. Ölçek iki bölüme ayrılmıştır. Ölçeğin ilk bölümünde öğretmenlere ait kişisel bilgiler, ikinci bölümünde ise kadın öğretmenlerin kariyer engellerine ilişkin 27 madde bulunmaktadır. Sonuç olarak, kadın ve erkek öğretmenler, “ ailevi nedenler, toplumsal cinsiyet kalıp yargılar ve yaş, eğitim durumu, cinsiyet ve ekonomik nedenler boyutunda” birbirinden anlamlı derecede farklı düşünmektedirler. Kadınlar ise bu noktalarda farklı düşünmektedirler. Bu maddelerin kadınların ilerleyişini engellediğini düşünmektedirler. Medeni durum değişkenine göre bekâr öğretmenler, evli ve boşanmış kadınlara göre “toplumsal cinsiyet kalıp yargıları” boyutunda farklı düşünmektedirler. Kıdem değişkenine göre “ailevi nedenler ve kadınların kendi bakış açıları” boyutlarında öğretmenlerin bakış açıları arasında anlamlı bir farklılık çıkmıştır.

İpek ve Yarar (2010), “Sınıf Öğretmeni ve Sınıf Öğretmeni Adaylarının Okul Yöneticiliğinde Cinsiyet Ayrımcılığına Yönelik Tutum ve Görüşleri” adlı çalışmalarında, sınıf öğretmenlerinin ve adayların kadın yönetici sayısının az olması konusundaki tutum ve düşüncelerini incelemiştir. Çayeli ilçe merkezindeki ilköğretim okullarında görev yapmakta olan 114 sınıf öğretmeni ile aynı ilçede bulunan Rize Eğitim Fakültesi Sınıf Öğretmenliği programında öğrenim görmekte olan 192 sınıf öğretmeni adayına uygulanan ölçme aracı ile veriler toplanmıştır. Bu çalışmanın yapıldığı Rize ilinde kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere oranı % 43,5 iken okul müdürlüğü ve müdür yardımcılığı pozisyonunda görev alan kadın öğretmenlerin oranının % 9,5 olduğu tespit edilmiştir. Çalışmanın yürütüldüğü Çayeli ilçesinde ise bu oranların sırayla % 39 ve % 10 olduğu gözlemlenmiştir. Veri toplama aracı olarak, Yarar ve İpek tarafından geliştirilmiş olan ölçek (Kadın Yöneticilere İlişkin Kişisel ve Sosyal Tutum Ölçeği) kullanılmıştır. Ölçeğin uygulandığı dört ilköğretim okulu müdürlerinin hepsi erkektir. Bu okullarda müdür yardımcılığı görevini yürüten sekiz kişinin üçü (% 37) kadın, beş tanesi ise (% 63) erkektir. Sonuç olarak, kadınların okul yöneticiliği yapmaları konusunda kadın öğretmen ve adayların, erkek öğretmenlerden ve adaylardan daha olumlu düşündüğü ve toplumsal cinsiyet rollerini kadın öğretmen ve adayların erkeklerden daha çok benimsediği belirtilmiştir.

Gündüz (2010), “Öğretmen Algılarına Göre Kadın Öğretmenlerin Kariyer Engellerinin İncelenmesi” adlı çalışmada öğretmenlerin düşüncelerine göre,

ilköğretim kurumlarında çalışan kadın öğretmenlerin “ailevi nedenler”, “toplumsal yapı”, “ekonomik durum”, “okul ortamı ve çevre”, “eğitim, cinsiyet, çalışma saati, yaş ve medeni durumdan” dolayı ne seviyede kariyer engeli yaşadıklarını ortaya koymaktır. Araştırmanın evrenini İstanbul ili Bayrampaşa ilçesinde bulunan 25 ilköğretim okulunda görev yapan 950 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise, evrenden Basit Tesadüfi Örnekleme yöntemiyle seçilen 450 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma nicel bir araştırma olup, verileri toplamak için Köstek tarafından geliştirilen 31 maddelik bir ölçek kullanılmıştır. Buna göre öğretmenlerin algıları, kadın öğretmenlerin, “ailevi nedenlerden” ve “eğitim, cinsiyet, çalışma saati, yaş ve medeni durumundan” dolayı “orta” düzeyde; “toplumsal yapıdan”, “okul ortamı ve çevreden” ve “ekonomik nedenlerden” dolayı da “biraz” düzeyinde kariyer engeli yaşadıkları yönünde olmuştur. Öğretmenlerin görüşleri arasında, cinsiyet, çocuk sayısı ve mesleki kıdem değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Çermik, Doğan ve Şahin (2011), “Sınıf Öğretmenliği Öğretmen Adaylarının Öğretmenlik Mesleğini Tercih Sebepleri” adlı çalışmalarında, öğretmen adaylarının öğretmenliği tercih etme ve öğretmenlik eğitimi sonucunda adayların öğretmenliği isteme nedenlerinde herhangi bir değişim olup olmadığını incelemektedirler. Bu araştırmada katılımcılar, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi İlköğretim Bölümü Sınıf Öğretmenliği programının son sınıfında öğrenim gören 157 gönüllü 204 öğretmen adaydır. Katılımcılar, üniversitedeki son dönemleri olan 2008–2009 öğretim yılının bahar dönemi sonunda, bütün derslerini tamamladıktan sonra anket formunu doldurmuşlardır. Söz konusu programın son sınıfında toplam 386 kişi yer almaktadır. Bunların 174’ü kadın ve 212’si erkek; 223’ü (93 kadın ve 130 erkek) normal öğretim programı ve 163’ü (81 kadın ve 82 erkek) de ikinci öğretim programına devam eden öğretmen adaylarıdır. Araştırmada yer alan katılımcıların ise 86’sı (% 54.8) erkek ve 71’i (% 45.2) kadınlardan; 99’u (%63.1) normal öğretim ve 58’i (% 36.9) de ikinci öğretim programında öğrenim gören adaylardan oluşmaktadır. Veri toplama aracı olarak da anket kullanılmıştır. Sonuç olarak, mesleği seçmek istemeyenlerin sayısı erkekler için çoğunlukta olup öğretmenliğin kadın mesleği olması gibi algılanmasına sebep olduğu ve erkek adayların mesleğe yönelik mevcut tutumlarının daha düşük olduğu şeklindedir.

Yılmaz (2011) “Ortaöğretim Kurumlarındaki Kadın Öğretmenlerin Yöneticilik Engelleri (Kırıkkale Örneği)” adlı yüksek lisans tezinde ortaöğretim kurumlarında çalışan kadın öğretmenlerin yöneticili engellerini ortaya çıkarmak ve bu engellerin

ortadan kaldırılması için çözüm önerileri sunmuştur. Araştırmanın evrenini, Kırıkkale Merkez ilçesinde bulunan 23 ortaöğretim kademesinde görev yapan kadın öğretmenler oluşturmaktadır. Veri toplama aracı olarak da Köstek (2007) tarafından geliştirilen anket kullanılmıştır. Araştırmanın sonuçları iki grupta toplanmıştır. Birinci grup için kadın yöneticilerin önündeki engellerden bazıları “Aileden Kaynaklanan Yöneticilik Engelleri”, “Toplumsal Yapıdan Kaynaklanan Yöneticilik Engelleri”, “Okul ve Çevreden Kaynaklanan Yöneticilik Engelleri”, “Ekonomik Nedenlerden Kaynaklanan Yöneticilik Engelleri” ve “Eğitim, Çalışma Saati, Yaş ve Medeni Durumdan Kaynaklanan Yöneticilik Engelleri” olarak kabul edilebilir. İkinci grup için kıdem, eğitim, medeni durum, ödül durumu ve çocuk sayısı değişkenlerine göre belirlenmiştir.

Çetin ve Atan (2012), “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Kadın Okul Yöneticilerinin ‘Cam Tavan’a İlişkin Algılarının İncelenmesi” adlı çalışmalarında ilköğretim okullarında görev yapan kadın okul yöneticilerinin cam tavana ve kadınların okul yönetimindeki yükselme düzeylerine yönelik algılarını incelemişlerdir. Bu araştırmanın evrenini, 2010-2011 eğitim-öğretim yılı içerisinde faaliyetini sürdürmekte olan İstanbul ili Anadolu yakasındaki resmi ilköğretim okullarında görev yapan kadın okul yöneticileri oluşturmaktadır. Bu çalışmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Sonuç olarak kadınların yöneticilik için cesaretlendirilmesi, çoklu rol üstlenmenin etkisini azaltmak için yapısal ve sosyal düzenlemelerin yapılması gerektiği belirtilmiştir.

İnandı ve Tunç (2012), “Kadın Öğretmenlerin Kariyer Engelleri İle İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişki” adlı araştırmalarında iki temel amaca odaklanmaktadır. Birincisi, kadın öğretmenlerin kariyer engelleri ile iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını belirlemektir. İkincisi ise kadın öğretmenlerin yaşamış oldukları kariyer engellerinin, onların iş doyum düzeylerini yordayıp yordamadığını belirlemektir. 2009-2010 öğretim yılında Türkiye’deki 21 kent merkezindeki ilköğretim okullarında görev yapan 1.070 kadın öğretmen oluşturmaktadır. Kadın öğretmenlerin iş doyum düzeylerini belirlemek amacıyla, iş doyum ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonuçları, kadınların kariyer engelleri ile iş doyum düzeyleri arasında güçlü bir ilişki ortaya koymamaktadır. Yine araştırma sonuçlarına göre kadınların kariyer engelleri, iş doyumunun alt boyutlarını sınırlı düzeyde etkilemektedir.

Gündüz, Tarhan ve Kılıç (2015), “Toplumsal Cinsiyete Dayalı Meslek Seçimlerine Yönelik Tutum Ölçeği Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması” adlı çalışmalarında kadın ve erkeklerin ilgi, istek ve becerileri doğrultusunda istedikleri

meslekleri seçip seçemediklerini, onlara atfedilen rollerden etkilenip etkilenmediklerini incelemiştir. Araştırmanın çalışma grubunu Ankara İli merkez ilçelerinde farklı sosyo-ekonomik düzeyde bulunan beş ilkokulda dördüncü sınıfta okuyan 628 öğrenciye ulaşılmıştır. Çalışma grubunu oluşturan öğrencilerin 225'i (% 49,8) kız, 227'si (%50.2) erkektir. Katılımcıların 388'i (% 85.8) devlet okullarında, 64'ü (%14.2) özel okulda eğitim almaktadır. “Toplumsal Cinsiyete Dayalı Meslek Seçimlerine Yönelik Tutum Ölçeği” toplam dokuz maddeden oluşmaktadır ve iki faktörlü bir yapıya sahiptir. Faktörlerden ilki beş maddeden oluşmakta ve kadınların meslek seçimine ilişkin olumsuz tutuma işaret etmekte, ikincisi ise dört maddeden oluşmakta ve kadınların meslek sahibi olmasına ilişkin olumsuz tutuma yönelik bilgi vermektedir. Ölçeğe ilişkin elde edilen veriler tutum ölçeğinin dördüncü sınıf öğrencilerinin toplumsal cinsiyete dayalı meslek seçimlerine yönelik olumsuz tutumlarını belirlemede geçerli ve güvenilir olduğunu göstermektedir. Sonuç olarak, öğrencilerin kadınların meslek seçiminde ve meslek sahibi olmada olumsuz tutumlarını belirlemede geçerli ve güvenilir bir araç olarak kabul edilebileceği söylenebilir.

### ***2.9.1.2 Nitel çalışmalar***

Çelikten (2004), “Okul Müdürü Koltuğundaki Kadınlar: Kayseri İli Örneği” adlı çalışmasında Kayseri devlet okullarında görev yapan kadın öğretmenlerin sayıca çoğunlukta olmasına rağmen kadın okul müdürlerinin sayı olarak az olmasının sebeplerini incelemiştir. Araştırmanın çalışma evrenini Kayseri ilinde resmi ilk ve orta öğretim okullarında görev yapan bütün kadın okul müdürleri oluşturmaktadır. Evrendeki eleman sayısının çok sınırlı olması nedeniyle kadın müdür vekilleri ve müdür yetkili öğretmenler de araştırmaya dâhil edilmiştir. Bu amaçla, hazırlanan 10 görüşme sorusu önceden tespit edilen 48 kadın okul müdürüne uygulanarak niteliksel yollarla bilgiler elde edilmiştir. Katılımcılarla görüşme metodu kullanılarak betimsel analiz kullanılmıştır. Araştırmada, uygun şartlar sağlandığı takdirde kadın yönetici sayısında artış olacağı sonucuna ulaşılmıştır.

Can (2008), “Okul Yöneticilerinin Yönetimde Cinsiyet Faktörüne İlişkin Görüşleri” adlı çalışması yöneticilikte kadın sayısının az olması konusuna dikkat çeken çalışmalardan birisidir. Bu önemli araştırmada; kadınların ve erkeklerin, kadınların yöneticiliği tercih etmeme nedenleri ve bunları etkileyen faktörleri ile ilgili düşüncelerini ele almıştır. Araştırmanın çalışma evrenini Kayseri, Nevşehir ve Niğde illerinde bulunan ilköğretim ve ortaöğretim kurumları yönetici ve adayları, çalışma

grubunu da kendilerine ulaşılan 40 kadın ve 75 erkek yönetici ve yönetici adayı öğretmen olmak üzere toplam 115 personel oluşturmuştur. Çalışma grubuna alınan kişilere görüşme formu verilerek yanıtlarını yazmaları istenmiş, bu yanıtlar tek tek okunarak %50'nin üzerinde paylaşım gösteren düşünceler bulgulara alınmıştır. Sonuç olarak, yöneticilikte kadınlar için herhangi bir engel olmadığını sadece kadınların yöneticiliğın getirdiğı zorluklardan dolayı yapmak istemediklerini ama yine de yöneticilikte kadın sayısının arttığı belirtilmiştir.

Koyuncu (2011), “Kadın Öğretmenlerin Sorunları ve Toplumsal Cinsiyet (Diyarbakır İli Örneğı)” adlı yüksek lisans tezinde kadın öğretmenlerin, toplumun onlara attığı roller ve yaşam biçimlerinden dolayı yaşadıkları zorluklardan bahsetmektedir. Bu araştırmanın evrenini Diyarbakır il merkezinde ve köylerinde görev yapan kadın öğretmenler oluşturmaktadır. 20 kadın öğretmenle görüşme yapılmıştır. Sonuç olarak, kadın öğretmenlerin onlara dayatılan toplumsal cinsiyet rollerinden dolayı kendilerine ve mesleklerine zaman ayıramadıkları, aileden ve eşten manevi desteğe ihtiyaç duydukları, meslek seçiminde mesleğın rahatlığı gibi durumlar belirtilmiştir.

Karakuş (2014), “Kraliçe Arı Sendromu-Pembe Taciz” adlı çalışmasında kadınların mobbing adı altında maruz kaldıkları taciz vakaları anlatmıştır. Katılımcılar gönüllü olarak 4 kadından oluşmaktadır ve görüşmeler kişiden kişiye değışmesine rağmen ortalama 1-1,5 saat sürmüştür. Görüşmeye ek olarak, görüşme tarihinden önce katılımcılara mini bir mobbing anketi uygulanmıştır hem de mobbinge ilgili bilgilendirici dosya gönderilmiştir. Sonuç olarak, kadınların cinsiyetlerine bağılı olarak yaşadıkları cam tavan sendromu, kraliçe arı sendromu ile karşı karşıya kalarak, hamilelik, kadınlık, annelik rollerinin bu süreçte kendilerine karşı kullanıldığı söylenebilir. Yatay ve dikey mobbingin birbirine paralel ilerlediğı, kadının cinsiyetine özgü vurgulamaların kendi hemcinsleri tarafından da yapıldığı görülmüştür. Dahası kadın yöneticilerin kadınlara daha şiddetli mobbing yaptığı, kadınlar arasındaki mobbingin kişiselleştığı ve dedikodu mekanizması ile mobbingin arttığı gibi bulgulara ulaşılmıştır.

### ***2.9.1.3 Teorik çalışmalar***

Korkmaz (2014), “Yönetim Kademelerinde Kadına Yönelik Cinsiyet Ayrımcılığı ve Cam Tavan Sendromu” adlı teorik çalışmasında çalışan kadınların yöneticilik pozisyonlarına gelememe nedenleri ve cam tavan sendromundan

bahsetmektedir. Kadınların toplumsal rollerinden dolayı yoksun bırakıldıkları haklar cam tavan sendromu olarak ortaya çıkmaktadır. Sonuç olarak, bu engeli aşmanın en önemli yolu özgüvene sahip olmaktır. Çünkü bir birey kendine ne kadar güvenir ve geliştirirse, etrafındaki diğer bireyleri de bu konuda şartlandırır.

## **2.9.2 Yurtdışında yapılan çalışmalar**

Çalışan kadın oranı arttıkça kadınlara yönelik araştırmalar dünya çapında da yoğunluk kazanmıştır. Araştırmanın bu bölümünde yurtdışında “kadın yönetici önündeki engeller” konusunu ortaya koyan araştırmalar incelenmiş ve özetlenmiştir.

### **2.9.2.1 Nicel çalışmalar**

Greyvenstein ve Van Der Westhuizen (1991), “The Untapped Human Resource: An Holistic Approach to Women in Educational Administration” adlı raporda özellikle ortaokul yöneticiliği seviyesinde eğitim yönetiminde kadınlar için daha geniş bir cinsiyet eşitliğinin temellerini atmak amacıyla anlamlı bir program oluşturmak için bir çalışmadan elde edilen bulgular sunmuşlardır. İki çalışma odağı Amerika’da, İngiltere’de ve Güney Afrika’da eğitim yönetiminde bulunan kadınların düşüncelerinin değerlendirmesini ve bu ülkelerdeki kadınlar için eğitici ve geliştirici profesyonel eğitim yönetimi programlarını içermektedir. Anketler, bu üç ülkedeki 26 akademik ve profesyonel eğitim enstitülerinden %60 ‘ı erkek ve %40’ı kadın olan toplam 46 rastgele seçilen katılımcıya mail olarak gönderilmiştir. Sonuç olarak, cinsiyet role modellerinin eğitim yönetiminde kadının statüsünü etkileyen en büyük etken olduğuna ulaşılmıştır.

### **2.9.2.2 Nitel çalışmalar**

Thakathi ve Lemmer (2002), “Community Strategies of Women in Educational Management” adlı çalışmasında ortaokullarda görev yapan kadın yöneticilerin iletişim becerilerine odaklanmıştır. Güney Afrika’nın içinde veya dışında eğitim yönetiminde görev yapan kadın yönetici azlığına karşılık, yöneticilik fonksiyonu olarak iletişimde cinsiyet farklılığı tartışılmıştır. Güney Afrika, Kuzey İllerinde kadın yöneticinin iletişim stratejileri konusu nitel çalışmayla incelenmiştir. Çalışmaya 6 katılımcı seçilmiştir. Müdür ve öğretmenlerle görüşmeler, iki aydan fazla bir süre okulda yapılmış olan gözlem ve okul yönetiminde müdür tarafından kullanılan belgelerin incelenmesi sonucu zengin bir bilgi kaynağı oluşturulmuştur. Sonuç olarak, müdürün sözlü ve sözsüz iletişimde kadın stilini tercih ettiğini, erkek baskın bir çevrede kadın yönetici olarak varlığını devam ettirmek için sembolik liderlik uyguladığını belirtilmiştir. İletişim

bağlamında geleneksel kültürün kısıtlamaları ve bu kısıtlamaları aşmak için stratejiler kullanmanın gerekliliğini, iletişimde diğer engeller ve yöneticinin iyi yönetilen bir okulun yönetiminde iletişimin farklı kanalları kullanması gerektiğini belirtmiştir.

Oplatka (2006), “Women in Educational Administration Within Developing Countries- Towards A New International Research Agenda” adlı çalışmasında gelişmekte olan ülkelerdeki eğitim sisteminde kadın liderlerin keşfi için bir fırsat sunmuştur. Bu çalışmada yöntem olarak eğitimde cinsiyet çalışmaları ve eğitim yönetimi dergilerinde yayımlanmış 13 İngilizce dil yazılarının sistematik gözden geçirilmesi kullanılmıştır. Sonuç olarak, bu çalışma gelişen ülkelerdeki eğitim sisteminde kadınların kariyer ilerlemesinde karşılaştıkları bazı belirgin engelleri ( güçlü aile zorunlulukları, kızların eğitiminin gerilerde olması, öğretim pozisyonlarında bulunan erkeklerin sayıca fazla olması), eşsiz kariyer deneyimleri (babanın önemli rolü) ve bu ülkelerde birkaç kadın yönetici tarafından benimsenen çift cinsiyetli liderlik stilleri vurgulamıştır.

### **2.9.2.3 Teorik çalışmalar**

Munich (1973), “Discrimination Against Women in Educational Administration” adlı teorik çalışmasında aynı alanda çalışan erkeklere kıyasla eğitim yönetimindeki kadına odaklanmaktadır. Yazar, cinsiyet ayrımcılığını tarihi bir gerçek olarak tanımlar ve kültürel rollerin etkilerinin şimdiki psikolojik etkilerini tartışarak başlar. Sonrasında, yazar organizasyonel etkinliklere ilgilerini açıklayan lise son sınıf öğrencilerle ilgilenen danışmanın rolünü inceler. Son olarak, yazar üniversiteye gitme yolları ararken, finansal destek almaya çalışırken, promosyonlarda, maaş artışlarında problemlerle karşılaşan kadınlara odaklanmıştır.

American Association of School Administrators (1975), “Sex Equality in Educational Administration Volume VII” adlı teorik çalışmalarında eğitim yönetiminde kadının ve erkeğin rolleriyle ilgilenmektedirler. Son çalışmalar, kadınların eğitim yönetiminde belirgin bir şekilde temsil edilmediğini ve kadınların daha az kazandığını göstermektedir. Bu kitapçık, eşit iş fırsatları problemlerini incelemek, eylem planı ve bütün çalışma alanlarının ayrıntılı analizini oluşturmak için bir komite oluşturulması konusunda izlenmesi gereken yöntemlerden bahsetmektedir. Yöneticilerin iş alanlarının (güçlendirme, seçim, promosyon, eğitim, ücret ve maaş yapısı, kar ve iş şartları ve destek programları ve servisler) takip edilmesinde olumlu adımların ciddi bir şekilde

uygulanmasını sağlamak ve geliştirmek konusunda dikkatli davranmaları tavsiye edilmektedir.

Gill (1997), "Becoming a Leader: Strategies for Women in Educational Administration" adlı raporunda eğitim yönetimi master ve doktora programlarına giren kadın eğitimcilerin sayıları rekor seviyeye ulaşırken, eğitim yönetiminde gerçekten görev alan kadınların sayısı %30'un altında olması durumunu ele almıştır. Bu teorik çalışmada birçok çalışmada belirtilen eğitimsel liderlik pozisyonlarında görev almış kadınların deneyimleri gözden geçirilmiş ve eğitim yönetimine başarılı bir şekilde giren veya girmeye çalışan kadınların izledikleri yollar incelenmiştir. Kadın yöneticilerin yükselmesine destek verecek öneriler sunan geniş literatüre ve kadın adayların bu önerileri takip etmelerine rağmen, kadınların yöneticilik pozisyonları alamadıkları ya da alsalar da uzun süre o pozisyonlarda kalamadıkları gözlenmiştir. Bu durum, her şeyi doğru yapmalarına rağmen, kadınların hala başarısız olması gibi kabul edilmesidir. Bu çalışma kadınların yöneticilik engellerine takılmamaları için öneriler sunmaktadır.



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3. Yöntem

Kadınların okul yöneticisi olmasının önündeki engellere ilişkin görüşlerin belirlenmesi amacıyla çalışmanın bu bölümünde araştırma deseni, çalışma grubu, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve verilerin analizleri sunulmuştur.

#### 3.1 Araştırmanın Deseni

*“Sayılabilen her şey önemli değildir ve önemli olan her şey sayılamayabilir.”*

*-Albert Einstein*

Kadınların okul yöneticisi olmasının önündeki engellere dair görüşlerin belirlenmesine ilişkin gerçekleştirilen araştırma nitel araştırmaya dayalı olgubilim modeline göre desenlenmiştir. Fenomenoloji, Yunanca “phainomeon” olan olgu ve olay anlamına gelir. Fenomenoloji güçlü felsefi bileşenlere sahiptir. Bu düşüncenin ortaya çıkmasında, Alman matematikçi yazar Edmund Husserl ve onun görüşlerini ilerleten Heidegger, Sartre ve Merleau-Pont gibi yazarlar dikkati çekmektedir (Creswell, 2013).

Fenomenoloji (Olgubilim), olgu ile ilgili bilgiler elde etmek için bireylerin deneyimlerinden yararlanan bir araştırma yöntemidir. Olgubilimin oldukça fazla uygulama biçimi bulunmasına rağmen her birinde öznel deneyime öncelik verilmektedir. Bu nedenle olgubilimde, olguyu yaşayan kişilerin olgu ile aralarında bir bağlantının olduğu vurgulanmakta ve olgubilimin başlangıç noktasını, olguların kendileri oluşturmaktadır. Bu araştırma yöntemi, bireylerin deneyimlerini tanımlamak ve yorumlamak için bireylerden deneyimlerini ödünç almaktadır (Jasper, 1994; Miller, 2003 Akt. Onat Kocabıyık, 2015).

Olgubilim deseni farkında olduğumuz ancak derinlemesine ve ayrıntılı bir anlayışa sahip olmadığımız olaylara odaklanmaktadır. Olgular yaşadığımız dünyada olaylar, deneyimler, algılar, yönelimler, kavramlar ve durumlar gibi çeşitli biçimlerde karşımıza çıkabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2013).

Olgubilim modelinde desenlenen araştırmaların temel veri toplama tekniği görüşmelerdir. Yapılandırılmamış ya da yarı-yapılandırılmış görüşme teknikleri kullanılarak araştırılan olgu açıklanmaya çalışır (Onat Kocabıyık, 2015). Olgulara ilişkin yaşantıları ve anlamları ortaya çıkarmak için görüşmenin araştırmacılara sunduğu etkileşim, esneklik ve sondalar yoluyla irdeleme özelliklerinin kullanılması gerekmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Olgubilim çalışmalarında veri toplama

süreci önyargısız, beklentisiz ve taslak belirlememeyi garantiye almaktadır. Bunun sonucunda, görüşme soruları genel, açık uçlu ve cevapları etkilemeyi kaçınacak şekilde düzenlenmektedir (Creswell, 2013). Araştırmanın amacına ulaşmak için görüşme tekniklerinden yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinden yararlanılmıştır. Elde edilen veriler olgubilime dayalı içerik analizi kullanılarak çözümlenmiş ve yorumlanmıştır.

### 3.2 Araştırmanın Çalışma Grubu

Bu araştırmanın çalışma grubu Bilecik merkez ilçesinde bulunan resmi anaokulları, ilk ve ortaöğretim okulları müdür ve müdür yardımcılardır. Bilecik il merkezinde devlet okullarında görev yapan 16 erkek yönetici ve 14 kadın yönetici olmak üzere toplam 30 okul yöneticisine ulaşılmıştır. Araştırmada verilerin toplanmasında bireysel görüşme tekniklerinden yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Çalışma grubuna ilişkin kişisel bilgiler şu şekildedir:

Bilecik il merkezindeki devlet okullarında görev yapan 16 erkek ve 14 kadın yöneticiyle ile yüz yüze görüşülmüştür. Görüşme yapılan yöneticilerden 17 tanesi okul müdürü, 13 tanesi müdür yardımcısı olarak görev yapmaktadır. Görüşme yapılan okul yöneticilerinden 24'ü lisans, 6'sı yüksek lisans mezunudur. Görüşme yapılan tüm müdürlerin ve müdür yardımcılarının kıdemleri ise genel olarak 1-5 yıl etrafında toplanmıştır. Okul müdürlerinin 10'u ve müdür yardımcılarının 11'i 1-5 yıl arasındadır. Okul müdürlerinin 4'ü ve müdür yardımcılarının 2'si 6-10 yıl arasındadır. Okul müdürlerinin 1'i 11-15 yıl, başka 1'i 16-20 yıl ve diğer bir okul müdürüyse 21-25 yıl arası yöneticilik kademine sahiptir.

### 3.3 Veri Toplama Araç Teknikleri

Araştırmanın belirtilen amaçlara ulaşabilmesi ve uygun veri toplama aracının geliştirilebilmesi için ilgili alanyazın incelenerek konu alanında çalışma yapmış uzmanlardan yararlanılmıştır. Bu bağlamda bu araştırmada iki şekilde veri toplanmıştır. Birincisi, doküman analizi ve ikincisi görüşme tekniğidir.

Araştırmanın güvenilirliği için uyuşum yüzdesine bakılmıştır. Uyuşum yüzdesini hesaplamada Miles ve Huberman (1994), Uyuşum Yüzdesi Formülü (Agreement Percentage) kullanılmıştır.

(P: uyuşum yüzdesi, Na: uyuşum miktarı, Nd: uyuşmazlık miktarı)

$$P = (Na * 100) / (Na + Nd)$$

### 3.4 Verilerin Toplanması

Bu araştırmada, bazı okul yöneticileri ile pilot uygulama yapılmadan önce bir ngrşme yapılmış, ayrıca konuyla ilgili alanyazın taranarak öncelikle 15 soruluk bir taslak liste hazırlanmıştır. Hazırlanan sorular danışman ğretim yesi ile birlikte incelenmiş, Osmangazi niversitesinden eğitim yönetimi alan uzmanlarının görüşlerine sunulmuştur. Her okul türünde bir uygulama olacak şekilde pilot uygulama yapılmıştır. Pilot uygulama sonucu değerlendirmeler yapılarak görüşme soruları 10 olarak belirlenmiş ve asıl uygulamaya hazır hale getirilmiştir.

Asıl görüşme uygulaması için öncelikle Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsüne dilekçe verilmiştir. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü izin dilekçesi Ek-1’de ve Eskişehir Osmangazi Rektörlük izin onayı alınmıştır ve rektörlük izin belgesi Ek-2’de yer almaktadır. Bilimsel araştırma proje izin onayı alınmıştır ve onay belgesi Ek-3’te yer almaktadır. Dilekçe ile Valilik izni almak için Bilecik Milli Eğitim Müdürlüğü’ne başvurulmuş, izin alınmıştır. İzin belgesi Ek-4’te bulunmaktadır. Görüşmeye gidilecek okulların isimleri ve telefon numaraları Bilecik İl Milli Eğitim Müdürlüğü web sayfasından alınmıştır. Bilecik il merkezindeki okulların isim listesi Ek-5’te yer almaktadır. Asıl uygulama için görüşmelere başlamadan önce görüşülecek okullar için telefon ile randevu alınarak görüşme tarih ve saatleri önceden belirlenmiştir. Görüşme başlangıcında araştırmacı tarafından görüşme yapılacak kişiye dijital ses kayıt cihazı ve not alma tekniği kullanılacağı, araştırmanın amacı, bu görüşmenin verilerinin sadece araştırma için gerekli olduğu, kesinlikle görüşme yapılan kişinin adının, okulunun gizli kalacağı, verilerde kodlama kullanılacağı ve kesinlikle kendi adlarının yer almayacağı gibi konularda etik ilkelere bağlı kalınarak görüşmelerin kullanılacağı konusunda açıklama yapılarak izin belgesinin ve görüşme sorularının bir fotokopisi gösterilmiştir. Tüm görüşmelere izin belgesi, görüşme onay formu ve görüşme sorularının bir rneği, dijital ses kayıt cihazı ile gidilmiştir. Görüşme onay formu Ek-6’da, görüşme soruları Ek-7’de yer almaktadır. Tez savunma sınavı sonucu yüksek lisans tezinin adı uzun bulunmuştur ve kısaltılmasına karar verilmiştir. İsim değişikliği talep dilekçesi buna ilişkin rektörlük makamı, BAP biriminden tekrar izin onay yazısı gelmiştir, bunlar da Ek-8’de yer almaktadır. Görüşmeler sırasında izin verenlerle dijital ses kayıt cihazı kullanılırken aynı anda not alma tekniği de kullanılmıştır.

Görüşme sırasında görüşmecilere yönlendirici sorular yöneltilmemiştir. Sorular, görüşme formundaki sıra içinde sorulmuştur. Görüşmeler sonucu çalışma grubunun tamamına ulaşılmıştır. Görüşmeler üç ayda tamamlanabilmiştir.

### 3.5 Verilerin Çözümlemesi

Katılımcılarla yapılan görüşmeler izin verenlerle ses kayıt cihazı ve not alma tekniği ile kayıt altına alınmıştır ve izin vermeyenlerle not alma tekniği uygulanarak kayıt altına alınmıştır. Görüşmelerin tamamlanması sonucu elde edilen veriler ses kayıt cihazından ve tutulan notlardan yararlanılarak yazılı metin oluşturulmuştur.

Okul yöneticileri ile yapılan görüşmelerin dökümleri yapılırken okulların ve okul müdürlerinin adları belirtilmeyerek etik kuralları gereği, her bir görüşme ayrı ayrı yazıya dökülüp, kodlanmıştır. Kadın yönetici görüşmeci için KY1, KY2... , erkek yönetici görüşmeci için EY1, EY2,... şeklinde kodlama yapılmıştır.

Verilerin analize hazırlanması için, görüşmelerin yazıya aktarılması yapılırken KY1 şeklinde, kadın yönetici görüşmeci bir, EY1, erkek yönetici görüşmeci bir şeklinde tek tek word dosyaları açılıp, yazılı halde kayıt edilmiştir. Daha sonra, görüşme yapılan 30 kişiye kendi görüşme formları okutulmuştur. Katılımcıların görüşme formunda yazdığı şekilde söyleyip söylemediği kontrol ettirilerek onayları alınmıştır. Çalışmadaki kontrollerin nasıl yapıldığı konusunda açıklamalar okuyucuyu tatmin edecek şekilde açık ve net olmalıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Yapılan bu çalışmada verilerin anlamlı ve tutarlı olmasına katkı sağlamıştır. Görüşmecilerin özel bilgilerine kesinlikle açıkça yer verilmeyerek araştırma etiği açısından gizlilik ilkesine uyulmuştur. Ancak, çalışmada yer alan okul listeleri genel olarak sunulmuştur.

Araştırmanın verileri içerik analizi yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir. İçerik analizi, yazılı ve sözlü materyallerin sistemli analizidir. Söylemin görünen, kolayca yakalanan, sergilenmiş ve ilk bakışta algılanan içeriği yerine, gizil, üstü örtülü içeriğini ortaya çıkarmayı sağlamaktadır. Dolayısıyla, içerik analizi, mesajda, bireyi görünmeden etkileyen öğelerin belirlenmesine yönelik "ikinci bir okuma"dır (Bilgin,2014). İçerik analizi verileri tanımlamaya, verilerin içinde saklı gerçekleri ortaya çıkarmaya yarar. İçerik analizinde temel işlem, benzer verileri belirli temalar altında bir araya getirmek, düzenlemek, yorumlamaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2013). İçerik analizi, belirli kurallara dayalı kodlamalarla bir metnin bazı sözcüklerinin daha küçük içerik kategorileri ile özetlendiği sistematik, yinelenebilir bir tekniktir (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2009).

İçerik analizinde mesajı bir takım kategorilere bölmek, belirli kodlama ya da kayıt birimleri saptamakla başlanır. Kodlamak, mesajın anlamı üzerinde bir işlem yapmak demektir. Ayrıca kategorileri frekanslarına göre değerlendirmek, kategorilerin önemini frekansa bağlamak gibi gizli bir varsayım taşımaktadır. Kodlamaya analiz kategorilerinin saptanmasıyla başlanır (Bilgin,2014).

İçerik analizinin ilk aşamasına “kategorisel analiz” adı da verilebilir. Bu analiz, ana maddelerin sınıflandırılmasını ve frekanslarının belirlenmesini sağlamaktadır. Kayıt birimleri ve kategoriler saptandıktan sonra, mesaj öğelerinin ya da maddelerinin kategorilere yerleştirilmesine geçilmektedir. Kategorileştirme, tanımı gereği, bir bütünü oluşturan öğeleri belirli kriterlere göre birbirinden farklılaştırarak gruplandırmak demektir (Bilgin, 2014).

Yazıya aktarılmış verilerin analizi için çoklu kodlayıcıların kullanılmasına dayanan, kodlayıcılar arası görüş birliği olacaktır. Nitel araştırmalarda, güvenilirlik genellikle veri setlerinin birden fazla kodlayıcılarının cevaplarındaki kararlılık anlamına gelmektedir (Creswell, 2013). Verilerin kodlanmasında farklı kişilerin görüşlerine başvurulması, kodlayıcıların farklı kişilerden oluşması, içerik analizinin güvenilirliğinin gerekliliği olarak yerine getirilmiştir. Kategorilerin güvenilirliği, açık-seçik olmalarına bağlıdır. Belirsiz kategoriler, güvenilirliği azaltmaktadır (Bilgin, 2014).

Bilgin'e (2014) göre, kategorilendirmede genelde iki ayrı yaklaşım bulunmaktadır. Birinci yaklaşım, belirli bir alanda var olan bir kategori sistemini alarak kayıt birimlerini buna göre gruplandırma yoluna gitmektir. İkinci durumda, kategoriler önceden saptanmamıştır. Mesaj öğeleri ele alınıp gözden geçirildikçe kategoriler belirlenir.

Yukarıda da değinildiği gibi, bu çalışmada ikinci tür kodlama, diğer bir ifade ile verilerden çıkarılan kavramlara göre kodlama yapılmıştır. Araştırmada aynı sorulara aynı veya benzer yanıtlar veren katılımcılara göre bir kodlama işlemi yapılmıştır. Kodlama işlemi için her bir soruya ilişkin kodlama gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların her bir soruya verdikleri yanıtlar ayrı ayrı tablolara kaydedilmiştir. Böylece bir soruya ilişkin tüm katılımcıların verdikleri yanıtlar aynı tabloda incelenmiştir. Ayrıca katılımcıların verdiği yanıtlar kodlamalarla tablolara aktarılmıştır. Gelen soruların kodlanması sonucunda toplanan verilerin temel özelliklerinin incelenmesi için tümevarımcı analiz kullanılmıştır. Verilerin kodlanması sürecinde kodlamalar tekrar tekrar değiştirilebilir, geliştirilebilir (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Bu çalışmada da verilerin kodlanmasında tekrar tekrar okumalar yapıldığında kodlamalarda değiştirme,

geliştirme yapılmıştır. İlgisiz cevaplar verilerden ayıklanarak, kodlama dışında bırakılmıştır.

Görüşme verileriyle ilk önce genel bir kodlama yapılmış, daha sonra tema ve alt temalar şeklinde gruplandırılmıştır. Yeni kodlar ortaya çıktıkça kod listesi zenginleştirilmiştir. Daha sonra verilere anlam kazandırılmaya çalışılmış, tema ve alt temalar arası ilişki ve sebep-sonuç ilişkisi kurulmuştur. Ayrıca bu veriler, belirli ölçülerde sayılara dökülerek tema ve alt temalar arası karşılaştırma yapılmasına olanak sağlamıştır. Bununla birlikte, tema ve alt temaların altına görüşmecilerin görüşlerden çarpıcı alıntılar yerleştirilmiştir.

Çalışmanın güvenilirliği için uyuşum yüzdesine bakılmıştır. Uyuşum yüzdesini hesaplamada Miles ve Huberman (1994), Uyuşum Yüzdesi Formülü (Agreement Percentage) kullanılmıştır.

$$P = (Na * 100) / (Na + Nd)$$

(P: uyuşum yüzdesi, Na: uyuşum miktarı, Nd: uyuşmazlık miktarı).

Görüşme kodlama anahtarında yer alan soruların uyuşum yüzdeleri:

Soru 1 % 95, Soru 2 % 90, Soru 3 % 90, Soru 4 % 95, Soru 5 % 95, Soru 6 % 90, Soru 7 % 90, Soru 8 % 95, Soru 9 % 90, Soru 10 % 95 ve Toplam % 90 olarak hesaplanmıştır. Bu değer araştırmanın güvenilir olarak kabul edilebileceğini göstermektedir.

Creswell'e (2013) göre, içerik analizinde belirli tema ve kategorilere göre metinden alıntı yapılır. Yıldırım ve Şimşek'e (2013) göre, görüşmecilerin görüşlerini çarpıcı bir biçimde yansıtmak amacıyla doğrudan alıntılara yer verilir. Bu çalışmada da yorumlamalar yapılarak örnek cümleler ilgili alt temalarla ilişkili olarak alıntılanmıştır.

Nitel araştırmada verilerin analizinde nitel verilerin sayısallaştırılması birkaç temel amaç için gerekli görülmektedir. Yıldırım ve Şimşek (2013) bu amaçları, güvenilirlik arttırmak, yanlılığı azaltmak, tema ve kategoriler arasında karşılaştırma yapmak, küçük ölçekli bir araştırmanın anket ile tekrar sınanacak bir çalışmada kullanılmasını sağlamak olarak belirtmektedirler.

Frekans analizi, birim veya öğelerin sayısal, yüzdesel ve oransal bir tarzda görünme sıklığını ortaya koymaktır. Bu, belirli bir öğenin yoğunluğunu ve önemini anlamayı sağlar. Frekans analizi sonunda, öğeler önem sırasına sokulur ve sıklığa dayalı bir sınıflama yapılır (Bilgin, 2014). Nitel verilerin sayısallaştırılma amaçları doğrultusunda bu çalışmada sadece frekans kullanılmıştır, yüzdelere yer verilmemiştir.

Verilerin analizi sonucunda elde edilen bulguların tamamı ve yorumları dördüncü bölüm bulgular ve yorumlarda yer almaktadır.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### 4. Bulgular

Çalışmanın bu bölümünde Bilecik il merkezinde devlet okullarında görev yapan kadın ve erkek okul yöneticileri ile yapılan görüşmeler yoluyla elde edilen verilerin çözümlenmesi sonucunda ortaya çıkan bulgular ve yorumlar yer almaktadır. Araştırma bulguları ve yorumları, öncelikle araştırma soruları doğrultusunda ve araştırmanın alt amaçlarında yer alan her bir soruya ilişkin olup aşağıdaki başlıklar dâhilinde bir bütün olarak toplanarak yorumlanmıştır.

Araştırma alt soruları olarak toplam 10 görüşme sorusu oluşturulmuştur. Bunlarla ilgili 10 tablo yapılarak bulgu ve yorumlar yapılmıştır. Görüşmedeki kişiler birkaç alt temaya ilişkin bazen bir bazen birden fazla görüş bildirmişlerdir.

Ana temalar koyu renkle yazılmıştır. Ana temaların altına A1, A2... B1, B2... şeklinde alt temalar yazılmıştır. Alt temalar sıralandıktan sonra, temanın genel toplamı alınmıştır. Bulgular, tablolar olarak tek başlık altında sunulmuştur.

#### 4.1 Yönetici Olma Kararına İlişkin Bulgular

Yönetici olma kararına ilişkin tablo, bulgu ve yorumlar aşağıda sunulmuştur.

Tablo 4.1

*Yönetici Olma Kararına İlişkin Bulgular*

	KADIN YÖNETİCİ	TOPLAM	ERKEK YÖNETİCİ	TOPLAM	N
<b>A) Teşvik ve Destek Görmek</b>					
A-1) Yönetici	KY6, KY7, KY13, KY14	4	EY1, EY7, EY9, EY10, EY11, EY13	6	10
A-2) Arkadaş	---	---	EY1, EY2, EY4, EY6, EY8, EY11, EY12, EY13, EY14, EY16	10	10
A-3) Eş	KY1, KY2, KY3, KY4, KY8, KY11, KY14	7	EY6, EY15	2	9
A-4) Aile	KY3, KY4, KY10, KY11, KY14	5	EY4, EY9	2	7
<b>Toplam</b>		<b>16</b>		<b>20</b>	<b>36</b>



Tablo 4.1  
(Devamı)Yönetici Olma Kararına İlişkin Bulgular

	KADIN YÖNETİCİ	TOPLAM	ERKEK YÖNETİCİ	TOPLAM	N
<b>B) Bireysel Karar Vermek</b>					
B-1) Gönüllülük	KY2, KY3, KY5, KY8, KY9, KY10, KY11	7	EY5, EY12, EY14, EY15	4	11
B-2) Sınav Kazanmak	KY1, KY2	2	EY3, EY4, EY6, EY10, EY14, EY16	6	8
B-3) Eğitim Almış Olmak	KY12	1	EY15, EY16	2	3
B-4) Güç İsteği	KY3	1	EY15, EY16	2	3
<b>Toplam</b>		<b>11</b>		<b>14</b>	<b>25</b>
<b>C) Engellerle Karşılaşmak</b>					
C-1) Aile	KY1, KY5, KY6, KY10	4	EY3, EY14	2	6
C-2) Eş	KY13	1	EY15, EY16	2	3
C-3) Cinsiyet Ayrımcılığı	KY5, KY7	2	---	---	2
C-4) Çevre	KY5, KY14	2	---	---	2
<b>Toplam</b>		<b>9</b>		<b>4</b>	<b>13</b>
<b>D) Zorunluluk</b>					
D-1) Norm Fazlası	KY10	1	EY2	1	2
D-2) Branş Problemi	KY12	1	---	---	1
<b>Toplam</b>		<b>2</b>		<b>1</b>	<b>3</b>

Bu temaya ilişkin yukarıdaki tablo 4.1’de yönetici olma kararı sürecine ilişkin 4 tema oluşturulmuştur. Bunlar ilk sırada teşvik ve destek görmek (n=36), ikinci olarak bireysel karar vermek (n=25), üçüncü olarak engellerle karşılaşmak (n=13) ve dördüncü olarak zorunluluk (n=21) şeklindedir.

İlk sırada yer alan teşvik ve destek görmek temasına ilişkin oluşturulan dört alt temalar; yönetici (n=10), arkadaş (n=10), eş (n=9) ve aile (n=7) şeklindedir. Bu alt temalara dair görüşlere sırayla yer vermek gereklidir.

Teşvik ve destek görmek temasında yer alan alt temalardan “Yönetici” temasına ilişkin görüşler şu şekildedir:

“Çalıştığım kurumdaki idarecinin desteği ve katkılarıyla karar verdim (KY-6).”

*“Yöneticilik beni buldu. Çalıştığım kurumda ihtiyaç vardı ve teklif edildi. Hiç düşünmediğim bir anda şartlar gereği yönetici oldum (KY-7).”*

*“Üst yöneticiler kimi isterse teklif eder, o kişi de yönetici olurdu (KY-13).”*

*“Günümüzde bildiğiniz gibi kadrolu değil görevlendirme müdür yardımcılıkları söz konusu. Bu görevi bana müdürüm teklif etti, ben de ne zamandır düşünüyordum. Böyle bir teklifi de değerlendirmek istedim. Bir senedir de devam ediyorum. Aslında müdürlük sınavına da girecektim ama kıdemim tutmadığı için giremedim, artık seneye (KY-14).”*

Yönetici alt temasına ilişkin görüşler incelendiğinde kadınların yöneticilerden (n=4) ve erkek yöneticilerden (n=6) yöneticilik mesleğini seçme nedeninin, kendi yöneticilerinin teklifleri olduğu ortaya çıkmıştır. Yönetici alt temasında hem kadın yöneticilerin hem erkek yöneticilerin bulunmasına rağmen sayı olarak erkek yöneticiler daha fazladır. Buna göre erkeklerin, yönetici olma konusunda yöneticileri tarafından daha çok teşvik edildiği ve destek verildiği söylenebilir. Yönetici alt temasına ilişkin görüşler incelendiğinde üst yöneticiler tarafından teklif edilmesi vurgulanmıştır.

“Arkadaş” alt temasına ilişkin görüşler şöyledir:

*“Yönetici olma sebebim arkadaş çevremdir. Arkadaşlarım çok zorladı ve ben de onların ısrarı üzerine yöneticiliği tercih ettim (EY-2).”*

*“Çevremdeki arkadaşların teşvikiyle karar verdim, sınava girdim kazandım ve 12 yıldır bu işi yapmaktayım (EY-6).”*

*“Görevlendirme, sınav, mülakat sırasını izledi. İçten gelen istek ve arkadaşlarımın teşviki ile de idareci oldum (EY-14).”*

Arkadaş alt temasına ilişkin sadece erkek yöneticilerden (n=10) arkadaş teşvik ve desteğiyle yöneticiliği seçtiklerine dair görüş bildirdikleri ortaya çıkmıştır. Kadın yöneticiler yöneticilik seçiminde arkadaşlarından destek aldıklarına dair herhangi bir görüş bildirmemişlerdir. Erkeklerin kadınlara göre arkadaş desteğini daha çok aldıkları ve erkeklerin arkadaş çevresinden daha çok desteklendikleri ve etkilendikleri görülmektedir. Diğer taraftan, kadınların arkadaş desteği almadıkları da görülmektedir. Bu da kadın meslektaşlar arasında “kraliçe arı sendromunun” var olduğunun ispatı olabilir.

“Eş” alt temasına ilişkin görüşlerden bazıları şöyledir:

*“Önceleri herkes beni destekledi, hatta eşim bunu benim aklıma soktu. Fakat sonraları çocuklarım biraz şikâyetçi olmaya başladılar çünkü önceki kadar vakit ayıramıyordum evime (KY-4).”*

*“Olumlu yaklaşıldı. Şevkle iş yapmak. Eşim daha önce yöneticiydi ve deneyimliydi, beni destekledi, o yöneticiliği bıraktı, ben yönetici oldum. Bu süreç iki idarecinin aynı anda olmaması çocuklar için iyi oldu (KY-12).”*

Eş alt temasına ilişkin verilen görüşlere göre kadın yöneticilerden (n=7), erkek yöneticilerden de (n=2) ailesinden destek gördüğü ortaya çıkmıştır.

Kadınların yöneticilik tercihinde erkeklere göre aile desteğini daha çok aldıkları ve eşlerinin görüşlerinden daha çok etkilendikleri görülmektedir. Diğer yandan da erkeklerin tercihlerinde daha bağımsız oldukları, eşlerinin görüşlerini ön planda tutmadıkları görülmektedir. Kadınların eşlerinden ya da ailesinden görüş ya da izin alması ataerkil yapının etkisini göstermektedir.

“Aile” alt temasına ilişkin görüşlerden bazıları şöyledir:

*“Ailemin yönlendirmesi ile oldu. Pişman değilim, işimi severek yapıyorum. Umarım öğrencilerim ve velilerim de beni seviyordur. Önceleri herkes beni destekledi, hatta eşim bunu benim aklıma soktu. Fakat sonraları çocuklarım biraz şikâyetçi olmaya başladılar çünkü önceki kadar vakit ayıramıyordum evime (KY-4).”*

*“Ailem bu konuya pozitif baktı. Beni destekledi. Yakın çevremden arkadaşlarım bu konuda destek verdiler. Örneğin kızım, anne sen çok okuyan, çalışkan bir insansın, sen yapmayacaksın da kim yapacak? Demişti (KY-11).”*

Kadın ve erkek yöneticilerin yöneticiliği seçmede aile etkisi alt temasına ilişkin kadın yöneticilerden (n=5), erkek yöneticilerden de (n=2) ailesinden destek gördüğü ortaya çıkmıştır. Kadınların yöneticilik tercihinde erkeklere göre aile desteğini daha çok aldıkları görülmektedir. Diğer yandan da erkeklerin tercihlerinde aile desteğini ön planda tutmadıkları görülmektedir. Bu durum, kadınların toplumsal rolleri gereği ve cinsiyet öğrenimleri sonucunda aile desteğine çok önem vermeleri olarak yorumlanabilir.

İkinci sırada yer alan bireysel karar verme temasına ilişkin oluşturulan dört alt tema; gönüllülük (n=11), sınav kazanmak (n=8), eğitim almış olmak (n=3) ve güç isteği (n=3) şeklindedir. Bu alt temalara ilişkin dair görüşlere sırayla yer vermek gereklidir.

Bireysel karar verme temasında yer alan alt temalardan “Gönüllülük” temasına ilişkin görüşlerin bazıları şu şekildedir:

*“Çalışmayı sevdiğim için bu göreve istekli oldum (KY-8).”*

*“İstedğim bir şeydi zaten, kadınların da bu alana el atması gerektiğini düşündüm (KY-11).”*

*“Yöneticilik her zaman ilgili olduğum bir alandır (EY-12).”*

İlk alt tema olarak belirlenen gönüllülük temasına ilişkin kadın yöneticilerden (n=7), erkek yöneticilerden de (n=4) yöneticiliği seçmede gönüllü olduklarına dair görüşler ortaya çıkmıştır. Her iki grupta da gönüllülük bulunmaktadır. Fakat gönüllülük,

kadın yöneticilerde daha fazla önemsenmiştir. Bu durum, kadınların yönetici pozisyonlarına gelebilmek için istekli olduklarının ispatı olarak yorumlanabilir.

“Sınav kazanmak” alt temasına yönelik görüşlerin bazıları şu şekildedir:

*“Ben biraz fazla gururluyumdur. Yöneticiliği ilk zamanlar beğenmiyorduk fakat sınav yapınca kıymetli oldu. Kültür öğretmenleri meslekçileri küçümseyince, onlara ders vermek istedim. Girdim sınava ve en yüksek notu aldım. Kararlıyım. Öğrenciler için fedakârlık yaptım ve bir sene bekledim. Sonra burada göreve başladım. İdarecilik her okul seviyesinde aynıdır. Kopukluk olmadı. İlk sene tercih yapmadım. Kendi kendimi o süreçte hiç sorgulamadım (KY-2).”*

*“2005 yılı müdür yardımcılığı sınavına Ertuğrulgazi Lisesi'ndeki arkadaşlarla keyfe kader Eskişehir'e gittik. Sonradan puanlarımız 70 gelince müdür yardımcısı olmaya karar verdik. Yani aklımızda başlarda böyle bir düşünce yoktu ama serüven gibi başlayan süreç müdür yardımcılığıyla sonlandı (EY-3).”*

*“Sınavları hep kazandım. Ben sınavla gelenlerdenim. Başta düşünmedim ancak bir gün, müdüre öyle bir kızdım ki, mecburiyetten eşim de öğretmen ders programlarımızı ayarlamadı, ben de o günden sonra kafaya koydum, idareciliği, aslında branşımda iyiyim, idarecilik branşı tüketir. Buna da üzülüyorum bazen. Başarılı iyi bir öğretmendir. Sonrasında EYTPE Tezsiz yüksek lisans yaptım (EY-16).”*

Sınav kazanmak temasına ilişkin kadın yöneticilerden (n=2), erkek yöneticilerden de (n=6) yönetici olmak için sınava girdiklerine ve kazandıklarına yönelik görüşler ortaya çıkmıştır. Yöneticilik için, sınav kazanmak isteği erkek yöneticiler tarafından daha fazla önemsenmiştir. Bu durum, erkeklerin yönetici pozisyonlarına gelebilmek için görevlendirme olarak değil, kadrolu olarak gelmek istediklerinin ispatı olarak yorumlanabilir.

“Eğitim almış olmak” alt temasına ilişkin görüşler şu şekildedir:

*“Hızlı ve ani gelişti. Tezli yüksek lisans yaptım. Liderlik özelliğim zaten var. Sınıf öğretmenliği branşı da zaten yıpratıcı. Yöneticilik daha iyi (KY-12).”*

*“EYTPE Tezsiz yüksek lisans mezunuyum. Bu alanda da yönetici olmak isterim tabii, eğitimini de aldım (EY-15).”*

Eğitim almış olmak alt temasına ilişkin, kadın yöneticilerden (n=1), erkek yöneticilerden de (n=2) yönetici olmak için yüksek lisans yaptıklarına yönelik görüşler ortaya çıkmıştır. Yöneticilik için, eğitim almış olmak kadınlar ve erkekler tarafından çok önemsenmese de, sonuçlara göre erkekler kadınlara göre daha istekli olarak kabul edilebilir. Bu durum yöneticilik için eğitim almanın çok da gerekli görülmediğinin ispatı olarak kabul edilebilir.

Bireysel karar vermenin son alt teması olan güç isteğine dair görüşler şu şekildedir:

*“İdealimdi. Özel sektörde daha önce yöneticilik yaptım. Yönetilmek yerine yönetmeyi severim. Emretmek, emredilmekten daha iyidir (EY-15).”*

Güç isteği alt temasına ilişkin, kadın yöneticilerden (n=1), erkek yöneticilerden de (n=2) yönetici olma arzusunun altında güç isteği yattığına dair görüşler ortaya çıkmıştır. Yöneticilik için, güç arzusu kadınlar ve erkekler tarafından çok dile getirilmese de, sonuçlara göre erkekler kadınlara göre güce daha istekli olarak kabul edilebilir. Bu durum yöneticiliği bir güç alanı olarak görülmediği gibi yorumlanabilir.

Üçüncü sırada yer alan engellerle karşılaşmak temasına ilişkin oluşturulan dört alt tema; aile (n=8), eş (n=3), cinsiyet ayrımcılığı (n=2) ve çevre (n=2) temalarıdır . Bu alt temalara ilişkin görüşlere sırayla yer vermek gereklidir.

Engellerle karşılaşmak temasında yer alan alt temalardan “Aile” temasına ilişkin görüşler şu şekildedir:

*“Genelde olumsuz yaklaşımlarla karşılaştım. “Kadın yönetici olmaz” gibi yaklaşımlar sergilendi (KY-5).”*

*“Öğretmenlik yap daha iyi, yaz tatil, kış tatil, kar yağdı tatil şeklinde eleştirildim (KY-6).”*

Engellerle karşılaşmak alt temasına ilişkin, kadın yöneticilerden (n=4), erkek yöneticilerden de (n=2) yönetici olma sürecinde ailelerinden destek görmediklerine yönelik görüşler ortaya çıkmıştır. Yöneticilik için, kadınlar ailelerinin destek vermelerinden veya vermemelerinden erkeklere göre daha çok etkilendikleri söylenebilir. Bu da toplumsal cinsiyet rollerinin etkisi olarak yorumlanabilir.

“Eş” alt temasına yönelik görüşler şu şekildedir:

*“1 yıllık çalışma sürecimde eşimle aram açıldı çünkü benim idareci olduğum okulda o öğretmendi ve o okulda beni otorite olarak kabul etmedi. Bu da okulda durumu sarstı, durumum sarsıldıkça ben de onun üzerine gittim. Sonuç az kalsın boşanacaktık. Neyse ki başka okula görevlendirildi. O da rahatladı, ben de. Eşim haricinde çevrem doğal karşıladı (KY-13).”*

*“Olumlu. Eşim düz öğretmen, ev ve çocuklarla da ilgili. Engel olmadı. ZATEN OLAMAZ (EY-15).”*

Engellerle karşılaşmak alt temasına ilişkin, kadın yöneticilerden (n=1), erkek yöneticilerden de (n=2) yönetici olma sürecinde eşlerinden destek görmediklerine yönelik görüşler ortaya çıkmıştır. Yöneticilik için, kadınların ve erkeklerin eşlerinden destek görmeme oranları çok düşüktür. Bu da erkekler ve kadınlar için eşlerin fazla problem teşkil etmediği şeklinde yorumlanabilir.

“Cinsiyet ayrımcılığına” ve “çevre” alt temalarına dair görüşler şu şekildedir:

*“Yönetici olma konusu, benim açımdan çok sağlıklı işlemedi. Türkiye’de özellikle, kadınlardan yana kullanılan veya en azından kadınların kişisel ve özel yönlerini ortaya çıkarıcı veya kadınların başarılarını öne çıkarıcı herhangi bir bakış açısı olmadığı gibi tersi yönde etkileşimlere maruz kalmaktadır (KY-5).”*

*“İlk telefon görüşmelerimde, karşı tarafın direkt müdür beyle görüşebilir miyim diye başlaması, benim de buyurun benim diye başlamam (KY-7).”*

*“Arkadaşlarımsa hem negatif yorumlar da bulundular. Bu zaman zaman beni strese soksa da en büyük destekçim eşim olmuştur ve bunun da etkisi çok büyüktür (KY-14).”*

Cinsiyet ayrımcılığı alt temasına yönelik kadınlardan (n=2) görüş belirtildiği ama erkeklerdense bu konuyla ilgili hiçbir görüş belirtilmediği görülmüştür. Cinsiyet ayrımcılığı ve çevre alt temasına ilişkin görüşler az oranda olsa da sadece kadınlarda ifade edilmiş bir görüş olup dikkate alınmalıdır. Kadınlar cinsiyet ayrımcılığı ve çevre engeliyle karşılaşıyorlarsa bunun sebebi toplumsal ataerkil yapı ve/veya cam tavan sendromu olabilir.

Dördüncü sırada yer alan zorunluluk temasına ilişkin oluşturulan iki alt tema; norm fazlası (n=2) ve branş problemi (n=1) temalarıdır.

Zorunluluk temasında yer alan alt temalardan “Norm Fazlası” temasına ilişkin görüşler şu şekildedir:

*“18 yıllık öğretmenlik hayatımdan sonra olmaya karar verdim. Kendimi hazır hissettiğim için ve alanımın bulunduğu ilde olmamasından dolayı başvurduğum (KY-10).”*

*“Sağlık sorunlarım vardı. Kendi alanımda da ders sıkıntısı çektiğim için ve de sağlık sebeplerinden dolayı, bir de yakın bir arkadaşımın baskılarından dolayı yöneticilik sınavına girmeye karar verdim. Kazandım ve atandım (EY-2).”*

Yöneticilik seçiminde etkili olan alt temalardan norm fazlası olmak temasına yönelik kadınlardan ve erkeklerden birer kişinin görüş bildikleri bulunmuştur. Norm fazlası her iki grupta da çok az bir oranda ifade edilmiş bir görüştür.

“Branş Problemi” temasına ilişkin tek görüş aşağıdaki şekildedir:

*“Sınıf öğretmenliği branşı da zaten yıpratıcı. Yöneticilik daha iyi (KY-12).”*

Yöneticilik seçiminde etkili olan alt temalardan branş problemine ilişkin erkeklerden herhangi bir görüş bulunmadığı, kadın yöneticilerden de sadece (n=1) görüş bulunduğu ortaya çıkmıştır. Norm fazlası teması gibi branş problemi temasında da her iki grupta çok az bir oranda ifade edilmiş bir görüştür. Zorunluluk temasının alt temaları olan, norm fazlalığı ve branş probleminde ifade oranının azlığı diğer tema başlıklarından bireysel karar vermeyi destekliyor olarak yorumlanabilir.

Yöneticilikteki yeterli ve yetersiz olunan yönlerle ilişkin tablo, bulgu ve yorumlar aşağıda sunulmuştur.

## 4.2 Yöneticilikte Yeterli ve Yetersiz Olunan Yönler İlişkin Bulgular

Tablo 4.2  
Yöneticilikteki Yeterli ve Yetersiz Olunan Yönler

	KADIN YÖNETİCİ	TOPLAM	ERKEK YÖNETİCİ	TOPLAM	N
<b>A) Sosyal Yeterlilik</b>					
A-1) İletişim	KY4, KY7, KY8, KY9, KY10, KY11, KY12	7	EY1, EY2, EY4, EY8, EY13, EY16	6	13
A-2) Uyum-İkna	KY9, KY14	2	EY3, EY4, EY5, EY9, EY13, EY14	6	8
A-3) Empati	KY12	1	EY2, EY8, EY16	3	4
A-4) Sosyal Faaliyet	KY7	1	EY11, EY14	2	3
<b>Toplam</b>		<b>11</b>		<b>17</b>	<b>28</b>
<b>B) Kişisel Yeterlilik</b>					
B-1) Azim-Çalışmak	KY1, KY3, KY4, KY8, KY10, KY12	6	EY9	1	7
B-2) İdealist	KY7, KY8, KY10	3	---	---	3
B-3) Anne	KY2, KY3, KY4	3	---	---	3
B-4) Hoşgörü	KY5	1	EY16	1	2
B-5) Merhamet	KY2	1	---	---	1
<b>Toplam</b>		<b>14</b>		<b>2</b>	<b>16</b>
<b>C) Mesleki Yeterlilik</b>					
C-2) Mevzuat Bilgisi	KY9	1	EY6, EY11, EY12, EY14, EY16	5	6
C-1) Teknolojik Yeterlilik	KY9, KY12	2	EY12	1	3
C-3) Tecrübe	---	---	EY3	1	1
C-4) Karar Verme Yeterliliği	---	---	EY4	1	1
<b>Toplam</b>		<b>3</b>		<b>8</b>	<b>11</b>
<b>D) Yetersiz Özellikler</b>					
D-1) Suistimal	KY5, KY9	2	EY5, EY7, EY10, EY15, EY16	5	7
D-2) Otorite	KY12	1	EY11, EY13	2	3
D-3) Çabuk Sinirlenmek	KY13, KY14	2	EY9	1	3
D-4) Deneyimsizlik	KY12	1	EY1	1	2
D-5) Değişikliğe Uyumsuzluk	---	---	EY3	1	1

Tablo 4.2  
(Devamı) Yöneticilikte Yeterli ve Yetersiz Olunan Yönler

	KADIN YÖNETİCİ	TOPLAM	ERKEK YÖNETİCİ	TOPLAM	N
D-6) Diksiyon Problemi	---	---	EY3	1	1
D-7) Kararsızlık	---	---	EY12	1	1
D-8) Teknolojik Yetersizlik	KY7	1	---	---	1
D-9) Bağınazlık	KY6	1	---	---	1
D-10) Eş, Çocuk Sorumlulukları	KY12	1	---	---	1
D-11) Dedikodu	KY14	1	---	---	1
<b>Toplam</b>		<b>11</b>		<b>13</b>	<b>24</b>

Tablo 4.2’de yöneticilikte yeterli ve yetersiz olunan yönlerle ilişkin 4 tema oluşturulmuştur. Bunlar ilk sırada sosyal yeterlilik (n=28), ikinci olarak kişisel yeterlilik (n=16), üçüncü olarak mesleki yeterlilik (n=11) ve dördüncü olarak yetersiz özellikleri (n=24) şeklindedir.

İlk sırada yer alan sosyal yeterlilik temasına ilişkin oluşturulan dört alt temaya dair görüşlere sırayla yer vermek gereklidir. Bu alt temalar şu şekildedir; iletişim (n=13), uyum-ikna (n=8), empati (n=4) ve sosyal faaliyetler (n=3).

Sosyal yeterlilik temasında yer alan alt temalardan “İletişim” temasına ilişkin görüşler şu şekildedir:

*“İletişim iyi olduğumu düşündüğüm yönüm. Bir de kimin ne yapacağını kimden ne alacağını bilme diyebilirim (KY-7).”*

*“İletişim ve çalışkanlık (KY-8).”*

*“Bağlı bulunduğum bölümdeki öğrenci ve öğretmen arkadaşlarla özel ve birebir ilgiyi artırarak iletişimimi güçlendirdim (EY-1).”*

İletişim alt temasına ilişkin, kadın yöneticilerden (n=7), erkek yöneticilerden de (n=6) iletişim konusunda kendilerini yeterli gördüklerine yönelik görüşler ortaya çıkmıştır. İletişimde kendilerini başarılı gören kadınların ve erkeklerin oranları birbirine yakın ve yüksek orandadır. Bu da kendilerini ifade etme konusunda başarılı oldukları ve kadın veya erkek olmanın iletişim engeline sebep teşkil etmeyeceği şeklinde yorumlanabilir.

“Uyum- İkna” alt temasına ilişkin görüşler şu şekildedir:

*“İstediğimi de karşı tarafa kolayca yaptırabilirim (KY-14).”*

*“Ekip ruhu benim için önemlidir. Okulumdaki hizmetliden memura, öğretmene, veliye, öğrenciye bunu vermeye çalışırım. Son karar benim olsa da paylaşıyorum (EY-5).”*

*“Takip, plan, yönetmeliklere hâkimiyet, mali tedbirler, üstlerle ilişkiler, iş bitiricilik, ikna yeteneği ve araştırmacı yanım (EY-14).”*



Uyum- ikna alt temasına ilişkin, kadın yöneticilerden (n=2), erkek yöneticilerden de (n=6) uyum- ikna konusunda kendilerini yeterli gördüklerine yönelik görüşler ortaya çıkmıştır. Uyumlu olma ve ikna etme temalarında kendilerini başarılı gören erkeklerin sayıları kadınlardan daha yüksek orandadır. Bu da erkeklerin daha uyumlu ve kararlı olduğunu, bir şeye karar verdikten sonra karşı tarafa kendi kararlarını kabul ettirdikleri şeklinde yorumlanabilir.

“Empati” alt temasına ilişkin görüşler şu şekildedir:

*“Empati yaparım ve adaletli olmaya çalışırım (EY-2).”*

*“İnsani ilişkiler, görev sorumluluğu, empati kurmak, müfredata hakim olmak, önceliklerini belirlemek, yasa-yönetmeliklere hakim olmak (EY-16).”*

Empati alt temasına ilişkin, kadın yöneticilerden (n=1), erkek yöneticilerden de (n=3) empati konusunda kendilerini yeterli gördüklerine yönelik görüşler ortaya çıkmıştır. Empati kurmada kendilerini başarılı gören kadınların ve erkeklerin oranları birbirine yakın ve düşük orandadır. Fakat yine de erkeklerin sayıları kadınlardan daha yüksektir. Erkeklerin empati kurma yeteneklerinde sayıca fazla olmaları hem iletişimde hem de uyum ve ikna da daha etkili oldukları şeklinde yorumlanabilir.

“Sosyal Faaliyet” alt temasına ilişkin görüşler şu şekildedir:

*“Takip, plan, yönetmeliklere hakimiyet, mali tedbirler, üstlerle ilişkiler, iş bitiricilik, ikna yeteneği ve araştırmacı yanım (EY-14).”*

Sosyal faaliyet alt temasına ilişkin, kadın yöneticilerden (n=1), erkek yöneticilerden de (n=2) sosyal faaliyet konusunda kendilerini yeterli gördüklerine yönelik görüşler ortaya çıkmıştır. Sosyal faaliyette kendilerini başarılı gören kadınların ve erkeklerin oranları birbirine yakın ve çok düşük orandadır. Bu da sosyal faaliyetlere çok da önem vermedikleri ve bu konuda kendilerini geliştirmeleri gerektiği şeklinde yorumlanabilir.

İkinci sırada yer alan kişisel yeterlilik temasına ilişkin oluşturulan dört alt temaya dair görüşlere sırayla yer vermek gereklidir. Bu alt temalar şu şekildedir; azim-çalışkanlık (n=7), idealist (n=3), anne (n=3), hoşgörü (n=1) ve merhamet (n=1).

Kişisel yeterlilik temasında yer alan alt temalardan “Azim- çalışkanlık” temasına ilişkin görüşler şu şekildedir:

*“Branşım konusunda iyi olduğumu düşünüyorum. İlk yıllarda acemilik olsa da yöneticilikte iyi olduğumu düşünüyorum. Ajandayla dolaşıyordum bir ara, aklıma gelen her şeyi yazabilmek için (KY-1).”*

*“Biraz tez canlıyım. Öğretmenler ve öğrenciler tarafından verilen görevlerin saati saatine yapılmasını istiyorum. Geç kalınca a bir şeyler aksıyor gibi geliyor (KY-3).”*

Azım- çalışkanlık alt temasına ilişkin, kadın yöneticilerden (n=6), erkek yöneticilerden de (n=1) kendilerini azimli ve çalışkan gördüklerine yönelik görüşler ortaya çıkmıştır. Kendilerini azimli ve çalışkan gören kadınların sayısı erkeklerin sayısından oldukça fazladır. Bu durum kadınların işlerini daha ciddiye aldığına göstergesi olabilir. Dahası, bu durum kadınların kendilerini ispatlamak ve onlara karşı oluşan önyargıları kırmak için daha çok çalışmaları gerektiği düşüncesine sahip oldukları şeklinde yorumlanabilir.

“İdealist” alt temasına ilişkin görüşler şu şekildedir:

*“İş hayatında performans olarak beklentilerimin yüksek olması ve yapılmayınca kendimi yıpratmam (KY-7).”*

İdealist alt temasına ilişkin, kadın yöneticilerden (n=3) görüş belirttiği, erkek yöneticilerden kimsenin idealistlikle ilgili bir görüş belirtmediği ortaya çıkmıştır. Kadınların kendilerini idealist görmeleri toplumsal yapının onlara yüklemiş olduğu sorumluluklardan dolayı, her şeyi güzel bir şekilde tamamlama çabası olarak görülebilir. Bu durumda erkeklerin de görüş belirtmemeleri, iş hayatında kendilerini zora sokmadan hallolur mantığıyla iş yapmaları şeklinde yorumlanabilir.

Anne alt temasına ilişkin bazı görüşler şu şekilde ifade edilmiştir:

*“Her şeyle. Dört dörtlük anne, eş, yönetici ve öğretmen (KY-2).”*

*“Bunlara ek olarak, iyi bir anne olduğumu düşünüyorum ve bunun da iş hayatıma yansımaya çalışıyorum (KY-4).”*

Anne alt temasına ilişkin, doğal olarak kadın yöneticilerden (n=3) görüş belirttiği görülmüştür. Ancak yine de oran azdır. Bu durum da yöneticilik mesleğini annelik mesleğiyle çok fazla örtüştürmediklerinden kaynaklandığının göstergesi olarak kabul edilebilir.

Hoşgörü alt temasına ait görüşler şu şekilde dile getirilmiştir:

*“Liderlik vasfı diye tanımlanabilecek, çözüm odaklı, iş odaklı, hoşgörülü, sorumluluk duygusu gelişmiş, çalışkanlık anlamında kendimi oldukça yeterli görüyorum (KY-5).”*

*“İyi niyet, fazla yardımsever olmak (EY-16).”*

Hoşgörü alt temasına ilişkin, kadın yöneticilerden (n=1) ve erkek yöneticilerden de (n=1) görüş belirttiği bulunmuştur. Hoşgörüyü dair kadın ve erkek görüşleri çok azdır. Görüş azlığı, kadın ve erkeklerin yöneticilikte hoşgörülü davranmaktan uzak kaldıkları şeklinde yorumlanabilir.

“Merhamet” alt temasına ait görüşler şu şekilde dile getirilmiştir:

*“Fazla merhametliyim. İçimden affetsem de affettiğimi belli etmem (KY-2).”*

Merhamet alt temasına ilişkin, kadın yöneticilerden (n=1) görüş belirttiği

bulunmuştur ama erkek yöneticilerdence kimsenin bu alt temayla ilgili görüşü bulunmamıştır.

Üçüncü sırada yer alan mesleki yeterlilik temasına ilişkin oluşturulan dört alt temaya dair görüşlere sırayla yer vermek gereklidir. Bu alt temalar şu şekildedir; mevzuat bilgisi (n=6), teknolojik yeterlilik (n=3), tecrübe (n=1), hoşgörü (n=1) ve karar verme yeterliliği (n=1).

“Mevzuat bilgisi” alt temasına ilişkin görüşler şu şekilde ifade edilmiştir:

*“İdari mevzuat, planlama ve koordinasyonda başarılı olduğumu düşünüyorum (EY-6).”*

*“Sevki idare etmeyi iyi yaptığımı düşünüyorum. Mevzuat bilgimin iyi olması bana avantaj sağlıyor. İş bitiriciliğimin ve pazarlama stratejilerimin kuvvetli olduğunu düşünüyorum (EY-11).”*

*“İnsani ilişkiler, görev sorumluluğu, empati kurmak, müfredata hakim olmak, önceliklerini belirlemek, yasa-yönetmeliklere hakim olmak (EY-16).”*

Mevzuat bilgisi alt temasına ilişkin, kadın yöneticilerden (n=1) ve erkek yöneticilerden de (n=5) görüş belirttiği bulunmuştur. Mevzuat bilgisine dair yapılan görüşlerde erkek yöneticiler orta düzeydedir. Fakat kadın yöneticilerden sadece bir kişi bu konu hakkında görüş bildirmiştir. Bu durum da erkekler mevzuat bilgisinin kendilerine avantaj sağladıkları şeklinde düşünüyor olabilirler ve kadınlarınsa bu konuya çok fazla önemsemedikleri şeklinde yorumlanabilir.

“Teknolojik yeterlilik” alt temasına ilişkin görüşler şu şekildedir:

*“Diksiyon, bilgisayar programcılığı (ofis programları vb.), satranç, idari yöneticilik, iletişim kurma ve php ve html programlama dilleri (KY-9).”*

*“Teknolojik işler, mevzuat, sosyal ilişkiler (EY-12).”*

Teknolojik yeterlilik alt temasına ilişkin, kadın yöneticilerden (n=2) ve erkek yöneticilerden de (n=1) görüş belirttiği bulunmuştur. Bu alt temayı dair kadın ve erkek görüşleri çok azdır.

“Tecrübe” alt temasına ilişkin görüşler şu şekilde dile getirilmiştir:

*“İdareciliğimin 5 yıl kadrolu 1 yıl görevlendirme yaptığımı düşünürsem yeterli olduğum kanısındayım. Yani tecrübe önemlidir çünkü karşılaştığın durumlarda nasıl davranman gerektiği ve ne tür bir yol izlemen gerektiğini bu şekilde daha sağlıklı tahmin edip sağlam adımlar atılabilir diye düşünüyorum (EY-3).”*

Tecrübe alt temasına ilişkin, erkek yöneticilerden (n=1) görüş belirttiği bulunmuştur ama kadın yöneticilerdence kimsenin bu alt temayla ilgili görüşü bulunmamıştır. Kişisel bilgileri incelendiğinde de görüldüğü gibi, kıdemleri 10 yılın üzerinde olan 3 yönetici bulunmaktadır. Bu yüzden de çok fazla deneyimleri olmadığı için tecrübe konusunda kendilerini yeterli görmedikleri söylenebilir.

“Karar verme yeterliliği” temasına ilişkin görüşler şu şekildedir:

*“Hızlı karar verme, kararlılık, mesleki yeterlilik (EY-4).”*

Hızlı karar verme yeterliliği alt temasına ilişkin, erkek yöneticilerden (n=1) görüş belirttiği bulunmuştur ama kadın yöneticilerden kimsenin bu alt temaya ilgili görüşü bulunmamıştır.

Dördüncü sırada yer alan yöneticilerin kendilerini yetersiz gördükleri özellikleri temasına ilişkin oluşturulan on bir alt temaya dair görüşlere sırayla yer vermek gereklidir. Bu alt temalar şu şekildedir; suistimal (n=7), otorite sorunu (n=3), çabuk sinirlenmek (n=3), deneyimsizlik (n=2), değişikliğe uyumsuzluk (n=1), diksiyon problemi (n=1), kararsızlık (n=1), teknolojik yetersizlik (n=1), bağımsızlık (n=1), eş, çocuk sorumlulukları (n=1) ve dedikodu (n=1).

Yetersiz özellikler temasında yer alan alt temalardan “suistimal” temasına ilişkin görüşler şu şekilde dile getirilmiştir:

*“Daha zayıf olarak tanımlayabileceğim özelliğim, insani duygularımı her ortamda belli etmekten kaynaklı duygu sömürülerine maruz kalmamdır (KY-5).”*

*“İyilik yapma ve jest yapma konusunda iyilik yapma tarafım daha ağır bastığı için çalışanlar tarafından iyiliğimin kullanılmaya çalışılabildiğini düşünüyorum. Oysa jest yapmayı başarabilsem daha etkili ve çalışanlarla iletişimim daha düzeyli ve tek yönlü olacak (EY-7).”*

*“İyi niyet, fazla yardımsever olmak (EY-16).”*

Suistimal alt temasına ilişkin, kadın yöneticilerden (n=2) ve erkek yöneticilerden de (n=5) görüş belirttiği bulunmuştur. Suistimale dair yapılan görüşlerde erkek yöneticiler orta düzeydedir. Fakat kadın yöneticilerse bu konuda düşük düzeydedir. Bu durum da erkek yöneticilerin kadın yöneticilere göre daha iyimser ve yardıma hazır oldukları şeklinde yorumlanabilir.

“Otorite” temasına ilişkin görüşler şu şekildedir:

*“Duygusalılık, yöneticilikteki deneyimin azlığı, çocuklar ve eş (KY-12).”*

*“Emir veren bir kişi olmamam zayıf yönümdür (EY-13).”*

Otorite alt temasına ilişkin, kadın yöneticilerden (n=1) ve erkek yöneticilerden de (n=2) görüş belirttiği bulunmuştur. Otoriteye dair yapılan görüşlerde kadın ve erkek yöneticiler çok az düzeyde görüş bildirmişlerdir.

“Çabuk sinirlenmek” temasına ilişkin görüşler şu şekildedir:

*“Zayıf yönüm biraz sinirliyimdir. Yaptığım işin başkaları tarafından bozulmasından ve zamanında belirtilmesi gereken, konuşulması gereken noktaların belirtilmemesinden rahatsızlık duyarım. Hiç katlanamadığım şeyse arkamdan iş çevrilmesi ve dedikodu*

*yapılmasıdır. Bunları duyduğumda da kendimi kolay kolay kontrol edememem zayıf yönlerimin başında geliyor (KY-14)."*

Çabuk sinirlenmek alt temasına ilişkin, kadın yöneticilerden (n=2) ve erkek yöneticilerden de (n=1) görüş belirttiği bulunmuştur. Çabuk sinirlenmeye dair yapılan görüşlerde kadın ve erkek yöneticiler çok az düzeyde görüş bildirmişlerdir.

"Deneyimsizlik" temasına ilişkin görüşler şu şekil ifade edilmiştir:

*"Duygusalılık, yöneticilikteki deneyimin azlığı, çocuklar ve eş (KY-12)."*

*"İşlerin evraksal ve bürokratik taraflarında tecrübesizlik ve isteksizlik yaşadım. Öğrencilerle daha çok ilgilenebilirdim ama işlerin yoğunluğu yüzünden biraz bu durum geri planda kaldı (EY-1)."*

Deneyimsizlik alt temasına ilişkin, kadın yöneticilerden (n=1) ve erkek yöneticilerden de (n=1) görüş belirttiği bulunmuştur. Deneyimsizliğe dair yapılan görüşlerde kadın ve erkek yöneticiler çok az düzeyde görüş bildirmişlerdir.

"Değişikliğe uyumsuzluk" temasına ilişkin görüşler şu şekilde dile getirilmiştir:

*"Değişikliklere uyum sağlama sürecimin zaman alması benim için negatif bir özelliktir.*

*Yani kurum değişikliğinde gittiğiniz kurumda alışma süresi bazen benim için uzun olabiliyor. Alışma süresi benim zayıf yönüm olabilir (EY-3)."*

Değişikliğe uyumsuzluk alt temasına ilişkin, kadın yöneticiler tarafından herhangi bir görüş belirtilmemişken ve erkek yöneticilerden (n=1) görüş belirttiği bulunmuştur. Değişikliğe uyumsuzluğa dair yapılan görüşlerde kadın ve erkek yöneticiler çok az düzeyde görüş bildirmişlerdir.

"Diksiyon problemi" temasına ilişkin görüşler şu şekilde ifade edilmiştir:

*"Zayıf yönüm telaffuz! Diksiyon sıkıntısı çekiyorum maalesef. Bunu gidermek için kitap okuyorum bol bol. Bu diksiyon sorunu yönetici olarak duruşuma zarar verdiğini karşı tarafı olumsuz etkilediğini düşünüyorum (EY-2)."*

Diksiyon problemi alt temasına ilişkin, kadın yöneticiler tarafından herhangi bir görüş belirtilmemişken ve erkek yöneticilerden (n=1) görüş belirttiği bulunmuştur. Diksiyon problemine dair yapılan görüşlerde kadın ve erkek yöneticiler çok az düzeyde görüş bildirmişlerdir.

"Kararsızlık" temasına ilişkin görüşler şu şekildedir:

*"Maalesef kararsızlık (EY-12)!"*

Kararsızlık alt temasına ilişkin, kadın yöneticiler tarafından herhangi bir görüş belirtilmemişken ve erkek yöneticilerden (n=1) görüş belirttiği bulunmuştur. Kararsızlığa dair yapılan görüşlerde kadın ve erkek yöneticiler çok az düzeyde görüş bildirmişlerdir.

"Teknolojik yetersizlik" temasına ilişkin görüşler şu şekildedir:

*“Teknolojiyi kullanmada zayıf olduğumu düşünüyorum. İleri düzeyde kullanmayı isterdim. İş hayatında performans olarak beklentilerimin yüksek olması ve yapılmayınca kendimi yıpratmam (KY-7).”*

Teknolojik yetersizlik alt temasına ilişkin, erkek yöneticiler tarafından herhangi bir görüş belirtilmemişken ve kadın yöneticilerden (n=1) görüş belirttiği bulunmuştur. Teknolojik yetersizliğe dair yapılan görüşlerde kadın ve erkek yöneticiler çok az düzeyde görüş bildirmişlerdir.

“Bağnazlık” temasına ilişkin görüşler şu şekilde dile getirilmiştir:

*“Sinirli ve dediğim dedik birisiyimdir (KY-6).”*

Bağnazlık alt temasına ilişkin, erkek yöneticiler tarafından herhangi bir görüş belirtilmemişken ve kadın yöneticilerden (n=1) görüş belirttiği bulunmuştur. Bağnazlığa dair yapılan görüşlerde kadın ve erkek yöneticiler çok az düzeyde görüş bildirmişlerdir.

“Eş, çocuk sorumlulukları” temasına ilişkin görüşler şu şekilde dile getirilmiştir:

*“Duygusallık, yöneticilikteki deneyimin azlığı, çocuklar ve eş (KY-12).”*

Eş, çocuk sorumlulukları alt temasına ilişkin, erkek yöneticiler tarafından herhangi bir görüş belirtilmemişken ve kadın yöneticilerden (n=1) görüş belirttiği bulunmuştur. Eş, çocuk sorumluluklarına dair yapılan görüşlerde kadın ve erkek yöneticiler çok az düzeyde görüş bildirmişlerdir.

“Dedikodu” temasına ilişkin görüşler şu şekildedir:

*“Hiç katlanamadığım şeyse arkamdan iş çevrilmesi ve dedikodu yapılmasıdır. Bunları duyduğumda da kendimi kolay kolay kontrol edememem zayıf yönlerimin başında geliyor (KY-14).”*

Dedikodu alt temasına ilişkin, erkek yöneticiler tarafından herhangi bir görüş belirtilmemişken ve kadın yöneticilerden (n=1) görüş belirttiği bulunmuştur. Dedikodu dair yapılan görüşlerde kadın ve erkek yöneticiler çok az düzeyde görüş bildirmişlerdir.

Yöneticiliğin gerektirdiği vasıflara ilişkin tablo, bulgu ve yorumlar aşağıda sunulmuştur.

### 4.3 Yöneticiliğin Gerektirdiği Vasıflara İlişkin Bulgular

Tablo 4.3  
Yöneticiliğin Gerektirdiği Vasıflar

	KADIN YÖNETİCİ	TOPLAM	ERKEK YÖNETİCİ	TOPLAM	N
<b>A) Yönetimsel Yeterlilikler</b>					
A-1) İşe adanmak	KY1, KY7, KY8, KY11, KY13, KY14	6	EY8, EY9, EY14	3	9
A-2) Ekip ruhu, işbirliği	KY3, KY9, KY10	3	EY5, EY11, EY13, EY14, EY15	5	8
A-3) Bilgili olmak	KY2, KY10, KY11	3	EY6, EY10, EY12, EY15	4	7
A-4) Disiplin	KY2, KY14	2	EY6, EY12, EY15	3	5
A-5) Karar vermek	KY1	1	EY1, EY14	2	3
A-6) Tecrübe	KY6, KY11	2	EY6	1	3
A-7) Eleştirel Düşünme	---	---	EY7, EY16	2	2
A-8) Giyim-Kuşam	KY5	1	EY15	1	2
<b>Toplam</b>		<b>18</b>		<b>21</b>	<b>39</b>
<b>B) Etik Lider Özellikleri</b>					
B-1) Adalet	KY4, KY5, KY8, KY9, KY10, KY11	6	EY16	1	7
B-2) Dürüstlük	KY9, KY10	2	EY2, EY3, EY12, EY14	4	6
B-3) Empati	KY9, KY10	2	EY2, EY3, EY9	3	5
B-4) Sevilmek	KY7, KY9, KY12	3	EY10, EY12	2	5
B-5) Hoşgörü	KY5, KY14	2	EY3, EY9	2	4
B-6) Tarafsızlık	KY12, KY13, KY14	3	EY4	1	4
B-7) Fedakârlık	---	---	EY5, EY8	2	2
B-8) Vicdan	KY2	1	---	---	1
B-9) Alçakgönüllülük	---	---	EY3	1	1
B-10) Açık Sözlülük	---	---	EY2	1	1
B-11) Sorumluluk	---	---	EY14	1	1
B-12) Öğrenciyi önemsemek	---	---	EY16	1	1
B-13) Güvenilirlik	---	---	EY5	1	1
<b>Toplam</b>		<b>19</b>		<b>20</b>	<b>39</b>

Tablo 4.3'te yöneticiliğin gerektirdiği vasıflara ilişkin 2 tema oluşturulmuştur. Bunlar ilk sırada yönetimsel yeterlilik (n=39), ikinci olarak etik lider özelliği (n=39) şeklindedir.

İlk sırada yer alan yönetimsel yeterlilik temasına ilişkin oluşturulan 8 alt temaya dair görüşlere sırayla yer vermek gereklidir. Bu alt temalar şu şekildedir; işe adanmak

(n=9), ekip ruhu- iş birliği (n=8), bilgili olmak (n=7), disiplin (n=5), karar vermek (n=3), tecrübe (n=3), eleştirel düşünme (n=2) ve giyim-kuşam (n=2).

Yönetmel yeterlilik temasında yer alan alt temalardan “İşe adanmak” temasına ilişkin görüşler şu şekilde dile getirilmiştir:

*“Liderlik ve kararlılık gerektiriyor. İşini sevmek gereklidir. Kendimi işime adıyorum ve işle ilgili konuları ertelemek istemiyorum (KY-1).”*

*“Planlama, insani ilişkilerinin güçlülüğü, kriz yönetimi, takip ve iş bölümü yapabilme, organizasyon yönetimi, kararlılık, sorumluluk, iş bitiricilik (EY-14).”*

İşe adanmak alt temasına ilişkin, kadın yöneticilerden (n=6) ve erkek yöneticilerden de (n=3) görüş belirttiği bulunmuştur. İşe adanmak alt temasında hem kadın yöneticilerin hem erkek yöneticilerin bulunmasına rağmen sayı olarak kadın yöneticiler daha fazladır. Buna göre kadınların, yönetici olmak için daha istekli oldukları söylenebilir. Bu durum kadınların yöneticilik işini severek ve isteyerek yaptıkları şekilde yorumlanabilir.

“Ekip ruhu- iş birliği” temasına ilişkin görüşler şu şekildedir:

*“Liderlik, empati, iletişim kurabilme, ekip anlayışı içerisinde olma ve ekipteki her bir bireyin görevini önemsemesi (KY-9).”*

*“Mevzuat bilgisi, iyi iletişim, adalet, aktiflik, çalışanları destekleme ve iyi bir ekip çalışmasına (vizyona) sahip olmalıdır (KY-10).”*

*“Güven, paylaşım, ekip ruhu ve özveri (EY-5).”*

*“Planlama, insani ilişkilerinin güçlülüğü, kriz yönetimi, takip ve iş bölümü yapabilme, organizasyon yönetimi, kararlılık, sorumluluk, iş bitiricilik (EY-14).”*

Ekip ruhu- iş birliği alt temasına ilişkin, kadın yöneticilerden (n=3) ve erkek yöneticilerden de (n=5) görüş belirttiği bulunmuştur. Ekip ruhu- iş birliği alt temasında hem kadın yöneticilerin hem erkek yöneticilerin bulunmasına rağmen sayı olarak erkek yöneticiler daha fazladır. Bu durum erkeklerin, yöneticiliği ekip işi olarak kabul ettikleri ve iş birliğini daha çok önemsedikleri şeklinde yorumlanabilir.

“Bilgili olmak” temasına ilişkin görüşler şu şekilde ifade edilmiştir:

*“Mevzuat bilgisi, iyi iletişim, adalet, aktiflik, çalışanları destekleme ve iyi bir ekip çalışmasına (vizyona) sahip olmalıdır (KY-10).”*

*“Bilgi, tecrübe, mesleki liyakat ve özveri gerektirmektedir diye düşünüyorum. Bunlar olmazsa olmazlardır (EY-6).”*

*“Öncelikle yönetici alanında bilgili, sosyal ilişkileri iyi olan, liderlik özelliği taşıyan, toplum tarafından sevilen sözü geçen, dürüst ve adaletli olmalıdır (EY-12).”*

Bilgili olmak alt temasına ilişkin, kadın yöneticilerden (n=3) ve erkek yöneticilerden de (n=4) görüş belirttiği bulunmuştur.



Bilgili olmak alt temasında hem kadın yöneticilerin hem erkek yöneticilerin bulunmasına rağmen sayı olarak erkek yöneticiler daha fazladır. Buna göre erkeklerin, yönetici olmak için bilgili olmak konusunu daha önemsedikleri söylenebilir. Tablo 4.2’de mevzuat konusunda erkek yöneticilerin sayıca fazla olması buradaki sonucu da doğruluyor olarak yorumlanabilir.

“Disiplin” temasına ilişkin görüşler şu şekilde ifade edilmiştir:

*“Öncelikle insani vasıflar (vicdan, empati, bilgi, birikim ve farklı bir yetenek) gerektirir. Yöneticilik yeteneği doğuştandır, sonra da öğrenilebilir ama yine de kişilikle ilgilidir (KY-2).”*

*“Öncelikle yönetici alanında bilgili, sosyal ilişkileri iyi olan, liderlik özelliği taşıyan, toplum tarafından sevilen sözü geçen, dürüst ve adaletli olmalıdır (EY-12).”*

Disiplin alt temasına ilişkin, kadın yöneticilerden (n=2) ve erkek yöneticilerden de (n=3) görüş belirttiği bulunmuştur. Disiplin alt temasında hem kadın yöneticilerin hem erkek yöneticilerin bulunmasına rağmen sayı olarak erkek yöneticiler daha fazladır. Buna göre erkeklerin, yönetici olmak için disiplin konusunu daha önemsedikleri söylenebilir.

“Karar vermek” temasına ilişkin görüşler şu şekildedir:

*“Liderlik ve kararlılık gerektiriyor. İşini sevmek gereklidir. Kendimi işime adıyorum ve işle ilgili konuları ertelemek istemiyorum (KY-1).”*

*“Yöneticilik, karar vermekte çekimser kalmamayı, risk almayı göze olmayı, öğrencilerle iç içe olmayı gerektirir (EY-1).”*

Karar vermek alt temasına ilişkin, kadın yöneticilerden (n=1) ve erkek yöneticilerden de (n=2) görüş belirttiği bulunmuştur. Karar verme alt temasında hem kadın yöneticilerin hem erkek yöneticilerin bulunmasına rağmen sayı olarak erkek yöneticiler daha fazladır. Buna göre erkeklerin, karar verme yeterliliğini yöneticilik için gerekli olduğunu görüşünü daha çok savundukları şeklinde yorumlanabilir.

“Tecrübe” temasına ilişkin görüşler şu şekildedir:

*“Yöneticilik zamanla yaşayarak, araştırılarak oluşan bir vasıftır (KY-6).”*

*“Bilgi, tecrübe, mesleki liyakat ve özveri gerektirmektedir diye düşünüyorum. Bunlar olmazsa olmazlardır (EY-6).”*

Tecrübe alt temasına ilişkin, kadın yöneticilerden (n=2) ve erkek yöneticilerden de (n=1) görüş belirttiği bulunmuştur. Tecrübe alt temasında hem kadın yöneticilerin hem erkek yöneticilerin bulunmasına rağmen sayı olarak kadın yöneticiler daha fazladır. Buna göre kadın yöneticiler, deneyimin yöneticilik için önemli olduğunu düşündükleri şeklinde yorumlanabilir.

“Eleştirel düşünme” temasına ilişkin görüşler şu şekildedir:

*“Hedefleri önceden planlamalı, eleştirel düşüncesine sahip olmalı, çalışanları dinlemeli, zamanı doğru şekilde yönetebilmeli, geri bildirim verebilmeli (feedback), motive edebilmeli ve iyi bir mentor olmalıdır (EY-7).”*

*“İyi niyet. Öz eleştiri, ileriye dönük, insani ilişkileri iyi olmalı, çocukları sevmeli, onların lehine kararlar almalı, okullar çocukların iyiliği için olmalı (EY-16).”*

Eleştirel düşünme alt temasına ilişkin, kadın yöneticilerden hiçbir görüş verilmemişken ve erkek yöneticilerden de (n=2) görüş belirttiği bulunmuştur. Eleştirel alt temasına ilişkin olarak kadın yöneticilerin bu konuda hiç görüş belirtmemeleri, erkek yöneticilerin eleştiriye daha açık oldukları şeklinde yorumlanmasına neden olabilir.

“Giyim-kuşam” temasına ilişkin görüşler şu şekildedir:

*“Gerçek liderlik ruhu vasıfları; sorun çözücü, yapıcı, hoşgörülü, net duruş, oturmuş kişilik, konumuna uygun yerli yerinde giyim-kuşam, konuşma diksiyon vb. sayılabilir (KY-5).”*

*“Eğitime odaklanmak, karizma, fiziksel davranış, giyim tarzı, hitabet tarzı, duruşu, iletişimi (EY-15).”*

Giyim-kuşam alt temasına ilişkin, kadın yöneticilerden (n=1) ve erkek yöneticilerden de (n=1) görüş belirttiği bulunmuştur. Giyim-kuşam alt temasına dair yapılan görüşlerde kadın ve erkek yöneticiler çok az düzeyde görüş bildirmişlerdir.

İkinci sırada yer alan etik lider özellikleri temasına ilişkin oluşturulan 13 alt temaya dair görüşlere sırayla yer vermek gereklidir. Bu alt temalar şu şekildedir; adalet (n=7), dürüstlük (n=6), empati (n=5), sevilmek (n=5), hoşgörü (n=4), tarafsızlık (n=4), fedakarlık (n=2), vicdan (n=1), alçakgönüllülük (n=1), açık sözlülük (n=1), sorumluluk (n=1), Öğrenciyi önemsemek (n=1) ve güvenilirlik (n=2).

Etik lider özellikleri temasında yer alan alt temalardan “Adalet” temasına ilişkin görüşler şu şekilde dile getirilmiştir:

*“Sevgi dilini kullanmayı, birleştirici ve sabırlı olmayı ve iletişimi etkileyici kullanmayı gerektirir diye düşünüyorum (KY-4).”*

*“Mevzuat bilgisi, iyi iletişim, adalet, aktiflik, çalışanları destekleme ve iyi bir ekip çalışmasına (vizyona) sahip olmalıdır (KY-10).”*

*“Bilgi, tecrübe, sabır, çalışkanlık ve adillik (KY-11).”*

Adalet alt temasına ilişkin, kadın yöneticilerden (n=6) ve erkek yöneticilerden de (n=1) görüş belirttiği bulunmuştur. Adalet alt temasında hem kadın yöneticiler sayı olarak erkek yöneticiler daha fazladır. Buna göre kadın yöneticiler, bir yöneticinin adil davranması konusunda oldukça hassastırlar ve bu konuyu erkeklerden daha çok önemsedikleri şeklinde yorumlanabilir.

“Dürüstlük” temasına ilişkin görüşler şu şekildedir:

*“Adalet, dürüstlük, açık sözlülük, empati gibi özelliklere sahip olmalıdır (EY-2).”*

*“Adaletli, dürüst, ahlaklı, hoşgörülü ve alçak gönüllü olmalıdır. Bu saydıklarım bence olması gereken önemli vasıflardır (EY-3).”*

*“Öncelikle yönetici alanında bilgili, sosyal ilişkileri iyi olan, liderlik özelliği taşıyan, toplum tarafından sevilen sözü geçen, dürüst ve adaletli olmalıdır (EY-12).”*

Dürüstlük alt temasına ilişkin, kadın yöneticilerden (n=2) ve erkek yöneticilerden de (n=4) görüş belirttiği bulunmuştur. Dürüstlük alt temasında hem kadın yöneticilerin hem erkek yöneticilerin bulunmasına rağmen sayı olarak erkek yöneticiler daha fazladır. Buna göre erkek yöneticiler, yöneticinin çalışan arkadaşlarına karşı dürüst olmasının gerekliliği olduğunu düşünmekte oldukları ve dürüstlüğü kadın yöneticilerden daha çok önemsedikleri şeklinde yorumlanabilir.

“Empati” temasına ilişkin görüşler şu şekildedir:

*“Liderlik, empati, iletişim kurabilme, ekip anlayışı içerisinde olma ve ekipteki her bir bireyin görevini önemsemesi (KY-9).”*

Empati alt temasına ilişkin, kadın yöneticilerden (n=2) ve erkek yöneticilerden de (n=3) görüş belirttiği bulunmuştur. Empati alt temasında hem kadın yöneticilerin hem erkek yöneticilerin bulunmasına rağmen sayı olarak erkek yöneticiler daha fazladır. Buna göre erkek yöneticiler, yöneticinin çalışan arkadaşlarına karşı tavır ve davranışlarında kendilerini onların yerine koyma ve ona göre davranma konusunda daha titizdirler şeklinde düşünülebilir.

“Sevilmek” temasına ilişkin görüşler şu şekildedir:

*“Liderlik, disiplin, sevilen insan olmak, tarafsız olmak, bazen tatlı-sert olmak (KY-12).”*

*“İdare eden, kendini yenileyen ve kendini sevdirebilen herkes idareci olabilir (EY-10).”*

*“Öncelikle yönetici alanında bilgili, sosyal ilişkileri iyi olan, liderlik özelliği taşıyan, toplum tarafından sevilen sözü geçen, dürüst ve adaletli olmalıdır (EY-12).”*

Sevilmek alt temasına ilişkin, kadın yöneticilerden (n=3) ve erkek yöneticilerden de (n=2) görüş belirttiği bulunmuştur. Sevilmek alt temasında hem kadın yöneticilerin hem erkek yöneticilerin bulunmasına rağmen sayı olarak kadın yöneticiler daha fazladır. Buna göre kadın yöneticiler, yöneticinin diğer çalışan arkadaşları tarafından kabul görmesinin önemli olduğunu vurgulamaktadırlar ve bunun çalışma ortamını daha olumlu bir atmosfere dönüştürebileceğini düşünüyorlar şeklinde yorumlanabilir.

“Hoşgörü” temasına ilişkin görüşler şu şekildedir:

*“Gerçek liderlik ruhu vasıfları; sorun çözücü, yapıcı, hoşgörülü, net duruş, oturmuş kişilik, konumuna uygun yerli yerinde giyim-kuşam, konuşma diksiyon vb. sayılabilir (KY-5).”*

*“Doğruluk ve dürüstlük, hoşgörü, çalışma, disiplin ve özveri (EY-9).”*

Hoşgörü alt temasına ilişkin, kadın yöneticilerden (n=2) ve erkek yöneticilerden de (n=2) görüş belirttiği bulunmuştur. Hoşgörü alt temasında hem kadın yöneticilerin hem erkek yöneticilerin görüşleri bulunmaktadır. Görüşler orta düzeydedir. Buna göre kadın yöneticilerin de erkek yöneticilerin de hoşgörü özelliğinin yöneticilerde bulunması gereken bir özellik olduğunda hemfikir oldukları şeklinde yorumlanabilir.

“Tarafsızlık” temasına ilişkin görüşler şu şekildedir:

*“İstek, tarafsızlık, empati vasıflarını gerektiriyor bence (KY-13).”*

*“İstek, çalışkanlık, disiplin, tarafsızlık, güler yüz, anlayış, azıcık da delilik gerektiriyor bence. Çünkü azıcık da olsa diğer insanların çekinmesi gerekiyor (KY-14).”*

Tarafsızlık alt temasına ilişkin, kadın yöneticilerden (n=3) ve erkek yöneticilerden de (n=1) görüş belirttiği bulunmuştur. Tarafsızlık alt temasında hem kadın yöneticilerin hem erkek yöneticilerin bulunmasına rağmen sayı olarak kadın yöneticiler daha fazladır. Buna göre kadın yöneticiler, yöneticinin çalışan arkadaşları arasında ayrımcılık yapmaması gerektiğinin, objektif davranmaları gerekliliğinin altını çizmek istiyorlar şeklinde yorumlanabilir.

“Fedakârlık” temasına ilişkin görüşler şu şekildedir:

*“Güven, paylaşım, ekip ruhu ve özveri (EY-5).”*

*“Dikkat, iletişim, empati ve hizmet anlayışı (EY-8).”*

Fedakârlık alt temasına ilişkin, kadın yöneticilerden herhangi bir görüş bulunmazken, erkek yöneticilerden de (n=2) görüş belirttiği bulunmuştur. Fedakârlık alt temasında kadın yöneticilerin herhangi bir görüşü bulunmamaktadır. Fakat erkek yöneticilerse bunu dile getirmişlerdir. Bu da yöneticilik vasıflarından fedakârlık erkek yöneticiler tarafından önemsenmektedir şeklinde yorumlanabilir.

“Vicdan” temasına ilişkin görüşler şu şekildedir:

*“Öncelikle insani vasıflar (vicdan, empati, bilgi, birikim ve farklı bir yetenek) gerektirir. Yöneticilik yeteneği doğuştandır, sonra da öğrenilebilir ama yine de kişilikle ilgilidir (KY-2).”*

Vicdan alt temasına ilişkin, kadın yöneticilerden (n=1) ve erkek yöneticilerden de (n=1) görüş belirttiği bulunmuştur. Vicdan alt temasına dair yapılan görüşlerde kadın ve erkek yöneticiler çok az düzeyde görüş bildirmişlerdir.

“Alçakgönüllülük” temasına ilişkin görüşler şu şekildedir:

*“Erkekler daha otoriter davranabilmekte ve konsantre olabilmektedir. Ama kadınlar evli olma durumundan kaynaklanan sorunlar sonrasında biraz daha duygusal ve toleranslı davranabilmektedir (EY-3).”*

Alçakgönüllülük alt temasına ilişkin, kadın yöneticilerden (n=1) ve erkek

yöneticilerden de (n=1) görüş belirttiği bulunmuştur. Alçakgönüllülük alt temasına dair yapılan görüşlerde kadın ve erkek yöneticiler çok az düzeyde görüş bildirmişlerdir.

“Açık sözlülük” temasına ilişkin görüşler şu şekildedir:

*“Karşılaşılan sorunlarda kadınlar daha duygusal davranabilmektedir. Erkekler daha kontrollü olabiliyorlar (EY-2).”*

Açık sözlülük alt temasına ilişkin, kadın yöneticilerden (n=1) ve erkek yöneticilerden de (n=1) görüş belirttiği bulunmuştur. Açık sözlülük alt temasına dair yapılan görüşlerde kadın ve erkek yöneticiler çok az düzeyde görüş bildirmişlerdir.

“Sorumluluk” temasına ilişkin görüşler şu şekildedir:

*“Yaratmaktadır. Kadınların duygularının, kişisel kaprislerinin problem durumlarında daha fazla öne çıkması, özelde sorun yaşadığı şahısla olan problemleri kişileştirmesi (EY-14).”*

Sorumluluk alt temasına ilişkin, kadın yöneticilerden (n=1) ve erkek yöneticilerden de (n=1) görüş belirttiği bulunmuştur. Sorumluluk alt temasına dair yapılan görüşlerde kadın ve erkek yöneticiler çok az düzeyde görüş bildirmişlerdir.

“Öğrenciyi önemsemek” temasına ilişkin görüşler şu şekildedir:

*“Zannetmiyorum (EY-16).”*

Öğrenciyi önemsemek alt temasına ilişkin, kadın yöneticilerden (n=1) ve erkek yöneticilerden de (n=1) görüş belirttiği bulunmuştur. Öğrenciyi önemsemek alt temasına dair yapılan görüşlerde kadın ve erkek yöneticiler çok az düzeyde görüş bildirmişlerdir.

“Güvenilirlik” temasına ilişkin görüşler şu şekildedir:

*“Bence yaratmamaktadır. İyi bir yönetici vasfını taşıma bütün sorunları çözer (EY-5).”*

Güvenilirlik alt temasına ilişkin, kadın yöneticilerden (n=1) ve erkek yöneticilerden de (n=1) görüş belirttiği bulunmuştur. Güvenilirlik alt temasına dair yapılan görüşlerde kadın ve erkek yöneticiler çok az düzeyde görüş bildirmişlerdir.

Yöneticiliğin kadın ve erkek cinsiyetine bağlılığına ilişkin tablo, bulgu ve yorumlar aşağıda sunulmuştur.

#### 4.4 Yöneticiliğin Kadın ve Erkek Cinsiyetine Bağlılığına İlişkin Bulgular

Tablo 4.4  
Yöneticiliğin Kadın ve Erkek Cinsiyetine Bağlılığı

	KADIN YÖNETİCİ	TOPLAM	ERKEK YÖNETİCİ	TOPLAM	N
<b>A) Eşit Olmalı</b>					
A-1) Kurumun İhtiyacı	KY4, KY5, KY6, KY7, KY10, KY11	6	EY4,EY5, EY6, EY10, EY15	5	11
A-2) Yöneticilik Vasfı Yeterli	KY2, KY5	2	EY4, EY5, EY6, EY7, EY9, EY11, EY12, EY13	8	10
A-3) Kişinin İsteği	KY2, KY6, KY7, KY9, KY10, KY14	6	---	---	6
A-4) Kişilik Özellikleri Yeterli	KY2, KY13	2	EY4, EY6, EY7, EY9	4	6
A-5) İş Liyakatı	KY5	1	EY6, EY13, EY16	3	4
<b>B) Erkekler Yönetici Olmalı</b>					
<b>Toplam</b>		<b>17</b>		<b>20</b>	<b>37</b>
B-1) Erkeklerden Kaynaklı Sebepler					
B-1-1) Yönetme Gücü	---	---	EY2, EY14, EY15	3	3
B-1-2) Kontrol Gücü	---	---	EY1, EY8	2	2
B-1-3) Zaman Müsaitliği	KY3, KY12	2	---	2	2
B-2) Kadınların Fazla Yükünden Dolayı					
B-2-1) Kadınların Ev Sorumlulukları	KY3, KY13	2	EY1, EY3, EY8, EY14, EY15, EY16	6	8
B-2-2) Kadınların Annelik Rolü	KY12, KY13	2	EY1, EY3, EY14	3	5
B-2-3) Kadınların Duygusallık Engeli	KY12	1	EY1, EY2, EY8, EY14	4	5
B-3) Bürokrasi	KY4, KY14	2	EY1	1	3
<b>Toplam</b>		<b>7</b>		<b>14</b>	<b>21</b>
<b>C) Kadınlar Yönetici Olmalı</b>					
C-1) Kadınların Detaycılığı	KY1, KY2, KY8, KY13	4	---	---	4
C-2) Kadın Öğretmen ve Kız Öğrencinin Çokluğu	KY3, KY4	2	EY2, EY6	2	4
C-3) Kadın Kadına İletişim Gücü	KY11, KY14	2	---	---	2
C-4) Kadının Annelik Rolü	KY3	1	---	---	1
C-5) Kadın Velilerin Çokluğu	---	---	EY1	1	1
<b>Toplam</b>		<b>9</b>		<b>3</b>	<b>12</b>

Tablo 4.4'te yöneticiliğin kadın ve erkek cinsiyetine bağlılığına ilişkin 3 tema oluşturulmuştur. Bunlar ilk sırada eşit olmalı (n=37), ikinci olarak erkekler yönetici

olmalı (n=20) ve üçüncü olarak kadınlar yönetici olmalı (n=12) şeklindedir.

İlk sırada eşit olmalılar temasına ilişkin oluşturulan 5 alt temaya dair görüşlere sırayla yer vermek gereklidir. Bu alt temalar şu şekildedir; kurumun ihtiyacı (n=11), yöneticilik vasfı yeterli (n=8), kişinin isteği (n=6), kişilik özellikleri yeterli (n=6) ve iş liyakati (n=4).

Eşit olmalılar temasında yer alan alt temalardan “Kurumun ihtiyacı” temasına ilişkin görüşler şu şekilde dile getirilmiştir:

*“Durum ve şartlara göre cinsiyet ayrımı olmaksızın, uygun ortamlara göre, kadınsa kadın, erkeğe erkek olabilir. Yani cinsiyet çoğunlukla ön planda tutulmadan (özel durumlar yoksa) yönetici görevlendirilmelidir (KY-5).”*

*“Severek, özverili olarak çalışan herkes yapabilir). Eşit olmalıdır (KY-6).”*

*“Her ikisi için de uygundur. Toplumda hem kadın hem erkek olduğuna göre kadın çalışanları bazı durumlarda kadın yöneticiler daha iyi anlıyorlar (KY-11).”*

*“Bence sayı önemli değil, fakat hem kadın hem erkek yöneticinin kurum yönetici kadrosunda olması daha uygundur (EY-5).”*

Kurumun ihtiyacı alt temasına ilişkin, kadın yöneticilerden (n=6) ve erkek yöneticilerden de (n=5) görüş belirttiği bulunmuştur. Kurumun ihtiyacı alt temasında hem kadın yöneticilerin hem erkek yöneticilerin bulunmasına rağmen sayı olarak kadın yöneticiler daha fazladır. Buna göre yöneticilikte cinsiyetin etkili bir faktör olmadığı, kadın ya da erkek olacağı kurumun ihtiyacına göre belirlenmesindeki görüş oranlarının oldukça fazla olduğu çıkarımı yapılabilir.

“Yöneticilik vasfı yeterli” alt temasına dair görüşler şu şekilde ifade edilmiştir:

*“Eşit olmalıdır. İsteyen, yapabilecek becerisi olan yapsın. Ülkemizdeki kadınlar evinde vakit geçirmeyi, evinde üretken olmayı tercih ediyorlar. Bir koltuğa iki karpuz sığdırılabilir. Dışarıda da üretici olmalıdır kadın. Eşimle iletişim de iyi ve onlar da bana karşı anlayışlıdır. Eşler evde olsun, evde tükensin kadın istiyor. Ama eşit dağılım olmalıdır. Önemli olan kadının evli olup olmaması değildir, eşinin de adil ve anlayışlı olmasıdır. Dağılımı eşit yapmalıyız (KY-2).”*

*“Sayı olarak kimin daha fazla olacağı önemli değildir. (Fark etmez) Önemli olan nicelikten çok, niteliğin öne çıkmasıdır. Bence eşit olması yönetilen kademeyi anlama konusunda daha etkili olabilir (EY-7).”*

*“Kim idare etme sanatını iyi yapabiliyorsa yönetici olmalıdır. Bu nedenle kadın veya erkek yöneticinin sayı olarak çok olmasının bir öneminin olduğunu düşünmüyorum (EY-11).”*

Yöneticilik vasfı yeterli alt temasına ilişkin, kadın yöneticilerden (n=2) ve erkek yöneticilerden de (n=8) görüş belirttiği bulunmuştur. Yöneticilik vasfı yeterli alt temasında hem kadın yöneticilerin hem erkek yöneticilerin bulunmasına rağmen sayı

olarak erkek yöneticiler çok daha fazladır. Buna göre yöneticilikte cinsiyetin etkili bir faktör olmadığı, yöneticilik mesleğini yöneticilik vasfı yeterli olan kişilerin yapması gerektiği şeklinde yorumlanabilir. Erkek yöneticiler kadın yöneticilere göre, yöneticinin bu vasfa sahip olması gerektiğine daha çok vurgu yapmaktadırlar.

“Kişinin isteği” alt temasına ilişkin görüşler şu şekilde dile getirilmiştir:

*“Çevremdekilere inat ben hala her ikisi için de uygun olduğunu düşünüyorum. Kadınların kendi kabuklarına çekilmeleri, sorumluluk almak istememeleri, evdeki sorumluluklarının altında ezilmeleri, dünyalarını sadece ev temizliği, yemek ve çocuk bakımıyla sınırlamaları bana kadınların zorunlu bırakıldığı bir kıskaç olduğunu düşünüyorum. Bence kadın da erkek de yöneticilik işini çok iyi yapabilir. Bu kişinin isteğine bağlı yani (KY-14).”*

*“Her ikisine de ihtiyaç var bence. Erkek olduğu kadar kadın yönetici de bulunmalıdır diye düşünüyorum çünkü her ikisinin de bakış açısı farklıdır. Kadının fark edemediğini erkek, erkeğin fark edemediğini de kadın yönetici fark edebilir. Bazı durumlarda da erkeklerin ilgilenmesi gereken durumlar ya da kadının ilgilenmesi gereken durumlar ortaya çıkabilir. Erkek yöneticilerle erkek öğretmenler daha rahatken kadın yöneticilerle de kadın öğretmenler daha kolay iletişim kurabilmektedirler (KY-14).”*

Kişinin isteği alt temasına ilişkin, kadın yöneticilerden (n=6) görüş belirtilirken, erkek yöneticilerden herhangi bir görüş bulunamamıştır. Kişinin isteği alt temasında erkek yöneticilerden kimse görüş bildirmezken, kadın yöneticilerde bu oran fazladır. Buna göre kadın yöneticiler, yöneticilikte cinsiyetten ziyade kişinin istemesinin önemli olduğunu düşünmektedirler ve gönüllülüğün altını çizmektedirler. Erkek yöneticilerin görüş bildirmemeleri de onların, sadece yönetici olmayı istemenin yöneticilik yapmak için yeterli bir kriter olmadığını düşündükleri şeklinde yorumlanabilir.

“Kişilik özellikleri yeterli” alt temasına ilişkin görüşler şu şekilde ifade edilmiştir:

*“Eşit olmalıdır. İsteyen, yapabilecek becerisi olan yapsın. Ülkemizdeki kadınlar evinde vakit geçirmeyi, evinde üretken olmayı tercih ediyorlar. Bir koltuğa iki karpuz sığdırılabilir. Dışarıda da üretici olmalıdır kadın. Eşimle iletişim de iyi ve onlar da bana karşı anlayışlıdır. Eşler evde olsun, evde tükensin kadın istiyor. Ama eşit dağılım olmalıdır. Önemli olan kadının evli olup olmaması değildir, eşinin de adil ve anlayışlı olmasıdır. Dağılımı eşit yapmalıyız (KY-2).”*

Kişilik özellikleri yeterli alt temasına ilişkin, kadın yöneticilerden (n=2) ve erkek yöneticilerden de (n=4) görüş belirttiği bulunmuştur. Kişilik özellikleri yeterli alt temasında hem kadın yöneticilerin hem erkek yöneticilerin bulunmasına rağmen sayı olarak erkek yöneticiler çok daha fazladır. Buna göre yöneticilikte cinsiyetin etkili bir faktör olmadığı, yöneticilik mesleğini kişilik özellikleri yeterli olan kişilerin yapması



gerektiği şeklinde yorumlanabilir. Erkek yöneticiler kadın yöneticilere göre, yöneticinin bu vasfa sahip olması gerektiğine daha çok vurgu yapmaktadırlar.

“İş liyakati” alt temasına ilişkin görüşler şu şekilde ifade edilmiştir:

*“Böyle ayrımlara gitmeden yani cinsiyeti ön plana almadan öncelikle, sonrasında ihtiyaç ve duruma göre olmalıdır. Yöneticilikte kadın erkek olarak yapılan yaklaşımı çok yerinde bulmuyorum. Onun yerine işi, iş liyakati olana vermek mantığı olmalıdır (KY-5).”*

*“Liyakat hak eden, yoksa şu daha çok olmalıdır diyemem (EY-13).”*

İş liyakati alt temasına ilişkin, kadın yöneticilerden (n=1) ve erkek yöneticilerden de (n=3) görüş belirttiği bulunmuştur. İş liyakati alt temasında hem kadın yöneticilerin hem erkek yöneticilerin bulunmasına rağmen sayı olarak erkek yöneticiler çok daha fazladır. Buna göre yöneticilik seçiminde iş liyakati; işi hak etmişlik olduğunun altı erkek yöneticiler tarafından daha çok çizilmektedir. Diğer vasıfların yanında işi hak etmek gerekliliği erkek yöneticiler tarafından daha çok vurgulanmaktadır şeklinde yorumlanabilir.

İkinci sırada “Erkekler yönetici olmalı” temasına ilişkin oluşturulan 3 alt temaya dair görüşlere sırayla yer vermek gereklidir. Bu alt temalar şu şekildedir; erkeklerden kaynaklı sebepler (n=9), kadınların fazla yükünden dolayı (n=18) ve bürokrasi (n=2).

Erkeklerden kaynaklı sebepler alt teması da 3 alt temadan oluşmaktadır. Bunlar; yönetme gücü (n=3), kontrol gücü (n=2) ve zaman müsaitliği (n=2). Bu temada yer alan alt temalardan “Yönetme gücü” temasına ilişkin görüşler şu şekilde dile getirilmiştir:

*“Erkek yönetici daha fazla olmalıdır. Geleneksel ve inançsal yapımıza daha uygundur. Ayrıca kadınlar fazla duygusallar. Şahıslara karşı hissi duygularını unutuyorlar, küçük sorunları dahi genelde fazla büyütüyorlar. Ayrıca evlerine karşı olan sorumlulukları bence çok önemlidir. Fedakârca geleceğimizi yetiştiriyorlar. Takdire şayan bir şekilde hem ev hem işte, fedakârca çalışıyorlar (EY-14).”*

*“Erkek daha çok kesinlikle.%75, kadın %25. Erkek dış dünyaya bağlıdır. Kadın ise iç dünyaya bağlıdır. Ev, çocuk. Öyle de olmalıdır (EY-15).”*

Yönetme gücü alt temasına ilişkin, kadın yöneticilerden kimse görüş bildirmezken, erkek yöneticilerden (n=3) görüş belirttiği bulunmuştur. Yönetme gücü alt temasında sadece erkek yöneticilerin görüş belirtmesi sadece erkeklerin kendilerinde yönetme gücü gördükleri, kadınların onlarda böyle bir güç görmedikleri şeklinde yorumlanabilir. Bu ataerkil bir toplumda yetişmenin etkisi sonucu olarak yöneticilik ve yönetme gücünün erkeklere has olması görüşüyle ilgili olabilir. Erkeklerin kendilerinde yönetme gücü görmeleri ve kadınların kendilerinde görmemeleri olarak da

düşünülebilir.

“Kontrol Gücü” alt temasına ilişkin görüşler şu şekilde dile getirilmiştir:

*“Erkek sayıca daha fazla olmalıdır. Çünkü kadınların disiplin olaylarına yönelik ilgileri ve tutumlarıdır. Aile bakımı, çocuklar ve evdeki daha birçok işleri de kadını zorlamaktadır. Buna ek olarak da çoğunluğu erkek olan bürokraside kadınlar zorlanabilir (EY-1).”*

*“Erkekler için daha uygun olduğu kanısındayım. Çünkü erkekler duygularını kontrol altına alabilir ve gerektiğinde daha sert olabilirler (EY-8).”*

Kontrol gücü alt temasına ilişkin, kadın yöneticilerden kimse görüş bildirmezken, erkek yöneticilerden (n=2) görüş belirttiği bulunmuştur. Kontrol gücü alt temasında sadece erkek yöneticilerin görüş belirtmesi sadece erkeklerin kendilerini otoriter gördükleri, kadınların onlarda böyle bir güç görmedikleri şeklinde yorumlanabilir. Bu ataerkil bir toplumda yetişmenin etkisi sonucu olarak yöneticilik ve yönetme gücünün erkeklere has olması görüşüyle ilgili olabilir. Erkeklerin kendilerinde otorite ve kontrol gücü görmeleri olarak da düşünülebilir.

“Zaman Müsaitliği” alt temasına ilişkin görüşler şu şekilde dile getirilmiştir:

*“Zaman açısından erkekler için daha uygun. Fakat okuldaki özellikle kız öğrenciler ve küçük olanlar için de önemli çünkü anne şefkatiyle yaklaşabileceği için kadına da uygundur (KY-3).”*

Zaman müsaitliği alt temasına ilişkin, erkek yöneticilerden kimse görüş bildirmezken, kadın yöneticilerden (n=2) görüş belirttiği bulunmuştur. Zaman müsaitliği alt temasında sadece kadın yöneticilerin görüş belirtmesi erkeklerin aslında kadınlar kadar yoğun ve meşgul olmadıkları, okul işi gibi yoğun ve stresli bir işle uğraşacak vakitleri olduklarını düşündükleri şeklinde yorumlayabilir. Erkeklerinse bu konu hakkında görüş yapmamaları aile sorumluluklarının onların üzerinde olmamasının onlara sağladığı zaman müsaitliğinin farkında olmamaları olarak yorumlanabilir.

İkinci alt tema olan “Kadınların fazla yükünden dolayı” teması kendi içinde 3 alt tema daha içermektedir. Bunlar; kadınların ev sorumlulukları (n=8), kadınların annelik rolleri (n=5), kadınların duygusallık engeli (n=5) ve bürokrasi (n=3).

“Kadınların ev sorumlulukları” temasına ilişkin görüşler şu şekildedir:

*“Göreve ilk başladığım yıllarda her ikisine de uygun derdim. Yıllar geçtikçe erkeklere uygun olduğunu düşünmeye başladım çünkü erkekler, toplum, anne olmak kadının geri planda olması gerektiği mesajını verdi (KY-13).”*

*“Hiç önemli değil. Ama bekâr olan idareci ya da daha ileri yaştaki idarecinin işi biraz daha kolaydır. Tabi ki evde küçük çocuğu olan kadın idarecinin performansı mutlaka*

*düşecektir. Bunun yanında ev işleri de bunun üstüne eklenirse durum daha da ağırlaşır (EY-3).”*

Kadınların ev sorumlulukları alt temasına ilişkin, kadın yöneticilerden (n=2), erkek yöneticilerden (n=6) görüş belirttiği bulunmuştur. Kadınların ev sorumlulukları alt temasında kadın yöneticiler ve erkek yöneticiler de görüş belirtmişlerdir. Fakat erkek yöneticilerin oranları çok daha fazladır. Toplumsal kültürün kadına yüklediği sorumlulukları burada da görmek mümkündür. Çünkü ev sorumlulukları kadınların görevi olarak kabul edilip, yöneticilik yapmasına engel olarak görülmektedir. Bunun özellikle de erkek yöneticiler tarafından belirtilmesi de bu sorumlulukların kadına yüklenmiş zorunluluklarının, görevlerinin olduklarını vurgulamaktır, onların öncelikleri olarak kabul edildiğinin göstergesi olabilir.

“Kadınların Annelik Rolüne” temasına dair verilen görüşler şu şekilde dile getirilmiştir:

*“Erkek için gördüğüm kadarıyla, çünkü biz kadınlar daha duygusal, hassas olabiliriz. Erkek bizim kadar sorunlarını yansıtmıyor, iş-ev ayırabiliyor. Bence boşanmış veya bekar kadınlar da eğer idareciyse sorunlu oluyorlar (KY-12).”*

*“Erkek yönetici daha fazla olmalıdır. Geleneksel ve inançsal yapımıza daha uygundur. Ayrıca kadınlar fazla duygusallar. Şahıslara karşı hissi duygularını unutamiyorlar, küçük sorunları dahi genelde fazla büyütüyorlar. Ayrıca evlerine karşı olan sorumlulukları bence çok önemlidir. Fedakârca geleceğimizi yetiştiriyorlar. Takdire şayan bir şekilde hem ev hem işte, fedakârca çalışıyorlar (EY-14).”*

Kadınların annelik rolü alt temasına ilişkin, kadın yöneticilerden (n=2), erkek yöneticilerden (n=3) görüş belirttiği bulunmuştur. Kadınların annelik rolü alt temasında kadın yöneticiler ve erkek yöneticiler de görüş belirtmişlerdir. Fakat erkek yöneticilerin oranları daha fazladır. Burada da yine toplumsal kültürün kadına yüklediği annelik rolünü görmek mümkündür. Çünkü çocuklara bakmak ve annelik yapmak kadınları görevi olarak kabul edilip, yöneticilik yapmasına engel olarak görülmektedir.

“Kadınların Duygusallık Engeli” temasına ilişkin verilen görüşler şu şekildedir:

*“Erkek için gördüğüm kadarıyla, çünkü biz kadınlar daha duygusal, hassas olabiliriz. Erkek bizim kadar sorunlarını yansıtmıyor, iş-ev ayırabiliyor. Bence boşanmış veya bekar kadınlar da eğer idareciyse sorunlu oluyorlar (KY-12).”*

*“Erkek için uygundur. Çünkü erkekler olaylara fazla duygusal yaklaşmazlar. Yalnız bir kadın idaresi okullar için mutlaka gereklidir. Nedeni ise okullara gelen velilerin çoğunluğunun kadın olmasıdır(EY-1).”*

Kadınların duygusallık engeli alt temasına ilişkin, kadın yöneticilerden (n=1), erkek yöneticilerden (n=4) görüş belirttiği bulunmuştur. Kadınların duygusallık engeli

alt temasında kadın yöneticiler ve erkek yöneticiler de görüş belirtmişlerdir. Fakat erkek yöneticilerin oranları daha fazladır. Burada kadınların annelik rolünden kaynaklanan duygusallığı, yöneticilik yapmamaları için bir engel olarak kabul edilmiş ve özellikle de erkek yöneticiler tarafından vurgu yapılmıştır.

“Bürokrasi” temasına ilişkin verilen görüşler şu şekilde dile getirilmiştir:

*“Kurumuna göre değişiklik olabilir. Mesela bir okulöncesi kurumu için kadın idareci oldukça idealdir ama erkek egemenliğinin olduğu yerlerde kadın için yönetici olmak zor olabilir (KY-4).”*

*“Her ikisine de ihtiyaç var bence. Erkek olduğu kadar kadın yönetici de bulunmalıdır diye düşünüyorum çünkü her ikisinin de bakış açısı farklıdır. Kadının fark edemediğini erkek, erkeğin fark edemediğini de kadın yönetici fark edebilir. Bazı durumlarda da erkeklerin ilgilenmesi gereken durumlar ya da kadının ilgilenmesi gereken durumlar ortaya çıkabilir (KY-14).”*

Bürokrasi alt temasına ilişkin, kadın yöneticilerden (n=2), erkek yöneticilerden (n=1) görüş belirttiği bulunmuştur. Bürokrasi alt temasına ilişkin kadın yöneticiler ve erkek yöneticiler çok az görüş belirtmişlerdir. Fakat bürokrasi, iş yoğunluğu kadın yöneticiler için engel oluşturabilmektedir.

Üçüncü sırada “Kadınlar yönetici olmalı” temasına ilişkin oluşturulan 5 alt temaya dair görüşlere sırayla yer vermek gereklidir. Bu alt temalar şu şekildedir; kadınların detaycılığı (n=4), kadın öğretmen ve kız öğrencinin çokluğu (n=3), kadın kadına iletişim gücü (n=2), kadının annelik rolü (n=1) ve kadın velilerin çokluğu (n=2).

Kadınlar yönetici olmalı temasında yer alan alt temalardan “Kadınların detaycılığı” alt temasına ilişkin görüşler şu şekilde dile getirilmiştir:

*“Kadın için çok uygun çünkü daha titiz, temiz ve düzenli çalışıyorlar. Ama öğretmenliğin erkeklere daha uygun olduğunu düşünüyorum (KY-1).”*

*“Kadın için uygundur çünkü kadınların çok yönlü algılama ve irdeleme özelliği daha yüksektir (KY-8).”*

Kadınların detaycılığı alt temasına ilişkin, kadın yöneticilerden (n=4) görüş belirtilirken, erkek yöneticilerden kimse görüş belirtmemiştir. Kadınların detaycılığı alt temasında erkek yöneticiler hiç görüş belirtmezken, kadın yöneticiler orta düzeyde görüş belirtmişlerdir. Erkekler kadın yöneticileri detaycı, titiz ve becerikli gördüklerine dair görüş belirtmezlerken, kadın yöneticiler ise yöneticilik için kadınların titiz ve becerikli özelliklerinin gerekliliğini vurguladıklarını söyleyebiliriz.

“Kadın öğretmen ve kız öğrencinin çokluğu” temasına ilişkin verilen görüşler şu şekilde ifade edilmiştir:

*“Duruma göre değişir bence. Kadın ağırlıklı bir okulda kadın idareci olması daha makbuldür. Ama bunun mümkün olduğunca az olması tercihimdir. Erkekler yöneticilik konusunda ve iletişim konusunda daha iyidir diye düşünüyorum (EY-2).”*

*“Bu konu kurumlara göre değişir. Okullarda kız öğrencileri yoğun olan kurumlarda için kadın idarecilerin sayıca fazla olması avantajdır (EY-6).”*

Kadın öğretmen ve kız öğrencinin çokluğu alt temasına ilişkin, kadın yöneticilerden (n=2) ve erkek yöneticilerden (n=2) görüş belirtilmiştir. Kadın öğretmen ve kız öğrencinin çokluğu alt temasında kadın ve erkek yöneticilerin görüş oranları eşittir ve orta düzeydedir. Fakat kadın yönetici olmasının şartlarından biri olarak da kadın öğretmen ve kız öğrencinin sayısının fazlalığı gösterilmiştir. Bu durum şu şekilde de yorumlanabilir, eğer kız öğrenci ya da kadın öğretmen çok sayıda değilse kadınların yönetici olmasına gerek yoktur.

“Kadın kadına iletişim gücü” temasına ilişkin verilen görüşler şu şekilde ifade edilmiştir:

*“Her ikisi için de uygundur. Toplumda hem kadın hem erkek olduğuna göre kadın çalışanları bazı durumlarda kadın yöneticiler daha iyi anlıyorlar (KY-11).”*

*“Her ikisine de ihtiyaç var bence. Erkek olduğu kadar kadın yönetici de bulunmalıdır diye düşünüyorum çünkü her ikisinin de bakış açısı farklıdır. Kadının fark edemediğini erkek, erkeğin fark edemediğini de kadın yönetici fark edebilir. Bazı durumlarda da erkeklerin ilgilenmesi gereken durumlar ya da kadının ilgilenmesi gereken durumlar ortaya çıkabilir. Erkek yöneticilerle erkek öğretmenler daha rahatken kadın yöneticilerle de kadın öğretmenler daha kolay iletişim kurabilmektedirler (KY-14).”*

Kadın kadına iletişim gücü alt temasına ilişkin, kadın yöneticilerden (n=2) görüş belirtilirken, erkek yöneticilerden kimse görüş belirtmemiştir. Kadın kadına iletişim gücü alt temasında erkek yöneticiler hiç görüş belirtmezken, kadın yöneticiler orta düzeyde görüş belirtmişlerdir. Kadın yöneticilerin, kadın öğretmenlerin kadın yöneticilerle iletişim konusunda daha rahat oldukları için yönetici olabilecekleri şeklinde yorumlanabilir.

“Kadının annelik rolü” temasına ilişkin verilen görüşler şu şekildedir:

*“Zaman açısından erkekler için daha uygun. Fakat okuldaki özellikle kız öğrenciler ve küçük olanlar için de önemli çünkü anne şefkatiyle yaklaşabileceği için kadına da uygundur (KY-3).”*

Kadının annelik rolü alt temasına ilişkin, erkek yöneticilerden kimse görüş bildirmezken, kadın yöneticilerden (n=1) görüş belirttiği bulunmuştur. Kadının annelik rolü alt temasına ilişkin kadın yöneticiler çok fazla görüş alınamamıştır ama erkek yöneticilerden hiç görüş alınamamıştır. Görüşmelere göre kadınların annelik rollerini

pozitif bulurken, erkekler negatif, kadınları yönetici olmamaları için bir engel olarak görmektedir.

“Kadın velilerin çokluğu” temasına ilişkin verilen görüşler şu şekildedir:

*“Erkek için uygundur. Çünkü erkekler olaylara fazla duygusal yaklaşmazlar. Yalnız bir kadın idaresi okullar için mutlaka gereklidir. Nedeni ise okullara gelen velilerin çoğunluğunun kadın olmasıdır(EY-1).”*

Kadın velilerin çokluğu alt temasına ilişkin, kadın yöneticilerden kimse görüş bildirmezken, erkek yöneticilerden (n=1) görüş belirttiği bulunmuştur. Kadının velilerin çokluğu alt temasına ilişkin kadın yöneticiler ve erkek yöneticilerden yeterli görüş alınamamıştır.

Yöneticilikte problem çözmede cinsiyetin etkisine ilişkin tablo, bulgu ve yorumlar aşağıda verilmiştir.

#### 4.5 Yöneticilikte Problem Çözmede Cinsiyetin Etkisine İlişkin Bulgular

Tablo 4.5  
*Yöneticilikte Problem Çözmede Cinsiyetin Etkisi*

	KADIN YÖNETİCİ	TOPLAM	ERKEK YÖNETİCİ	TOPLAM	N
<b>A) Yok</b>					
A-1) Yönetici Vasfı Yeterli	KY6, KY9	2	EY4, EY5, EY13, EY16	4	6
A-2) Kişilik Özellikleri Yeterli	KY6, KY9	2	EY12, EY13	2	4
<b>Toplam</b>		<b>4</b>		<b>6</b>	<b>10</b>
<b>B) Var</b>					
<b>B-1) Kadınlar</b>					
B-1-1) Çok Yönlü Düşünen	KY2, KY4, KY10, KY12	4	---	---	4
B-1-2) Kız Öğrencilerle ve Kadın Velilerle İletişim	KY11	1	EY1, EY9	2	3
B-1-3) Toleranslı	KY4	1	EY2, EY3	2	3
B-1-4) Karpisli/ Zayıf Duruş	---	---	EY2, EY14, EY11, EY15	3	3
B-1-5) Etik Dışılık	KY5	1	EY6, EY7	2	3
B-1-6) Kadına Tanınan Pozitif Ayrımcılık	---	---	E6	1	1
B-1-7) Kararlı	KY1	1	---	---	1
<b>B-2) Erkekler</b>					
B-2-1) Düz Mantık	KY2, KY4, KY12	3	---	---	3
B-2-2) Okul Dışı İşler (Muhasebe-İnşaat)	KY1, KY11	2	---	---	2
B-2-3) Geleneksel Yapı	---	---	EY7	1	1

Tablo 4.5  
(Devamı) Yöneticilikte Problem Çözmede Cinsiyetin Etkisi

	KADIN YÖNETİCİ	TOPLAM	ERKEK YÖNETİCİ	TOPLAM	N
B-2-4) Otoriter Olma	KY3, KY12	2	EY2, EY3, EY15	3	5
<b>Toplam</b>		<b>15</b>		<b>14</b>	<b>29</b>

Tablo 4.5’te yöneticilikte problem çözmede cinsiyetin etkisine ilişkin 2 tema oluşturulmuştur. Bunlar ilk sırada yok (n=10) ve ikinci olarak var (n=29) şeklindedir.

İlk sırada “Yok” temasına ilişkin oluşturulan 2 alt temaya dair görüşlere sırayla yer vermek gereklidir. Bu alt temalar şu şekildedir; yönetici vasfı yeterli (n=6) ve kişilik özellikleri yeterli (n=4).

“Yok” temasında yer alan alt temalardan “Yönetici vasfı yeterli” temasına ilişkin görüşler şu şekilde dile getirilmiştir:

*“Herhangi bir fark yaratmadığı kanısındayım. Yöneticilik ve kişilikle ilgili diye düşünüyorum(EY-4).”*

*“Bence yaratmamaktadır. İyi bir yönetici vasfını taşıma bütün sorunları çözer (EY-5).”*

Yönetici vasfı yeterli alt temasına ilişkin, kadın yöneticilerden (n=2) ve erkek yöneticilerden (n=4) görüş belirtilmiştir. Yönetici vasfı yeterli alt temasında kadın yöneticiler ve erkek yöneticiler görüşlerini belirtmişlerdir. Fakat erkek yöneticilerin görüşleri oranları kadın yöneticilerin görüşleri oranından fazladır. Bu durum da erkek yöneticiler yöneticilikte problem çözmede yönetici vasıflarının daha önemli olduğunu, cinsiyetin çok fark yaratmadığını düşündükleri şeklinde yorumlanabilir.

“Kişilik özellikleri yeterli” temasına ilişkin görüşler şu şekilde ifade edilmiştir:

*“Kadın veya erkek olmasından ziyade insanın kişilik özellikleri problemlere karşı nasıl tepki göstereceğini belirler (EY-12).”*

*“Bence yaratmamaktadır. Kişilik ve yöneticilik özelliklerine bağlıdır (EY-13).”*

Kişilik özellikleri yeterli alt temasına ilişkin, kadın yöneticilerden (n=2) ve erkek yöneticilerden (n=2) görüş belirtilmiştir. Kişilik özellikleri yeterli alt temasında kadın yöneticiler ve erkek yöneticiler görüşlerini belirtmişlerdir ve erkek yöneticilerin görüşleri oranları kadın yöneticilerin görüşleri oranına eşittir.

İkinci sırada “Var” temasına ilişkin oluşturulan 2 alt temaya dair görüşlere sırayla yer vermek gereklidir. Bu alt temalar şu şekildedir; kadınlar (n=8) ve erkekler (n=10).

Kadınlar alt teması da kendi içinde 7 alt temaya bölünmüştür. Bunlar; çok yönlü düşünen (n=4), kız öğrencilerle ve kadın velilerle iletişim (n=3), toleranslı (n=3), kaprisli- zayıf duruşlu (n=3), etik dışılık (n=3), kadına tanınan pozitif ayrımcılık (n=1)

ve kararlılık (n=1).

“Kadınlar” temasında yer alan alt temalardan “Çok yönlü düşünen” temasına ilişkin görüşler şu şekilde dile getirilmiştir:

*“Kadın kesinlikle çözer, erkek detaycı düşünmediği için çözemez. Tam tersi de olabilir. Sorunla ilgili olduğunu düşünüyorum. Kadının özellikleri de etkilidir. Kadın daha ayrıntıcı, erkek yöneticinin düz mantık olması da çözebilir. Yöneticilik, yönlendirme önemlidir (KY-2).”*

*“Kadın yönetici kesinlikle her kurumda olmalıdır. Kadın yöneticilere kesinlikle sorunların daha rahat anlatıldığını düşünüyorum (KY-10).”*

*“Erkek, düz ve sert, kadın, ince ve ayrıntıcıdır. Çözüm ikisinden de olması ve ikisinin de artularını değerlendirmek (KY-12).”*

Çok yönlü düşünen alt temasına ilişkin, erkek yöneticilerden kimse görüş bildirmezken, kadın yöneticilerden (n=4) görüş belirttiği bulunmuştur. Çok yönlü düşünme alt temasında kadın yöneticiler görüşlerini belirtirken, erkekler görüş bildirmemişlerdir. Bu durum kadınların kendilerini çok yönlü düşünen, detaya inen birey olarak görürken, erkek yöneticiler bu konuda kadın yöneticilerle hem fikir değil şeklinde yorumlanabilir.

“K1Z öğrencilerle ve kadın velilerle iletişim” temasına ilişkin görüşler şu şekilde ifade edilmiştir:

*“Mesela, imar, yapım işleri, muhasebe işlerinde erkekler daha aktif ve girişken oluyorlar. Kadınlar sosyal konularda daha başarılı oluyorlar (KY-11).”*

*“Bazen pansiyonlu okullarda kadınlar pansiyondan sorumlu yöneticiye sıcağı bakmayabiliyor. Bu yüzden kız öğrencilerin çoğunlukta olduğu okullara kadın yönetici, erkek öğrencilerin çoğunlukta olduğu yerlere de erkek yönetici verilmelidir bence (EY-9).”*

K1Z öğrencilerle ve kadın velilerle iletişim alt temasına ilişkin, kadın yöneticilerden (n=1) ve erkek yöneticilerden (n=2) görüş belirtilmiştir. Kız öğrencilerle ve kadın velilerle iletişim alt temasında kadın yöneticiler ve erkek yöneticiler görüşlerini belirtmişlerdir ve erkek yöneticilerin görüşleri oranları kadın yöneticilerin oranlarından yüksektir. Bu durum kadın yöneticiler kadın velilerle veya erkek velilerle ya da kız öğrencilerle veya erkek öğrencilerle iletişimde sorun yaşamazken, erkeklerin bu konuda sıkıntı yaşadıkları şeklinde yorumlanabilir. Erkekler genel olarak kadın veli veya kız öğrencilerle iletişimde geri planda durmayı tercih etmektedirler.

“Toleranslı” temasına ilişkin görüşler şu şekilde ifade edilmiştir:

*“Yaratmaktadır. Erkekler genelde düz bir mantık çerçevesinden bakarlar, kadınlara sorun olan duygusallık farklı kapılar, farklı bakış açıları açabilir (KY-4).”*



*“Erkekler daha otoriter davranabilmekte ve konsantre olabilmektedir. Ama kadınlar evli olma durumundan kaynaklanan sorunlar sonrasında biraz daha duygusal ve toleranslı davranabilmektedir (EY-3).”*

Tolerans alt temasına ilişkin, kadın yöneticilerden (n=1) ve erkek yöneticilerden (n=2) görüş belirtilmiştir. Tolerans alt temasında kadın yöneticiler ve erkek yöneticiler görüşlerini belirtmişlerdir ve erkek yöneticilerin görüşleri oranları kadın yöneticilerin oranlarından yüksektir. Bu durum kadın yöneticilerin erkek yöneticiler gözünde, annelik rolünden geldiği farz edilerek, kadınların toleranslı davranarak otoriteyi sağlayamadıkları şeklinde düşündükleri sonucuna ulaşılabilir.

“Kaprisli- zayıf duruş” temasına ilişkin görüşler şu şekildedir:

*“Yaratmaktadır. Kadınların duygularının, kişisel kaptislerinin problem durumlarında daha fazla öne çıkması, özelde sorun yaşadığı şahısla olan problemleri kişileştirmesi (EY-14).”*

*“Çok iyi kadın da çıkabilir, çok kötü erkek de çıkabilir. Belli olmaz. Çözümde sert davranmak, netlik önemlidir. Kafa tutana çözüm nedir? Kadın bu kafa tutanla baş edemez ki, erkek sert yapar, kadın ne yapar, zayıf kalır (EY-15).”*

Kaprisli- zayıf duruş alt temasına ilişkin, kadın yöneticilerden kimse görüş bildirmezken, erkek yöneticilerden (n=4) görüş belirttiği bulunmuştur. Kaprisli- zayıf duruş alt temasında erkek yöneticiler görüşlerini belirtirken, kadınlar görüş bildirmemişlerdir. Bu durum çok manidardır. Toplumsal yapının etkisinden dolayı erkekler gücün simgesi, koruyan olarak kabul edilirken, kadınlar korunulması gereken birey olarak kabul edilmiştir. Burada da bunun etkisini görmek mümkündür. Kadınların zayıf duruşları, kaptisleri problem çözmede erkekler tarafından problem olarak kabul edildiği söylenebilir. Kadınların kendilerini çok yönlü düşünen, detaya inen birey olarak görünürken, erkek yöneticiler bu konuda kadın yöneticilerle hem fikir değil şeklinde yorumlanabilir.

“Etik dışılık” temasına ilişkin görüşler şu şekilde ifade edilmiştir:

*“Kadınların toplumumuzda maalesef cinsiyetinden dolayı yaşadığı birçok olumsuzlukları vardır. Kadın olmaktan kaynaklı problemlerin en başında kurumlarda özellikle mobinge maruz kalanların sayısı oldukça fazladır. Özellikle erkek çalışanlara etik davranışları konusunda özel eğitim verilmelidir (KY-5).”*

*“Kadın veya erkek yönetici olmak karşılaşılan sorunlar ve çözümleri konusunda fark olabilmekte, toplumsal algı olarak kadın yöneticilere olumsuz bakış olabilmekte, zaman zaman da kadın yöneticilere uygulanan pozitif ayırım sebebiyle avantaj olabilmektedir (EY-6).”*

“Kadına tanınan pozitif ayrımcılık” temasına ilişkin görüşler şu şekilde ifade edilmiştir:

*“Kadın veya erkek yönetici olmak karşılaşılan sorunlar ve çözümleri konusunda fark olabilmekte, toplumsal algı olarak kadın yöneticilere olumsuz bakış olabilmekte, zaman zaman da kadın yöneticilere uygulanan pozitif ayırım sebebiyle avantaj olabilmektedir (EY-6).”*

Kadına tanınan pozitif ayrımcılık alt temasına ilişkin, kadın yöneticiler görüş belirtmezken, erkek yöneticilerden (n=1) görüş belirtilmiştir. Kadına tanınan pozitif ayrımcılık alt temasına ilişkin kadın yöneticiler ve erkek yöneticilerden yeterli görüş alınamamıştır.

“Kararlılık” temasına ilişkin görüşler şu şekilde dile getirilmiştir:

*“Farklı yol izlerler. Kadınlar daha doğru olurlar. Tadilat işlerini erteleyebilirler. Kadınlar kararlı ve titizler, ısrarlılardır. Bir musluk sıkıntısı olsa bile en az beş defa ararım. Erkekler daha vurdumduymaz oluyorlar (KY-1).”*

Kararlılık alt temasına ilişkin, erkek yöneticiler görüş belirtmezken, kadın yöneticilerden (n=1) görüş belirtilmiştir. Kararlılık alt temasına ilişkin kadın yöneticiler ve erkek yöneticilerden yeterli görüş alınamamıştır.

İkinci alt tema olan “Erkekler” teması da 4 alt temadan oluşmaktadır. Bunlar; otoriter (n=5), düz mantık (n=3), okul dışı işler (muhasabe- inşaat) (n=2), ve geleneksel yapı (n=1).

“Otoriter” temasına ilişkin görüşler şu şekildedir:

*“Erkekler daha otoriter davranabilmekte ve konsantre olabilmektedir. Ama kadınlar evli olma durumundan kaynaklanan sorunlar sonrasında biraz daha duygusal ve toleranslı davranabilmektedir (EY-3).”*

*“Çok iyi kadın da çıkabilir, çok kötü erkek de çıkabilir. Belli olmaz. Çözümde sert davranmak, netlik önemlidir. Kafa tutana çözüm nedir? Kadın bu kafa tutana baş edemez ki, erkek sert yapar, kadın ne yapar, zayıf kalır (EY-15).”*

Otoriter olma alt temasına ilişkin, kadın yöneticilerden (n=2) ve erkek yöneticilerden (n=3) görüş belirttiği bulunmuştur. Otoriter olma alt temasında erkek yöneticiler ve kadın yöneticiler görüşlerini bildirmişlerdir. Erkek yöneticilerin bu alt temaya ait görüş oranları kadın yöneticilerinkinden fazladır. Bu durum toplumsal kültürün etkisi sonucu erkekler otorite simgesi olarak kabul edilmektedir şeklinde yorumlanabilir.

“Düz mantık” temasına ilişkin görüşler şu şekilde ifade edilmiştir:

*“Kadın kesinlikle çözer, erkek detaycı düşünmediği için çözemez. Tam tersi de olabilir. Sorunla ilgili olduğunu düşünüyorum. Kadının özellikleri de etkilidir. Kadın daha*

*ayrıntıcı, erkek yöneticinin düz mantık olması da çözebilir. Yöneticilik, yönlendirme önemlidir (KY-2)."*

*"Yaratmaktadır. Erkekler genelde düz bir mantık çerçevesinden bakarlar, kadınlara sorun olan duygusallık farklı kapılar, farklı bakış açıları açabilir (KY-4)."*

Düz mantık alt temasına ilişkin, erkek yöneticiler görüş belirtmezken, kadın yöneticilerden (n=3) görüş belirtilmiştir. Düz mantık alt temasında erkek yöneticiler herhangi bir görüş belirtmezken, kadın yöneticiler görüşlerini bildirmişlerdir. Erkek yöneticilerin bu alt temaya ait görüş oranları kadın yöneticilerinkinden fazladır. Bu durum Kadın yöneticiler, kendilerini ayrıntıcı, titiz bulurken erkek yöneticileri olaya tek pencereden bakan, sabit fikirli olarak kabul ettiler söylenebilir.

"Okul dışı işler" alt temasına dair görüşler şu şekilde sıralanmıştır:

*"Farklı yol izlerler. Kadınlar daha doğru olurlar. Tadilat işlerini erteleyebilirler. Kadınlar kararlı ve titizler, ısrarlılardır. Bir musluk sıkıntısı olsa bile en az beş defa ararım. Erkekler daha vurdumduymaz oluyorlar (KY-1)."*

*"Mesela, imar, yapım işleri, muhasebe işlerinde erkekler daha aktif ve girişken oluyorlar. Kadınlar sosyal konularda daha başarılı oluyorlar (KY-11)."*

Okul dışı işler alt temasına ilişkin, erkek yöneticiler görüş belirtmezken, kadın yöneticilerden (n=2) görüş belirtilmiştir. Okul dışı işler alt temasında erkek yöneticiler herhangi bir görüş belirtmezken, kadın yöneticiler görüşlerini bildirmişlerdir. Toplumsal kültür sonuca inşaat işleri ve dışarı işleri erkeklerden sorulur. Bu durumda da bu tür işler yine erkeklerin sorumluluklarında olmalıdır şeklinde yorumlanabilir.

"Geleneksel yapı" alt temasına dair görüşler şu şekilde sıralanmıştır:

*"Toplumumuzun kişiye nasıl baktığı önemlidir. Erkek erkil bir toplum olduğumuzdan kadın yöneticiye farklı davranıldığını düşünüyorum. Mesela, erkekler (kişiye bağlı olarak) kadın yöneticileri ezme gibi davranışlar gösterebiliyorlar (EY-7)."*

Okul dışı işler alt temasına ilişkin, kadın yöneticiler görüş belirtmezken, erkek yöneticilerden (n=1) görüş belirtilmiştir. Okul dışı işler alt temasında ataerkil bir toplumun varlığından söz edip, bunun günlük hayatta kadına karşı olan etkilerinin görülebileceği söylenebilir.

Kadın ve erkek yöneticilerin yönetsel karar alma biçimlerine ilişkin tablo, bulgu ve yorumlar aşağıda verilmiştir.

## 4.6 Kadın ve Erkek Yöneticilerin Yönetmel Karar Alma Biçimlerine İlişkin Bulgular

Tablo 4.6

*Kadın ve Erkek Yöneticilerin Yönetmel Karar Alma Biçimleri*

	KADIN YÖNETİCİ	TOPLAM	ERKEK YÖNETİCİ	TOPLAM	N
<b>A) Farklı</b>					
A-1) Kadın					
A-1-1) Olumlu özellikler					
A-1-1-1) Annelik içgüdüü	KY3, KY4	2	---	---	2
A-1-1-2) Sorumluluk sahibi	KY1	1	---	---	1
A-1-2) Olumsuz özellikler					
A-1-2-1) Duygusal	KY3	1	EY2, EY6	2	3
A-1-2-2) Ayrıntıcı	KY12	1	EY16	1	2
A-1-2-3) Süreç Odaklı	---	---	EY15	1	1
A-1-2-4) Kararsız	---	---	EY3	1	1
A-2) Erkekler					
A-2-1) Olumlu özellikler					
A-2-1-1) Net	KY12	1	EY3, EY6, EY15	3	4
A-2-1-2) Mantıksal	KY3	1	EY2, EY6	2	3
A-2-1-3) Sonuç odaklı	---	---	E15	2	2
A-3) Hem kadın hem erkek					
A-3-1) Duruma göre	KY3, KY6	2	EY7, EY10	2	4
A-3-2) İnişiyatif kullanma	KY3, KY8, KY10	3	---	---	3
A-3-3) İş birliğı	KY14	1	EY16	1	2
A-3-4) Pozitif ayrımcılık	---	---	EY6, EY15	2	2
A-3-5) Sağlıklı sakin düşünme	---	---	EY5	1	1
<b>Toplam</b>		<b>13</b>		<b>18</b>	<b>31</b>
<b>B) Aynı</b>					
B-1) Eşitlik	KY9, KY10, KY11	3	EY1, EY11, EY13	3	6
B-2) İş birliğı	KY7, KY11	2	EY9, EY12, EY14	3	5
B-3) Mevzuata uygunluk	KY7, KY8	2	EY1, EY10, EY11	3	5
B-4) Tecrübe	KY2, KY14	2	EY8	1	3
B-5) Kişilik	KY13, KY14	2	EY4	1	3
B-6) Sağduyu	KY2	1	EY5	1	2
<b>Toplam</b>		<b>12</b>		<b>12</b>	<b>24</b>

Tablo 4.6’da kadın ve erkek yöneticilerin yönetsel karar alma biçimlerine ilişkin 2 tema oluşturulmuştur. Bunlar ilk sırada farklı (n=31) ve ikinci olarak aynı (n=24) şeklindedir. “Farklı” teması da 3 alt temadan oluşmaktadır. Bunlar; kadınlar (n=10), erkekler (n=9) ve hem kadın hem erkek (n=12).

İlk sırada “Kadın” alt temasına dair oluşturulan 2 alt temaya dair görüşlere sırayla yer vermek gereklidir. Bu alt temalar şu şekildedir; olumlu özellikler (n=3) ve olumsuz özellikler (n=7).

“Olumlu özellikler” temasında annelik içgüdü (n=2) ve sorumluluk sahibi (n=1) alt temaları bulunmaktadır. “Annelik içgüdü” temasına ilişkin görüşler şu şekilde dile getirilmiştir:

*“Daha öncede söylediğim gibi anneliğin verdiği duyguyla kadın yöneticiler daha duygusal yaklaşabilirken, erkekler daha mantıksal yaklaşabiliyorlar (KY-3).”*

*“Yaratmaktadır bence. Okulöncesinde kadın tercih edilmelidir bence. Küçük çocuklarla uğraşmak, onları anlamak annelik duygusunu gerektirir diye düşünüyorum (KY-4).”*

Annelik içgüdü alt temasına ilişkin, kadın yöneticilerden (n=2) görüş belirtilirken, erkek yöneticilerden herhangi bir görüş belirtilmemiştir.

“Sorumluluk sahibi” temasına ilişkin görüşler şu şekilde ifade edilmiştir:

*“Kadınlar! Bilecik’te trafik sahası kurarak bir ilki gerçekleştirdim. Okulöncesi programını inceledim, MEB’den gelen müfettişlerin de istekleri olarak ve bütçe de olunca trafik alanını yaptık. Bu yönetmelikte olsa da çoğu kişi bunu uygulamadı. Ama bütçe oldukça her şey daha düzenli oluyor. Ben her sene yapıyorum ve bütçe de kalıyor. ISO9001 belgesi de aldık. Cinsiyete göre karar verme değişir mi? Erkeklerle çalışmadığım için kararsızım. Fark var. Sorumluluk ve takip kadınlarda daha fazladır. İdarecilikte takip çok önemlidir (KY-1).”*

Sorumluluk sahibi alt temasına ilişkin, kadın yöneticilerden (n=1) görüş belirtilirken, erkek yöneticilerden herhangi bir görüş belirtilmemiştir. Olumlu özellikler alt temasında “annelik içgüdü” ve “sorumluluk sahibi” temalarında kadın yöneticiler görüş belirtirken, erkek yöneticiler görüş belirtmemişlerdir. Bu durum dikkat çekicidir. Kadın yöneticilere ait olumlu özelliklere dair erkek yöneticilerden hiç yorum gelmemesi, erkeklerin kadınların olumlu olarak gördükleri özellikleri önemsiz şekilde görmeleri olarak yorumlanabilir. Kadın yöneticiler annelik rollerini avantaj olarak görürken ve kendilerini sorumluluk sahibi olarak tanımlarken, erkekler bu özelliklerine dair görüşte bulunmamışlardır.

“Olumsuz özellikler” temasında duygusal (n=3), ayrıntıcı (n=2), süreç odaklı (n=1) ve kararsız (n=1) alt temaları bulunmaktadır. “Duygusal” temasına ilişkin

görüşler şu şekilde dile getirilmiştir:

*“Objektif normlar kullanırlar. Evet! Tabi ki yaratmaktadır. Daha önce belirttiğim noktaya geliyoruz. Kadınlar daha duygusal, mantıktan ziyade duygusal çerçeveden bakmaktadırlar (EY-2).”*

*“Yöneticiler karar verirken konu hakkında etraflıca araştırma yapar, meselenin taraflarını dinler, mevzuatı dikkatlice inceleyerek karar verir. Kadın yöneticiler ara sıra olsa da duygusal taraflarını ön plana çıkarabilmektedirler. Zaman zaman da kadınlara karşı pozitif ayrımcılık yapılması şeklinde farklılık olabilmektedir (EY-6).”*

Duygusal alt temasına ilişkin, kadın yöneticilerden (n=1) ve erkek yöneticilerden (n=2) görüş belirtilmiştir. Duygusal alt temasına ilişkin erkek ve kadın yöneticiler görüş belirtmişlerdir. Erkek yöneticilerin oranları kadın yöneticilerin oranından yüksektir. Erkek yöneticiler kadınların duygusallıklarının yönetsel karar almada etken olduğunu düşünmektedirler. Bu da kadınların ait olumsuz bir özellik olarak kabul edilmektedir şeklinde yorumlanabilir.

“Ayrıntıcı” temasına ilişkin görüşler şu şekilde ifade edilmiştir:

*“Genelde ortak karar. Kişilik, cinsiyet. Erkek hep kesin ve nettir. Kadın ise hep ayrıntıcıdır, takılır (KY-12).”*

*“Bazen birey, bazen grup, bazen ortak. Ben genelde arkadaşlara sorarım, kadınlar da ayrıntıcıdır (EY-16).”*

Ayrıntıcı alt temasına ilişkin, kadın yöneticilerden (n=1) ve erkek yöneticilerden (n=1) görüş belirtilmiştir. Ayrıntıcı alt temasına ilişkin erkek ve kadın yöneticiler görüş belirtmişlerdir. Erkek yöneticilerin oranları kadın yöneticilerin oranına eşittir. Kadın yöneticilerin ayrıntıcı, titiz olmaları olumlu bir özellikten ziyade olumsuz bir özellik olarak görülmektedir.

“Süreç odaklı” temasına ilişkin görüşler şu şekilde ifade edilmiştir:

*“Herkes eşit, ancak pozitif ayrımcılık, cinsiyete göre değişir. Erkekler hızlı, kadınlar yavaştır zaten. Erkekler sonuç peşinde iken, kadınlar hep süreçte kalırlar (EY-15).”*

Süreç odaklı alt temasına ilişkin, erkek yöneticilerden (n=1) görüş belirtilirken, kadın yöneticilerden herhangi bir görüş belirtilmemiştir.

“Kararsız” temasına ilişkin görüşler şu şekilde ifade edilmiştir:

*“Adaletli olmak belki de en iyi yöntemdir. Ancak kararsızlık en kötüsüdür. hatta bir söz vardır " En kötü karar bile kararsızlıktan iyidir." Burada da kadınların genel olarak biraz kararsız kaldıkları, çekimser davrandıkları durumlarda vardır (EY-3).”*

Kararsız alt temasına ilişkin, erkek yöneticilerden (n=1) görüş belirtilirken, kadın yöneticilerden herhangi bir görüş belirtilmemiştir. “Süreç odaklı” ve “kararsız” temalarında erkek yöneticiler görüş belirtirken, kadın yöneticiler görüş

belirtmemişlerdir. Kadın yöneticilere ait olumsuz özelliklere dair sadece erkek yöneticilerden yorum gelmesi, erkeklerin kadınların olumsuz yönlerine odaklandıklarının göstergesidir.

İkinci alt tema “erkekler” temasında olumlu özellikler başlığı altında 3 alt tema daha oluşturulmuştur. Bunlar; net (n=4), mantıksal (n=3), sonuç odaklı (n=1)’dir..

“Net” alt temasına ilişkin görüşler şu şekildedir:

*“Genelde ortak karar. Kişilik, cinsiyet. Erkek hep kesin ve nettir. Kadın ise hep ayrıntıcıdır, takılır (KY-12).”*

*“Yöneticiler karar verirken konu hakkında etraflıca araştırma yapar, meselenin taraflarını dinler, mevzuatı dikkatlice inceleyerek karar verir. Kadın yöneticiler ara sıra olsa da duygusal taraflarını ön plana çıkarabilmektedirler. Zaman zaman da kadınlara karşı pozitif ayrımcılık yapılması şeklinde farklılık olabilmektedir (EY-6).”*

“Net” alt temasına ilişkin, kadın yöneticilerden (n=1) ve erkek yöneticilerden (n=3) görüş belirtilmiştir. Net alt temasına ilişkin erkek ve kadın yöneticiler görüş belirtmişlerdir. Erkek yöneticilerin oranları kadın yöneticilerin oranından daha fazladır. Kadın yöneticilerin kendilerinde görüp erkek yöneticilerin görmediği olumlu özellikler gibi, erkeklerin olumlu özellikleri de çoğunlukla erkek yöneticiler tarafından dile getirilmiştir. Erkek yöneticiler kendilerini net ve kesin olarak görmektedirler.

“Mantıksal” alt temasına ilişkin görüşler şu şekilde dile getirilmiştir:

*“Objektif normlar kullanırlar. Evet! Tabi ki yaratmaktadır. Daha önce belirttiğim noktaya geliyoruz. Kadınlar daha duygusal, mantıktan ziyade duygusal çerçeveden bakmaktadırlar (EY-2).”*

“Mantıksal” alt temasına ilişkin, kadın yöneticilerden (n=1) ve erkek yöneticilerden (n=2) görüş belirtilmiştir. Mantıksal alt temasına ilişkin erkek ve kadın yöneticiler görüş belirtmişlerdir. Erkek yöneticilerin oranları kadın yöneticilerin oranından daha fazladır. Kadın yöneticilerin kendilerinde görüp erkek yöneticilerin görmediği olumlu özellikler gibi, erkeklerin olumlu özellikleri de çoğunlukla erkek yöneticiler tarafından dile getirilmiştir. Erkek yöneticiler kendilerini sorunlara mantıkla yaklaştıklarını dile getirmişlerdir.

“Sonuç odaklı” temasına ilişkin görüşler şu şekilde ifade edilmiştir:

*“Herkes eşit, ancak pozitif ayrımcılık, cinsiyete göre değişir. Erkekler hızlı, kadınlar yavaştır zaten. Erkekler sonuç peşinde iken, kadınlar hep süreçte kalırlar (EY-15).”*

Sonuç odaklı alt temasına ilişkin, erkek yöneticilerden (n=1) görüş belirtilirken, kadın yöneticilerden herhangi bir görüş belirtilmemiştir. “Sonuç odaklı” temasında erkek yöneticiler görüş belirtirken, kadın yöneticiler görüş belirtmemişlerdir. Süreç

odaklı ve sonuç odaklı birbirlerini tamamlayan iki özelliktir. Kadınlar sürece odaklanırken, erkekler sonuca odaklı şekilde çalışırlar şeklinde yorumlanabilir.

Üçüncü olarak ‐Hem kadın hem erkek‐ alt temasına dair 5 alt tema bulunmaktadır. Bunlar; duruma göre (n=4), inisiyatif kullanma (n=3), iş birliği (n=2), pozitif ayrımcılık (n=2) ve sağlıklı sakin düşünme (n=1).

‐Duruma göre‐ alt temasına ilişkin görüşler şu şekildedir:

*‐Kadınlara ait bir karardan bahsediyorsak, onun konumu göz önüne alınır. Erkek öğretmenlere ait bir kararsa özel şartları göz önüne alınır. Daha öncede söylediğim gibi anneliğin verdiği duyguyla kadın yöneticiler daha duygusal yaklaşabilirken, erkekler daha mantıksal yaklaşabiliyorlar (KY-3).‐*

*‐Karar verme türlerine baktığımızda; kurumsal kararlar, stratejik kararlar, yönetsel kararlar, uzlaşma taviz verici kararlar, ikna sistemine bağlı kararlar vb. yöneticinin cinsiyete olan tutumuna göre farklılık yaratmaktadır (EY-7).‐*

‐Duruma göre‐ alt temasına ilişkin, kadın yöneticilerden (n=2) ve erkek yöneticilerden (n=2) görüş belirtilmiştir. Duruma göre alt temasına ilişkin erkek ve kadın yöneticiler görüş belirtmişlerdir. Erkek yöneticilerin oranları, kadın yöneticilerin oranlarına eşittir. Kadın ve erkek yöneticilerin yönetsel karar alma biçimlere duruma göre farklılık göstermektedir şeklinde yorumlanabilir.

‐İnisiyatif kullanma‐ alt temasına ilişkin görüşler şu şekildedir:

*‐Karar verirken yöneticiler yönetmeliğe uygun davranır. İnisiyatif kullanma cinsiyete göre değişebilir (KY-8).‐*

*‐Karar vermede yöneticiler cinsiyete göre inisiyatif kullanabilmelidirler. Ama öncelikle adil olmalıdırlar (KY-10).‐*

‐İnisiyatif kullanma‐ alt temasına ilişkin, kadın yöneticilerden (n=3) görüş belirtilirken, erkek yöneticilerden kimse görüş belirtmemiştir. İnisiyatif kullanma alt temasına ilişkin kadın yöneticiler görüş belirtilirken, erkek yöneticilerden herhangi bir görüş belirtilmiştir. Kadın yöneticiler kendilerinin karar verme sürecinde inisiyatif kullandıklarını düşünmektedirler.

‐İş birliği‐ alt temasına ilişkin görüşler şu şekildedir:

*‐Daha çok otoritelerini sarsmama üzerine kuruludur. Hiç kimseyi mağdur etmeme çabaları üzerinedir. Öncelikle düşünüp, kafalarında tartma ve sonra uygulamaya koyma ve uygulamaya oyduktan sonra da mümkün mertebe geri adım atmama şeklinde olmalıdır diye düşünüyorum. Bu yöntemler cinsiyete göre değişebilir ve daha çok bence kişiliğe göre değişmektedir. Kişilik yapısına göre pasif olanlar, yenilikçi fikirler uygulamakta da geri durmaktadırlar, ama cesaretli olanlar ise her yaptığının mantıklı bir nedeni olduğuna yönelik karşı tarafı ikna edebilmektedir (KY-14).‐*



*“Bazen birey, bazen grup, bazen ortak. Ben genelde arkadaşlara sorarım, kadınlar da ayrıntıcıdır (EY-16).”*

“İş birliği” alt temasına ilişkin, kadın yöneticilerden (n=1) ve erkek yöneticilerden (n=1 görüş belirtilmiştir. İş birliği alt temasına ilişkin kadın yöneticiler görüş oranları erkek yönetici görüş oranlarıyla eşittir.

“Pozitif ayrımcılık” alt temasına ilişkin görüşler şu şekildedir:

*“Yöneticiler karar verirken konu hakkında etraflıca araştırma yapar, meselenin taraflarını dinler, mevzuatı dikkatlice inceleyerek karar verir. Kadın yöneticiler ara sıra olsa da duygusal taraflarını ön plana çıkarabilmektedirler. Zaman zaman da kadınlara karşı pozitif ayrımcılık yapılması şeklinde farklılık olabilmektedir (EY-6).”*

*“Herkes eşit, ancak pozitif ayrımcılık, cinsiyete göre değişir. Erkekler hızlı, kadınlar yavaştır zaten. Erkekler sonuç peşinde iken, kadınlar hep süreçte kalırlar (EY-15).”*

“Pozitif ayrımcılık” alt temasına ilişkin, erkek yöneticilerden (n=2) görüş belirtilirken, kadın yöneticilerden kimse görüş belirtmemiştir. Pozitif ayrımcılık alt temasına ilişkin kadın yöneticiler görüş belirtmezken, erkek yöneticiler görüşlerini belirtmiştir. Erkek yöneticiler kadınlara karşı pozitif ayrımcılık uygulandığını düşüncesini savunmaktadırlar şeklinde yorumlanabilir.

“Kararsız” temasına ilişkin görüşler şu şekilde ifade edilmiştir:

*“Adaletli olmak belki de en iyi yöntemdir. Ancak kararsızlık en kötüsüdür. Hatta bir söz vardır " En kötü karar bile kararsızlıktan iyidir." Burada da kadınların genel olarak biraz kararsız kaldıkları ve çekimser davrandıkları durumlarda vardır (EY-3).”*

Kararsız alt temasına ilişkin, erkek yöneticilerden (n=1) görüş belirtilirken, kadın yöneticilerden herhangi bir görüş belirtilmemiştir. “Sağlıklı sakın düşünme” temalarında erkek yöneticiler görüş belirtirken, kadın yöneticiler görüş belirtmemişlerdir. Bu temaya ilişkin yeterli görüş alınamamıştır.

İkinci sırada yer alan “Aynı” alt temasına dair oluşturulan 6 alt temaya dair görüşlere sırayla yer vermek gereklidir. Bu alt temalar şu şekildedir; eşitlik (n=6), iş birliği (n=5), mevzuata uygunluk (n=5), tecrübe (n=3), kişilik (n=3) ve sağduyu (n=7).

“Eşitlik” temasına ilişkin görüşler şu şekilde dile getirilmiştir:

*“Karar vermede yöneticiler adaletli ve eşit olmalıdır (KY-9).”*

*“Karar verirken yöneticiler; mevzuatın dışına çıkmadan, okul ve öğrencilerin menfaatini koruyarak adaletli karar vermelidir. Bu yöntemler yönetici ve öğretmenlerin cinsiyetine göre özgün bir farklılık yaratmamaktadır (EY-11).”*

*“Herkes eşit mesafede yaklaşılmalıdır. Cinsiyet farkı olmamalıdır (EY-13).”*

“Eşitlik” alt temasına ilişkin, kadın yöneticilerden (n=3) ve erkek yöneticilerden (n=3) görüş belirtilmiştir. Eşitlik alt temasına ilişkin kadın yöneticiler görüş oranları

erkek yönetici görüş oranlarıyla eşittir. Bu durum, çalışanlara eşit davranma yönetsel karar alma biçimlerini cinsiyete göre farklılık göstermediği şeklinde yorumlanabilir.

“İş birliği” alt temasına ilişkin görüşler şu şekilde ifade edilmiştir:

*“Size emanet edilen yönetim alanınızın düzenini, işleyen düzen ve disiplini aksatmayacak değişken yöntemler. Kuruma kazandırdığı, kurumu sahiplendiği kadar yardımcı ve çözümcü davranırım. Cinsiyet ayrımı gözetmem, insan olarak bakarım (KY-7).”*

*“Bence en önemli yöntem çalışanlarının fikrini almak, meslektaşlarına danışmak, cinsiyete göre fark olduğunu düşünmüyorum (EY-12).”*

“İş birliği” alt temasına ilişkin, kadın yöneticilerden (n=2) ve erkek yöneticilerden (n=3) görüş belirtilmiştir. İş birliği alt temasına ilişkin erkek yönetici görüş oranları kadın yöneticiler görüş oranlarından yüksektir. Bu durum, kadın ve erkek yöneticilerin iş birliği içinde çalıştıkları sürece yönetsel karar alma biçimlerini cinsiyete göre farklılık göstermediği şeklinde yorumlanabilir.

“Mevzuata uygunluk” alt temasına ilişkin görüşler şu şekilde ifade edilmiştir:

*“Size emanet edilen yönetim alanınızın düzenini, işleyen düzen ve disiplini aksatmayacak değişken yöntemler. Kuruma kazandırdığı, kurumu sahiplendiği kadar yardımcı ve çözümcü davranırım. Cinsiyet ayrımı gözetmem, insan olarak bakarım (KY-7).”*

*“Yönetmelik doğrultusunda karar verir. Bazen duruma göre esneklik oluşabilir kararlarında bakış açılarına göre (EY-10).”*

“Mevzuata uygunluk” alt temasına ilişkin, kadın yöneticilerden (n=2) ve erkek yöneticilerden (n=3) görüş belirtilmiştir. Mevzuata uygunluk alt temasına ilişkin erkek yönetici görüş oranları kadın yöneticiler görüş oranlarından yüksektir. Bu durum, erkek yöneticilerin mevzuata uygunluk temasını daha çok ciddiye aldıkları şekilde yorumlanabilir.

Kadınların ve erkeklerin öğretmenlik veya yöneticiliği tercih etme nedenlerine ilişkin tablo, bulgu ve yorumlar aşağıda sunulmuştur.

#### 4.7 Kadınların ve Erkeklerin Öğretmenlik veya Yöneticiliği Tercih Etme Nedenlerine İlişkin Bulgular

Tablo 4.7

*Kadınların ve Erkeklerin Öğretmenlik veya Yöneticiliği Tercih Etme Nedenleri*

	KADIN YÖNETİCİ	TOPLAM	ERKEK YÖNETİCİ	TOPLAM	N
<b>A) Kadınların Öğretmenlik Tercihi</b>					
A-1) Toplumsal roller					
A-1-1) Annelik rolü	KY1, KY4, KY7, KY9, KY12, KY13, KY14	7	EY1, EY6, EY9, EY11, EY12, EY15, EY16	7	14

Tablo 4.7  
(Devamı) Kadınların ve Erkeklerin Öğretmenlik veya Yöneticiliği Tercih Etme Nedenleri

	KADIN YÖNETİCİ	TOPLAM	ERKEK YÖNETİCİ	TOPLAM	N
A-1-2) Ev sorumluluğu	KY4, KY12	2	EY8, EY9, EY11, EY15	4	6
A-2) Öğretmenlik mesleğinin avantajları					
A-2-1) Sorumluluğun ders ve öğrenciyle sınırlı olması	KY3, KY4, KY7, KY12, KY14	5	EY2, EY3, EY5, EY7, EY11, EY12, EY14	7	12
A-2-2) Çalışma saatleri	KY12, KY13, KY14	3	EY3, EY4, EY7, EY15, EY16	5	8
A-2-3) Tatil günleri	KY3, KY6, KY8, KY13, KY14	5	EY3, EY5, EY14	3	8
A-2-4) Rahatlık	KY1, KY9, KY14	3	EY3, EY5, EY6, EY14	4	7
A-3) Öğretmenlikte nüfus oranları					
A-3-1) Öğretmen çoğunluğunun kadın olması	KY2	1	EY2, EY6, EY9, EY10, EY13	5	6
A-3-2) Öğrenci çoğunluğunun kadın olması	---	---	EY1	1	1
<b>Toplam</b>		<b>26</b>		<b>36</b>	<b>62</b>
<b>B) Kadınların yöneticiliği tercih etmemeleri</b>					
B-1) İsteksizlik					
B-1-1) Gelenek görenek	KY1, KY2, KY3, KY7, KY8, KY10, KY12, KY13, KY14	9	E1, E4, E8, E14	4	13
B-1-2) İş yükü (bürokrasi)	KY9, KY14	2	EY1, EY2, EY3, EY4, EY6, EY13, EY14	7	9
B-1-3) Annelik	KY3, KY11, KY13	3	EY1, EY3, EY14, EY15	4	7
B-1-4) Uzun mesai	KY6, KY12, KY13, KY14	4	EY3	1	5
B-1-5) Tatil azlığı	KY12, KY14	2	---	---	2
B-2) Güvensizlik					
B-2-1) Önyargı	KY1, KY3, KY4, KY5, KY7, KY9, KY11, KY12, KY14	9	EY6	1	10
B-2-2) Özgüven eksikliği	KY7, KY11	2	EY7	1	3
<b>Toplam</b>		<b>31</b>		<b>18</b>	<b>49</b>
<b>C) Kadınların Yöneticilik Tercihi</b>					
C-1) Gönüllülük	KY1, KY2, KY10, KY14	4	---	---	4
C-2) Kendini ispatlama	KY1	1	EY7	1	2

Tablo 4.7  
(Devamı) Kadınların ve Erkeklerin Öğretmenlik veya Yöneticiliği Tercih Etme Nedenleri

	KADIN YÖNETİCİ	TOPLAM	ERKEK YÖNETİCİ	TOPLAM	N
<b>Toplam</b>		<b>5</b>		<b>1</b>	<b>6</b>
<b>D) Erkeklerin Yöneticilik Tercihi</b>					
D-1) Ataerkil toplum					
D-1-1) Yöneticiliğin erkeğe yakıştırılması	KY1, KY2, KY3, KY4, KY5, KY7, KY8, KY9, KY11, KY13, KY14	11	EY6, EY7, EY12, EY16	4	15
D-1-2) Erkeklerin disiplinli olması	---	---	EY6, EY10, EY12	3	3
D-1-3) Erkeklerin emir vermeyi sevmesi	---	---	EY2, EY15	2	2
D-1-4) Erkeklerin mücadeleyi sevmesi	KY12	1	EY6	1	2
D-2) İsteklilik					
D-2-1) Erkek yöneticilerin sayılarının fazla olması	KY3, KY12, KY13	3	EY1, EY4, EY7, EY9	4	7
D-2-2) Güç, otorite isteği	KY4	1	EY4, EY8, EY10, EY15	4	5
D-2-3) Statü	KY12	1	EY15, EY16	2	3
<b>Toplam</b>		<b>17</b>		<b>20</b>	<b>37</b>

Tablo 4.7’de kadınların ve erkeklerin öğretmenlik veya yöneticiliği tercih etme nedenlerine ilişkin 4 tema oluşturulmuştur. Bunlar ilk sırada “Kadınların öğretmenlik tercihi” (n=62), ikinci olarak “Kadınların yöneticiliği tercih etmemeleri” (n=49), üçüncü olarak “Kadınların yöneticilik tercihi” ve dördüncü olarak “Erkeklerin yöneticilik tercihi” (n=37) şeklindedir. “Kadınların öğretmenlik tercihi” teması da 3 alt temadan oluşmaktadır. Bunlar; toplumsal roller (n=20), öğretmenlik mesleğinin avantajı (n=35) ve öğretmenlikte nüfus oranları (n=7).

İlk sırada “Toplumsal roller” alt temasına dair oluşturulan 2 alt temaya dair görüşlere sırayla yer vermek gereklidir. Bu alt temalar şu şekildedir; annelik rolü (n=14) ve “Ev sorumluluğu” (n=6).

“Annelik rolü” alt temasına ilişkin görüşler şu şekilde dile getirilmiştir:

“Hayır! Toplumda böyle bir ilgi var. Öğretmen kadın olmalıdır diye düşünüyorlar annelik yönünden dolayı. Ama ben erkeklere daha uygun olduğunu düşünüyorum (KY-1).”

“Evet! Toplumda anne rolünden dolayı kadına ait bir meslek olarak düşünülüyor ya da mesai süresi ya da yaz tatilinden dolayı ve evine fazla vakit ayırabileceğinden dolayı

*kadına yakıştırılıyor. Önceden kadına yakıştırırdım ama yaşadıkça işini seven herkesin bu mesleği layığıyla yapacağını düşünüyorum (KY-13).”*

*“Evet, öyle algılanmaktadır. Ama öyle düşünmesem de bir süre sonra öğretmenliğin erkeklere uygun olmadığını düşünmeye başladım. Galiba etrafımda söylenenleri dinleye dinleye kanıksadım. Neden öğretmenlik kadın mesleği? Çünkü klasik cevap şu, tatili var, yarım günü boş, çocuklarla uğraşıyorsun, nöbetin yok gibi gibi. Erkeklere neden uygun değil çünkü öğretmenlik erkekler için basit bir meslek ama kadınlar için ideal meslek. Bence her ikisine de uygun bir meslek. Yeter ki hakkıyla yapabilsinler bu işleri (KY-14).”*

*“Toplumsal algıda öğretmenlik mesleği kadınlara daha çok yakıştırıldığı doğrudur, bunun en önemli sebebinin anneliğin doğal bir öğretmenlik olarak görülmesi olabilir. Bunu yanında öğretmenlik mesleğinin kadınlar için az riskli ve kolay bir meslek olarak görülmesi de diğer bir sebeptir (EY-6).”*

“Annelik rolü” alt temasına ilişkin, kadın yöneticilerden (n=7) ve erkek yöneticilerden (n=7) görüş belirtilmiştir. Annelik rolü alt temasına ilişkin erkek ve kadın yöneticiler görüş belirtmişlerdir. Erkek yöneticilerin görüş oranları ve kadın yöneticilerin görüş oranları çok fazladır ve eşittir. Genel olarak, kadın yöneticiler de erkek yöneticiler de öğretmenlik mesleğinin annelik rolünden dolayı kadına daha uygun olduğunu düşünmektedirler. Dahası, duygusallığı annelik rolüyle özdeşleştirerek, öğretmenlik mesleğini kadınlara daha uygun olduğunu dile getirmişlerdir. Burada, toplumsal kültürün etkisi barizdir çünkü annelik kadının görevidir, çocuğa anne bakar ve öğretmenlikte de çocuklarla ilgilenmek gerektiği için kadınlar daha çok tercih eder şeklinde yorumlanabilir.

“Ev sorumluluğu” alt temasına ilişkin görüşler şu şekilde ifade edilmiştir:

*“Toplumun genel bakış açısı kolay kolay değişebileceğini sanmıyorum. Ataerkil bir toplum olmamızdan da kaynaklanıyor olabilir çünkü her zaman evi ve toplumu yönetenler, savaşa giden erkekler olunca yöneticilikte de onların olması normal ediliyor (KY-4).”*

*“Toplum baskısı. Çocuk, ev, eş sorunları ve sorumlulukları. Annelik duygusunun ağırlığı. Mesai saatleri. Yöneticilikte tatil az. Yöneticiliğin sorumluluğu ağır. Erkek egemen ortamda kadının her ortamda rahat olamaması, her ortama erkek kadar rahatlıkla girememesi, kabul edilmemesi (KY-12).”*

“Ev sorumluluğu” alt temasına ilişkin, kadın yöneticilerden (n=2) ve erkek yöneticilerden (n=4) görüş belirtilmiştir. Ev sorumluluğu alt temasına ilişkin erkek ve kadın yöneticiler görüş belirtmişlerdir. Erkek yöneticilerin görüş oranları, kadın yöneticilerin görüş oranlarından fazladır. Burada, toplumsal kültürün etkisi yine kendini göstermektedir. Burada kadın ev sorumluluğu hakkında en fazla görüşün erkekler tarafından dile getirilmesi de dikkat çekicidir. Kadınların öğretmenliği tercih etmeleri

yine toplumsal rollere maruz bırakılmaları sonucu ortaya çıkmaktadır şeklinde ifade edilebilir.

İkinci sırada yer alan “Öğretmenlik mesleğinin avantajları” alt temasına dair oluşturulan 4 alt temaya dair görüşlere sırayla yer vermek gereklidir. Bu alt temalar şu şekildedir; sorumluluğun ders ve öğrenciyle sınırlı olması (n=12), çalışma saatleri (n=8), tatil günleri (n=8) ve rahatlık (n=7).

“Sorumluluğun ders ve öğrenciyle sınırlı olması” alt temasına ilişkin görüşler şu şekilde ifade edilmiştir:

*“Tabi ki yaratmaktadır çünkü öğretmenlikte sadece dersinizden sorumlusunuz, bildiğiniz bir alan. Yöneticilikte ise yöneticiliğin kapsamı çok geniş ve sorumluluk daha fazladır. Bir de öğrendiğim yeni şeyleri katarsak gerçekten yöneticilik daha zor (KY-3).”*

*“Kadınların özgüvenlerinin daha az göstermesi, sorumluluk almaktan kaçmaları, düz mantık yaklaşımı ile erkekler olur görüşünün hakim olmasından. Bence kadınların bakış açısından kaynaklı, toplumda bunu biz oluşturuyoruz (kadınlar) (KY-7).”*

*“Çok farklı alanlar, ikisi kıyaslanamaz. Yöneticilikte, sorumluluk alanınız çok geniş, her şeyden siz sorumlusunuz. Her şeyin hesabı sizden sorulur. Öğretmenlikte sadece girdiğiniz sınıflardan ama sınıflarda insanların hayatına şekil veriyorsunuz. Sehveri yüksek (KY-7).”*

“Sorumluluğun ders ve öğrenciyle sınırlı olması” alt temasına ilişkin, kadın yöneticilerden (n=5) ve erkek yöneticilerden (n=7) görüş belirtilmiştir. Sorumluluğun ders ve öğrenciyle sınırlı olması alt temasına ilişkin erkek ve kadın yöneticiler görüş belirtmişlerdir. Erkek yöneticilerin görüş oranları, kadın yöneticilerin görüş oranlarından fazladır. Öğretmenlik mesleği ders ve öğrencileri haricinde başka sorumluluklar içermemektedir şeklinde görüşler bulunmaktadır. Sorumluluğun az olması da kadın için öğretmenlik mesleğini çekici hale getirmektedir. Fakat bu konuda erkeklerin daha çok görüş bildirmeleri de, aslında kadına gizliden baskı yaptıklarının işareti olarak kabul edilebilir. Bu durum da kadınlar zor işlerden kaçıyor gibi bir çıkarım da yapılabilir.

“Çalışma saatleri” alt temasına ilişkin görüşler şu şekilde ifade edilmiştir:

*“Diğer mesleklerde ayakta durmak, iş yoğunluğu, fiziksel güç fazla olduğunda öğretmenlik kadınlara daha cazip gelmektedir. Ayrıca tatil günlerinin fazla, mesainin daha kısa olması bir diğer nedendir. Dolayısıyla öyle bir algı bulunmaktadır (EY-3).”*

*“Çalışma saatleri, tatilleri açısından öyle algılanmaktadır. Mesleği icra etmek anlamında cinsiyetin fark etmeyeceğini düşünüyorum (EY-4).”*

*“Kadına ait bir meslek olarak algılanmaktadır. Çalışma saatleri bakımından diğer sektörlere göre daha uygun olduğunu düşünüyorum ama kadına ait bir meslek olduğunu değil, kadına uygun bir meslek olduğunu düşünüyorum (EY-7).”*

“Çalışma saatleri” alt temasına ilişkin, kadın yöneticilerden (n=3) ve erkek yöneticilerden (n=5) görüş belirtilmiştir. Çalışma saatleri alt temasına ilişkin erkek ve kadın yöneticiler görüş belirtmişlerdir. Erkek yöneticilerin görüş oranları, kadın yöneticilerin görüş oranlarından fazladır. Burada, toplumsal kültürün etkisi yine kendini göstermektedir. Burada kadının çalışma saatlerinin esnekliği ve azlığı hakkında en fazla görüşün erkekler tarafından dile getirilmesi de ilginçtir. Kadınların öğretmenliği tercih etmeleri yine toplumsal rollere maruz bırakılmaları sonucu çalışma saatlerin azlığı ve sonuç olarak ailesine ve evinde yeteri vakti ayırabilmelidir şeklinde yorumlanabilir.

“Tatil günleri” alt temasına ilişkin görüşler şu şekildedir:

*“Evet! Öğretmenlik mesleğe kadına özgü görülüyor. En büyük etkeni de zaman. Zaman ve tatil açısından önemli. Arta kalan zamanlarda kadın öğretmen evine ve çocuklarına zaman ayırabiliyor. İdarecilikte bu biraz kısıtlı kalıyor (KY-3).”*

*“Öyle bir kanı vardır. Öğretmenlik mesleğinin diğer meslek kollarına göre daha rahat olduğu düşünülmektedir. Yaz tatili, yarıyıl tatili bu algıyı güçlendirmektedir (EY-5).”*

*“Tatil durumu ve iş gücü düşünüldüğü için kadın mesleği olarak görülmektedir. Son zamanlarda atanan öğretmenlerin de çoğunluğu kadın. Bunun sebebi olarak, erkeklerin kadınlar karşısında düşen akademik başarıları yatıyor gibi düşünüyorum (EY-14).”*

“Tatil günleri” alt temasına ilişkin, kadın yöneticilerden (n=5) ve erkek yöneticilerden (n=5) görüş belirtilmiştir. Tatil günleri alt temasına ilişkin erkek ve kadın yöneticiler görüş belirtmişlerdir. Kadın yöneticilerin görüş oranları, erkek yöneticilerin görüş oranlarından fazladır. Görüşlere göre, kadınların işten kaçmak istedikleri ve kafa dinlemek istedikleri düşünülebilir. Tatil günlerinin fazlalığı, yaz tatili, sömestr tatili gibi dinlenme süreleri öğretmenlik mesleğini kadınlar için daha çok cazip hale getirmektedir. Bu durum da erkeklerin de tatillerin öğretmenlikte kadın sayısının fazla olmasının nedeni olarak düşündükleri söylenebilir.

“Rahatlık” alt temasına ilişkin görüşler şu şekilde dile getirilmiştir:

*“Kadın öğretmenler daha rahatlar (Kolaylıkla izin alabiliyorlar.). Okulöncesinde soluk alınacak durum yok. Yöneticilik daha zordur. Ben emek verip çalışınca emeğime acıyorum. Görevlendirme gelenlere bu koltuğu bırakmak istemiyorum (KY-1).”*

*“Yöneticilik ciddi anlamda zor ve yıpratıcıdır. Özellikle fazla sorumluluk ve olmayan yetkiler bizi zorluyor. Üzerine maddi ve personel eksiklikleri de eklenince bazen çıkılmaz bir hal alıyor. Ayrıca öğretmenlerin işi fazla sahiplenmemesi, yeniliğe karşı olan kapalılıkları ve iş etiği gibi durumları dikkate alınınca yeni insan faktörü işi zorlaştırıyor (EY-14).”*

“Rahatlık” alt temasına ilişkin, kadın yöneticilerden (n=3) ve erkek yöneticilerden (n=4) görüş belirtilmiştir. Rahatlık alt temasına ilişkin erkek ve kadın

yöneticiler görüş belirtmişlerdir. Kadın yöneticilerin görüş oranları, erkek yöneticilerin görüş oranlarından fazladır. Görüşlere göre, öğretmenlik mesleği rahat bir meslek olarak görülmektedir. Bunun birçok nedeni tartışılmıştır. Mesela nöbetin mesai saatleri içinde olması ve ders süresi kadar okulda kalma zorunluluğu bunlardan bazılarıdır. Toplumsal roller altında ezilmekte olan kadının, çalışma hayatında biraz rahatlayabilmesi için öğretmenlik mesleği uygun görülmektedir. Bu konuda erkek yöneticiler kadın yöneticilerle hemfikir gibi görünmektedir.

Üçüncü sırada “Öğretmenlikte nüfus oranları” alt temasına dair oluşturulan 2 alt temaya dair görüşlere sırayla yer vermek gereklidir. Bu alt temalar şu şekildedir; “Öğretmen çoğunluğunun kadın olması” (n=6) ve “Öğrenci çoğunluğunun kadın olması” (n=1).

“Öğretmen çoğunluğunun kadın olması” alt temasına ilişkin görüşler şu şekilde dile getirilmiştir:

*“Evet var! Sayımızdan anlıyoruz. Ama erkekler yetiştiriliyor. Bence böyle algılanmamalı. İşi yapan gelmeli (KY-2).”*

*“Bazı branşlarda kadın öğretmenlerin daha çok olmasından kaynaklanmaktadır (EY-10).”*

*“Daha çok okul öncesi ve sınıf öğretmenliğinde bu fikir hâkim. Bir tarafın daha çok olması sorun yaratıyor. Dengeli olması daha yararlıdır (EY-13).”*

“Öğretmen çoğunluğunun kadın olması” alt temasına ilişkin, kadın yöneticilerden (n=1) ve erkek yöneticilerden (n=5) görüş belirtilmiştir. Öğretmen çoğunluğunun kadın olması alt temasına ilişkin erkek ve kadın yöneticiler görüş belirtmişlerdir. Erkek yöneticilerin görüş oranları, kadın yöneticilerin görüş oranlarından fazladır. Kadınların görüş azlığına bakarak, onların öğretmenlik mesleğini seçmesinde öğretmen mesleğinde kadın sayısının çok etkisi olmadığı şeklinde yorumlanabilir. Fakat erkeklerin görüşlerine göre, kadınların öğretmenliği seçmesinde bu büyük bir etkidir. Bu durum, aslında erkeklerin kendi hemcinsleriyle rahat olmalarının aynı şekilde kadınların hemcinsleriyle de rahat olacaklarını düşündükleri şekilde yorumlanabilir.

“Öğrenci çoğunluğunun kadın olması” alt temasına ilişkin görüşler şu şekilde ifade edilmiştir:

*“Erkek için avantajları; bağlayıcı bir aile planı yok (Yemek, doğum, çocuklar vb), iradeli ve güçlü davranabiliyorlar ve üst makamla diyalogu daha iyi olabiliyor. Dezavantajlarıysa, kız öğrencilerle ilgilenmek zor oluyor, hanım velilerle ve*



*öğretmenlerle ilgilenme konusunda da zayıf kalınabiliyor. Kadınlar için de tam tersi durum söz konusudur (EY-1).”*

“Öğrenci çoğunluğunun kadın olması” alt temasına ilişkin, erkek yöneticilerden (n=1) görüş belirtilirken, kadın yöneticiler herhangi bir görüş belirtmemişlerdir. Öğrenci çoğunluğunun kadın olması alt temasına ilişkin çok fazla görüş bulunmamaktadır. Bu durumda öğrenci çoğunluğunun kadın olmasının öğretmenlik mesleği seçiminde önemli etken olarak kabul edilemeyeceğinin göstergesi olarak kabul edilebilir.

Tablo 4.6’da kadınların ve erkeklerin öğretmenlik veya yöneticiliği tercih etme nedenlerine ilişkin 4 tema oluşturulmuştur. Bunlar ilk sırada “Kadınların öğretmenlik tercihi” (n=62), ikinci olarak “Kadınların yöneticiliği tercih etmemeleri” (n=49), üçüncü olarak “Kadınların yöneticilik tercihi” ve dördüncü olarak “Erkeklerin yöneticilik tercihi” (n=37) şeklindedir. “Kadınların öğretmenlik tercihi” teması da 3 alt temadan oluşmaktadır. Bunlar; toplumsal roller (n=20), öğretmenlik mesleğinin avantajı (n=35) ve öğretmenlikte nüfus oranları (n=7).

Kadınların ve erkeklerin öğretmenlik veya yöneticilik tercih etme nedenlerine ilişkin oluşturulan 4 temadan, ikincisi “Kadınların yöneticiliği tercih etmemeleri” temasıdır.

İkinci sırada yer alan “Kadınların yöneticiliği tercih etmemeleri” alt temasına dair oluşturulan 2 alt temaya dair görüşlere sırayla yer vermek gereklidir. Bu alt temalar şu şekildedir; “İsteksizlik” (n=36) ve “Güvensizlik” (n=13).

“İsteksizlik” alt teması da kendi içinde 5 alt temadan oluşmaktadır. Bunlar; gelenek- görenek (n=13), iş yükü (bürokrasi) (n=9), annelik (n=7), uzun mesai (n=5) ve tatil azlığı (n=2).

“Gelenek- görenek” alt temasına ilişkin görüşler şu şekildedir:

*“Ataerkil olduğumuz için. Aile reisi erkek olunca, devlet yönetimi de erkek olsun. Kadınlar neden geri planda duruyor? Gelenek-görenek annesinden böyle görüyor. Kadın daha sakindir. Karşı gelemiyorlar ya aileden ya da içe kapanık oluyorlar. Boşandığını söylemekten bile çekiniyor (KY-1).*

*“Aile, yetiştirilme tarzı, kadın olması önüne geçmemelidir. Ataerkil yapıda mevcut, erkekler kadınlardan emir almaktan hoşlanmıyorlar. Kıyafetlerin içindeki zihniyetler aynıdır. Sadece dış görünüşe aldanyoruz (toplum). Milenyuma girdik dediler fakat hiçbir şey değişmedi (KY-2).*

*“Erkeğe ait bir meslek gibi algılanıyor ama ben öyle düşünmüyorum. Kendine güvenen, çalışkan olduğuna inanan, evde onu 8-5 çalışmaktan alıkoyan bir şey yoksa kadın da yapabilir. Bunun cinsiyetle ilgisi yok. Toplumsal rollerle ilgisi var yani (KY-3).*

*“Toplum baskısı. Çocuk, ev, eş sorunları ve sorumlulukları. Annelik duygusunun ağırlığı. Mesai saatleri. Yöneticilikte tatil az.. Yöneticiliğin sorumluluğu ağır. Erkek egemen ortamda kadının her ortamda rahat olamaması, her ortama erkek kadar rahatlıkla girememesi, kabul edilmemesi (KY-12).”*

“Gelenek- görenek” alt temasına ilişkin, kadın yöneticilerden (n=9) ve erkek yöneticilerden (n=4) görüş belirtilmiştir. Gelenek- görenek alt temasına ilişkin erkek ve kadın yöneticiler görüş belirtmişlerdir. Kadın yöneticilerin görüş oranları, erkek yöneticilerin görüş oranlarından fazladır. Kadınların görüş çokluğuna bakarak, onların toplumun kendilerine yüklediği sorumlulukları, rolleri ve kültürü çok benimsedikleri şeklinde yorum yapılabilir. Gelenek- göreneğe aykırı olduğu için yöneticilik mesleğine karşı isteksiz kalmaktadırlar. Buldukları durumu kanıksamışlardır. Erkeklerin bu konuda görüşleri de toplumun kadınlara yüklediği annelik ve ev sorumlulukları görüşlerini desteklemektedir.

“İş yükü (bürokrasi)” alt temasına ilişkin görüşler şu şekilde ifade edilmiştir:

*“Öğretmenlik nasıl erkeklere uygun görülüyorsa, yöneticilik de kadınlara uygun düşünülmemektedir. Bence isteyen herkes yapabilir. Kadınlara neden uygun değil çünkü yoğun çalışma saatleri var, sorumlulukları fazla, tatilin daha az falan filan. Fakat bunun farkında değiller öğretmenlik haricinde bütün kadınlar 8-5 çalışmaktadırlar. Yani, yöneticilik sadece öğretmenlikten yöneticiliğe geçen kadınlar için zor olmaktadır çünkü o az ders sayılarına alışan ve sadece sınıfta öğrencilerle uğraşan insanlar için yöneticilik gereksiz yük olarak gelmektedir. Bu yüzden ben kadınların kadınların sorumlulukları, ev işi, çocuk gibi bahanelerin arkasına sığınmalarını hoş karşılamıyorum (KY-14).”*

*“Tabi ki de yaratmaktadır. Öğretmenlik mesleğini hakkıyla yapanlar için zor ama çok da umursamayanlar için oldukça kolay, sadece girdiği dersten sorumlu olmak gibi zorlukları vardır. Fakat yöneticilikte okulda gelişen her şey seni bulur. Her şeyi bilmek zorundasın, herkesi mutlu etmek zorundasın, her işi halletmek zorundasındır. Aslında milli eğitimde müdür yardımcılığının getirilerine bakarsanız, idarecilik yapmak bunca sorumluluğun altına girmek hiç de akıl karı değildir. Fakat bazı şeyleri değiştirmek istiyorsanız o işe el atmanız gerekmektedir. Benim yöneticilik sevdam da böyle bir şey işte (KY-14).”*

“İş yükü (bürokrasi)” alt temasına ilişkin, kadın yöneticilerden (n=2) ve erkek yöneticilerden (n=7) görüş belirtilmiştir. İş yükü (bürokrasi) alt temasına ilişkin erkek ve kadın yöneticiler görüş belirtmişlerdir. Kadın yöneticilerin görüş oranları, erkek yöneticilerin görüş oranlarından çok azdır. Kadınların görüş azlığına bakarak, onların aslında yöneticiliğin yükünden kaçmadıkları tam tersi erkeklerin bu konuda çok görüş yapmaları da onların kadınların ev sorumluluklarını geri plana atabilecekleri korkuları oldukları şeklinde yorumlanabilir.

“Annelik” alt temasına ilişkin görüşler şu şekilde ifade edilmiştir:

*“Erkeklerin toplumsal rol konusunda rahat olması, sorumluluğun anneye atılması. Yani erkeklerin kendilerini sadece işlerine verebilmeleri ya da işlerin uzaması durumunda zaman diye bir problemin olmaması (KY-3).”*

*“Kadınların zamanlarını ailelerine ayırmak istemesi, özellikle çocuklar. Kadınlar da bu konuda özgüven eksikliği de var (KY-11).”*

*“Erkek. Kadının öncelikleri hep farklı olmalıdır, öyledir de. Çocuk, aile, doğum, hastalık izin konuları olur (EY-15).”*

“Annelik” alt temasına ilişkin, kadın yöneticilerden (n=3) ve erkek yöneticilerden (n=4) görüş belirtilmiştir. Annelik alt temasına ilişkin erkek ve kadın yöneticiler görüş belirtmişlerdir. Kadın yöneticilerin görüş oranları, erkek yöneticilerin görüş oranlarından azdır. Kadınların görüş azlığına bakarak, annelik rollerinin onlara avantaj sağlamaktan ziyade geri planda kalmalarına sebep olduğu söylenebilir. Yöneticilik için annelik rolü problem teşkil etmektedir. Erkeklerinse yine bu konuda çok görüş belirtilmişlerdir. Nedeni annelik rolünü kadına onlar yükledikleri için, özellikle de sorumluluklarını belirterek, kadınların öğretmenlikten yöneticiliğe geçmemelerini onaylamadıkları şeklinde yorumlanabilir.

“Uzun mesai” alt temasına ilişkin görüşler şu şekilde ifade edilmiştir:

*“Çalışma saatlerinin öğretmenin çalışma saatlerine göre fazla olmasından kadınlar tarafından pek tercih edilmemektedir. Çalışma saatleri açısından fazla olmasıdır (KY-6).”*

*“Kadınlarda uzun süreli çalışma, fazla mesai, ev işleri ve çocuklar büyük bir dezavantaj olarak görünmektedir. Bunun tersini ise erkek idareciler için avantaj olduğunu söyleyebiliriz. Kadınlar için ise özellikle kız meslek okullarında, anaokullarında, yurtlarda, bakımevlerinde, pansiyonlu kız okullarında çalışmak avantaj olacaktır çünkü hem aynı cinsten kişilerle çalışmanın kolaylığını yaşayacaklar hem de birbirlerinin dertlerini anlayıp sorunları çözebileceklerdir. Yani her okulda bir tane kadın yönetici olması gerekmektedir (EY-3).”*

“Uzun mesai” alt temasına ilişkin, kadın yöneticilerden (n=4) ve erkek yöneticilerden (n=1) görüş belirtilmiştir.

Uzun mesai alt temasına ilişkin erkek ve kadın yöneticiler görüş belirtmişlerdir. Kadın yöneticilerin görüş oranları, erkek yöneticilerin görüş oranlarından fazladır. Kadınların görüş fazlalığına bakarak, kadınların ekstra bir çaba sarf etmek istemedikleri şeklinde yorumlanabilir. Evde yeterince yorulan kadın, sorumluluklarını yerine getirmek için ekstra her süreye ihtiyaç duymaktadır şeklinde yorumlanabilir. Erkeklerin çok görüş belirtmemesi de ilginçtir. Onlar daha çok kadınların yapması gerektiğine vurgu yapmaktadırlar, nasıl yaptıklarına değil. İşler yetiştikten sonra 8-5 çalışması ya

da yarım gün çalışmasını önemsememektedirler.

“Tatil azlığı” alt temasına ilişkin görüşler şu şekilde ifade edilmiştir:

*“Öğretmenlik nasıl erkeklere uygun görülüyorsa, yöneticilik de kadınlara uygun düşünülmemektedir. Bence isteyen herkes yapabilir. Kadınlara neden uygun değil çünkü yoğun çalışma saatleri var, sorumlulukları fazla, tatilin daha az falan filan. Fakat bunun farkında değiller öğretmenlik haricinde bütün kadınlar 8-5 çalışmaktadırlar. Yani, yöneticilik sadece öğretmenlikten yöneticiliğe geçen kadınlar için zor olmaktadır çünkü o az ders sayılarına alışan ve sadece sınıfta öğrencilerle uğraşan insanlar için yöneticilik gereksiz yük olarak gelmektedir. Bu yüzden ben kadınların kadınların sorumlulukları, ev işi, çocuk gibi bahanelerin arkasına sığınmalarını hoş karşılamıyorum (KY-14).”*

“Tatil azlığı” alt temasına ilişkin, kadın yöneticilerden (n=2) görüş belirtilirken, erkek yöneticiler herhangi bir görüş belirtmemişlerdir. Tatil azlığı alt temasına ilişkin çok fazla görüş bulunmamaktadır. Bu durumda Tatil azlığının yöneticilik mesleği seçilmemesinde önemli etken olarak kabul edilebileceğinin göstergesi olarak kabul edilebilir. Nedeni ise, öğretmenlik mesleğinin tatillerinin çok olması, yöneticiliğin tatillerin az olmasıyla aynı anlamdadır. Tatil ve dinleme şansı kadınlar için oldukça önemlidir şeklinde yorumlanabilir.

“Kadınların yöneticiliği tercih etmemeleri” alt temasına dair oluşturulan 2 alt temaya dair görüşlere sırayla yer vermek gereklidir. Bu alt temalar şu şekildedir; “Önyargı” (n=10) ve “Özgüven eksikliği” (n=3).

“Önyargı” alt temasına ilişkin görüşler şu şekilde ifade edilmiştir:

*“Toplumumuzda yönetici deyince ilk akla gelen erkek olmaktadır. Yani kadınlara karşı bir önyargı bulunmaktadır. Kendimizi tanıtıp ifade edene kadar da bir hayli zaman geçmektedir. Sanki yöneticilik erkeklerin işi biz hakkımız olmayan bir işle uğraşıyormuşuz gibi oluyor. Bu da kadınlar için bir dezavantajdır (KY-4).”*

*“Kadın olmak her zaman dezavantaj Türkiye’de (!!!)(KY-5)”*

*“Erkek daha aktif, rahat, ancak ayrıntıcı ve hassas değil. Kadın daha olumlu, düşünceli, ancak mesai saatleri kötü, emek isteyen kişilerle karşı karşıya, cinsiyetten kadın diye takmak istemeyenler (KY-12).”*

*Kadın yöneticilerin avantajı son yıllarda oluşmaya başlayan kadına pozitif ayrımcılık anlayışıdır. Dezavantajı ise toplum nezdinde kadın yöneticilere hala şüpheyle yaklaşılmasıdır (EY-6).”*

“Önyargı” alt temasına ilişkin, kadın yöneticilerden (n=9) ve erkek yöneticilerden (n=1) görüş belirtilmiştir. Önyargı alt temasına ilişkin erkek ve kadın yöneticiler görüş belirtmişlerdir. Kadın yöneticilerin görüş oranları, erkek yöneticilerin görüş oranlarından çok fazladır. Kadınların görüş fazlalığına bakarak, kadınların kendilerine karşı gösterilen önyargıdan çok rahatsızlık duymaktadırlar. Bu da kadınları

önünü kapatmakta ve yöneticilik isteksizliklerine sebep olmaktadır. Kadınlara karşı gösterilen önyargı kadınların kendilerini ait olmadıkları bir ortamda gibi hissetmelerine sebep olmaktadır. Erkek yöneticilerinse bu konu hakkında görüş belirtmemeleri önyargının farkında olmadıkları olarak yorumlanır. Bu durum da cam tavan sendromuna sebep olabilir çünkü kadın ilerlemesinin önünde şeffaf bir cam gibi kabul edilebilir.

“Özgüven eksikliği” alt temasına ilişkin görüşler şu şekilde ifade edilmiştir:

*“Kadınların özgüvenlerinin daha az göstermesi, sorumluluk almaktan kaçmaları, düz mantık yaklaşımı ile erkekler olur görüşünün hâkim olmasından. Bence kadınların bakış açısından kaynaklı, toplumda bunu biz oluşturuyoruz (kadınlar) (KY-7).”*

*“Düşünmüyorum. Kadın yöneticilerde yöneticiliği çok rahat yapabilir. Kadınların kendine güvenmesi gerekir. Kadınların zamanlarını ailelerine ayırmak istemesi, özellikle çocuklar. Kadınlar da bu konuda özgüven eksikliği de var (KY-11).”*

“Özgüven eksikliği” alt temasına ilişkin, kadın yöneticilerden (n=2) ve erkek yöneticilerden (n=1) görüş belirtilmiştir. Özgüven eksikliği alt temasına ilişkin erkek ve kadın yöneticiler görüş belirtmişlerdir. Kadın yöneticilerin görüş oranları, erkek yöneticilerin görüş oranlarından fazladır. Kadınların görüş fazlalığına bakarak, kadınların kendilerine karşı gösterilen önyargıdan, iş yükünden kaçan gibi kendilerine yüklenen olumsuzluklardan ve toplumsal kültürden dolayı kadınlarda ortaya çıkan özgüven eksikliği yöneticilikte kadınların geri planda kalmasına sebep olmaktadır şeklinde ifade edilebilir.

Kadınların ve erkeklerin öğretmenlik veya yöneticilik tercih etme nedenlerine ilişkin oluşturulan 4 temadan, üçüncüsü “Kadınların yöneticilik tercihi” temasıdır.

Üçüncü sırada yer alan “Kadınların yöneticilik tercihi” alt temasına dair oluşturulan 2 alt temaya dair görüşlere sırayla yer vermek gereklidir. Bu alt temalar şu şekildedir; “Gönüllülük” (n=4) ve “Kendini ispatlama” (n=2).

“Gönüllülük” alt temasına ilişkin görüşler şu şekilde ifade edilmiştir:

*“Mesleğe göre bakmıyorum. Nerede mutluyun o önemlidir. Öğretmenlikte çok yoruluyordum. Hizmetlilere özeniyordum. Şu an evime ve kendime daha rahat yatabildiğim için mutluyum. Bir erkeğin öğretmen olması dersten sonra evde boş boş oturması avantaj değil, ama kendisi mutlu oluyorsa onun için avantajdır (KY-2).”*

*“Bence olay çalışmayı sevmekle alakalı, her işin bir zorluğu olduğunu düşünüyorum. Öğretmenlik yaparken de çok çalışırdım, yönetici olduğumda da değişen bir şey yok benim için ve hiçbir zaman mesai saatlerime göre çalışmam. Başarının özveride olduğunu düşünüyorum (KY-10).”*

“Gönüllülük” alt temasına ilişkin, kadın yöneticilerden (n=4) görüş belirtilirken,

erkek yöneticiler herhangi bir görüş belirtmemişlerdir. Gönüllülük alt temasına ilişkin erkek yöneticilerden hiç görüş bulunmamaktadır. Kadın yöneticilerin görüş sayılarının çok olduğu söylenemez. Bu durum, yöneticilikte neden kadının yöneticinin az olduğunun ispatı olabilir. Sadece kadınların yorum yapması kadın çoğunluğunun yöneticiliği istemediği şeklinde yorumlanabilir.

“Kendini ispatlama” alt temasına ilişkin görüşler şu şekilde ifade edilmiştir:

*“Kadın olma konusunda, 4 kadın yönetici var ve bu bana ayrıcalıklı hissettiriyor. Erkek egemenliğine rağmen, ben bunu yapıyorum ve bu bana kendimi üstün hissettiriyor. Kadın arkadaş yok ama buna rağmen istiyorum. Aile açısından dezavantajlı tabii ki! Öğretmenken kendilerine vakit ayırdıklarını söylüyorlar. Ben bu standardın dışına çıkmak istedim. Diğer insanların yöneticiliği enayilik olarak görmesi ama bu beni kamçılıyor. Bunlar beni daha çok çalışkan olmaya zorluyor. Çocukken zorluk görmedim, her istediğim oluyordu şimdi daha hırslıyım (KY-1).”*

“Kendini ispatlama” alt temasına ilişkin, kadın yöneticilerden (n=1) ve erkek yöneticilerden (n=1) görüş belirtilmiştir. Kendini ispatlama alt temasına ilişkin erkek ve kadın yöneticiler görüş belirtmişlerdir. Kadın yöneticilerin görüş oranları, erkek yöneticilerin görüş oranlarına eşittir. Kadınlara gösterilen önyargıdan ve yüklenen yüklerin ardından kadınlar kendilerini ispat çabalarına girmiştir. En büyük nedeni olarak da toplumsal kültürde ikinci plana atılmaları ve emir alan konumuna düşürülmeleri olabilir. Kendilerini ispatlama amaçları, gönüllülükle birlikte ortaya çıkabilir diye düşünülebilir ama bu isteyen, gönüllü kadınlar için yöneticilik tercihinde bir motivasyon unsuru olarak düşünülebilir.

Kadınların ve erkeklerin öğretmenlik veya yöneticilik tercih etme nedenlerine ilişkin oluşturulan 4 temadan, dördüncüsü “Erkeklerin yöneticilik tercihi” temasıdır.

Dördüncü sırada yer alan “Erkeklerin yöneticilik tercihi” alt temasına dair oluşturulan 2 alt temaya dair görüşlere sırayla yer vermek gereklidir. Bu alt temalar şu şekildedir; “Ataerkil toplum” (n=22) ve “İsteklilik” (n=15).

“Erkeklerin yöneticilik tercihi” alt temasına dair oluşturulan 4 alt temaya dair görüşlere sırayla yer vermek gereklidir. Bu alt temalar şu şekildedir; “Yöneticiliğin erkeğe yakıştırılması” (n=15), “Erkeklerin disiplinli olması” (n=3), “Erkeklerin emir vermeyi sevmesi” (n=2) ve “Erkeklerin mücadeleyi sevmesi” (n=2).

“Erkeğe yakıştırılması” alt temasına ilişkin görüşler şu şekildedir:

*“Türk toplumunda var böyle bir yargı. Ülkede de yok zaten. Ne kaymakam ne de emniyet müdürü var. Erkek hegemonyası var. Kadınlara önyargı var. Elinin hamuruyla erkek işine karışma deniliyor. Toplum erkek olarak algılıyor (KY-1).”*

*“Erkek egemen bir toplumda yaşıyor olmamızdır (KY-5).”*

*“Erkekler daha avantajlıdır. Toplumun erkek yöneticiyi kabullenışı ve ona bakışı daha pozitifdir. Kadın yönetici ile erkek yönetici aynı işi yapsa bile erkek yönetici daha başarılı olarak görünüyor (KY-11).”*

*“Erkek erkil bir toplum olmamızdan, kadınların daha çekimser davranmasından, erkek ve kadınların hayata bakış açılarının farklı olmasından kaynaklanmaktadır (EY-7).”*

“Erkeğe yakıştırılması” alt temasına ilişkin, kadın yöneticilerden (n=11) ve erkek yöneticilerden (n=4) görüş belirtilmiştir. Erkeğe yakıştırılması alt temasına ilişkin erkek ve kadın yöneticiler görüş belirtmişlerdir. Kadın yöneticilerin görüş oranları, erkek yöneticilerin görüş oranlarına çok fazladır. Ataerkil bir toplum olduğumuz için erkekler yönetendir ve ailenin başıdır. Durum böyle olunca da yöneticilik deyince ilk akla erkek geliyor ve yöneten kişi erkek olmalıdır mantığı yerleşiyor. Erkekler bu görüşe çok katılmasalar da kadınlar için yöneticilik erkek mesleği olarak görülür düşüncesi oluşmuştur şeklinde yorumlanabilir. Bu da erkeklere avantaj sağlamaktadır. Toplumsal roller ataerkil toplum kadını geri plana atarken, erkekleri öne çıkarmaktadır.

“Erkeklerin disiplinli olması” alt temasına ilişkin görüşler şu şekildedir:

*“Yöneticilikte problemlerle sıkça karşılaşılması, problemlerin zaman zaman sert tedbirlerle çözülebiliyor olması gibi sebeplerle yöneticilik erkeklere has gibi düşünülüyor. Diğer taraftan kadınların annelik ve eş olma durumları sebebiyle yöneticilikten çekinmeleri erkek yöneticilerin çok olmasına sebep olmaktadır. Erkek eşlerin kadın yöneticiler konusunda fedakar olmaması da en önemli sebeplerden olduğunu düşünüyorum (EY-6).”*

*“Erkek yönetici olmasının sebebi erkek yöneticilerin çekirdekten gelmeleri, zorluklarla mücadele etmeleridir (EY-10).”*

“Erkeklerin disiplinli olması” alt temasına ilişkin, erkek yöneticilerden (n=3) görüş belirtilirken, kadın yöneticiler herhangi bir görüş belirtmemişlerdir. Erkeklerin disiplinli olması alt temasına ilişkin erkek kadın yöneticilerden hiç görüş bulunmamaktadır. Erkekler kendilerini yöneticilik için uygun görmektedir çünkü kendilerinin disiplinli olduklarını düşünmektedirler. Fakat kadınlar onlarla hemfikir değildir denilebilir.

“Erkeklerin emir vermeyi sevmesi” alt temasına ilişkin görüşler şu şekilde dile getirilmiştir:

*“Geleneksel toplum olmamızdan kaynaklanıyor. Erkek hâkim bir toplum olunca yöneticiliğin de erkeklere ait olması gerektiğini düşünüyorum (EY-2).”*

*“Kadın için dezavantajı: aile, ev, çocuk,*

*Avantajı: temiz, hijyenik, düzenli, düzgün okul.*

*Erkek için dezavantajı: zaman,*

*Avantajı: Karizma, havası, statüsü, öğretmenleri etkilemem, önemli olmam, işin başında benim olmam (EY-15)."*

"Erkeklerin emir vermeyi sevmesi" alt temasına ilişkin, erkek yöneticilerden (n=2) görüş belirtilirken, kadın yöneticiler herhangi bir görüş belirtmemişlerdir. Erkeklerin emir vermeyi sevmesi alt temasına ilişkin erkek kadın yöneticilerden hiç görüş bulunmamaktadır. Erkekler kendilerini yöneticilik için uygun görmektedir çünkü kendilerinin emir vermeyi sevdiklerinin farkında oldukları söylenebilir. Yöneticiliği emir veren ve emir alan şekilde düşündükleri söylenebilir. Ailede ve toplumda emir veren konumda oldukları için yöneticiliği kendilerine uygun gördükleri söylenebilir.

"Erkeklerin mücadeleyi sevmesi" alt temasına ilişkin görüşler şu şekilde dile getirilmiştir:

*"Yöneticilikte problemlerle sıkça karşılaşılması, problemlerin zaman zaman sert tedbirlerle çözülebiliyor olması gibi sebeplerle yöneticilik erkeklere has gibi düşünülüyor. Diğer taraftan kadınların annelik ve eş olma durumları sebebiyle yöneticilikten çekinmeleri erkek yöneticilerin çok olmasına sebep olmaktadır. Erkek eşlerin kadın yöneticiler konusunda fedakâr olmaması da en önemli sebeplerden olduğunu düşünüyorum (EY-6)."*

"Erkeklerin mücadeleyi sevmesi" alt temasına ilişkin, erkek yöneticilerden (n=1) ve kadın yöneticilerden (n=1) görüş belirtilmiştir. Erkeklerin mücadeleyi sevmesi alt temasına ilişkin erkek yöneticilerden ve kadın yöneticilerden görüş bulunmaktadır. Erkeklerin ataerkil toplumda olduğu gibi dışarıda kalan, dışarı işlerini halleden kişi olarak mücadelecî ruh onun yapısına işlenmektedir ve bu da onlara yöneticilik için avantaj sağlamaktadır denilebilir.

"Erkeklerin yöneticilik tercihi" alt temasına ilişkin oluşturulan ikinci sırada yer alan "İsteklilik" alt temasına ilişkin görüşlere sırayla yer vermek gereklidir.

"İsteklilik" alt temasına dair oluşturulan 3 alt temaya ilişkin görüşlere sırayla yer vermek gereklidir. Bu alt temalar şu şekildedir; "Erkek yöneticilerin sayılarının fazla olması" (n=7), "Güç, otorite isteği" (n=5) ve "Statü" (n=3).

"Erkek yöneticilerin sayılarının fazla olması" alt temasına ilişkin görüşler şu şekilde ifade edilmiştir:

*"Erkek egemen toplum, kadının evine çok vakit ayırması gerektiği mantığından kaynaklanmaktadır (KY-13)."*

*"Toplumumuzda erkek yönetici çok daha fazla olduğundan erkeğe ait bir meslek olarak algılanmaktadır. Öyle olduğunu düşünmüyorum. Niceliğe değil niteliğe baktığımız da kadın yöneticilerimizin bu konuda geri kalmadığını görüyorum (EY-7)."*



*“Kadın yönetici sayıları biraz daha arttırılmalıdır bence. Daha önce de belirttiğim gibi kız öğrencilerle iletişim kadın yöneticiler için erkek öğrencilerle iletişim de erkek yöneticiler için avantajdır. Dezavantaj ise çoğunluğun erkek olduğu yöneticilik sınıfında kadınların azınlık olarak kalmalarıdır (EY-9).”*

“Erkek yöneticilerin sayılarının fazla olması” alt temasına ilişkin, kadın yöneticilerden (n=3) ve erkek yöneticilerden (n=4) görüş belirtilmiştir. Erkek yöneticilerin sayılarının fazla olması alt temasına ilişkin erkek ve kadın yöneticiler görüş belirtmişlerdir. Erkek yöneticilerin görüş oranları, kadın yöneticilerin görüş oranlarından fazladır. Ataerkil bir toplum olduğumuz için erkekler yöneticiliğe daha uygun görülmekte ve bu durumdan kaynaklanan sonuç olarak da erkek yönetici sayısı fazla olmaktadır. Hem kadın yöneticilerin hem erkek yöneticilerin hemeinsleriyle çalışma tercihleri erkeklerin yöneticiliği seçmelerini sağlıyor şeklinde yorumlanabilir.

“Güç otorite isteği” alt temasına ilişkin görüşler şu şekilde ifade edilmiştir:

*“Toplumun genel bakış açısı kolay kolay değişebileceğini sanmıyorum. Ataerkil bir toplum olmamızdan da kaynaklanıyor olabilir çünkü her zaman evi ve toplumu yönetenler, savaşa giden erkekler olunca yöneticilikte de onların olması normal ediliyor (KY-4).”*

*“Toplumsal anlamda erkeğe yüklenmiş otoriter olma algısı yönetici olarak erkeğin işini kolaylaştırıyor. İne toplumsal olarak kadına yüklenen koruyucu olma, sahiplenme ve hoşgörülü olma zorunluluğu kadın için yöneticilikte dezavantaj yaratıyor (EY-4).”*

“Güç otorite isteği” alt temasına ilişkin, kadın yöneticilerden (n=1) ve erkek yöneticilerden (n=4) görüş belirtilmiştir. Güç otorite isteği alt temasına ilişkin erkek ve kadın yöneticiler görüş belirtmişlerdir. Erkek yöneticilerin görüş oranları, kadın yöneticilerin görüş oranlarından fazladır. Ataerkil bir toplum olduğumuz için erkekler güçlüdür ve otoritedir anlayışı hâkimdir. Sonuç olarak da erkekler bu arzularını daha yoğun yaşamak için yöneticiliği tercih etmektedir şeklinde düşünülebilir.

“Statü” alt temasına ilişkin görüşler şu şekilde ifade edilmiştir:

*“Kadın için dezavantajı: aile, ev, çocuk,*

*Avantajı: temiz, hijyenik, düzenli, düzgün okul.*

*Erkek için dezavantajı: zaman,*

*Avantajı: Karizma, havası, statüsü, öğretmenleri etkilemem, önemli olmam, işin başında benim olmam (EY-15).”*

*“Öğretmenlik duygusu haz almaktır. Öğrencilerle birlikte olmaktır. Velileri sevmem.*

*Yöneticilik iyi, statü, prestij. Ancak maddi kaynaklar, veli desteği, M.E. M. desteği az (EY-16).”*

“Statü” alt temasına ilişkin, kadın yöneticilerden (n=1) ve erkek yöneticilerden (n=2) görüş belirtilmiştir. Statü alt temasına ilişkin erkek ve kadın yöneticiler görüş

belirtmişlerdir. Erkek yöneticilerin görüş oranları, kadın yöneticilerin görüş oranlarından fazladır. Erkekler güç simgesi olarak statülerini kullanmak isterler ve bunun için de yöneticilik uygun bir alandır çünkü yönetilen olmaktan çıkıp yöneten olacaklardır. Bunun da onlara yöneticilik için bir neden sunduğu söylenebilir.

Statü erkek yöneticiler için yöneticilik tercihleri arasındayken, kadınlar için bir motivasyon görevi görmemektedir. Bu sonuç, Çetin ve Atan (2012) araştırmasının sonucuyla da uyumaktadır. Araştırmasında statü değişkeninin, kadın yöneticilerin cam tavana ilişkin algılarını etkileyen bir değişken olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Kadın ve erkek yöneticinin yöneticilik başarısına ilişkin tablo, bulgu ve yorumlar aşağıda sunulmuştur.

#### 4.8 Kadın ve Erkek Yöneticinin Yöneticilik Başarısına İlişkin Bulgular

Tablo 4.8

*Kadın ve Erkek Yöneticinin Yöneticilik Başarısı*

	KADIN YÖNETİCİ	TOPLAM	ERKEK YÖNETİCİ	TOPLAM	N
<b>A) Kadınlar Başarılı</b>					
A-1) Yöneticilik becerisi					
A-1-1) Kişilik özellikleri					
A-1-1-1) Hırslı, azimli	KY2, KY4, KY10, KY12	4	EY5, EY15	2	6
A-1-1-2) İletişimde başarılı	KY1, KY2, KY3, KY4	4	EY1, EY15	2	6
A-1-2) Titiz, ayrıntıcı	KY1, KY3, KY10, KY12	4	EY5, EY16	2	6
A-1-3) Estetik duygusu	KY3, KY10, KY13, KY14	4	EY14	1	5
A-1-4) Düzenli, planlı olması	KY1, KY3	2	EY12	1	3
<b>Toplam</b>		<b>18</b>		<b>8</b>	<b>26</b>
<b>B) Kadınlar Başarısız</b>					
B-1) Olumsuzluklar					
B-1-1) Toplum baskısı	KY1, KY2, KY13	3	EY3, EY16	2	5
B-1-2) Kadın kadına çatışma	KY1, KY2	2	EY1, EY15	2	4
B-1-3) Kadına olan önyargı	KY11, KY12	2	---	---	2
<b>Toplam</b>		<b>7</b>		<b>4</b>	<b>11</b>
<b>C) Erkekler Başarılı</b>					
C-1) Yöneticilik becerisi					
C-1-1) Kişilik özellikleri					
C-1-1-1) Sert- Disiplinli	KY4, KY12	2	EY1, EY12	2	4

Tablo 4.8  
(Devamı) Kadın ve Erkek Yöneticinin Yöneticilik Başarısı

	KADIN YÖNETİCİ	TOPLAM	ERKEK YÖNETİCİ	TOPLAM	N
C-1-1-2) İş bitirici	---	---	EY1, EY2	2	2
C-1-2) Liderlik ruhu	---	---	EY1, EY15, EY16	3	3
C-1-3) İş verimliliği yüksek	KY14	1	EY2, EY3	2	3
C-1-4) Destek	---		EY1, EY3	2	2
<b>Toplam</b>		<b>3</b>		<b>11</b>	<b>14</b>
<b>D) İkisi de Başarılı</b>	KY2, KY4, KY5, KY7, KY8, KY9, KY11	<b>7</b>	EY4, EY6, EY7, EY9, EY10, EY12, EY13	<b>7</b>	<b>14</b>
<b>Toplam</b>		<b>7</b>		<b>7</b>	<b>14</b>

Tablo 4.8’de kadın ve erkek yöneticinin yöneticilik başarısına dair 4 tema oluşturulmuştur. Bunlar ilk sırada kadınlar başarılı (n=26), ikinci olarak kadınlar başarısız (n=11), üçüncü olarak erkekler başarılı (n=14) ve dördüncü olarak ikisi de başarılı (n=14) şeklindedir.

İlk sırada yer alan kadınlar başarılı temasına ilişkin oluşturulan yöneticilik becerisi alt temasına ilişkin dört alt temaya dair görüşlere sırayla yer vermek gereklidir. Bu alt temalar şu şekildedir; kişilik özellikleri (n=12), titiz- ayrıntıcı (n=6), estetik duygusu (n=5) ve düzenli- planlı olması (n=3).

“Kişilik özellikleri” teması da iki alt temadan oluşmaktadır. Bunlar; hırslı- azimli (n=6) ve iletişimde başarılı (n=6).

“Hırslı- azimli” alt temasına ilişkin görüşler şu şekildedir:

*“Kadın yönetici işini severek yaptığında kurumda önemli ve güzel çalışmalar olacağını düşünmekteyim. Her kuruma kadın eli değmesi gerektiğini düşünüyorum (KY-10).”*

*“Kadınlar, titiz, hırslı,, azimli ve çabalıyorlar. Erkekler zaten toplum onlar için destek, daha rahatlar (KY-12).”*

*“Eğitimde kadın yönetici yok, özelde ancak kesinlikle çok ve daha da iyiler diyebilirim. Satış temsilcileri, özel eğitim alanında hep kadındır daha çok, iletişimi, iknaları çok iyi. Özelde başarılı kadın yöneticilerin başarısının sırrı da, bekar olmak, aşırı hırslı olmak, çalışkanlık, en iyi benim daha iyisi olmamalı algıları (EY-15).”*

“Hırslı-azimli” alt temasına ilişkin, kadın yöneticilerden (n=4) ve erkek yöneticilerden (n=2) görüş belirtilmiştir. Hırslı- azimli alt temasına ilişkin erkek yöneticiler ve kadın yöneticiler de görüşlerini belirtmişlerdir. Fakat kadın yönetici görüş oranları erkek yönetici görüş oranlarından yüksektir. Bu durum, kadınların kendilerini erkeklerden daha çok hırslı ve azimli gördükleri ve bunun onlara yönetici başarısı getirdiği şeklinde yorumlanabilir.

“İletişimde başarılı” alt temasına ilişkin görüşler şu şekildedir:

*“Kadınların daha başarılı olduğunu düşünüyorum çünkü kadınlar daha planlı ve düzenli oluyorlar diye düşünüyorum ve bu da onların iş hayatına yansıyor. Erkeklerle göre de iletişimde daha başarılıdır (KY-3).”*

*“Erkek idarecilerin kabalık ve sertlikle çözmeye çalıştığı bazı olayları kadın idareciler çok kolaylıkla çözebiliyor. Erkek idareciler de karar verme ve iş bitirme açısından daha başarılıdır bence. Kadınlar arasında yaşanan çekişmeler erkeklerde de daha az görülüyor (EY-1).”*

*“Eğitimde kadın yönetici yok, özelde ancak kesinlikle çok ve daha da iyiler diyebilirim. Satış temsilcileri, özel eğitim alanında hep kadındır daha çok, iletişimi, iknaları çok iyi. Özelde başarılı kadın yöneticilerin başarısının sırrı da, bekâr olmak, aşırı hırslı olmak, çalışkanlık, en iyi benim daha iyisi olmamalı algıları (EY-15).”*

“İletişimde başarılı” alt temasına ilişkin, kadın yöneticilerden (n=4) ve erkek yöneticilerden (n=2) görüş belirtilmiştir. İletişimde başarılı alt temasına ilişkin erkek yöneticiler ve kadın yöneticiler de görüşlerini belirtmişlerdir. Fakat kadın yönetici görüş oranları erkek yönetici görüş oranlarından yüksektir. Bu durum, kadınların kendilerini iletişimde erkeklerden daha başarılı gördükleri ve bunun onlara yönetici başarısı getirdiği şeklinde yorumlanabilir.

“Titiz-ayrıntıcı” alt temasına ilişkin görüşler şu şekilde ifade edilmiştir:

*“Çok az farklı liderlik özellikleri olabilir Kadınların daha sabırlı olduğunu düşünüyorum ve ayrıntılara daha fazla önem verebilirler (KY-10).”*

*“Kadın yöneticilerin işlerinde daha hassas, dikkatli ve ayrıntıcı olduklarını düşünüyorum. Okulundan örnek verirsem; okul başarı durumu ile ilgili istatistiki çizelge çıkarması ben demeden. Bunu düz yazı ile de yapabiliirdi (EY-5).”*

“Titiz-ayrıntıcı” alt temasına ilişkin, kadın yöneticilerden (n=5) ve erkek yöneticilerden (n=2) görüş belirtilmiştir. Titiz-ayrıntıcı alt temasına ilişkin erkek yöneticiler ve kadın yöneticiler de görüşlerini belirtmişlerdir. Fakat kadın yönetici görüş oranları erkek yönetici görüş oranlarından yüksektir. Bu durum, kadınların kendilerini erkeklerden daha titiz ve ayrıntıcı gördükleri ve bunun onlara yönetici başarısı getirdiği şeklinde yorumlanabilir.

“Estetik duygusu” alt temasına ilişkin görüşler şu şekilde dile getirilmiştir:

*“Liderlik özellikleri farklı yönlerde çıkabilir. Bu da cinsiyetlerine ve kişilik özelliklerine göre değişebilir. Kadında farklı erkek de farklı olabilir. En basitinden ilk gelir gelmez düzenlediğim dosyalar da bunun bir ispatı ya da masama koyduğum oda parfümü. Kadınlar daha ayrıntıcı çünkü (KY-3).”*

*“Kadın yönetici işini severek yaptığında kurumda önemli ve güzel çalışmalar olacağını düşünmekteyim. Her kuruma kadın eli değmesi gerektiğini düşünüyorum (KY-10).”*

*“Kadın yönetici olan kadın öğretmenlerin okullarına gittiğinde fiziki şartların değiştiğini kadın eli değdiğini fark ediyorum (KY-13).”*

“Estetik duygusu” alt temasına ilişkin, kadın yöneticilerden (n=4) ve erkek yöneticilerden (n=1) görüş belirtilmiştir. Estetik duygusu alt temasına ilişkin erkek yöneticiler ve kadın yöneticiler de görüşlerini belirtmişlerdir. Fakat kadın yönetici görüş oranları erkek yönetici görüş oranlarından çok yüksektir. Bu durum, kadınların kendilerini estetik yönünden erkeklerden daha başarılı gördükleri ve estetik yönü önemsedikleri söylenebilir ve bunun onlara yönetici başarısı getirdiği şeklinde yorumlanabilir.

“Düzenli- planlı olması” alt temasına ilişkin görüşler şu şekildedir:

*“Kadınların daha başarılı olduğunu düşünüyorum çünkü kadınlar daha planlı ve düzenli oluyorlar diye düşünüyorum ve bu da onların iş hayatına yansıyor. Erkeklerle göre de iletişimde daha başarılıdır (KY-3).”*

*“Bence kadınlar daha tertipli ve temiz bir ortam yaratabilirler. Erkekler ise daha disiplinli bir ortam yaratmakta başarılı olurlar diye düşünüyorum (EY-12).”*

“Düzenli- planlı olması” alt temasına ilişkin, kadın yöneticilerden (n=2) ve erkek yöneticilerden (n=1) görüş belirtilmiştir. Düzenli- planlı olması alt temasına ilişkin erkek yöneticiler ve kadın yöneticiler de görüşlerini belirtmişlerdir. Fakat kadın yönetici görüş oranları erkek yönetici görüş oranlarından fazladır. Bu durum, kadınların kendilerini erkeklerden daha düzenli buldukları ve bunun onlara yönetici başarısı getirdiği şeklinde yorumlanabilir.

Kadınlar başarılı alt teması incelendiğinde, kadın yöneticilerin başarılı olduğunu düşünen çoğunluğu kadın yöneticilerin kendileri oluşturmaktadır. Bu da erkek yöneticilerin yöneticilik başarısında kadınların çok da önde olduğunu düşünmedikleri şekilde yorumlanabilir.

İkinci sırada yer alan kadınlar başarısız temasına ilişkin oluşturulan olumsuzluk alt temasına ilişkin üç alt temaya dair görüşlere sırayla yer vermek gereklidir. Bu alt temalar şu şekildedir; toplum baskısı (n=5), kadın kadına çatışma (n=4) ve kadına olan önyargı (n=2).

“Toplum baskısı” alt temasına ilişkin görüşler şu şekilde dile getirilmiştir:

*“Bizim ailede ben başarılıyım. Erkekler daha çok agresiftir (Oğul-gelin hikâyesi). Erkekler o kadar ayrıntılı düşünemiyorlar. Kadınlar toplumsal sorumlulukları bitmiyor (KY-1).”*

*“Başarılı erkekler de kadınlar da var. Bildiğim örneklerde her ikisi de uğraşmışlar. Kadınlarda da öncüler var. Sayıca az olmalarına rağmen, isteseler ve imkân verilse daha*

*iyi olabilir. Kadın ihmal ediliyor, önü kapatılıyor. Yönetici denilince toplum erkek olarak algılıyor. Kadınlar birbirlerini desteklemiyorlar, erkeklerse destekliyor (KY-2).”*

*“Erkek egemen bir toplum, ataerkil anlayıştan görünüş (fiziksel özelliklerden) erkek daha ilk başta lider olarak kabul ediliyor (KY-13).”*

“Toplum baskısı” alt temasına ilişkin, kadın yöneticilerden (n=3) ve erkek yöneticilerden (n=2) görüş belirtilmiştir. Toplum baskısı alt temasına ilişkin erkek yöneticiler ve kadın yöneticiler de görüşlerini belirtmişlerdir. Fakat kadın yönetici görüş oranları erkek yönetici görüş oranlarından fazladır. Bu alt temada kadınların yöneticilikte başarısız olma nedenlerinden biri olarak toplum karşılıklarına çıkardığı kültür ve roller bulunmaktadır.

“Kadın kadına çatışma” alt temasına ilişkin görüşler şu şekildedir:

*“Herkes yönetici olur ama lider olamaz. Cinsiyet olarak değil de kişilik olarak kaynaklanır. Kadınlar arasında güç çatışmaları oluyor. Cinsiyet de bir rol çiziyor. Kadın liderlik ile erkek liderlik arasındaki fark! Düzen, çiçekler, imkanlar!!! Fark eder! (KY-1)”*

*“Başarılı erkekler de kadınlar da var. Bildiğim örneklerde her ikisi de uğraşmışlar. Kadınlarda da öncüler var. Sayıca az olmalarına rağmen, isteseler ve imkân verilse daha iyi olabilir. Kadın ihmal ediliyor, önü kapatılıyor. Yönetici denilince toplum erkek olarak algılıyor. Kadınlar birbirlerini desteklemiyorlar, erkeklerse destekliyor (KY-2).”*

*“Erkek idarecilerin kabalık ve sertlikle çözmeye çalıştığı bazı olayları kadın idareciler çok kolaylıkla çözebiliyor. Erkek idareciler de karar verme ve iş bitirme açısından daha başarılıdır bence. Kadınlar arasında yaşanan çekişmeler erkeklerde de daha az görülüyor (EY-1).”*

“Kadın kadına çatışma” alt temasına ilişkin, kadın yöneticilerden (n=2) ve erkek yöneticilerden (n=2) görüş belirtilmiştir. Kadın kadına çatışma alt temasına ilişkin erkek yöneticiler ve kadın yöneticiler de görüşlerini belirtmişlerdir. Fakat kadın yönetici görüş oranları, erkek yönetici görüş oranlarıyla eşittir. Bu alt temada kadınların yöneticilikte başarısız olma nedenlerinden biri olarak kraliçe arı sendromu olarak bilinen kadınların birbirinin başarılı olmalarını istememeleri yatmaktadır. Kadınlar kadar erkek yöneticiler de bu çekişmenin farkındadır ve bu da kadınların geri planda kalmalarına sebep olmaktadır şeklinde yorumlanabilir.

“Kadına olan önyargı” alt temasına ilişkin görüşler şu şekilde dile getirilmiştir:

*“Kadınlarla aynı işi yapan erkek her zaman 1-0 öndedir (KY-11).”*

*“Erkek, sert ve disiplinli, otoriter, kararlı. Kadın, duygusal, liderlikte daha geride (KY-12).”*

“Kadına olan önyargı” alt temasına ilişkin, kadın yöneticilerden (n=2) görüş belirtilirken, erkek yöneticilerden kimse görüş belirtmemiştir. Kadına olan önyargı alt temasına ilişkin erkek yöneticiler herhangi bir görüş belirtmezken, kadın yöneticiler

görüşlerini belirtmişlerdir. Bu alt temada kadınların altını çizdiği onlara gösterilen önyargıdan bahsedilmektedir.

Üçüncü sırada bulunan erkekler başarılı temasının alt teması olarak yöneticilik becerisi belirtilmiştir. Yöneticilik becerisi de 4 alt temadan oluşmaktadır. Bunlar; kişilik özellikleri (n=6), liderlik ruhu (n=6), iş verimliliği yüksek (n=3) ve destek (n=2).

Kişilik özellikleri alt teması da kendi içinde iki alt temaya ayrılmıştır. Bunlar sert- disiplinli (n=4) ve iş bitirici (n=2) şeklindedir.

“Sert- disiplinli” alt temasına ilişkin görüşler şu şekilde dile getirilmiştir:

*“Cinsiyetten olabilir. Erkek yöneticiler daha katı, kadınlar ise daha yapıcı özellikler gösterebilmektedir. Not: kişisine göre değişebilir (KY-4).”*

*“Erkek, sert ve disiplinli, otoriter, karardır. Kadın, duygusal, liderlikte daha geride (KY-12).”*

“Sert- disiplinli” alt temasına ilişkin, kadın yöneticilerden (n=2) ve erkek yöneticilerden (n=2) görüş belirtilmiştir. Sert- disiplinli alt temasına ilişkin erkek yöneticiler ve kadın yöneticiler de görüşlerini belirtmişlerdir. Fakat kadın yönetici görüş oranları, erkek yönetici görüş oranlarıyla eşittir. Bu alt temada erkeklerin sert ve disiplinli olması yöneticilik için gerekli vasıflardan kabul edilip, erkeklerin yöneticilikte başarılı kabul edilmelerinin sebebi olarak yorumlanabilir.

“İş bitirici” alt temasına ilişkin görüşler şu şekilde dile getirilmiştir:

*“Erkek idarecilerin kabalık ve sertlikle çözmeye çalıştığı bazı olayları kadın idareciler çok kolaylıkla çözebiliyor. Erkek idareciler de karar verme ve iş bitirme açısından daha başarılıdır bence. Kadınlar arasında yaşanan çekişmeler erkeklerde de daha az görülüyor (EY-1).”*

*“Kadınlar kamu sisteminde değil de özel sektörde daha başarılı oluyorlar. Sebebi konusunda çalışma şartlarının olduğunu düşünmekteyim. Yani özel sektörde çalışmayı göze alıyorlar ama kamu sektöründe çalışma zorunluluğu hissetmiyorlar. Erkeklerde de aynı durum söz konusu diyebiliriz ama erkekler daha sabırlı ve inatla çalışmaktadırlar (EY-2).”*

“İş bitirici” alt temasına ilişkin, erkek yöneticilerden (n=2) görüş belirtilirken, kadın yöneticilerden kimse görüş belirtmemiştir. İş bitirici alt temasına ilişkin kadın yöneticiler herhangi bir görüş belirtmezken, erkek yöneticiler görüşlerini belirtmişlerdir. Bu alt temada erkek yöneticinin iş bitirici olduğunu sadece erkek yöneticiler düşünmüştür ve onlara göre bu da onlara yöneticilikte başarı getirdiğini düşündükleri şeklinde yorumlanabilir.

“Liderlik ruhu” alt temasına ilişkin görüşler şu şekilde verilmiştir:

*“Erkekler liderlik vasıflarını daha çok taşıyor. Kadınlar yardımcılık hususunda daha uygun görev taşıyor (EY-1).”*

*“İyi lider, erkek içindir. Kadın için ancak iyi öğretimsel lider olur, yani eğitim-öğretim işlerine bakar (EY-15).”*

“Liderlik ruhu” alt temasına ilişkin, erkek yöneticilerden (n=3) görüş belirtilirken, kadın yöneticilerden kimse görüş belirtmemiştir. Liderlik ruhu alt temasına ilişkin kadın yöneticiler herhangi bir görüş belirtmezken, erkek yöneticiler görüşlerini belirtmişlerdir. Bu alt temada erkek yöneticinin liderlik ruhu olduğunu sadece erkek yöneticiler düşünmüştür ve onlara göre bu da onlara yöneticilikte başarı getirdiğini düşündükleri şeklinde yorumlanabilir.

“İş verimliliği yüksek” alt temasına ilişkin görüşler şu şekildedir:

*“Kadınlar kamu sisteminde değil de özel sektörde daha başarılı oluyorlar. Sebebi konusunda çalışma şartlarının olduğunu düşünmekteyim. Yani özel sektörde çalışmayı göze alıyorlar ama kamu sektöründe çalışma zorunluluğu hissetmiyorlar. Erkeklerde de aynı durum söz konusu diyebiliriz ama erkekler daha sabırlı ve inatla çalışmaktadırlar (EY-2).”*

*“Kadınlardaki iş verimliliği erkeklere göre daha düşük olmaktadır. Çünkü idarecilik daha fazla emek, gayret ve fedakârlık gerektirmektedir. Örneğin; akşam okulu saat 9 gibi açmanız gerekse ve çalışmanız gerekse kadın zorlanacaktır. Böyle durumlarda erkeklerin iş verimliliğin daha fazla olduğunu düşünüyorum (EY-3).”*

“İş verimliliği yüksek” alt temasına ilişkin, kadın yöneticilerden (n=1) ve erkek yöneticilerden (n=2) görüş belirtilmiştir. İş verimliliği yüksek alt temasına ilişkin erkek yöneticiler ve kadın yöneticiler de görüşlerini belirtmişlerdir. Fakat erkek yönetici görüş oranları, kadın yönetici görüş oranlarından fazladır. Bu alt temada erkeklerin kendilerini iş bitirici düşündükleri söylenebilir.

Oakley (2015) kitabında, örgütsel kültürün erkek egemen bir nitelik taşıdığını, bunun da kadınlar açısından önemli bir kariyer engeli oluşturduğunu belirtmektedir. Okullardaki bu kültürün temel noktalarından biri, erkek yöneticilerin daha başarılı oldukları yönündeki yaygın kabuldür. Bu da bu araştırmanın sonucunu desteklemektedir.

“Destek” alt temasına ilişkin görüşler şu şekildedir:

*“Erkek idarecilerin kabalık ve sertlikle çözmeye çalıştığı bazı olayları kadın idareciler çok kolaylıkla çözebiliyor. Erkek idareciler de karar verme ve iş bitirme açısından daha başarılıdır bence. Kadınlar arasında yaşanan çekişmeler erkeklerde de daha az görülüyor (EY-1).”*



*“Kadınlardaki iş verimliliği erkeklere göre daha düşük olmaktadır. Çünkü idarecilik daha fazla emek, gayret ve fedakârlık gerektirmektedir. Örneğin; akşam okulu saat 9 gibi açmanız gerekse ve çalışmanız gerekse kadın zorlanacaktır. Böyle durumlarda erkeklerin iş verimliliğinin daha fazla olduğunu düşünüyorum (EY-3).”*

“Destek” alt temasına ilişkin, erkek yöneticilerden (n=2) görüş belirtilirken, kadın yöneticilerden kimse görüş belirtmemiştir. Destek alt temasına ilişkin kadın yöneticiler herhangi bir görüş belirtmezken, erkek yöneticiler görüşlerini belirtmişlerdir. Bu alt temada erkek yöneticiler erkeklerin yöneticilikte başarılı olma nedenlerinden başkalarından aldıkları destek olduğunu düşündükleri şeklinde yorumlanabilir.

Son tema olarak “İkisi de başarılı” temasıdır. Bu temaya ilişkin görüşler şu şekilde dile getirilmiştir:

*“Yöneticiliği cinsiyet ayrımı olarak görmüyorum. Başarılarda erkek- kadın yoktur. Yönetim becerisinden kaynaklanmaktadır. Cinsiyetinden değil (KY-7).”*

*“Farklı olarak algılanabilir. Kadınların dokunduğu her şey değişir çünkü (KY-8).”*

*“Bence kadın ve erkeklere göre ayrı ayrı özellik çıkarılamaz, yönetici olmanın özellikleri bellidir. Kadın veya erkek olarak bu meslek dalında izlediğimiz yönlerde farklılık olabilir (EY-12).”*

“İkisi de başarılı” alt temasına ilişkin, kadın yöneticilerden (n=7) ve erkek yöneticilerden (n=7) görüş belirtilmiştir. İkisi de başarılı alt temasına ilişkin erkek yöneticiler ve kadın yöneticiler de görüşlerini belirtmişlerdir. Kadın yönetici görüş oranları, erkek yönetici görüş oranlarıyla eşittir. Buna göre çoğunluğun sağlandığı tema olarak hem erkek yöneticiler hem de kadın yöneticiler başarılıdır temasıdır. Burada cinsiyet farkı gözetmeksizin, yeterli özellikler sağlandığı sürece isteyen istediğini gerçekleştirebilir şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 4.8’e genel olarak bakıldığında kadınların görüşleri kendilerini başarılı bulduklarına dair yoğunlaşırken aynı durum erkekler için de geçerlidir. Kadınların başarısız görünmelerine neden konusunda da genel olarak kadın ve erkek yöneticiler hemfikir olmuş gibi görünmektedirler. Son olarak, her iki yönetici grubunun da başarılı olacağına dair görüşler, başarıya bakarken cinsiyeti ikinci planda tuttıkları şeklinde yorumlanabilir.

Mevcut yöneticilerin yönetici ekibinde kadın ve erkek yöneticiler ile çalışma tercih sebeplerine ilişkin tablo, bulgu ve yorumlar aşağıda sunulmuştur.

#### 4.9 Mevcut Yöneticilerin Yönetici Ekibinde Kadın ve Erkek Yöneticiler ile Çalışma Tercih Sebeplerine İlişkin Bulgular

Tablo 4.9

*Mevcut Yöneticilerin Yönetici Ekibinde Kadın ve Erkek Yöneticiler ile Çalışma Tercih Sebepleri*

	KADIN YÖNETİCİ	TOPLAM	ERKEK YÖNETİCİ	TOPLAM	N
<b>A) Kadın yönetici Tercih Nedenleri</b>					
A-1) Gereklilik- zorunluluk	---	---	EY1, EY6, EY8, EY11, EY14, EY15	6	6
A-2) Hemcinslerle çalışma rahatlığı	KY1, KY5, KY14	3	---	---	3
<b>Toplam</b>		<b>3</b>		<b>6</b>	<b>9</b>
<b>B) Erkek Yönetici Tercih Nedenleri</b>					
B-1) Hemcinslerle çalışma rahatlığı	---	---	EY1, EY2, EY3, EY12	4	4
B-2) Angarya işleri yapabilmeleri	KY14	1	EY14	1	2
B-3) Zaman açısından esnek olmaları	---	---	EY3	1	1
<b>Toplam</b>		<b>1</b>		<b>6</b>	<b>7</b>
<b>C) Eşit</b>					
C-1) Verimlilik	KY2, KY3, KY9, KY10, KY11, KY13	6	EY8, EY16	2	8
C-2) Adalet	KY4, KY8, KY11	3	EY4, EY7	2	5
C-3) Farklı bakış açısı	KY7, KY9, KY13	3	EY5, EY6	2	5
<b>Toplam</b>		<b>12</b>		<b>6</b>	<b>18</b>

Tablo 4.9’da mevcut yöneticilerin yönetici ekibinde kadın ve erkek yöneticiler ile çalışma tercih sebeplerine dair 3 tema oluşturulmuştur. Bunlar ilk sırada kadın yönetici tercih nedenleri (n=9), ikinci olarak erkek yönetici tercih nedenleri (n=7) ve üçüncü olarak eşit (n=18) şeklindedir.

İlk sırada yer alan kadın yönetici tercih nedenleri alt temasına ilişkin iki alt temaya dair görüşlere sırayla yer vermek gereklidir. Bu alt temalar şu şekildedir; gereklilik- zorunluluk (n=6) ve hemcinslerle çalışma rahatlığı (n=3).

“Gereklilik- zorunluluk” alt temasına ilişkin görüşler şu şekildedir:

“Benim hem erkek hem kadın müdür yardımcım var. Her ikisinden de memnunum, her ikisinin de birbirine göre artıları ve eksileri var, özellikle kadın öğretmenlerle ve kız öğrencilerle iletişim konusunda kadın müdür yardımcım en önemli yardımcımdır (EY-6).”

*“İki müdür yardımcımın bir tanesi kadın olmasını istedim fakat aile vs. gibi sebeplerle kabul etmedi. Kadın öğretmenlerin çokluğu ve kız öğrencilerinin okulun % 55’ini oluşturması sebebiyle bunu düşündüm. Okullarda teknik ve yardımcı personel yokluğu dikkate alınca erkek idareci tercih sebebidir çünkü çoğu tamirat taşıma vs. gibi işleri biz yapıyoruz (EY-14).”*

“Gereklilik- zorunluluk” alt temasına ilişkin, erkek yöneticilerden (n=6) görüş belirtilirken, kadın yöneticilerden kimse görüş belirtmemiştir. Gereklilik- zorunluluk alt temasına ilişkin kadın yöneticiler herhangi bir görüş belirtmezken, erkek yöneticiler görüşlerini belirtmişlerdir. Bu alt temada erkek yöneticiler görüşlerinin yüksek oranda olması dikkat çekmektedir. Tablo 4.8’de belirtilen hem kadın hem erkek yönetici başarılıdır temasını destekler durumdadır çünkü erkekler kadın yöneticilerin okulda olmasını istemektedirler. Fakat bu zorunluluktan kaynaklanmaktadır. Yine de kadınlara karşı bir cam tavan sendromu olmadığı şekilde yorumlanabilir.

“Hemcinslerle çalışma rahatlığı” alt temasına ilişkin görüşler şu şekilde dile getirilmiştir:

*“Hemcinslerle çalışmak daha iyi çünkü daha rahat, paylaşımlar daha rahat oluyor. Bozüyük’te bir müdür yardımcısı erkek, bizim toplum yapısından dolayı müdür kadın, erkek müdür yardımcısı olunca da sıkıntı çıkıyor (KY-1).”*

*“Kadınlarla çalışmayı tercih ederim (ama kadın olduğum için) (KY-5).”*

*“Her ikisini de tercih ederim çünkü kadın olursa hem cinsimle çalışma rahatlığı beni cezbeder, erkek yöneticiyle çalışırsam da ona göre işleri onun yapacağını bilmek beni cezbeder. Yani her ikisine de ihtiyaç var bence (KY-14).”*

“Hemcinslerle çalışma rahatlığı” alt temasına ilişkin, kadın yöneticilerden (n=3) görüş belirtilirken, erkek yöneticilerden kimse görüş belirtmemiştir. Hemcinslerle çalışma rahatlığı alt temasına ilişkin kadın yöneticiler kendi hemcinslerinin kendilerini destelediklerini düşünseler de yine onlarla çalışmanın onlara avantaj sağladığını, onlarla daha rahat olduklarını ifade etmektedirler.

İkinci sırada yer alan erkek yönetici tercih nedenleri alt temasına ilişkin üç alt temaya dair görüşlere sırayla yer vermek gereklidir. Bu alt temalar şu şekildedir; hemcinslerle çalışma rahatlığı (n=4), angarya işleri yapabilmeleri (n=2)ve zaman açısından esnek olmaları (n=1).

“Hemcinslerle çalışma rahatlığı” alt temasına ilişkin görüşler şu şekilde dile getirilmiştir:

*“Erkek idarecilerle çalışmayı tercih ederim. Nedeni de yok tercih meselesi kendimi daha çok rahat hissediyorum (EY-2).”*

*“Erkek idareciyle çalışmak her zaman avantaj sağlamaktadır. Özellikle mesai saatine bağlı kalmadan gece gündüz çalışmak, gayret göstermek daha rahat olacaktır (EY-3).”*

*“Şahsen ben erkek yönetici ile çalışmak isterdim, kendimi daha rahat hissederdim (EY-12).”*

“Hemcinslerle çalışma rahatlığı” alt temasına ilişkin, erkek yöneticilerden (n=4) görüş belirtilirken, kadın yöneticilerden kimse görüş belirtmemiştir. Hemcinslerle çalışma rahatlığı alt temasına ilişkin kadın yöneticiler de görüş belirtmişlerdir. Fakat erkek yöneticilerin görüş oranları kadın yöneticilerin görüş oranlarından daha fazladır. Erkek yöneticiler de kadın yöneticiler kadar hemcinsleriyle çalışmayı tercih etmektedirler. Bu da hemcinsler arası destek olarak yorumlanabilir. Ama hemcinsler arası desteğin, kadının kadına çatışmayla çelişmekte olduğu söylenebilir.

“Angarya işleri yapabilmeleri” alt temasına ilişkin şu şekildedir:

*“Her ikisini de tercih ederim çünkü kadın olursa hem cinsimle çalışma rahatlığı beni cezbeder, erkek yöneticiyle çalışırsam da ona göre işleri onun yapacağını bilmek beni cezbeder. Yani her ikisine de ihtiyaç var bence (KY-14).”*

*“İki müdür yardımcımın bir tanesi kadın olmasını istedim fakat aile vs. gibi sebeplerle kabul etmedi. Kadın öğretmenlerin çokluğu ve kız öğrencilerinin okulun % 55’ini oluşturması sebebiyle bunu düşündüm. Okullarda teknik ve yardımcı personel yokluğu dikkate alınınca erkek idareci tercih sebebidir çünkü çoğu tamirat taşıma vs. gibi işleri biz yapıyoruz (EY-14).”*

“Angarya işleri yapabilmeleri” alt temasına ilişkin, kadın yöneticilerden (n=1) ve erkek yöneticilerden (n=1) görüş belirtilmiştir. Angarya işleri yapabilmeleri alt temasına ilişkin kadın yöneticiler ve erkek yöneticiler de görüş belirtmişlerdir. Kadın yönetici görüş oranları, erkek yönetici görüş oranlarıyla eşittir. Nasıl ki kadın yöneticinin okulda olması gereklilik olarak kabul ediliyorsa, toplumsal roller yüzünden erkeğin okulda olup angarya işlerle ilgilenmesi de gerekmektedir şeklinde yorumlanabilir.

“Zaman açısından esnek olmaları” alt temasına ilişkin şu şekildedir:

*“Erkek idareciyle çalışmak her zaman avantaj sağlamaktadır. Özellikle mesai saatine bağlı kalmadan gece gündüz çalışmak, gayret göstermek daha rahat olacaktır (EY-3).”*

“Zaman açısından esnek olmaları” alt temasına ilişkin, erkek yöneticilerden (n=1) görüş belirtilirken, kadın yöneticilerden görüş belirtilmemiştir. Zaman açısından esnek olmaları alt temasına ilişkin erkek yöneticiler için hemcinslerle çalışmanın sağladığı avantajlardan biri de istedikleri zaman bir araya gelip çalışma kolaylığıdır. Bu da hemcinsle çalışmanın sağladığı avantajlardan biri olarak kabul edilebilir.

Üçüncü sırada yer alan eşit temasına ilişkin üç alt temaya dair görüşlere sırayla

yer vermek gereklidir. Bu alt temalar şu şekildedir; verimlilik (n=8), adalet (n=5) ve farklı bakış açısı (n=5).

“Verimlilik” alt temasına ilişkin görüşler şu şekilde dile getirilmiştir:

*“Bir kurumda yöneticilerin sadece erkek veya kadınlardan oluşmaması gerekir. Karma idareciliğin kurumda verimlilik açısından daha iyi olacağını düşünüyorum (KY-10).”*

*“Erkek yöneticilerle çalışmak bakış açıları farklı olduğundan çalışma kalitesinin artmasında tercih edilebilir (KY-13).”*

*“Benim için fark etmez. Her ikisiyle de çalışırım. Çeşitlilik verimi artırır (EY-8).”*

“Verimlilik” alt temasına ilişkin, kadın yöneticilerden (n=6) ve erkek yöneticilerden (n=2) görüş belirtilmiştir. Verimlilik alt temasına ilişkin kadın yöneticiler ve erkek yöneticiler de görüş belirtmişlerdir. Kadın yönetici görüş oranları, erkek yönetici görüş oranından çok fazladır. Toplumsal önyargıya maruz kalan kadınların yöneticilik pozisyonlarına gelebilmek için bu önyargıdan kurtulmaları gerekmektedir. Bu temada da cinsiyetten ziyade, tercih konusunda verimliliği ön plana alınması gerektiği vurgulanmaktadır şeklinde yorumlanabilir.

“Adalet” alt temasına ilişkin görüşler şu şekilde dile getirilmiştir:

*“Adaletli yaklaşıldığı sürece her ikisi de olur. Önyargı olmasın istiyorum ve kimsenin hakkı yenmesin (KY-4).”*

*“İşini adaletli ve kurallara uygun her bireyle çalışabilirim (KY-8).”*

*“Daha önce bir kadın yöneticiyle çalışmadığım için farklı olacağını düşünüyorum. Kadınlara veya erkeklerle çalışma konusunda herhangi bir tercihte bulunmam eşit bir yaklaşım olmaz (fark etmez). Hak eden olduktan sonra sorun yok (EY-7).”*

“Adalet” alt temasına ilişkin, kadın yöneticilerden (n=3) ve erkek yöneticilerden (n=2) görüş belirtilmiştir. Adalet alt temasına ilişkin kadın yöneticiler ve erkek yöneticiler de görüş belirtmişlerdir. Kadın yönetici görüş oranları, erkek yönetici görüş oranından çok fazladır. Cam tavan sendromuna maruz kalan kadınların, hak ettikleri halde istedikleri yerlere gelemeyen kadınlar için eşitlik ve adillik oldukça önem taşımaktadır. Cinsiyetin geri planda kalması ve tercihlerde adil olunması vurgulanmaktadır şeklinde yorumlanabilir.

“Farklı bakış açısı” alt temasına ilişkin görüşler şu şekilde ifade edilmiştir:

*“İki idarecim olacaksa bir kadın bir erkek, tek idarecim olacaksa erkek olur. Birbirimizi tamamlamak farklı bakış açısı ile boşlukları görmek amacı ile (KY-7).”*

*“Her iki yöneticiyle de çalışmak isterim, her farklı yöneticiden öğreneceğim çok şey olduğunu düşünüyorum (KY-9).”*

*“İki idarecim olacaksa 1 erkek, 1 kadın tercihimdir. Çünkü her ikisine de ihtiyaç olmaktadır. Farklı görüşler alınabilir (EY-5).”*

“Farklı bakış açısı” alt temasına ilişkin, kadın yöneticilerden (n=3) ve erkek yöneticilerden (n=2) görüş belirtilmiştir. Farklı bakış açısı alt temasına ilişkin kadın yöneticiler ve erkek yöneticiler de görüş belirtmişlerdir. Kadın yönetici görüş oranları, erkek yönetici görüş oranından çok fazladır. Kadın yöneticilerin ve erkek yöneticilerin farklı cinsiyetten bireylerin çeşitlilik sunacaklarını düşündükleri şekilde yorumlanabilir.

Öğrenci hayatındaki liderlik/ yöneticilik çalışmasına ilişkin tablo, bulgu ve yorumlar aşağıda sunulmuştur.

#### 4.10 Öğrenci Hayatındaki Liderlik/ Yöneticilik Çalışmasına İlişkin Bulgular

Tablo 4.10

*Öğrenci Hayatındaki Liderlik/ Yöneticilik Çalışması*

	KADIN YÖNETİCİ	TOPLAM	ERKEK YÖNETİCİ	TOPLAM	N
A) Sınıf Başkanlığı	KY2, KY6, KY8, KY9, KY10, KY13, KY14	7	EY7, EY9, EY10, EY14, EY16	5	12
B) Grup /Ekip Yöneticiliği	KY11	1	EY14, EY16	2	3
C) Takım Kaptanlığı/ Kuruculuk	KY12	1	EY15	1	2
D) Okul Temsilciliği	KY13	1	---	---	1
E) Sınıf Temsilciliği	KY14	1	---	---	1
<b>Toplam</b>		<b>11</b>		<b>8</b>	<b>19</b>

Tablo 4.10’da kadın ve erkek yöneticilerin öğrencilik hayatlarındaki liderlik veya yöneticilik çalışmalarına dair 5 tema oluşturulmuştur. Bunlar sınıf başkanlığı (n=12), grup veya ekip yöneticiliği (n=3), takım kaptanlığı veya kuruculuk (n=2), okul temsilciliği (n=1) ve sınıf temsilciliği (n=1) şeklindedir.

“Sınıf başkanlığı” temasında yer alan görüşler şu şekildedir:

*“Sınıf başkanlığı ve üniversitede grup liderliği yaptım (KY-2).”*

*“Öğrencilik hayatımda, sınıf başkanlığı yaptım. Organizasyonlarda görev alırdım (KY-10).”*

*“Sınıf başkanlığı, yurt ve üniversitede reislik gibi alanlarda başkanlık ettim (EY-7).”*

*“Sınıf başkanlığı daimi olarak ve grup yöneticilikleri (EY-14).”*

*“Sınıf başkanıydım. Ayrıca şimdi de arkadaşlarımızla toplanırken araştırız, toplanırız, ben onları bir araya getiririm (EY-16).”*

Sınıf başkanlığı temasına ilişkin, kadın yöneticilerden (n=7) ve erkek yöneticilerden (n=5) görüş belirttiği bulunmuştur.

“Grup veya ekip yöneticiliği” temasında yer alan görüşler şu şekilde dile getirilebilir:

*“Folklor ekibi yöneticiliği (KY-11).”*

*“Sınıf başkanlığı daimi olarak ve grup yöneticilikleri (EY-14).”*

*“Ayrıca şimdi de arkadaşlarımızla toplanırken araşırız, toplanırız, ben onları bir araya getirim (EY-16).”*

Grup veya ekip yöneticiliği temasına dair, kadın yöneticilerden (n=1) ve erkek yöneticilerden (n=2) görüş belirttiği bulunmuştur.

“Takıp kaptanlığı veya kuruculuk” temasında yer alan görüşler şu şekilde ifade edilebilir:

*“Evet, çocukken oyunlarda oyun kurucuydum. Basketbol oynadım (KY-12).”*

*“Evet, futbol takımımız vardı, mahallede. Ben takım kaptanıydım, maçları ben ayarlardım. Sosyal kuruluşlarla çalışmalarımız var, oralarda da görevlerim var. Organize ederim, iletişimleri ben kurarım (EY-15).”*

Takıp kaptanlığı veya kuruculuk temasına dair, kadın yöneticilerden (n=1) ve erkek yöneticilerden (n=1) görüş belirttiği bulunmuştur.

“Okul temsilciliği” temasında yer alan görüşler şu şekildedir:

*“Okul temsilciliği ve bunun yanında çok defa sınıf başkanlığı yaptım (KY-13).”*

Okul temsilciliği temasına dair, kadın yöneticilerden (n=1) görüş belirtirken, erkek yöneticilerden herhangi bir görüş belirtilmemiştir.

“Sınıf temsilciliği” temasında yer alan görüşler şu şekildedir:

*“Sınıf temsilciliği, lisede okul temsilciliği ve bunun yanında çok defa sınıf başkanlığı yaptım (KY-14).”*

Sınıf temsilciliği temasına dair, kadın yöneticilerden (n=1) görüş belirtirken, erkek yöneticilerden herhangi bir görüş belirtilmemiştir.

Kadın yöneticilerde ve erkek yöneticilerde sınıf başkanlığı, grup veya ekip yöneticiliği ve takım kaptanlığı veya kuruculuğu yaptığı görülmektedir. Ancak kadın yöneticiler erkek yöneticilere göre daha fazla sınıf başkanlığı yapmışlardır. Okul ve sınıf temsilciliğinde ise sadece kadınlardan birer kişi görüş bildirirken, erkeklerden herhangi bir görüş bildiren olmamıştır. Bu da kadın yöneticilerin okul ve öğrencilik hayatlarında daha başarılı oldukları, sorumluluk alma ve yönetme arzularının daha fazla olduğu şeklinde yorumlanabilir. Fakat yönetsel lider konumundayken iş hayatında bu oranın azlığı görülmektedir.

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### 5. Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Bu bölümde, araştırmanın bulgularına dayalı olarak araştırmanın sonuçları, sonuçların tartışılması ve konuya ilişkin önerilere yer verilmiştir.

#### 5.1 Sonuç ve Tartışma

Bu bölümde araştırmanın amaçları doğrultusunda kadınların okul yöneticisi olmasının önündeki engellere ilişkin okul yöneticileriyle yapılan görüşmelerden ortaya çıkan tema ve alt temalara ilişkin sonuçlara ve bu sonuçların ilgili alan yazına göre tartışılmasına yer verilmiştir. Sonuç ve tartışma bölümüne yönelik bilgiler alt problemlere uygun olarak alt bölümler biçiminde sunulmuştur.

##### 5.1.1 Yönetici olma kararlarına ilişkin sonuç ve tartışma

Bu bölümde kadın ve erkek yöneticilerin yönetici olma kararlarına ilişkin sonuçlara ve bunlarla ilgili tartışmaya yer verilmiştir.

Kadın ve erkek yöneticilerin yöneticiliği tercih ederken farklı nedenleri ve etki unsurları bulunmaktadır. Bu etki unsurları kadın yöneticiler için öncelikle eş ve aileyken, erkek yöneticilerde arkadaş ve yönetici faktörü olduğu görülmektedir. Erkeklerle kadınlar arasında en çok dikkat çeken tezatlık arkadaş temasında ortaya çıkmaktadır.

Ersoy (2009) araştırmasında, kadın ve erkek cinsiyet grubunun özelliklerinin kendine mahsus olan yönlerini bulunmakla birlikte, her iki cinsiyet grubunun da toplumsal faktörlerin etkisi altında olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Özellikle kimlik oluşumunda kadınlar ailenin, erkekler ise arkadaşların ve çevre faktörlerinin daha çok tesiri altında kaldıklarını ifade etmektedirler. Bu durum toplumsal yapı içerisinde kadınların ev içi sorumluluklara ve ilişkilere, erkeklerin ev dışı ilişkilere yönelik olmasıyla uygunluk göstermektedir. Ersoy (2009) ve bu araştırma arasında uyum söz konusudur.

Erkek yöneticiler arasında çok ileri düzeyde bir destek varken, kadın yöneticilerde arkadaş desteğine dair herhangi bir bulgu yoktur. Bu durum kadınlar arasında ‘Kraliçe Arı’ sendromunun varlığına işaret eder. Kadınların hemcinslerinin daha ileri pozisyona yükselmeleri için herhangi bir teşvik veya destekte bulunmadıkları



görülmektedir. Bu da kadınların birbirlerini daha ileri seviyede görmek istemediklerinden kaynaklanabileceği sonucunu vurgulamaktadır.

Karakuş (2014) araştırmasında, kadın çalışanlar kraliçe arı sendromu kapsamında, kendini kanıtlama isteği baskın olan, zirvede olmanın ayrıcalığını yaşayan, erkek gözüyle görme ve yönetme hevesi içinde olan kadın yönetici ya da çalışanlarla sorunlar yaşamışlardır. Bu şekliyle mobbing'in, kadın yönetici ya da çalışanlar için bir tatmin aracına dönüştüğünü ortaya koymuştur. Buna göre, kadınların yönetici olma kararı almalarının ardında yatan sebeplerden biri de gönüllülük ve güç isteği çıkarımları açısından bu araştırma ile Karakuş (2014) araştırması benzerlik göstermektedir.

Kadın yöneticilerin yönetici olmalarında temel etken onların gönüllülüğü söz konusuysen, erkek yöneticiler için sınav kazanmak ve gönüllülük önemlidir.

Kadın yöneticiler için eş ve aile yöneticiliği tercih etmelerinde önemli bir faktörken, erkek yöneticiler için arkadaş ve yönetici önemlidir. Diğer taraftan kadın yöneticiler için bazıları için aile destek iken, aynı zamanda da bazıları için engel oluşturmaktadır.

Örücü ve diğerlerinin (2007) araştırmasında, kadınların liderlik ve yöneticilik özelliklerinin sınırlı olması, ailevi sorumluluklarının fazla olması ve "kraliçe arı" sendromunun (Kadınların birbirini çekememeleri) kadınların üst düzey yönetici pozisyonuna yükselememelerinin temel nedenleri olduğunu ortaya koymuştur. Buna göre, kadınların yönetici olma kararı almamalarının ardında yatan sebeplerden biri de etrafından, arkadaş çevresinden destek görmemesi sonucu açısından bu araştırma ile Örücü ve diğerlerinin (2007) araştırması aynıdır.

Kadınların aile desteği almadıkları zaman yöneticilik istememeleri de kadınların kendi kendilerine koyduğu engeller olarak kabul edilebilir. Bu da kadınların önüne çekilen set yani cam tavan sendromudur.

Karcıoğlu ve Lelebici (2014) araştırmasında, kadınların kariyerlerinde ilerleyememelerinde "cam tavan sendromu" kavramının etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Medeni durum ve aile konusunda onlardan destek alınmadığı zaman ve aile sorumlulukları yüzünden kadınların yönetici olmama kararları sonucu açısından bu araştırma ile Karcıoğlu ve Lelebici (2014) araştırması uyusmaktadır.

Araştırma sonucuna göre, okuldaki yönetici açığına, uygun görülerek yöneticilik teklif edilen erkek yönetici sayısı kadın sayısından fazladır. Soyşekerci (2006) araştırmasında üstün erillğin, kadınlarda cinsiyet ayrımcılığının ön plana çıkması sonucuna ulaşılmıştır. Bu da ataerkil sistemin sonucu olarak, erkeklerin yöneten

kadınlarınsa yönetilen pozisyonunda olması anlamına gelmektedir. Yöneticilik işi yöneticiler tarafından erkeklerin tercih edilmesi sonucu da Soyşekerçi'nin (2006) araştırmasıyla örtüşmektedir.

### **5.1.2 Yöneticilikteki yeterli ve yetersiz olunan yönlele ilişkin sonuç ve tartışma**

Bu bölümde kadın ve erkek yöneticilerin yöneticilikte yeterli ve yetersiz gördükleri özelliklere ilişkin sonuçlara ve bunlarla ilgili tartışmaya yer verilmiştir.

Genel olarak, kadınların kendilerini yeterli gördükleri özellikleri erkekler onları eksik görmekteler, aynı şekilde erkeklerin kendilerini yeterli gördükleri özelliklerde kadınlar onları eksik görmektedirler.

İletişim konusunda kadınların kendilerini ve aynı şekilde erkeklerin de kendilerini iyi gördükleri sonucuna ulaşılmıştır. Fakat erkeklerin aynı zamanda uyum ve ikna konusunda kadınlardan daha başarılı olduğu sonucu da çıkarılmıştır. Bu da yöneticilik için gereken özelliklerden biri olarak, erkek yöneticilerin karşı tarafa kendi düşüncesini kabul ettirmenin önemini farkında oldukları sonucuna ulaşılabilir.

Kadınların kendilerini daha azimli, çalışkan, idealist ve duygusal gördükleri sonucu ortaya çıkarken, erkeklerinse mevzuat bilgisinde kendilerini yeterli gördükleri ortaya çıkmıştır. Kadınların kendilerini özellikle azimli ve çalışkan görmeleri, yaptıkları işi en iyi yapmaları gerektiği ve kendilerini ispatlama ihtiyacı sonucudur.

Toplumsal konuları (2014) yılında yaptıkları araştırmada kadınların iş hayatında güçlü gördükleri yönler iş takibi, kalitesi, sorumluluk, disiplin, dürüstlük, çalışkanlık ve iş odaklılık gibi güçlü yönlele sahip olduğu sonucunu ortaya çıkarmıştır. Kadınların iş hayatında zayıf gördükleri yönler olarak da duygusallık, özgüven eksikliği, çalışan arkadaşlarla uyumsuzluk, ailenin işin önüne geçmesi, evlilik ve çocuk sebebiyle işten kopuşlar olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kadınların güçlü ve zayıf yönlerine dair sonuçlarla bu çalışmanın sonuçları arasındaki paralellik bulunmaktadır.

Korkmaz (2014) araştırmasında, erkek yöneticilerin, kadın yönetici ile çalışmaktan kısmen memnuniyet duyduklarını; sonuçlar yönetimde kadınların olması konusunda özellikle erkek ağırlıklı bir olumsuzluğa işaret etmektedir. İlginç bir tespit olarak kadınların yöneticilerine dair kısmi memnuniyet duymalarına rağmen, kadınların yönetim kademelerinde sağlayabileceğini düşündüğümüz performans, motive etme, huzur ortamı sağlama ve kuruma katkı sağlama gibi katkılara karşı olumsuz düşünceleridir. Bu sonuç kadın çalışanların hali hazırda birlikte çalıştıkları kadın

yöneticilerinden memnun olduklarını ancak kadın-yönetim ilişkisinde kadın lehine düşünmediklerini göstermektedir. Erkeklerin kadın yöneticilerin eksik gördüğü özellikler bu araştırma ile benzerlik göstermektedir.

Yetersiz görülen özelliklerin başında suiistimal gelmektedir. Özellikle de erkek yöneticiler açısından suiistimale maruz kalmanın, nedeninin otorite eksikliklerinin onların yetersiz özelliği olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kadın yöneticiler açısından da suiistimal ve buna bağlı olarak çabuk sinirlenmenin onların zayıf yönü olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

### **5.1.3 Yöneticiliğin gerektirdiği vasıflara ilişkin sonuç ve tartışma**

Bu bölümde kadın ve erkek yöneticilerin yöneticiliğin gerektirdiği vasıflara ilişkin sonuçlara ve bunlarla ilgili tartışmaya yer verilmiştir.

Kadın yöneticiler yöneticide olması gereken yönetsel vasıflar olarak kendini işe adanmak, ekip ruhu- işbirliği, bilgili olmak, disiplin ve tecrübe özelliklerini düşünmektedirler. Erkek yöneticilerse ekip ruhu- işbirliği, bilgili olmak, işe adanmak, disiplin, karar ve eleştirel düşünme özelliklerini düşünmektedirler.

Bursalıoğlu (2003) okul yönetiminde insan ilişkilerinin altını çizmiş ve insan ilişkilerini, bir örgütteki insanları birleştirip ahenkleştirerek, çalışma durumuna sokmayı amaç edinen bir yönetim eylemi olduğunu belirtmiştir. Bu açıdan Bursalıoğlu'nun (2003) vurgu yaptığı ekip ruhuyla bu araştırmanın sonucu uyum sağlamaktadır.

Susmak ve Hacıfazlıoğlu (2013) araştırmasında, tüm boyutlara yüksek bir düzeyde önem verilmekle birlikte takım ruhu en yüksek değeri alan özellik olarak belirlenmiştir. Bu sonuca bakıldığında bu araştırma ile uyum sağlamaktadır.

Kadın yöneticilerin en çok vurguladıkları yönetsel beceri kendini işe adanmaktır çünkü kadınlara onlara karşı oluşturulan duvarı kırmak için buna ihtiyaçları vardır.

Erkek yöneticilerin en çok üzerinde durdukları yönetsel beceri konusu ise ekip ruhu- iş birliğidir. Arkadaş desteğiyle yönetici koltuğuna oturan ve hep arkadaşlarından destek gören erkek yöneticiler yine aynı şekilde çalışma ortamında da o uyumu ve desteği görmek istemektedir.

Kadın yöneticiler yöneticide olması gereken etik lider özellikleri olarak adalet, tarafsızlık, sevilme, dürüstlük, empati ve hoşgörü vasıflarını düşünmektedirler. Erkek yöneticilerse dürüstlük, empati, sevilme, hoşgörü ve fedakârlık vasıflarını düşünmektedirler.

İyi bir yönetici; tarafsız, takdir edici, sempatik, sabırlı, örnek, ölçülü, nazik, koruyucu, özverili ve iyimser olmalıdır. Aynı zamanda etkileyici, ikna edici, dengeli, değerbilir, çifte standartsız, kendisi ile barışık, önyargısız, destekleyici, cesaretlendirici, sırdaş, dürüst, adil, empatik, inandırıcı, güven verici, iradeli, sorumluluk sahibi, kararlı, uyumlu, coşkulu, çevresiyle barışık, duyarlı, düzenli, güler yüzlü, insana değer veren, kolaylaştırıcı, paylaşabilen, saydam, sağduyulu gibi vasıflar yöneticide olmalıdır (Sarıoğlu Uğur ve Uğur, 2014). Bahsedilen vasıflar bu araştırmada dile getirilmiştir, bu açıdan uyum sağladığı söylenebilir.

Balcı ve Aydın (2003), çalışanlar arasında geliştirilen ilişkilerde mümkün olduğunca duygusallıktan çok mantıksal ilişkiler olmasını ve yönetici ile astların birbirlerini iyi anlayabilmeleri için empati kurmaları gerektiğini belirtmiştir. Bu araştırmayla paralellik göstermektedir. Çünkü erkek yöneticilerin en çok vurguladıkları yönetici vasfı da mantık ve empati olmuştur.

Kadınların en çok üstünde durdukları etik liderlik özelliği adillik vasfı kadınlara karşı oluşturulan engellerin altını çizmektedir. Diğer bir ifadeyle cam tavan sendromunun etkisini görmek mümkündür. Aynı zamanda feminist teoriyi de desteklemektedir. Çünkü kadınların erkeklere göre geri planda bırakıldıklarının altı çizilmektedir.

Çetin ve Atan (2012) araştırmalarında, kadının, ailenin ekonomik yetersizliği nedeniyle işgücüne katılmasının beraberinde getirdiği birçok sorun, kadınların erkeklerle eşit koşullarda ilerlemesini ve tepe yönetim pozisyonlarına ulaşmasını engellediğini belirtmiştir. Kadının gerek toplumsal alanda gerekse iş yaşamında belirli bir yer edinme süreci tamamlanmadığından, kadınların yönetim pozisyonlarına yükselmeleri engellenmektedir. Bu açıdan Çetin ve Atan'ın (2012) araştırmasıyla bu araştırma uyum göstermektedir.

Burada erkeklerin en çok vurguladıkları etik liderlik özelliği ise dürüstlük olmuştur. Bu da erkeklerin net duruş tercihinin sonucudur. Aynı şekilde kadın yöneticiler de dedikodudan rahatsızlık duyduklarını belirtmiştir. Bu açıdan Karakuş (2014) araştırmasıyla bu araştırma uyum göstermektedir. Çünkü Karakuş (2014) araştırmasında kadın çalışanların çoğunlukla arkasından kötü konuşulması, dedikodusunun yapılması, özel hayatı ile dalga geçilmesi gibi itibara yönelik saldırılar şeklindeki mobbing'i daha çok yaşadıkları sonucuna ulaşmıştır.

### **5.1.4 Yöneticiliğin kadın ve erkek cinsiyetine bağlılığına ilişkin sonuç ve tartışma**

Bu bölümde kadın ve erkek yöneticilerin yöneticiliğin kadın ve erkek cinsiyetine bağlılığına ilişkin sonuçlara ve bunlarla ilgili tartışmaya yer verilmiştir.

Kadın yöneticilerin ve erkek yöneticilerin çoğunluğu kadın ve erkek yönetici sayısının eşit olması gerektiğini düşünmektedirler. Bunun nedeni olarak da hem kadın hem erkek yöneticiler için önceliği kurumun ihtiyacı oluşturmaktadır. Kurumda kadın yöneticiye ihtiyaç varsa kadın, erkek yöneticiye ihtiyaç varsa erkek yönetici olmalıdır. Yani cinsiyetten ayrımı olmadan, cinsiyetten bağımsız karar alınmalıdır. Buna ek olarak, erkek yöneticiler için yöneticilik vasfının yeterli olması uygunken, kadın yöneticiler için kişinin istemesi yöneticilik için yeterlidir.

Eşit olmasının gerektiğini düşünen grubun dışında kalan erkek yöneticilerden çoğunluğu erkeklerin yönetici olması gerektiğini düşünmektedir. Neden olarak da kadınların ev sorumluluklarını göstermektedir. Kadınlara erkekler tarafından biçilen, yüklenen ev sorumlulukları toplumsal cinsiyet ayrımının göstergesidir. Kadınların ev sorumluluklarından dolayı erkeklerin yönetici olmasını destekleyen kadın yöneticiler de bulunmaktadır. Bu durum da kadınların da toplumsal cinsiyet ayrımını özümlediklerini göstermektedir.

Gündüz (2010) araştırmasında, çalışan kadınların daha ağır bir yük altında olduklarını dile getirmiştir. Böyle ortamlarda kadın öğretmenlerin kariyer yapma şansları ya hiç olmadığını, ya da çok sınırlı kaldığını belirtmektedir. Zaten kadınlardan da istenen eşlerine destek olabilecekleri, aile ve ev işlerini aksatmayacak nitelikte işlerde çalışmalar olduğunu, aile ve ev işlerini aksatacak çalışmaların yapılması aile bireylerince hoş karşılanamayan bir durum olduğunu, kadın öğretmenlerin kariyer gelişimlerini tamamlamaları konusunda aile bireylerinin yardımcı olması özlenen bir durum olduğunun altını çizmiştir. Bu açıdan, Gündüz'ün araştırma sonucu, bu araştırma sonucuyla benzerdir.

Diğer çoğunluk kadın yönetici grubuysa kadınların detaycılığından ve titizliğinden dolayı kadınların yönetici olması gerektiğini düşünmektedirler. Tekrar burada toplumsal cinsiyet ayrımı görülmektedir.

Kadınların karşılaştığı engeller sadece toplum tarafından konulan engeller değildir. Kadınların da kendi kendilerinin koydukları engeller bulunmaktadır. Çoklu rol üstlenme veya kendilerine konulan engelleri özümseyip kendilerine set vurmazdır. Bunların hepsi cam tavan sendromunun farklı şekilleridir.

Karcioğlu ve Leblebici (2014) araştırmasında, günümüzde kadın yöneticilerin iyi bir eş, iyi bir anne ve başarılı bir yönetici olabileceklerine inanmakta olduklarını, fakat erkek yöneticilerinse bu konuda kararsız kaldıkları sonucuna ulaşmıştır. Bu durum da kadınlara yönelik geleneksel düşüncelerin tamamen değişmediğine işaret etmektedir. Bu açıdan kadınların mahkûm bırakıldığı toplumsal roller açısından Karcioğlu ve Leblebici (2014) araştırması ile bu araştırma benzerlik göstermektedir.

Çetin ve Atan (2012) araştırmasında, kadınların çoklu rol üstlenmelerinin kadın yöneticilerin kariyer yapmaları önünde bir engel teşkil etmesi olası görüldüğü sonucuna ulaşmıştır. Bu durumdan dolayı kadın yöneticilerin yönetimde erkekler karşısında dezavantajlı duruma düşmelerine neden olduğu, bu tutumun devam etmesi durumunda yönetim alanında kadın yöneticilerin sahayı erkek yöneticilere bırakması ve yönetimde erkek egemenliğini içselleştirmelerinin olası olduğunu vurgulamıştır. Çetin ve Atan (2012) arasında benzerlik bulunmaktadır.

İnandı ve Tunç (2012) araştırmalarında, toplumsal cinsiyet kalıp yargıları ve kadınların kendilerine ilişkin algılarından (benlik algısı) kaynaklı kariyer engellerinin iş doyumunda etkili olduğu belirlemiştir. Kadın öğretmenlerin toplumdaki cinsiyete ilişkin kalıp yargıları kariyerleri önünde bir engel olarak görmelerinin yanında kendilerinin de bu kalıp yargıları içselleştirdikleri anlaşılmaktadır. Kadın öğretmenlerin benlik algıları, büyük ölçüde, kadınların sosyal olarak, cinsiyet rollerine ilişkin eğitilmelerinden kaynaklanmaktadır. Toplumsal cinsiyet rol kalıplarının ve kadınların benlik algılarının, onların iş yaşamlarında ve kariyer sürecinde etkisini ortaya koyan çalışmalar bulunmaktadır. İnandı ve Tunç'un (2012) araştırması bu araştırmayı desteklemektedir.

### **5.1.5 Yöneticilikte problem çözmede cinsiyetin etkisine ilişkin sonuç ve tartışma**

Bu bölümde kadın ve erkek yöneticilerin yöneticiliğin kadın ve erkek cinsiyetine bağlılığına ilişkin sonuçlara ve bunlarla ilgili tartışmaya yer verilmiştir.

Problem çözmede erkek yöneticilerin çoğunluğu iki gruba ayrılmaktadır. İlk çoğunluk yöneticilik vasfı yeterli olduğu sürece bir fark olduğunu düşünmemektedirler. İkinci çoğunluk ise kadınların kaprisli ve zayıf duruşlarından ve erkeklerin otoriter olmalarından dolayı cinsiyetin etkisi olduğunu düşünmektedirler. Kadınlara karşı gösterilen bir olumsuz tutum görülmektedir. Bu da cam tavan sendromu olarak yorumlanabilir.

Can (2008) araştırmasında, eğitim çalışanları için önemli olanın, gösterilmesi beklenen, olması gereken yöneticilik davranışları olduğu, cinsiyetin önemli bir ayrım olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Bunların başında anlayışlı olma, objektif ve adil olma, insan ilişkilerine, katılıma önem verme, vizyoner yöneticilik ve düşüncelerini çevresiyle paylaşma davranışları olduğunu belirtmiştir. Can (2008) araştırması ile bu araştırma arasında benzerlik söz konusudur.

Zel (2002) araştırmasında, kadın yöneticilere yönelik sorunların temelinde her iki cinsin de kafalarında taşıdıkları çeşitli yargıların yattığını belirtmiştir. Kadınları, yönetimde erkek yöneticilere kıyasla daha başarısız görmeye iten ve kadınları yönetim arenasından çekilmeye iten bu paradigmalara varlığının altını çizmiştir. Bu araştırma ile Zel (2002) araştırması uyuşmaktadır.

Kadın yöneticilerin çoğunluğu da kadınlar çok yönlü düşündükleri ve erkeklerinse düz mantık olduklarını düşündükleri için problem çözmelerinde kadın ve erkek yönetici arasında fark olduğunu düşünmektedirler.

### **5.1.6 Kadın ve erkek yöneticilerin yönetsel karar alma biçimlerine ilişkin sonuç ve tartışma**

Bu bölümde kadın ve erkek yöneticilerin yönetsel karar alma biçimlerine ilişkin sonuçlara ve bunlarla ilgili tartışmaya yer verilmiştir.

Yönetsel karar alma biçimlerinde kadın ve erkek yöneticilerin çoğunluğu fark olduğunu düşünmektedir. Diğer çoğunluk ise fark olmadığı yönündedir.

Fark olduğunu düşünen çoğunluk için dikkat çeken bir nokta annelik içgüdüleri yöneticilik için kadın yöneticiler tarafından olumlu bir özellik olarak düşünülürken, erkek yöneticiler için engel olarak düşünülmektedir.

Çelikten ve Yeliz (2004) araştırmalarında, kadınların toplumsal ilişkilerde duyarlı, duygusal, şefkatli, yardımsever, bağımlı ve fedakâr olması gerektiği düşünüldüğünü, erkeklerinse rekabetçi, bireysel, başarıya dönük, bağımsız akılcı ve egemen olmasının gerektiği düşünüldüğü belirtmiştir. Birbirine karşıt bu rollerin, kadın ve erkek tarafından genellikle benimsenmekte ve sonuç olarak toplum tarafından kendilerine atfedilen bu rollere uygun kişilik özellikleri yansıttıkları sonucuna ulaşmışlardır. Bu araştırmanın sonuçları ile Çelikten ve Yeliz (2004) araştırmasının sonuçları benzeşmektedir.

Kadın ve erkek yöneticilerin yönetsel karar alma biçimlerinin aynı olduğunu düşünenler, eşitlik, iş birliği ve mevzuata uygunluğu en çok üstünde durdukları

özellikler olduğu açıktır. Nedeni ise cinsiyetin bir fark yaratmadığı önemli olan eşitliğin, iş birliğin ve mevzuata uygunluğun gerekliliğini düşünmektedirler.

Kadınların kendilerinde gördüğü olumlu özelliklere dair erkeklerden herhangi bir görüş gelmemesi kadınlara karşı oluşturulan önyargıya örnek gösterilebilir. Kadınların annelik içgüdüğü ve sorumlulukları cam tavan sendromunun ispatıdır.

### **5.1.7 Kadınların ve erkeklerin öğretmenlik veya yöneticiliği tercih etme nedenlerine ilişkin sonuç ve tartışma**

Bu bölümde kadınların ve erkeklerin öğretmenlik veya yöneticiliği tercih etme nedenlerine ilişkin sonuçlara ve bunlarla ilgili tartışmaya yer verilmiştir.

En çok yoğunluk kadınların öğretmenlik tercihi etrafında toplanmıştır. Bunların farklı sebepleri bulunmaktadır. En çok vurgulanan kadının annelik rolüdür. Erkekler ve kadınlar kadınların annelik rolünden dolayı öğretmen olmaları gerektiğini belirtmiştir. Annelik rolünden dolayı erkekler kadınların öğretmenlik mesleği için daha uygun olduklarının altını çizmektedirler. Burada kadın ve erkek oranı eşittir. İlginç olan da şudur, erkekler annelik rolünü yöneticilik için engel görürken, kadınlar da aynı fikirdedir. Bu da önce toplumun koyduğu bir engel iken sonra kadınlar tarafından da özümsemiş bir engel olmuştur.

Totan ve Doğan (2010) araştırmalarında, kadınların kariyer planlarını ve eğitimlerini onların annelik rollerinin, sosyal baskının ve çocuklarının bakımının etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu açıdan bu araştırmayla Totan ve Doğan (2010) uyumaktadır.

Dahası ev sorumlulukları da en çok erkekler tarafından dile getirilmiştir ve bu konuda da hemfikir olan kadınlar bulunmaktadır. Bu da cam tavan sendromuna örnektir.

Çelikten ve Yeni (2004) araştırmasında, çalışma hayatına aktif giren kadının hem aile hem de işteki görevleri üstlendiğini belirtmektedir. Bundan dolayı da kariyerlerini ikinci plana attıklarını vurgulamaktadırlar. Bununla birlikte evlenince veya eşinin gelir seviyesi yükselince tekrar ev yaşamına çocuk bakımına dönen kadınlar da vardır. Bu da kadınların onlara başkalarının bakış açısını olumsuz etkilemektedir ve dolaylı olarak kadının mesleği de olumsuz etkilenmektedir. Çelikten ve Yeni (2004) araştırmasında bu araştırmayla benzer sonuçlara sahiptir.

Can (2008) araştırmasında, Türkiye’de bireysel olarak bayanların yöneticiliğine karşıtlık bulunmadığı sonucuna ulaşmıştır. Yöneticiliğin fazla mesai gerektirmesinin, kadınların ev ve okul işlerini birlikte yüklenmek zorunda olmasının ve üst yöneticilerin



erkek yöneticilerle çalışmayı tercih etmelerinin temel engellerden olduğunu belirtmiştir. Can (2008) araştırmasının sonuçları bu araştırmayı desteklemektedir.

Öğretmenlik mesleğinde sorumluluğun ders ve öğrenciyle sınırlı olması, çalışma saatleri, tatil günleri ve rahatlık da üzerinde durulan konulardandır. Normal hayatta yeterince yorulan kadın en azından mesleğinde rahat etmek istiyor anlayışı sonucuna ulaşılabilir. Öğretmenlik mesleğinin kadınlara uygunluğu ve şartları hakkında en çok erkekler yorum yapmıştır. Bu da onların kadınların evlerine vakit ayırmalarını sağlayacak bir meslek olan öğretmenliğin uygunluğunu dile getirmektedirler. Kadınların rahat ve sorumluluğu az mesleğe uygunlukları kadınların yine ikinci plana atıldığının göstergesidir. Toplumsal kültürün etkisidir.

İnandı ve diğerleri (2009) araştırmalarında, bu durumun kadınların bu görevlerini gerçekleştirmelerine olanak sağlayan öğretmenlik mesleğinin geleneksel olarak kadın işi olarak algılanmasına sebep olduğunu belirtmektedir. Ulaşılan sonuç bu araştırmayı destekler niteliktedir.

Çelikten ve Yeni (2004) araştırmalarında, erkek yöneticilerin kadınlar hakkındaki önyargılardan bazılarını vurgulamışlardır. Erkeklerin kadınlar çalışmak istemezler, kariyerlerine erkekler kadar bağlı olmazlar, yeteri kadar sert ve dayanıklı değildirler, uzun veya mesai saatleri dışında çalışmak istemezler ve çok duygusallardır gibi düşüncelere sahip oldukları vurgulanmıştır. Kadın öğretmenlerin benlik algılarına ve erkek katılımcıların kadın yöneticilere olan olumsuz tutumlarına ek olarak, kadınların erkeklerden farklı olduğu ve bu sebeple etkin bir yönetimin gerekliliğini yerine getiremeyeceği görüşü toplum tarafından genel kabul görmüş bir yargı olarak ortaya çıkmıştır. Aynı araştırmada kadın yöneticilere yönelik ön yargılar; “çalışmak istemezler, kariyerlerine erkekler kadar bağlı olmazlar, yeteri kadar sert ve dayanıklı değildirler, mesai saatleri dışında çalışmazlar, karar verme kapasiteleri yoktur, çok duygusaldırlar” şeklinde sıralanmıştır (Çelikten ve Yeni, 2004). Bu sonuçların kadınları aşağılayıcı önyargıları gösterdiği ortadadır. Erkeklerle kadınlar karşılıklı sorumlulukları paylaşır ve rol dağılımı yaparlarsa yöneticilik erkeklere özgü bir meslek olmaktan çıkacaktır. Bu açıdan Çelikten ve Yeni'nin araştırmasıyla, bu araştırma benzerlik göstermektedir.

Diğer özelliklerin haricinde öğretmen çoğunluğunun kadın olması da erkeklerin gözünde kadınlar için olumlu bir özelliktir. Yani öğretmenlik erkek yöneticiler gözünde kadınlara ait bir alandır sonucu çıkarılabilir.

Kadınların yöneticiliği tercih etmeme nedenlerine bakacak olursak, öncelikle vurgulanan konu gelenek görenek olmuştur. Özellikle kadınlar tarafından dile getirilmesi kadınların maruz kaldığı bir setten kaynaklanmaktadır. Yöneticiliğin kadına uygun görülmemesi kadınların karşılaştığı ve kırmak zorunda kaldıkları bir önyargıdır. Toplumsal kültür yapısı sonucu yöneticiliğin en çok erkeğe yakıştırılması, yöneticiliğin bir erkek alanı olarak görülmesi ve bu alanda kadına yer olmaması olarak yorumlanabilir.

Altınışik (1995) araştırmasında, toplumsal yapının kadın yöneticilerin çalışmasına uygun olmamasından kaynaklandığı sonucuna ulaşmıştır. Bu açıdan araştırmamızla uyum göstermektedir. Fakat yöneticilik için isteksizliğin sadece kadınlar tarafından değil erkekler tarafından gösterildiğini, aslında erkekler kadar kadınların yöneticiliği istediğini belirtmiştir. Ancak bu cinsiyet ayrımcılığının üst kadrolar tarafından yapıldığını da vurgulamıştır. Altınışik (1995) araştırması ile bu araştırmayla benzer sonuçlara sahiptir.

Gelenek görenek haricinde iş yükü, annelik, uzun mesai ve tatil azlığı da kadınlarda oluşan isteksizliğin nedenlerinden bazılarıdır. Şu şekilde de yorumlanabilir. Asıl mesele kadına olan önyargı ve kadın bundan dolayı özgüven eksikliği göstermektedir ve diğer nedenleri de yöneticilik istememesini mantık şekline sokmaktadır kendince. İşte bundan dolayıdır ki kadınların kendilerini ispatlamak için erkeklerden hep daha fazla çalışmaları ve hem daha azimli olması gerekmektedir.

Wirth (2001) araştırmasında, her ne kadar yapılan istatistikler kadınların yönetsel pozisyonları paylaşımının arttığını gösterse de, oransal olarak bu artış oldukça yavaş seyretmektedir. Özellikle işyerinde var olan önyargılı davranış ve tutumların yarattığı engeller, kadının cesaretini kırmakta ve yükselmesini önlemektedir. Kadınlara gösterilen önyargı ve özgüven eksikliği açısından Wirth'ün araştırmasıyla bu araştırma paralellik göstermektedir.

İnanlı vd. (2009) araştırmalarında, kısa çalışma saatleri olan ve uzun tatiller içeren öğretmenlik mesleği toplum tarafından kabul görürken, kadınların bu tür görevlerini yerine getirmelerini engelleyen kariyer geliştirme süreçleri ise desteklenmediğini, belirtmişlerdir. Sonuç olarak kadınlar, kendilerinden sayıca üstün olan üst düzey konumdaki erkeklerin ve onlar tarafından kurulmuş olan ve muhafaza edilen erkek egemen örgüt kültürünün etkisiyle, kariyer geliştirme sürecine girmek istememektedirler. Kadınların göstermiş olduğu isteksizlik bu araştırma sonucuyla uyum içindedir.

Çelikten (2004) araştırmasında kadın okul müdürlerinin kendilerine olan güvensizlik, çevreden destek görememe ve iş-aile arasında seçim yapamama gibi ikilemlerden dolayı idareciliği pek de isteyerek yapmadıkları sonucuna ulaşmıştır ve bu sonuçlar bu makalenin sonuçlarını destekler niteliktedir.

İnanđı ve Tunç (2012) araştırmasında, kadın öğretmenlerin, yöneticiliğın kadınlara uygun olmadığı yönünde çevrelerindeki genel kanı ve kendi gözlemlerinin bileşimiyle, başaramama korkusu ve özgüven eksikliği yaratarak, önemli bir kariyer engeline dönüştüğünü göstermektedir. Bir başka ifadeyle, kadınların kendileri dışındaki nedenlerden kaynaklı engelleri içselleştirerek, kadınların kariyerlerindeki önemli bir engel haline getirdiği söylenebilir. Bu açıdan İnanđı ve Tunç (2012) araştırmasıyla bu araştırma benzerlik göstermektedir.

Erkeklerin yöneticilik tercihi onların güç otorite isteği, erkek yöneticilerin sayısının fazla olması ki bu yöneticiliğın erkek alanı olarak görülmesi ve statü ataerkil toplum yapısının geçmişten başlayıp günümüzde de devam ettiğinin kanıtıdır. Yöneticiliğın erkeklere yakıştırılması ve kadınların ikinci planda kalması gerektiği düşünçesi sonucu liberal feminizm teorisinin desteklendiği de söylenebilir.

Statü erkek yöneticiler için yöneticilik tercihleri arasındayken, kadınların için bir motivasyon görevi görmemektedir. Bu sonuç, Çetin ve Atan'ın (2012) araştırmasının sonucuyla da uyusmaktadır. Araştırmasında statü değişkeninin, kadın yöneticilerin cam tavana ilişkin algılarını etkileyen bir değişken olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Aksu vd. (2013) araştırmalarında, toplumsal önyargıların kadınların yönetim kademelerinde ilerlemelerinde engel oluşturduğu, aile içi sorumluluklarının kadınların yönetici olmalarının önünde engel oluşturduğu, cinsiyete yönelik kalıplaşmış yargıların ve cinsiyet ayrımcılığının kadınların yönetim kademelerinde yükselmelerinde engel teşkil ettiği ve kadınların cam tavanı aşmak için yüksek performans göstermeleri gerektiği sonuçlarına ulaşmışlardır. Bu sonuçlar bu araştırmayı destekler niteliktedir.

Her ne kadar yöneticilik erkek gücü olarak görülse de çok istekli olduktan sonra kadınları da bu alanda görmek mümkündür. Fakat çok az sayıda olmaları da kadınlardaki isteksizlerin sayısının isteklilerden daha çok olmasındandır.

Arıkan ve Yıldırım (1993) araştırmalarında kadın yöneticilerin ne istediklerini iyi bilmelerini, bir yönetim boşluğu olduğunda o yere istekli erkek sayısının fazla olacağını ve bu yüzden kendilerini her zaman hazır tutmaları gerektiğinin altını çizmektedir.

Toplumsal konuları araştırma ve geliştirme derneği (2014) araştırmasında, kadınların iş hayatında erkeklere göre daha az tercih edilmesinin sebeplerini şu şekilde açıklamaktadır:

Öncelikle evlilik ve çocuk sebebiyle işten kopuşlarıdır. Toplumsal normlar, cinsiyete bağlı roller, aile sorunlarını daha fazla işe taşımalarıdır. Ataerkil toplum düzeninde, erkeklerin fikirlerini daha iyi kabul ettireceğine sorumluluk üstleneceğine olan inançlarıdır. Kadınların birbirini çekememesi, erkeklerin sonuç odaklı olması, kadınların kariyerde yükselmeyi erkekler kadar istememesi, erkeklerin daha basit ve net olmaları gibi bir sürü neden olduğudur. Bu açıdan bakıldığında, bu araştırmayla Tokageder (2014) araştırması uyumaktadır.

### **5.1.8 Kadın ve erkek yöneticilerin yöneticilik başarısına ilişkin sonuç ve tartışma**

Bu bölümde kadın ve erkek yöneticilerin yöneticilik başarısına ilişkin sonuçlara ve bunlarla ilgili tartışmaya yer verilmiştir.

Yöneticilikte kadınların başarılı olduğunu düşünen kadın çoğunluk bulunmakta, erkeklerin başarılı olduğunu düşünen erkek çoğunluk bulunmakta ve her ikisinin de başarılı olduğunu düşünen eşit oranda hem kadın hem erkek çoğunluk bulunmaktadır.

Kadınlar kendilerini ait olmadıkları bir alanda hissettikleri için başarılı olmak ve kendilerini ispatlamak için daha hırslı, daha azimli, iletişimde daha iyi, titiz, ayrıntıcı, estetik duygusu olan, düzenli ve planlı olduklarını düşünmektedirler. En fazla çoğunluk kadınların yöneticilikte başarılı olduğunu düşünmektedirler.

Kadınların başarısız olduklarına dair bazı kadın yöneticiler neden olarak toplum baskısını, kadın kadına çatışmayı ve kadına karşı olan önyargıyı göstermektedir. Toplum baskısı ve önyargı ataerkil yapıdan kaynaklanmaktadır. Kadınların birbirine destek olmaması da kraliçe arı sendromunun sonucudur.

Kadın kadına çatışma açısından Çalık ve diğerlerinin (2012) çalışmalarında, kadın katılımcıların kadın yöneticileri, erkek katılımcılardan daha olumlu buldukları sonucuna ulaşılmıştır. Özkan (2006), erkek katılımcıların kadın yöneticilere dair olumsuz tutumlarının kadın katılımcılardan daha fazla olduğunu tespit etmiştir. Bu araştırmada da kadın öğretmenler kadın yöneticilere yönelik daha olumlu tutumlara sahiptir. Çalık ve diğerlerinin (2012) araştırmasıyla, Özkan (2006) araştırmasıyla bu araştırmanın sonuçları benzerlik göstermektedir.

İnandı vd. (2009) toplumda kadınların öncelikli görevlerinin annelik, ev hanımlığı ve eş olarak sınıflandırılması nedeniyle, kariyer geliştirme faaliyetlerinin erkek işi olarak algılandığını belirtmektedirler. Yine aynı çalışmada kadınların, yöneticilik konusundaki özgüvenlerinin düşük olmasının, kadın öğretmenlerin en başta gelen kariyer engellerinden biri olduğu ifade edilmiştir. Bu sonuçlar bu araştırmanın sonuçlarını destekler niteliktedir.

Güldal (2006) araştırmasında, kadınların evin dışına çıkması, çalışma yaşamına zorunluluklar nedeniyle değil de, kendi rızası ile dâhil olması ve takip eden dönemde kariyer sahibi olma isteği ile yönetici konumuna yükselmesi, geleneksel rolleri ile uyum göstermemiştir. Aile içerisinde mevcut görevlerinde herhangi bir değişiklik olmaksızın çalışma yaşamında üstlendiği sorumluluklar, çalışan kadınların üstesinden gelinmesi zor bir yükün altına girmesine neden olmuştur. Kadınların artan rollerinin getirdiği ağır yük yanında iyi bir yöneticinin sahip olması gerekli özelliklere kadınların sahip olmadığı, duygusal olduğu ve bu nedenle mantıklı kararlar veremeyeceği önyargıları, kariyer sahibi olan kadınların karşısına sorun olarak çıkmıştır. Güldal'ın araştırma sonuçları bu araştırmanın sonucunu desteklemektedir.

Yöneticilikte erkeklerin başarılı olduğunu düşünen erkek çoğunluk bulunmaktadır. Erkekler kendilerini sert, disiplinli, iş bitirici, liderlik ruhu olan, iş verimliliği yüksek ve destek veren olarak görmektedirler. Kendilerini yöneticilikte başarılı görmeleri ataerkil toplumda yaşamalarından ve yetiştirmelerinden kaynaklanmaktadır.

Oakley (2015), örgütsel kültürün erkek egemen bir nitelik taşıdığını, bunun da kadınlar açısından önemli bir kariyer engeli oluşturduğunu belirtmektedir. Okullardaki bu kültürün temel noktalarından biri, erkek yöneticilerin daha başarılı oldukları yönündeki yaygın kabuldür. Bu da bu araştırmanın sonucunu desteklemektedir.

İnandı ve Tunç (2012) araştırmalarında, erkek eğitimcilerin okullarda disiplin konusunda daha başarılı oldukları yönünde güçlü bir kanının olduğunu, diğer yandan ailelerin özellikle erkek yöneticileri, erkek çocukları için rol model olarak gördüklerini belirtmektedir. İnandı ve Tunç (2012) araştırması bu araştırmayı destekler niteliktedir.

Başka bir grupsa hem erkeklerin hem de kadınların yöneticilikte başarılı olduklarını dile getirmektedirler. Bu grupta kadın ve erkek oranı eşittir. Yöneticilikte başarılı olmaları için cinsiyetin bir engel ya da avantaj teşkil etmediğini belirtmişlerdir.

Boydak-Özan ve Akpınar (2002) araştırmasında, okul yöneticisinin yöneticilik görevini yerine getirmesinde cinsiyete göre farklılaşma olmadığını ve okul yönetiminde

erkek yöneticiler kadar kadın yöneticilerin de başarılı oldukları sonucuna ulaşmışlardır. Bu araştırmanın sonuçlarıyla uyum sağlamaktadır.

Can (2008) araştırmasında, Türkiye'deki öğretmen ve yöneticiler tarafından, yöneticilikte kadın ya da erkek olmasının herhangi bir sorun olarak değerlendirilmediği sonucuna ulaşmıştır ve bu araştırmanın sonucuyla benzer özelliktedir.

### **5.1.9 Mevcut yöneticilerin yönetici ekibinde kadın ve erkek yöneticiler ile çalışma tercih sebeplerine ilişkin sonuç ve tartışma**

Bu bölümde mevcut yöneticilerin yönetici ekibinde kadın ve erkek yöneticiler ile çalışma tercih sebeplerine ilişkin sonuçlara ve bunlarla ilgili tartışmaya yer verilmiştir.

En çok oran kadın ve erkek yöneticilerin sayılarının eşit olmasına yöneliktir. Öncelik olarak cinsiyet değil, verimlilik, adalet ve farklı bakış açıları temel alınmıştır.

Korkmaz (2014) araştırmasında, kadınların güçlü önsezileri, gelişmiş empati duyguları, kolay iletişim kurma becerileri, uzlaşmaya daha yatkın olmaları ve sabırları ile iş hayatında erkeklerden farklı konumdadırlar. Bu açıdan bakıldığında Korkmaz'ın (2014) bakış açısı sonucuyla bu araştırma uyum göstermektedir.

Bazı erkek yöneticiler için bayan yöneticilerin okulda olması gerekliliktir. Hemcinslerle çalışma rahatlığı olarak da erkekler de kadınlar da hemcinslerini tercih etmektedirler. Durum böyle olunca okullarda kadın erkek yönetici sayılarının eşit olması vurgulanırken, cinsiyet ayrımını görmenin pek mümkün olmadığı söylenebilir. Fakat yine de erkeklerin erkekle kadınların kadınla çalışma istekleri yine de bir yerlerde cinsiyetin bazı konularda engel teşkil ettiğini göstermektedir.

Tokageder (2014) yılında yaptıkları araştırma sonucuna göre iki grup anlayış mevcuttur. İlk olarak, astlarının kadın olmasını isteyenler kadınların disiplinli ve yetkinliklerinden dolayı kadınları tercih ettiklerini, erkek olmasını isteyenlerse erkeklerle yani hemcinsinle çalışmanın daha rahat olmasından dolayı tercih ettiklerini dile getirmektedirler. İkinci olarak da kadın veya erkek olmasının fark etmeyeceğini, önemli olanın çalışkan, yeterli olmaları ve işini iyi yapması olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu açıdan Tokageder (2014) araştırması bu araştırmayla uyum göstermektedir.

### **5.1.10 Öğrenci hayatındaki liderlik/ yöneticilik çalışmalarına ilişkin sonuç ve tartışma**

Bu bölümde öğrenci hayatındaki liderlik/ yöneticilik çalışmalarına ilişkin sonuçlara ve bunlarla ilgili tartışmaya yer verilmiştir.

Şu an yöneticilik yapmakta olanların çoğunluğu öğrencilik hayatında sınıf başkanlığı, grup- ekip yöneticiliği, takım koordinatörlüğü, okul ve sınıf temsilciliği yapmışlardır.

Liderlik/ yöneticilik çalışması yapanların çoğunluğunu kadınlar oluşturmaktadır. Öğrencilik hayatında bu kadar faal olan kadınların meslek hayatına geçtikten sonra geri planda kalmayı tercih etmesi bir çelişkidir. Nedeni olarak da aile sorumlulukları gelmektedir.

Arslan ve Durmuş (2013) araştırmalarında, ilköğretim okulu öğrencilerinin üst sınıflara doğru yükseldikçe ve özellikle beşinci sınıftan sonra gösterdikleri liderlik eğilimlerinin ortalamalarının düştüğünü belirtmişlerdir. Dahası, öğrencilerin üst sınıflara doğru yükseldikçe, sosyal etkinlikleri ve kendi aralarındaki etkileşimi hazırladıkları sınavlar nedeniyle azaltmakta, bu durumda sahip oldukları liderlik özelliklerinin azalmasına neden olduğu sonucuna ulaşmıştır. Benzeri durumun ortaöğretim kurumlarında da öğrencilerin yükseköğretime yoğun bir şekilde hazırlanması nedeniyle devam etmesinin olası olduğunu vurgulamışlardır. İlköğretimden elde edilen bulgulardan ve ortaöğretim ile ilgili tahminden çıkarımla, eğitim sistemimizin örgün eğitimde liderlik eğilimlerini geliştirme yerine, liderlik davranışlarının gelişimini engellediğinin altını çizmişlerdir. Eğitim seviyeleri yükseldikçe azalan liderlik isteği kadınlar için evlendikten sonra neredeyse bitme seviyesine ulaşıyor şeklinde ifade edilebilir. Bu açıdan bu araştırmayla Arslan ve Durmuş'un (2013) çalışmaları paralellik göstermektedir.

İnandı ve diğerleri (2009) araştırmalarında medeni duruma göre, toplumsal cinsiyet kalıp yargılar boyutunda bekâr öğretmenler evli ve boşanmış öğretmenlerden farklı yönde bir görüş belirttiği sonucuna ulaşmıştır. Bu açıdan bir uyum söz konusudur. Öğrencilik hayatında çok faal olanların, bekârlık hayatlarında da aynı şekilde devam ettikleri fakat evlendikten sonra toplumsal rollerin önlerine set çektikleri söylenebilir.

## **5.2 Öneriler**

Bu bölümde araştırmanın sonuçları göz önünde bulundurularak uygulayıcılar ve araştırmacılar için geliştirilen öneriler sunulmuştur.

### 5.2.1 Uygulayıcılara öneriler

1. Yöneticiliğe gönüllü olarak başlayan kadın yöneticilerin aşırı çalışıp, önyargıları kırmak için kendilerini yıpratmaları ve yöneticilikten vazgeçmelerine engel olmak için performansa dayalı dönemsel ödül sistemi geliştirilmelidir. Bunun yanı sıra yöneticiliğin cinsiyet değil istek, yeterlilik ve yetenek ile ilgili olacağına ilişkin bir yönetim kültürü oluşturulmalıdır.

2. Kadınlar için yöneticiliğin engel olarak görülmemesi gerektiği belirtilmeli ve yöneticiliğin tercih edilme oranının artırılması için yöneticilikte ödül ve ücret düzenlemeleri yapılarak bazı avantajlar sağlanmalıdır.

3. Yöneticilikte erkeklerde görülen desteğin kadınlar ve hemcinsleri arasında da görülmesi gerektiği ve bunun için de kadınların birbirlerine destek olmaları ve uyumlu çalışmalarını yönünde eğitimlerin düzenlenmesi sağlanmalıdır ve kadınların arasında uyum arttırılmaya çalışılmalıdır.

### 5.2.2 Araştırmacılara öneriler

1. Araştırma, Bilecik il merkezindeki okullarda gerçekleştirilmiştir. Kadın yöneticilerin sayısının az olması nedeniyle merkezdeki tüm okullardan yöneticilerle görüşme yapılmıştır. Benzer araştırmalar, kadın ve erkek yöneticilerin birlikte çalıştığı okullarda uygulanırsa, araştırmaya birinci elden farklı boyutlar kazandırılabilir.

2. Araştırma öğretmenler ile tekrarlanabilir. Bu bağlamda araştırmaya farklı boyutlar kazandırılabilir.

3. Farklı nitel araştırma yöntemleri (gözlem, görüşme, senaryo yöntemi vd.) birlikte kullanılarak ve veri çeşitleri uygulanarak araştırmalar yapılabilir.



## 6. Kaynakça

- Acker, J. (1992, September). Gendered institutions: from sex roles to gendered institutions. *Contemporary Sociology*, 21(5), 565-569.
- Acuner, S. ve Sallan, S. (1993). Türk kamu yönetiminde yönetici kadınlar. *Amme İdaresi Dergisi*, 26(3), 77-93.
- Akın, A. (2007). Toplumsal cinsiyet eşitsizliği ve sağlık. *Toplum Hekimliği Bülteni*, 26(2), 1-9.
- Aksu, A., Çek, F. ve Şenol, B. (2013) Kadınların müdür olmalarının önündeki cam tavan ve cam tavanı aşma stratejilerine ilişkin ilköğretim okulu müdürlerinin görüşleri. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 25, 133-160.
- Aktaş, G. (2013). Feminist söylemler bağlamında kadın kimliği: erkek egemen bir toplumda kadın olmak. *Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 30(1), 53-73.
- Alican, A. ve Gül Sallan, S. (2008). İnsan hakları bağlamında sendikalarda cam tavan: bir alan araştırmasının düşündürdükleri. *İnsan Hakları Yıllığı*, 26(1), 59-77.
- Altınışik, S. (1995). Kadın öğretmenlerin okul müdürü olmasının engelleri. *Eğitim Yönetimi*, 1(3), 333-334.
- American Association Of School Administrators. (1975). *Sex Equality in Educational Administration* (Cilt 1-7). Washington: Office of Education.
- Arıkan, G. ve Yıldırım, Ş. (1993). Amerikan toplumunda kadınların yönetim kadrolarında yer alma koşulları. *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 10(2), 45-53.
- Arpacı, F. (2004). *Ev ile İlgili İşlerden Kaynaklanan Stres: Kadın Öğretmenler Üzerinde Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara
- Arslan, H. ve Durmuş, Ö. (2013). İlköğretim öğrencilerinde görülen liderlik davranışlarının araştırılması. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 6(1), 207-228.
- Aslan, G. (2015). Öğretmen adaylarının toplumsal cinsiyet algılarına ilişkin metaforik bir çözümleme. *Eğitim ve Bilim*, 40(181), 363-384.
- Aslan, L. (2006). *İş Yaşamında Kadınlar*, İstanbul: Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası.
- Atabek, E. (2002). *Kışkırtılmış Erkeklik Bastırılmış Kadınlık*. İstanbul: Altın Kitaplar.

- Ataman, M. (2009). Feminizm: Geleneksel uluslararası ilişkiler teorilerine alternatif yaklaşımlar demeti. *Alternatif Politika*, 1(1), 1-41.
- Aycan, Z. (2004). Key success factors for women in management in Turkey. *Applied Psychology: An International Review*, 453-477.
- Babcock, L. ve Laschever, S. (2003). *Women don't ask: Negotiation and the gender divide*. Princeton: Princeton University.
- Balcı, A. ve Aydın, İ. (2003). *Anadolu Öğretmen Liseleri İçin Eğitim Yönetimi*. İstanbul: Milli Eğitim.
- Başaran, İ. E. ve Çinkır, Ş. (2012). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Ankara: Ekinoks.
- Baytun, İ. D. ve Özerem, A. (2013). Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'ndeki kadın müdürlerinin yönetim algıları. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 221-230.
- Bedük, A. (2005). Türkiye'de çalışan kadın ve kadın girişimciliği. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(1), 12-113.
- Berktaş, F. (1996). *Türkiye'de Kadınlık Durumu, Cumhuriyet Dönemi Türkiye Ansiklopedisi*. İstanbul: İletişim.
- Berktaş, F. (2009). *Tek Tanrılı Dinler Karşısında Kadın: Hıristiyanlıkta ve İslamiyet'te Kadının Statüsüne Karşılaştırmalı Bir Yaklaşım*. İstanbul: Metis.
- Besler, S. ve Oruç, İ. (2010) Türkiye'de ve yazılı basında kadın yöneticiler. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(1), 17-38.
- Bilgin, N. (2014). *Sosyal Bilimlerde İçerik Analizi*. Ankara: Siyasal.
- Bingöl, D., Aydoğan, E., Şenel, G. ve Erden, P. (2011). Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Hiyerarşik Yükselmelerindeki Engeller: TC. Enerji Bakanlığı ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı Ankara Merkez Teşkilatı Örneği. *Gazi Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 12 (1), 115-132.
- Bora, A. (2011). *Kadınların sınıfı ücretli ev emeği ve kadın öznelliğinin inşası*. İstanbul: İletişim.
- Boydak Özcan, M. ve Akpınar, B. (2002). Okul yönetiminde kadın yöneticilerin başarısı, *Fırat Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(2), 219-234.
- Brown, M. ve Ralph, S. (1996). Barriers to women managers' advancement in education in Uganda. *International Journal of Educational Management*, 10(6), 18-23.
- Bursalioğlu, Z. (2003). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: PegemA.

- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2009). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: PegemA.
- Bütün, M. (2010). *Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Perspektifinde Çocuk Bakım Hizmetleri: Farklı Ülke Uygulamaları*. (Uzmanlık tezi, T.C. Başbakanlık Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü). [http://kadininstatusu.aile.gov.tr/data/585284ac369dc524d057a5f9/melek\\_butun\\_tezdf](http://kadininstatusu.aile.gov.tr/data/585284ac369dc524d057a5f9/melek_butun_tezdf) adresinden erişilmiştir.
- Can, N. (2008). Okul yöneticilerinin yönetimde cinsiyet faktörüne ilişkin görüşleri. *Eğitim ve Bilim*, 33(147), 35-41.
- Creswell, J. W. (2016). *Nitel Araştırma Yöntemleri*. (S. B. Demir, ve M. Bütün, Çev.), Ankara: Siyasal.
- Çalık, T., Koşar, S. ve Dağlı, E. (2012). İlköğretim okullarında kadın yöneticilere yönelik öğretmen tutumlarının değerlendirilmesi, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10(4), 637-662.
- Çelikten, M. (2004). Okul müdürü koltuğundaki kadınlar: Kayseri ili örneği. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(17), 91-118.
- Çelikten, M. ve Yeni, Y. (2004) Okul müdürlerinin liderlik ve yöneticilik özelliklerinin cinsiyet açısından değerlendirilmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 12(2), 305-314.
- Çermik, H., Doğan, B. ve Şahin, A. (2010). Sınıf öğretmenliği öğretmen adaylarının öğretmenlik mesleğini tercih nedenleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(28), 201-212.
- Çetin Gündüz, H., Tarhan, S.ve Kılıç, Z. (2015, Haziran). Toplumsal cinsiyete dayalı meslek seçimlerine yönelik tutum, *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(1), 21-33.
- Çetin, M. ve Atan, E. (2012). İlköğretim okullarında görev yapan kadın okul yöneticilerinin “cam tavan” a ilişkin algılarının incelenmesi, *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 35(35), 123-136.
- Çetinkaya Apatay, A. (1996). *Atatürk Türkiye’si’nin Türk Kadını’na*. Ankara: Kazancı.
- Dedeoğlu, S. (2000). Toplumsal cinsiyet rolleri açısından Türkiye’de aile ve kadın emeği, *Toplum ve Bilim*, 139-170.
- Demir, F. (2008). Tarihsel süreç içinde kadın hakları ve kadının çalışma hayatı içindeki yeri. *Türk Ağır Sanayi ve Hizmet Sektörü İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 21(4), 8-25.
- Demir, G. (1997). Eğitim-meslek-çalışma bağlamında kadının konumu. *Çağdaş Eğitim (Temmuz- Ağustos)*, 22(234), 23-24.

- Demir, Z. (1997). *Modern ve Postmodern Feminizm*. İstanbul: İz.
- Demirbilek, S. (2007). Cinsiyet ayrımcılığının sosyolojik açıdan incelenmesi. *Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar*, 44(511), 12-29.
- Demirci Güler, F. (1991). Eğitimde kadın. *Amme İdaresi Dergisi*, 24(3), 63-82.
- Demren, Ç. (2001, Ocak). *Ataerkillik ve Erkeklik Biçimlerinin Karşılıklı İlişkileri ve Etkileşimleri*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Dilek, G. ve Işık, H. (2014, Eylül). Kadınların özyaşam öykülerinde kadınlık ve öğretmenlik kimliklerinin kuruluşu: emekli kadın öğretmenlerle mikro düzlemde bir sözlü tarih çalışması. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 22(3), 1165-1186.
- Dikici, E. (2016). Feminizmin ana akımı: Liberal, Marxist ve Radikal feminizmin teorileri. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 43, 523-532.
- Doğramacı, E. (1982). *Türkiye’de Kadının Dünü ve Bugünü*. Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür.
- Doğrusöz, M. (2011). *Feminist kuram ve yöntem*. <http://mahandogruso.com/denemeler-essays/feminis-kuram-ve-yontem/> adresinden erişilmiştir.
- Dökmen, Z.Y. (2006) *Toplumsal Cinsiyet, Sosyal ve Politik Açıklamalar*. Ankara: Sistem.
- Durgun Şahin, N. D. (2002). *Çalışma yaşamında kadın yöneticiler ve Muğla örneği*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Ergin, M. (1958). *Dede Korkut Kitabı*. Ankara: Türk Tarih Kurumu.
- Ergün, Ş. (1996). İlköğretim müfettişlerinin okul yönetiminde kadınların ve erkeklerin yeteneklerine ilişkin tutumları. *Çağdaş Eğitim* (Aralık), 1(1) (227), 24-29.
- Ersoy, E. (2009). Cinsiyet kültürü içerisinde kadın ve erkek kimliği. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(2), 209-230.
- Fullagar, C.J., Sverke, M., Sümer, H.C. ve Slick, R. (2003). Managerial sex-role stereotyping: A cross cultural analysis. *International Journal of Cross Cultural Management*, 3(1), 93-107.
- Gill, B. A. ( June, 1997). *Becoming a Leader: Strategies for Women in Educational Administration*. Canada: The Canadian Association.
- Greyvenstein, L., ve Van Der Westhuizen, P. (April, 1991). *The Untapped Human Resource: An Holistic Approach to Women in Educational Administration*. Chicago: The American Educational Research.

- Grove, R. ve Montgomery, P. (1999). Women and The Leadership Paradigm Bridging The Gender Gap. *University of Louisiana at Lafayette*, 21-31.
- Güldal, D. (2006). *Kadın Yöneticileri Motive ve Demotive Eden Faktörlerin Tespitine Yönelik Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Gültepe, N. (2015). *Türk Mitolojisi Yeni Araştırmalar Işığında*. İstanbul: Resse.
- Gündüz, A. (2012). Tarihi süreç içerisinde Türk toplumunda ve devletlerinde kadının yeri ve önemi. *International Journal of Social Science*, 5(5), 129-148.
- Gündüz, Y. (2010 Haziran). Öğretmen algılarına göre kadın öğretmenlerin kariyer engellerinin incelenmesi. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Dergisi*, 10(1), 134-149.
- Irechukwu, N. E. (2010, June). School management positions and women empowerment- A Rwandan case. *International Journal of Business and Management*, 5(6), 180-187.
- İnandı, Y. ve Tunç, B. (2012). Kadın öğretmenlerin kariyer engelleri ile iş doyum düzeyleri arasındaki ilişki. *Eğitim Bilimleri Araştırma Dergisi Uluslararası Dergi*, 2(2), 203-223.
- İnandı, Y., Özkan, S., Peker, S. ve Atik, Ü. (2009, Haziran). Kadın öğretmenlerin kariyer geliştirme engelleri . *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(1), 77-96.
- İpek, C. ve Yarar, S. (2010, Summer). Sınıf öğretmeni ve sınıf öğretmenliği adaylarının okul yöneticiliğinde cinsiyet ayrımcılığına yönelik tutum ve görüşleri. *E-international Journal of Educational Research*, 1(1), 58-76.
- Kahraman, A. B., Ozansoy Tunçdemir, N., Kekillioğlu, A., Özcan, A. ve Kahraman, L. (2015, Eylül). Üniversite öğrencilerinin toplumsal cinsiyet algıları. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(2), 304-322.
- Kara, N. (2006) 80 ve 90'larda Türkiye'de Feminist Hareketler. *Kadın Çalışmaları Dergisi*, 1(3), 16-39.
- Karaca A. (2007). *Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Karakuş, H. (2014). Kraliçe arı sendromu- pembe taciz. *The Journal of Academic Social Sciences*, 2(1), 334-356.

- Karcioğlu, F. ve Leblebici, Y. (2014). Kadın yöneticilerde kariyer engelleri: “cam tavan sendromu” üzerine bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(4), 1-20.
- Kaya, M. (2014, 3 Mart). Türk mitolojisinde kadın. <http://www.altayli.net/turk-mitolojisinde-kadin.html> adresinden erişilmiştir.
- Korkmaz, H. (2014). Yönetim kademelerinde kadına yönelik cinsiyet ayrımcılığı ve cam tavan sendromu. *The Journal of Academic Social Science*, 2(5), 1-14.
- Koyuncu, Ö. (2011, Şubat). *Kadın Öğretmenlerin Sorunları ve Toplumsal Cinsiyet (Diyarbakır İli Örneği)*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Köroğlu, F. (2006). *Okul Yönetiminde Cinsiyet Etkeni ve Kadın Öğretmenlerin Okul Yöneticiliği Talepleri (Bingöl İli Örneği)*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- KSGM (2008). *Politika Dökümanı Kadın ve Eğitim*. Ankara: Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü.
- KSGM (2015). Türkiye’de kadın haklarının tarihsel gelişimi. <http://www.antalya-kadinmuzesi.org/dosyalar/dosyalar/T%C3%BCrkiye'de%20Kadin%20Haklarinin%20Tarihsel%20Geli%C5%9Fimi.pdf> adresinden erişilmiştir.
- KSGM (2017). *Türkiye’de Kadın*. Ankara: Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı.
- KSGM (2017). Kadın Statüsü Genel Müdürlüğü. <https://kadininstatusu.aile.gov.tr/> adresinden erişilmiştir.
- Kurnaz, Ş. (1991). *Cumhuriyet Öncesinde Türk Kadını*. Ankara: Aile Araştırma Kurumu Başkanlığı.
- Loder, T. L. (2005, December). Women administrators negotiate work-family conflicts in changing times: an intergenerational perspective. *Educational Administration Quarterly*, 41(5), 741-776.
- Lyness, K. S. ve Heilman, M. E. (2006). When fit is fundamental: Performance evaluations and promotions of upper-level female and male managers. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 777-785.
- Madhavi, R. L. (2013). Nature of problems of women administrators. *International Journal of Education*, 1(3), 45-50.
- MEB (2014). Milli Eğitim Bakanlığı okul öncesi eğitim ve ilköğretim kurumları yönetmeliği. *Resmi Gazete*, 29072.
- MEB (2017). *Faaliyet Raporu*. Ankara: Strateji Geliştirme.

- Miles, M. B. ve Huberman, A. M. (1994). *An expanded sourcebook qualitative data analysis*. (Second Edition). California: Sage.
- Munich, D. (December, 1973). *Discrimination Against Women in Educational Administration*. Chicago: The National Association of Women Deans, Administrators, and Counselors.
- Oakley, A. (2015). *Sex, Gender and Society* (Cilt 11). Farnham: Ashgate.
- Oktay Koçoğlu, G. ve Asar, G. (2000). Cumhuriyet döneminde kadın. *Toplum Hekimliği Bülteni*, 4, 1-3.
- Okutan, M. (2012). *Eğitim Yönetimi ve Denetiminde Örnek Olaylar*. Ankara: PegemA.
- Onat Kocabıyık, O. (2015). Olgubilim ve gömülü kuram: Bazı özellikler açısından karşılaştırma. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(1), 55-66.
- Oplatka, I. (2006). Women in educational administration within developing countries towards a new international research agenda. *Journal of Educational Administration*, 6(44), 604-624.
- Ökten, Ş. (2009, Haziran). Toplumsal cinsiyet ve iktidar: Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nin toplumsal cinsiyet düzeni. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(8), 302-312.
- Önder, N. (2013, Temmuz-Eylül). Türkiye'de iş gücünün görünümü. *Çalışma Dünyası Dergisi*, 1, 35-61.
- Örücü, E., Kılıç, R. ve Kılıç, T. (2007) Cam tavan sendromu ve kadınların üst düzey yönetici pozisyonuna yükselmelerindeki engeller: Balıkesir ili örneği, *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 14(2),117-135.
- Özçatal, E. Ö. (2011). Ataerkillik, toplumsal cinsiyet ve kadının çalışma yaşamına katılımı. *Gaziosmanpaşa Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(1), 21-39.
- Özkan, D. (2006). *The relationship between attribution related to aquisition of managerial position by women, attitudes toward women managers, sexism and sex differences* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Ankara.
- Öztürk, E.(2007). *Türk Kadınının Feminizme Bakışı*. İstanbul: Ravza.
- Öztürk, U. C. ve Cevher, E. (2015). İşyerinde tacizin pembe hali: kadınların kadınlara uyguladığı mobbing. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 34, 151-174.

- Özyer, K. ve Azizoğlu, Ö. (2014). İş hayatında kadınların önündeki cam tavan engelleri ile algılanan örgütsel adalet arasındaki ilişki. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(1), 95-106.
- Poulpunitha, S. ve Murugan, K. (2015). Women administrators: challenges and achievements in higher education. *International Journal of Applied Research*, 1(8), 470-473.
- Sadık, Y. (2000). Kadının Batıdaki yeri. *Raşidi Hilafet Dergisi*, 12(131), 130-139.
- Sarıoğlu Uğur, S. ve Uğur, U. (2014). Yöneticilik ve liderlik ayrımında kişisel farklılıkların rolü. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 122-137.
- Sekman, M. (2016). *Başarı Bilgesi*. İstanbul: Alfa.
- Sevim, A.(2005). *Feminizm*. İstanbul: İnsan.
- Seyidoğlu, B. (1992). *Türk mitolojisi ve efsanelerinde aile*. Ankara: Aile Araştırma Kurumu Başkanlığı.
- Shakeshaft, C. (1989). *Women in Educational Administration*. Newbury Park: Sage.
- Soyşekerci, S. (2006, Güz). Cinsiyet ayrımcılığı olarak üstün erillik olgusunun aile işletmelerindeki etkisi: Kuramsal bir bakış. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(2), 1-26.
- Susmak, M. ve Hacıfazlıoğlu, Ö. (2013). Öğretmenlerin görüşlerine göre okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin sahip olması gereken özellikler. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 6(13), 205-227.
- Tan, M. (1996, Aralık). Eğitim yönetimindeki kadın azınlık. *Amme İdaresi Dergisi*, 29(4), 33-42.
- Tan, M. (2002). Eğitim Yönetiminde Kadınlara Yer/ Gerek Var Mı? C. Elma ve Ş. Çınkır (Ed.), *21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu* içinde (s. 37-49). Ankara: Ankara Üniversitesi.
- Temel, A., Yakın, M. ve Misci, S. (2006). Örgütsel cinsiyetlerin örgütsel davranışa yansımaları. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(1), 27-38.
- Terzioğlu, F. ve Taşkın, L. (2008). Kadının toplumsal cinsiyet rolünün liderlik davranışlarına ve hemşirelik mesleğine yansımaları. *C.Ü. Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 12(2), 62-69.
- Tezcan, M. (1991). *Gençlik Sosyoloji Yazıları*. Ankara: Gündoğan.
- Thakathi, T. ve Lemmer, E.M. (2002). Community strategies of women in educational management. *South African Journal of Education*, 22(3), 193-197.



- TOKAGEDER (2014). *Genç Kadınlar ve İstihdam Araştırma Raporu*. İzmit- Kocaeli: Toplumsal Konuları Araştırma ve Geliştirme Derneği.
- Toprak, Z. (2014). *Türkiye’de kadın özgürlüğü ve Feminizm (1908-1935)*. İstanbul: Tarih Vakfı Yurdu.
- Totan, T. ve Doğan, T. (2010, Ekim). Kadınlarda olası kariyer sonlandırma nedenlerini belirlemeye yönelik bir ölçek geliştirme çalışması. *İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 12(4), 33-50.
- Tuna, S. (2009). Köy Enstitüleri’nde Kadın Olmak. *Fe Dergi*, 1(1), 20-29.
- Tunç, M. (2013). Feminist grup çalışması: Temelli kapsamı ve süreci. *Toplum ve Sosyal Hizmet*, 24(2), 209-229.
- TÜİK (2006). Aile Yapısı Araştırması, <http://www.tuik.gov.tr/aileyapi/menu.do> adresinden erişilmiştir.
- Türkkahraman, M. ve Şahin, K. (2010). Kadın ve kariyer. *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(1), 75-88.
- Uğurlu, O. ve Hovardaoğlu, S. (2011, Aralık). Liderlik davranışının değerlendirilmesinde liderin cinsiyeti, değerlendiren kişinin cinsiyeti ve liderlik stili arasındaki ilişki. *Türk Psikoloji Dergisi*, 20(68), 14-27.
- Usluer, L. (2000). *Kadın Öğretmenlerin Yönetici Konumlara Yükseltilmeme Nedenleri Konusundaki Öğretmen ve Yönetici Görüşleri: Ankara İli Örneği*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Üner, S. (2008). *Toplumsal Cinsiyet Eşitliği*, Ankara: TC Başbakanlık Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü.
- Vinnicombe S., Doldor E. ve Turner C., (2014). *The Female Board Report 2014*. <http://www.som.cranfield.ac.uk/som/ftse> adresinden erişilmiştir.
- Wirth, L. (2001). *Breaking Through The Glass Ceiling: Women in Management*. International Labour Office: Geneva.
- Yapar Gönenç, A. (2006). Fransa’da ve Türkiye’de kadın hareketleri. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 1(1), 63-84.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2013). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. İstanbul: Seçkin.
- Yılmaz, G. (2011). *Ortaöğretim Kurumlarındaki Kadın Öğretmenlerin Yöneticilik Engelleri (Kırıkkale İli Örneği)*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.

- Yılmaz, A. (2010). Osmanlı'dan Cumhuriyet'e: Kadın kimliğinin biçimlendirilmesi. *Çağdaş Türkiye Tarihi Araştırmaları Dergisi*, 9(20-21), 191-212.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*. The United States of America: Pearson.
- Yüce, K., Şahin, E. Y., Koçer, Ö. ve Kara, F. (2013). Motivations for choosing teaching as a career: A perspective of pre-service teachers from a Turkish context. *Asia Pacific Education Review*, 37(10), 295-306.
- Yürüten, M. T. (2010). İş Yaşamındaki Kadınlar/ Kraliçe Arı Sendromu, <http://www.dpsikiyatri.com/IsYasamindakiKadinlar/.asp> adresinden erişilmiştir.
- Zel, U. (2002, Haziran). İş arenasında kadın yöneticilerin algılanması ve “kraliçe arı” sendromu. *Türkiye Ortadoğu Amme İdaresi Dergisi*, 35(2), 39-48.

**EKLER**

**Ek 1: Araştırma İzin Talep Formu**

**Ek 2: Rektörlük İzin Yazısı**

**Ek 3: Bilimsel Araştırma Projesi Onay Formu**

**Ek 4: Bilecik Valiliği İl Milli Eğitim Müdürlüğü Yazısı**

**Ek 5: Görüşme Yapılan Okullar Listesi**

**Ek 6: Görüşme Onay Formu**


**Ek 7: Görüşme Formu**

**Ek 8: Tez Başlık Değişikliği Talep Dilekçesi**

**Ek 9: Özgeçmiş**

## Ek 1: Araştırma İzin Talep Formu

**ARAŞTIRMA İZİNİ TALEP FORMU**



**T.C.  
ESKİŞEHİR OSMANGAZİ ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**EĞİTİM BİLİMLERİ  
ANABİLİM DALI (BÖLÜM) BAŞKANLIĞI'NA**

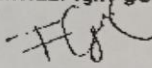
---

**Öğrenci Bilgileri**

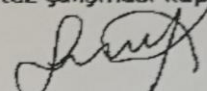
TC Kimlik No : 6188102644  
 Öğrenci No : 541120140005  
 Adı Soyadı : FERİDE MERİÇELİ  
 Anabilim Dalı : Eğitim Bilimleri  
 Program Adı : Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi  
 Program Türü : Tezli Yüksek Lisans

Tarih: 18/08/2016

Danışmanı olduğum yukarıda bilgileri yer alan öğrencimin tez çalışması kapsamında araştırma yapabilmesi için gerekli izinlerin alınması arz olunur.



**FERİDE MERİÇELİ**  
Öğrenci



**Yrd. DOÇ. Dr. SEMRA KIRANLI GÜNGÖR**  
Danışman

---

**Ekler:**

1- Araştırma Önerisi	2- Çalışma Takvimi,
3- Adres/İletişim Bilgileri	4- Anket
5- Uygulama Yapılacak Okullar Listesi	

---

**T.C.  
ESKİŞEHİR OSMANGAZİ ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞI**

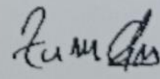
Sayı : 10771764-(E.B.)/ 302.08/372  
 Konu: Tez Araştırma İzni

Tarih: 18/08/2016

**EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE**

Yukarıda bilgileri yer alan öğrenci tez çalışması kapsamında araştırma yapma talebi incelenmiş olup, araştırma ve anket uygulaması uygun görülmüştür.  
 Gerekli izinlerin alınması hususunda bilgilerinizi ve gereğini arz ederim.

Prof. Dr. Zühal ÇUBUKÇU  
Anabilim Dalı Başkanı



**ASLI GIBİDİR**  
Sezayir KIZILAY  
Eğitim Bilimleri Enstitüsü  
Posta Sekreteri


1. Araştırma Önerisi APA 5 Yayın Kılavuzu kurallarına uygun olarak hazırlanacaktır.
2. Ekler Enstitüye iki nüsha halinde teslim edilecektir.

Bu form öğrenci ve danışman tarafından hazırlanarak ilgili anabilim dalı başkanlığı aracılığıyla Enstitü'ye gönderilecektir.

**EBE-DG-11**

## Ek 2: Rektörlük İzin Yazısı

B.11

  
T.C.  
**ESKİŞEHİR OSMANGAZİ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ**  
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı

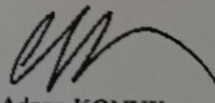
Sayı : 32789259.399-3556-5772  
Konu :

23 Ağustos 2016

**BİLECİK VALİLİĞİNE**

İLGİ: a) 21.06.2016 tarih ve 32789259.302.08.01-2507-4376 sayılı yazımız.  
b) Bilecik Valiliği İl Millî Eğitim Müdürlüğü'nün 13.07.2016 tarih ve 21174680-604-E.7506668 sayılı yazısı.

İlgi (a) sayılı yazımız ile araştırma izni istenen ve ilgi (b) yazı ile uygun olduğu bildirilen Üniversitemiz Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı öğrencisi Feride MERİÇELLİ'nin yürütmekte olduğu çalışma konusunun adı, "Kadın ve Erkek Yöneticilere Göre Kadınların Okul Yöneticisi Olmasının Önündeki Engeller" olması gerekirken sehven "Kadın Okul Yöneticilerinin Yönetimdeki Durumun Değerlendirilmesi" olarak yazılmıştır. Söz konusu araştırma izninin iptal edilerek, adı geçen öğrencinin "Kadın ve Erkek Yöneticilere Göre Kadınların Okul Yöneticisi Olmasının Önündeki Engeller" konulu tez çalışması ile ilgili anket ve uygulamasını İl Millî Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı ekli listede isimleri yazılı okullarda yapmasına müsaadelerinizi arz ederim.

  
Prof. Dr. Adnan KONUK  
Rektör a.  
Rektör Yardımcısı


EKİ: 19 Sayfa

26374  
**BİLECİK VALİLİĞİ**  
EVRAK BÜROSU  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü  
Havale yeri: .....  
Tarihi: 25. AĞUSTOS 2016  
Sayısı: .....

Adres: Meşelik Yerleşkesi  
26480 ESKİŞEHİR  
c-posta:

Telefon: (0 222) 239 37 50 (10 Hat)  
Faks: (0 222) 229 20 80  
Elektronik Ağ: www.ogu.edu.tr

### Ek-3: Bilimsel Araştırma Projesi Onay Formu


**T.C.  
ESKİŞEHİR OSMANGAZİ ÜNİVERSİTESİ  
BİLİMSEL ARAŞTIRMA PROJELERİ KOMİSYONU**

---

YÖNETİM KURULU TOPLANTISI  
KARAR ÖRNEĞİ

Toplantı No: 2016/8  
Sayı: 61690618-604-99-579  
Toplantı Tarihi: 23.09.2016  
Tarih: 23/09/2016

**KARAR:**

55- Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü Öğretim Üyesi Yrd. Doç. Dr. Semra KIRANLI GÜNGÖR'ün "Kadın ve Erkek Yöneticilere Göre Kadınların Okul Yöneticisi Olmasının Önündeki Engeller" konulu "A1" kodlu proje önerisine ait uzmanlık grubundan oluşan değerlendirme için proje yürütücüsünün cevabı görüşülerek,  
Sayın : Yrd. Doç. Dr. Semra KIRANLI GÜNGÖR  
Prof. Dr. Alparslan BİRDANE  
Başkan

Bilimsel Araştırma Projeleri Komisyonu'na önermiş olduğunuz "Kadın ve Erkek Yöneticilere Göre Kadınların Okul Yöneticisi Olmasının Önündeki Engeller" konulu proje önerinizle ilgili olarak Komisyonumuzun 23.09.2016 tarih ve 8 sayılı toplantısında alınan karar örneği ekte sunulmuştur.

Üye Prof. Dr. Erdal GÜMÜŞ (Katılmadı)  
Üye Prof. Dr. Hasan Vayal GÜNEŞ (Katılmadı)  
Üye Prof. Dr. Selma METİNTAŞ (Katılmadı)

Üye Prof. Dr. Vural BÜTÜN  
Üye Prof. Dr. Feriit YÜCEL  
Üye Prof. Dr. İdris DAĞ  
Üye Prof. Dr. Mahmut YAVUZ

Saygıları,  
Prof. Dr. Alparslan BİRDANE  
Rektör a.  
Rektör Yardımcısı

**EKİ** : 1 Adet Karar Örneği  
1 Adet Yönerge  
1 Adet Protokol  
1 Adet İstek Fişi  
1 Adet Proje Gelişme Raporu Formu  
1 Adet Yurtiçi Geçici Görev Onayı  
1 Adet Sonuç Raporu

ASLICI  
Prof. Dr. Alparslan BİRDANE  
BAŞKAN

---

T.C.  
Eskişehir Osmangazi Üniversitesi  
Bilimsel Araştırma Projeleri Komisyonu  
Meşelik-26480-ESKİŞEHİR

Tel:(222) 239 37 50 / 5076-5075  
239 17 75  
Fax:(222) 239 64 06  
e-mail: ogubapy@ogu.edu.tr





**T.C.  
ESKİŞEHİR OSMANGAZİ ÜNİVERSİTESİ  
BİLİMSEL ARAŞTIRMA PROJELERİ  
KOMİSYONU**

YÖNETİM KURULU TOPLANTISI

KARAR ÖRNEĞİ

Toplantı No : 2016-8  
Toplantı Tarihi : 26.09.2016

Tarih: 23/09/2016

**KARAR:**

- 53- Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü öğretim üyesi Yrd. Doç. Dr. Semra KIRANLI GÜNGÖR'ün "Kadın ve Erkek Yöneticilere Göre Kadınların Okul Yöneticisi Olmasının Önündeki Engeller" konulu "A1" kodlu proje önerisine ait uzmanlık grubundan gelen değerlendirmeler için proje yürütücüsünün cevabı görüşülerek, projenin başlatılmasına, oy birliği ile karar verilmiştir.

Prof. Dr. Alparslan BİRDANE  
Başkan

Üye  
Prof. Dr. Hasan Hüseyin ADALIOĞLU

Üye  
Prof. Dr. Hürriyet ERŞAHAN

Üye  
Prof. Dr. Erhan ALTUNEL

Üye  
Prof. Dr. Vural BÜTÜN

Üye  
Prof. Dr. Erdal GÜMÜŞ  
(Katılmadı)

Üye  
Prof. Dr. Ferruh YÜCEL

Üye  
Prof. Dr. Hasan Veysi GÜNEŞ  
(Katılmadı)

Üye  
Prof. Dr. İdris DAĞ

Üye  
Prof. Dr. Selma METİNTAŞ  
(Katılmadı)

Üye  
Prof. Dr. Mahmut YAVUZ

EKİ : 1 Adet Karar Örneği

1 Adet Yönerge

1 Adet Protokol

Üye  
Doç. Dr. Hüseyin ANILAN

1 Adet Proje Gelişme Raporu Formu

1 Adet Yürürlük Geçidi Görev Onayı

1 Adet Sonuç Raporu

ASLI GİBİDİR

Prof. Dr. Alparslan BİRDANE  
BAŞKAN

T.C.  
Eskişehir Osmangazi Üniversitesi  
Bilimsel Araştırma Projeleri Komisyonu  
Meşelik-26480-ESKİŞEHİR

Tel (222) 239 37 60 / 5076-5075

239 17 75

Fax:(222) 239 64 06

e-mail: ogubapy@ogu.edu.tr

**Ek-4: Bilecik Valiliği İl Millî Eğitim Müdürlüğü Yazısı**

T.C.  
BİLECİK VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

07/09/2016

Sayı : 21174680-604-E.9577554  
Konu: Araştırma İzni

VALİLİK MAKAMINA

İlgi : Millî Eğitim Bakanlığı Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü'nün  
07/03/2012 tarihli ve 2012/13 sayılı Genelgesi.

İlgi Genelge gereği, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı öğrencisi Feride MERİÇELLİ'nin ekli listedeki merkez ilçede bulunan okullarda "Kadın ve Erkek Yöneticilere Göre Kadınların Okul Yöneticisi Olmasının Önündeki Engeller" konulu tez çalışması ve anket uygulaması, Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde, olurlarınıza arz ederim.

Fazilet DURMUŞ  
Millî Eğitim Müdürü

OLUR  
07/09/2016

Mustafa GÜNEY  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

Güvenli Elektronik İmza  
Aslı ile Aynıdır.

08.09/2016

Kamil ÖZTUNÇ  
V.H.K.İ.

Bilecik İl Millî Eğitim Müdürlüğü Valilik Ek Binası  
Tel: (0 228) 212 14 86 Faks: (0 228) 212 39 50  
e-posta: bilgisistem11@meh.gov.tr Ağ: http://bilecik.meh.gov.tr

Bilgi için : Cuma İVRENDİ  
Şube Müdürü  
Tel: (0 228) 212 14 86/120

İhsan ŞAVK  
Şef  
(0 228) 212 14 86/119

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <http://evraksorgu.meh.gov.tr> adresinden 845f-f801-3e67-8c2b-ca9f kodu ile teyit ed



**Ek 5: Görüşme Yapılan Okulların Listesi**

2. Bilecik Anaokulu
3. Bilecik Bahçelievler Anaokulu
4. Bilecik Bilim ve Sanat Merkezi
5. Bilecik Kız Anadolu İmam Hatip Lisesi
6. Bilecik 15 Temmuz Şehitler Anadolu Lisesi
7. Bilecik Şeyh Edebali Anadolu İmam Hatip Lisesi
8. İbn-i Sina Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
9. Ertuğrulgazi Lisesi
10. Hayme Ana Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
11. Malhun Hatun İlkokulu
12. Şehit Kaymakam Muhammed Fatih Safitürk Ortaokulu
13. Yavuz Selim ve Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
14. Refik Arslan Öztürk Fen Lisesi
15. 700. Yıl Ortaokulu
16. Pelitözü İlkokulu
17. Atatürk İlkokulu
18. Cumhuriyet İlkokulu
19. Kozabirlik İlkokulu
20. Osmangazi Ortaokulu
21. Murat Hüdavendigâr Ortaokulu
22. Ertuğrulgazi İlkokulu
23. Mehmet Akif Ersoy İlkokulu
24. Mehmet Akif Ersoy Ortaokulu
25. Edebali Ortaokulu
26. Balahatun Anaokulu
27. Toki İlkokulu
28. 700. Yıl İlkokulu
29. Pelitözü Ortaokulu
30. Halk Eğitim Merkezi ve Akşam Sanat Okulu
31. Bilecik Rehberlik ve Araştırma Merkezi

## Ek 6: Görüşme Formu

Değerli katılımcı,

Ben Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Yönetimi tezli yüksek lisans öğrencisiyim. Kadın ve erkek yöneticilerin gözünde kadınların okul yöneticisi olmasının önündeki engeller üzerine bir araştırma yapıyorum. Sizinle de bu konu üzerinde konuşmak istiyorum. Bu araştırmada ortaya çıkacak sonuçların, genel yargı olan yöneticilik erkeklerin işidir düşüncesini farklı bir boyuta taşıyacağına inanıyorum. Bu nedenle, sizin yöneticilik tecrübenizi de göz önüne alarak yöneticilikle ilgili düşüncelerinizi öğrenmek istiyorum. Katılımınız için teşekkürler.

### Yöneticilik tecrübeniz:

**Cinsiyetiniz** : ( ) Kadın ( ) Erkek  
**Eğitim durumunuz** : ( ) Lisans ( ) Yüksek Lisans ( ) Doktora  
**Branşınız** :

### Görüşme Soruları

1. Yönetici olma karar sürecine ilişkin görüşleriniz nelerdir?
2. Yöneticilikteki yeterli ve yetersiz olunan yönlerle ilişkin görüşleriniz nelerdir?
3. Yöneticiliğin gerektirdiği vasıflara ilişkin görüşleriniz nelerdir?
4. Kadın ve erkek cinsiyetine bağlılığına ilişkin görüşleriniz nelerdir?
5. Yöneticilikte problem çözmeye cinsiyetin etkisine ilişkin görüşleriniz nelerdir?
6. Kadın ve erkek yöneticilerin yönetsel karar alma biçimlerine ilişkin görüşleriniz nelerdir?
7. Kadınların ve erkeklerin öğretmenlik veya yöneticiliği tercih etme nedenlerine ilişkin görüşleriniz nelerdir?
8. Yöneticilerin kadın ve erkek yöneticilerin yöneticilik başarısına ilişkin görüşleriniz nelerdir?
9. Yönetici ekibinde kadın ve erkek yöneticiler ile çalışma tercih sebeplerine ilişkin görüşleriniz nelerdir?
10. Öğrencilik hayatınızdaki liderlik/ yöneticilik çalışmasına ilişkin görüşleriniz nelerdir?

**Ek 7: Görüşme Onay Formu****GÖRÜŞME ONAY FORMU**

Değerli Okul Müdürü,

Yapacağım bu çalışmaya gösterdiğiniz ilgi ve bana ayırdığınız zaman için teşekkür ederim. Bu form, araştırmanın amacını ve sizin bir katılımcı olarak haklarınızı tanımlamayı amaçlamaktadır.

Bu araştırmanın amacı, “kadınların okul yöneticisi olmasının önündeki engeller” adlı yüksek lisans tez çalışması için Bilecik ili merkez devlet anaokulu, ilk ve ortaöğretim okul yöneticilerinin görüşlerini almaktır.

Araştırmamda katılımınız ve değerli görüşleriniz çalışmamı tamamlayabilmem için oldukça önemlidir. Araştırmamın görüşme tekniğine uygun olarak verileri doğru olarak değerlendirebilmem amacıyla, izin verirseniz ses kaydı yapmam gerekmektedir. Görüşmelerimiz ve ses kayıtları sadece bu bilimsel araştırmanın verileri için kullanılacaktır. Sizin isteğiniz olursa, ses kaydı kesilebilir veya ses kaydınız size teslim edilebilir. Ayrıca, kesinlikle okul adınız ve sizin adınız araştırma içerisinde açık olarak kullanılmayacak, okul adları için sadece alfabetik kodlama kullanılacaktır.

Yüksek lisans tez araştırmam için değerli görüşlerinizi benimle paylaştığınız ve değerli zamanınızı ayırdığınız için minnettarım.

20/02/2016

Eskişehir Osmangazi Üniversitesi  
Eğitim Bilimleri Enstitüsü  
EYTEPE Yüksek Lisans Tez Öğrencisi  
Feride MERİÇELLİ

## Ek 8: Tez Başlık Değişikliği Talep Dilekçesi

YÜKSEK LİSANS  
TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI

**ESKİŞEHİR OSMANGAZİ ÜNİVERSİTESİ**  
BİLİMSEL ARAŞTIRMA PROJELERİ KOMİSYONU BAŞKANLIĞINA

Tarih: 22/05/2017

2016-1247 proje nolu A 1 Yüksek Lisans Projesi kapsamında, "Kadın ve Erkek Yöneticilere Göre Kadınların Okul Yöneticisi Olmasının Önündeki Engeller" isimli araştırma projem, öğrencim Feride Meriçelli'nin 22 Mayıs 2015 Pazartesi tarihinde saat 11.00 'de Eğitim Bilimleri Enstitüsünde yapılan yüksek lisans tez savunma sınavı sonucu oy birliğiyle başarılı bulunmuştur. Ancak, jüri yüksek lisans tez adını uzun bularak, kısaltılmasına karar vermiştir. Yüksek lisans tezinin yeni adı "Kadınların Okul Yöneticisi Olmasının Önündeki Engeller" şeklinde jüri kararıyla değiştirilmiştir. Bu nedenle proje adının da yeni adıyla değiştirilmesi gerekmektedir.

Gereğinin yapılmasını bilgilerinize arz ederim. 23.05.2017

Jüri	Adı Soyadı	İmza
Danışman	Yrd. Doç. Dr. Semra KIRANLI GÜNGÖR	<i>[İmza]</i>
Jüri Başkanı	Doç. Dr. Hamit ABDAN ARSLANTAS	<i>[İmza]</i>
Üye	Doç. Dr. Mikail YALGIN	<i>[İmza]</i>
	Hamit ÖZEN	<i>[İmza]</i>
	Doç. Dr. Mügeşser CEYLAN	<i>[İmza]</i>

Yrd. Doç. Dr. Semra KIRANLI GÜNGÖR  
Eskişehir Osmangazi Üniversitesi  
Eğitim Fakültesi  
Eğitim Bilimleri Bölümü,  
Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı

Başka; Tez'in adı kısaltılarak, "Kadınların okul yöneticisi olmasının önündeki Engeller" olarak değiştirilmiştir.

**Ekler :**

- 1) Jüri Üyeleri Değerlendirme Raporları,
- 2) Tezde düzeltme kararı verilmesi durumunda jüri üyeleri tarafından hazırlanan açıklayıcı bir tutanak,
- 3) Oy çokluğu ile alınan kararlarda oranın belirtilmesi ve varsa muhalefet gerekçesinin yazılması gereklidir.

Enstitü Yönetim Kurulu Kararı Tarih: Karar No:

Bu form danışman tarafından düzenlenerek üstünlüyle birlikte en geç tez savunma takip eden 3 gün içerisinde ilgili anabilim dalı araştırmacı ile Enstitüye teslim edilir. Zamanında teslim edilmeyen tutanaklar işlemeye koyulmaz.

EBS-YL-03



T.C.  
ESKİŞEHİR OSMANGAZİ ÜNİVERSİTESİ  
BİLİMSEL ARAŞTIRMA PROJELERİ  
KOMİSYONU

YÖNETİM KURULU TOPLANTISI

KARAR ÖRNEĞİ

Toplantı No: 2017-4  
Toplantı Tarihi: 02.06.2017  
Sayı: 61690618-604-99-950  
Konu:

Tarih: 02/06/2017

KARAR:

96- Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü öğretim üyesi Yrd. Doç. Dr. Semra KIRANLI GÜNGÖR yönetimindeki 201621A114 nolu "Kadın ve Erkek Yöneticilere Göre Kadınların Okul Yöneticisi Olmasının Önündeki Engeller" konulu projeye ait yönetici değişikliği görüşülerek, proje adının yüksek lisans tez jüri kararı ile "Kadınların Okul Yöneticisi Olmasının Önündeki Engeller" olarak değiştirilmesine, oy birliğiyle

Sayın : Yrd. Doç. Dr. Semra KIRANLI GÜNGÖR

Prof. Dr. Ahmet ÇABUK

Bilimsel Araştırma Projeleri Komisyonunca desteklenen yöneticiliğinizdeki 201621A114 nolu "Kadın ve Erkek Yöneticilere Göre Kadınların Okul Yöneticisi Olmasının Önündeki Engeller" konulu projenizle ilgili olarak komisyonumuzun 02.06.2017 tarih ve 4 sayılı toplantısında alınan karar örneği ekte sunulmuştur.

Bilgilerinizi rica ederim.

Üye  
Prof. Dr. Hüseyin YÜCEL

Üye  
Prof. Dr. Hasan Hüseyin ADALIOĞLU

Üye  
Prof. Dr. Hüriyet ERŞAHAN

Üye  
Prof. Dr. Mahmut YAVUZ (Katılmadı)  
Prof. Dr. Ahmet ÇABUK  
Rektör a.  
Rektör Yardımcısı

Üye  
Prof. Dr. Okan Zafer YEŞİLEL

Üye  
Prof. Dr. Abdullah YALAMAN

Üye  
Doç. Dr. Hüseyin ANILAN  
(Katılmadı)

Üye  
Doç. Dr. Coşkun GÜÇLÜ

Üye  
EKİ : 1 Adet Karar Örneği

ASLI GİBİDİR

Prof. Dr. Ahmet ÇABUK

T.C.  
Eskişehir Osmangazi Üniversitesi  
Bilimsel Araştırma Projeleri Komisyonu  
Meşelik-26480-ESKİŞEHİR

Tel:(222) 239 37 50 / 5076  
239 17 75  
Fax:(222) 239 64 06  
e-mail: ogubapy@ogu.edu.tr



T.C.  
ESKİŞEHİR OSMANGAZİ ÜNİVERSİTESİ  
BİLİMSEL ARAŞTIRMA PROJELERİ  
KOMİSYONU

YÖNETİM KURULU TOPLANTISI

KARAR ÖRNEĞİ

Toplantı No : 2017-4  
Toplantı Tarihi : 02.06.2017

Tarih: 02/06/2017

KARAR:

- 66- Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü öğretim üyesi Yrd. Doç. Dr. Semra KIRANLI GÜNGÖR yürürlüğündeki 201621A114 nolu "Kadın ve Erkek Yöneticilere Göre Kadınların Okul Yöneticisi Olmasının Önündeki Engeller" konulu projeye ait yönetici dilekçesi görüşülerek, proje adının yüksek lisans tez jüri kararı ile "Kadınların Okul Yöneticisi Olmasının Önündeki Engeller" olarak değiştirilmesine, oy birliği ile karar verilmiştir.

Sayı: 2017/4-1 Sayın Doç. Dr. Semra KIRANLI GÜNGÖR

Prof. Dr. Ahmet ÇABUK

Bilimsel Araştırma Projeleri Başkanınca desteklenen yöneticiliğinizdeki

201621A114 nolu "Kadın ve Erkek Yöneticilere Göre Kadınların Okul Yöneticisi

Üye Prof. Dr. Selma METİNTAŞ "Engeller" konulu dilekçesi görüşülerek komisyonumuzun

(Katılmadı) 02.06.2017 tarih ve 4 sayılı toplantısında alınan karar örneği ekte sunulmuştur.

Bilgilerinizi rica ederim.

Üye  
Prof. Dr. Ferruh YÜCEL

Üye  
Prof. Dr. Hasan Hüseyin ADALIOĞLU

Üye  
Prof. Dr. Hürriyet ERŞAHAN

Üye  
Prof. Dr. Mahmut YAVUZ  
(Katılmadı)

*Ahmet Çabuk*  
Prof. Dr. Ahmet ÇABUK  
Rektör a.  
Rektör Yardımcısı

Üye  
Prof. Dr. Okan Zafer YEŞİLEL

Üye  
Prof. Dr. Abdullah YALAMAN

Üye  
Doç. Dr. Hüseyin ANILAN  
(Katılmadı)

Üye  
Doç. Dr. Coşkun GÜÇLÜ

Üye  
Doç. Dr. Fatih ÇEMREK Örneği

ASLI GİBİDİR

*Ahmet Çabuk*  
Prof. Dr. Ahmet ÇABUK  
BAŞKAN

Eskişehir Osmangazi Üniversitesi  
Bilimsel Araştırma Projeleri Komisyonu  
Meşelik-26490-ESKİŞEHİR

Tel:(222) 239 37 50 / 5076  
239 17 75  
Fax:(222) 239 64 86  
e-mail: ogubapy@ogu.edu.tr

## Ek-9: Özgeçmiş

### Kişisel Bilgiler

**Adı SOYADI** Feride MERİÇELLİ

**Doğum Yeri\*** Kırıkkale

**Doğum Tarihi\*** 31/07/1986

### Eğitim Durumu

**Lise** Kırıkkale Anadolu Öğretmen Lisesi 2000-2004

**Lisans** Eskişehir Anadolu Üniversitesi İngilizce Öğretmenliği 2004-2009

**Yüksek Lisans** Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü 2014-2017

**Yabancı Dil** İngilizce: Okuma (Çok iyi), Yazma (Çok İyi), Konuşma (İyi)

### Mesleki Geçmiş

**Görev** Bilecik Murat Hüdavendigâr Ortaokulu 2009-2017

**İngilizce Öğretmenliği** Bilecik Murat Hüdavendigâr Ortaokulu 2009-2014

**Müdür Yardımcılığı** Bilecik Murat Hüdavendigâr Ortaokulu 2014-2016

**İngilizce Öğretmenliği** Bilecik Murat Hüdavendigâr Ortaokulu 2016-2017

### Akademik Çalışmalar

#### Seminer ve Çalıştaylar

- Regio Comenius Proje Ortaklığı (Romanya- Türkiye) (2011)
- İngiltere Hizmetiçi Eğitim Semineri (2010)

#### Sertifikalar

- 23/11/2015 Bilecik Valisi Tarafından Verilen Başarı Belgesi
- 09/07/2015 Büro Yönetimi ve Resmi Yazışma Kuralları Kursu Başarı Belgesi
- 14/11/2011- 20/11/2012 Romanya Regio Comenius Proje Ortaklığı (Our First Commitment ... Against Poverty- İlk Ortaklığımız... Fakirliğe Karşı)
- 16/08/2010- 27/08/2010 İngiltere Hizmetiçi Eğitim Semineri (Developing Oral Fluency in Primary Classes- İlköğretim Sınıflarında İngilizce Konuşmayı Geliştirme)
- 05/07/2010- 09/07/2010 İngilizce Eğitim Programları, Yöntem ve Teknikleri Semineri
- 21/06/2010- 25/06/2010 Özel Eğitim
- 01/03/2010- 03/03/2010 İlk Yardım ve İlk Müdahale Semineri
- 04/12/2009- 17/01/2010 Adaylık Eğitimi (Hazırlayıcı Eğitim)
- 23/10/2009- 13/11/2009 Temel Eğitim Kursu
- 20/07/2009 Öğretim Yılı Bahar Dönemi Kişisel Gelişim Semineri
- 04/05/2008- Bilgisayar Kursu Sertifikası

### İletişim

**E-posta adresi** feridelri@gmail.com

